



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Wirkt Mentoring?  
Eine empirische Untersuchung eines Mentoring-  
programmes am Beispiel  
eines österreichischen Unternehmens“

Verfasserin

Sylvia Prenner, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Master of Arts (MA)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 905
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Soziologie
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Friedhelm Kröll



## **DANKSAGUNG**

Ich bedanke mich bei meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. Friedhelm Kröll für die konstruktiven Inputs und Ratschläge zu meiner Masterarbeit. Mein weiterer Dank gilt dem Personalchef des Unternehmens sowie der Leiterin der Personalentwicklung, die diese Untersuchung erst ermöglichten.

Ich bedanke mich recht herzlich bei meinen Eltern die mir stets helfend und unterstützend zur Seite standen. In besonderer Weise bedanke ich mich bei meiner Oma, Theresia Drescher, die meinen zweiten Bildungsweg maßgeblich beeinflusste und finanzierte.

Mein ganz besonderer Dank geht an meine Schwester Tanja: Ganz gleich wie, ohne dich hätte ich das niemals geschafft!

Bei Andrea, Tanja und Daniel bedanke ich mich für die Zeit, die sie sich zum Korrekturlesen dieser Arbeit genommen haben sowie wie für die Diskussionen und Vorschläge die sie eingebracht haben. Bei Christian, ohne dessen EDV-Unterstützung die Online-Befragung nicht geklappt hätte und Irene, die mir bei der Auswertung der Feedbackbögen geholfen hat. Herzlichen Dank dafür!

Großer Dank gilt auch all meinen Freunden und Studienkollegen die mich durch das Studium begleitet haben. Allen voran: Anna, Daniela, Erika, Irene, Liane und Sandra.



## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
1.1	Aufbau der Arbeit .....	9
1.2	Problemstellung .....	10
1.3	Forschungsfragen .....	11
1.4	Zielsetzung.....	12
2	Mentoring .....	12
2.1	Definition/Konzept.....	13
2.2	Ziele und Einsatzgebiete von Mentoring.....	16
2.3	Stand der Forschung.....	17
2.4	Formen von Mentoring .....	21
2.4.1	Informelles und formelles Mentoring.....	21
2.4.2	Internes und externes Mentoring.....	22
2.4.3	Cross-Mentoring.....	23
2.5	Abgrenzung von Mentoring zu Coaching und Supervision.....	23
3	Theorien zum Mentoringkonzept.....	25
3.1	Organisationale Sozialisation .....	25
3.1.1	Sozialisation .....	26
3.1.2	Integration .....	28
3.1.3	Erklärungsansätze organisationaler Sozialisation.....	31
3.1.3.1	Phasen- bzw. Stufenmodelle organisationaler Sozialisation .....	31
3.1.3.2	Das multiple Modell organisationaler Sozialisation von Feldman.....	31
3.1.3.3	Sozialisationsstrategien und Sozialisationstechniken .....	35
3.2	Organisationskultur .....	38
4	Mentoring im betrachteten Unternehmen.....	41
4.1	Zielsetzung.....	41
4.2	Rahmenbedingungen .....	42
5	Forschungsmethoden.....	44
5.1	Onlinebefragung.....	45
5.1.1	Grundgesamtheit.....	46
5.1.2	Erhebungsinstrument und Auswertung.....	47
5.1.3	Rücklauf .....	47
5.2	Feedbackbogen-Auswertung.....	47
5.2.1	Grundgesamtheit.....	47
5.2.2	Erhebungsinstrument und Auswertung.....	48
5.2.3	Rücklauf .....	48
6	Ergebnisse .....	48

6.1	Ergebnisse der Onlinebefragung.....	49
6.1.1	Wirkungen und Leistungen des Mentoringprogrammes.....	49
6.1.2	Nutzen für Mentees und MentorInnen .....	52
6.1.3	Nutzen für das Unternehmen .....	58
6.1.4	Beurteilung der Mentoringbeziehung und des Austauschprozesses.....	61
6.1.5	Bewertung des Mentoringprogrammes.....	72
6.1.6	Demographische Daten.....	78
6.1.7	Zusammenfassung und Interpretation .....	79
6.2	Ergebnisse der Feedbackbogen-Auswertung.....	86
6.2.1	Initiative bei der Kontaktaufnahme .....	86
6.2.2	Kontakthäufigkeit.....	87
6.2.3	Empfinden zur Anzahl der Kontakthäufigkeit .....	88
6.2.4	Organisation des Kontaktes .....	88
6.2.5	Fragen zur Organisation, Unklarheiten und Problemen.....	89
6.2.6	Unterstützungsfunktion von Mentoring .....	90
6.2.7	Ergänzende Infos .....	92
6.2.8	Zusammenfassung und Interpretation .....	93
7	Resümee und Ausblick.....	97
7.1	Resümee der Ergebnisse .....	98
7.2	Handlungsempfehlungen.....	101
7.3	Ausblick.....	103
8	Literaturverzeichnis.....	104
9	Anhang .....	111
9.1	Zusätzliche Grafiken der Online-Fragebogenerhebung .....	111
9.2	Feedbackbogen des untersuchten Unternehmens .....	115
9.2.1	Mentee – Feedback.....	115
9.2.2	MentorIn – Feedback .....	117
9.3	Mentoringvereinbarung .....	118
9.4	Fragebogen der Onlinebefragung.....	119
9.4.1	Mentee-Online-Fragebogen .....	119
9.4.2	MentorIn-Online-Fragebogen .....	126
9.5	Abkürzungsverzeichnis .....	134
9.6	Abstract.....	135
9.7	Lebenslauf der Autorin .....	136

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mentoring und Coaching .....	24
Abbildung 2: Systemintegration und die vier Dimensionen der Sozialintegration .....	29
Abbildung 3: Modell der multiplen Sozialisation von Mitgliedern einer Organisation .....	32
Abbildung 4: Klassifikation verschiedener Sozialisationstaktiken .....	36
Abbildung 5: Ebenen der Organisationskultur .....	40
Abbildung 6: Vergrößerung des Netzwerkes .....	50
Abbildung 7: Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen .....	51
Abbildung 8: Struktur und Aufbau der Organisation .....	52
Abbildung 9: Unterstützungsfunktion bei Problemen und Fragen .....	57
Abbildung 10: Nutzen von Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen .....	58
Abbildung 11: Verbesserung des Kommunikationsverhaltens in einer Organisation .....	59
Abbildung 12: Häufigkeit der Treffen .....	61
Abbildung 13: Zeitaufwand innerhalb der Mentoringbeziehung .....	62
Abbildung 14: Einsatz der Mentoringvereinbarung .....	63
Abbildung 15: Gesprächsatmosphäre .....	64
Abbildung 16: Probleme in der Mentoringbeziehung .....	65
Abbildung 17: Zufriedenheit mit dem eigenem Beitrag .....	66
Abbildung 18: Treffen vor- bzw. nachbereitet .....	67
Abbildung 19: Informationen über den Tätigkeitsbereich .....	68
Abbildung 20: Anfängliche Überlegungen zu den Inhalten .....	68
Abbildung 21: Konflikte in der/den Mentoringbeziehung/en .....	69
Abbildung 22: Charakterisierung der Rolle der MentorIn durch die/den Mentee .....	70
Abbildung 23: Charakterisierung der Rolle der/des Mentee/s durch die/den MentorIn .....	71
Abbildung 24: Kontakt nach Beendigung der Mentoring-Kooperation .....	71
Abbildung 25: Zufriedenheit mit der Organisation und Koordination des Programmes .....	72
Abbildung 26: Zufriedenheit mit dem Matchingprozess .....	73
Abbildung 27: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Geschlecht .....	74
Abbildung 28: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Standort .....	75
Abbildung 29: Zufriedenheit mit der befristeten Programmdauer .....	77
Abbildung 30: Bereitschaft der Mentees sich als MentorIn zur Verfügung zu stellen .....	77
Abbildung 31: Seminarangebot für MentorInnen .....	78
Abbildung 32: Stärkere Identifizierung mit dem Unternehmen bzw. der Arbeit .....	111
Abbildung 33: Informelle Informationen zu den Gepflogenheiten des Unternehmens .....	111
Abbildung 34: Profitieren von Erfahrungen .....	112
Abbildung 35: Zeitaufwand angemessen und ausreichend .....	112
Abbildung 36: Initiative bei der Förderung des Mentoringkontaktes .....	112

Abbildung 37: Kennenlernen der Organisation .....	113
Abbildung 38: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Alter.....	113
Abbildung 39: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Führungskraft .....	113
Abbildung 40: Geschlecht.....	114
Abbildung 41: Alter .....	114
Abbildung 42: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.....	114
Abbildung 43: Ausbildung.....	115
Abbildung 44: Kennenlernen der KollegInnen.....	115

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Kennenlernen der Organisation .....	49
Tabelle 2: Einschätzung der Mentees zum persönlichen Nutzen des Programmes .....	54
Tabelle 3: Einschätzung der MentorInnen zum persönlichen Nutzen des Programmes.....	55
Tabelle 4: Einschätzung der Mentees zum Nutzen des Programmes für das Unternehmen.	60
Tabelle 5: Einschätzung der MentorInnen zum Nutzen des Programmes für das Unternehmen .....	60

# **1 Einleitung**

Der Einsatz von Mentoringprogrammen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Die positive Resonanz auf das Konzept von Mentoring basiert auf seiner breiten Akzeptanz und Bewährung als Personalentwicklungsinstrument sowie auf seiner Flexibilität in Form und Einsatz. Durch diese Vielseitigkeit kommt es in den unterschiedlichsten Disziplinen, Kontexten und Ausführungen zur Anwendung, denn das Prinzip von Mentoring ist einfach: „Eine erfahrene, meist ältere Person (Mentor oder Mentorin) unterstützt eine Jüngere (Mentee oder Protégé) dabei, ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln und ihre beruflichen Kompetenzen auszubauen“ (Haasen 2001: 3).

Mentoring lässt sich aber nicht auf den Aspekt der Karriereförderung für die oder den Mentee reduzieren. Es bietet auch den Mentorinnen und Mentoren eine Vielzahl an Vorteilen und Nutzen, wie zum Beispiel, die Erweiterung der eigenen Sichtweise, die Chance zur Reflexion, die Vergrößerung des eigenen Netzwerkes und die Möglichkeit Erfahrungen weiterzugeben. Nicht zuletzt profitieren auch die Unternehmen selbst. „Durchgängig ausgewiesen werden Effekte der Kompetenzentwicklung, der Verbesserung der Kommunikation und Kooperation, der persönlichen und strukturellen Vernetzung sowie der Steigerung der Effizienz der Organisation“ (Peters 2006: 3).

Mentoring ist ein Personalentwicklungskonzept für unterschiedliche Zielgruppen. Die vorrangige Zielgruppe von Mentoring sind Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte. Erst nach und nach, besonders aber in den letzten Jahren, wurde Mentoring auch als Fördermaßnahme für Frauen und Integrationshilfe für neue MitarbeiterInnen entdeckt. Mentoring entspricht damit dem Wesen der gesellschaftlichen Kultur, die darauf basiert, dass Erfahrungen und Wissen weitergegeben, aber nicht ausschließt, dass immer neue Erfahrungen und neues Wissen erworben werden (Hassen 2001: 12).

## **1.1 Aufbau der Arbeit**

Nach einer Einleitung, die eine Verortung der Thematik und der Problemstellung sowie die Hinführung zu den Forschungsfragen zum Ziel hat, werden im zweiten Kapitel die relevanten Begrifflichkeiten, das Konzept und die Formen von Mentoring sowie der aktuelle Stand der Mentoringforschung dargestellt. Abschließend wird in diesem Kapitel, aufgrund der hohen Variabilität und Diversität des Mentoringbegriffes, eine Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten wie Coaching und Supervision vorgenommen.

Im dritten Kapitel erfolgt ein Überblick über ausgewählte Theorien zum Mentoringkonzept. Hier wird der Fokus auf Theorien und Modelle zur organisationalen Sozialisation und auf das Konzept der Organisationskultur gelegt. Die theoretischen Grundlagen sollen in weiterer Folge die Interpretation des Datenmaterials erleichtern. Danach folgt eine detaillierte Beschreibung des Mentoringprogrammes vom betrachteten Unternehmen. Es wird sowohl

auf die Ziele des Programmes als auch auf die Rahmenbedingungen eingegangen. Nach der Vorstellung des untersuchten Mentoringprogrammes werden im anschließenden Teil die zum Einsatz kommenden Methoden beschrieben. Dabei erfolgt jeweils eine kurze Beschreibung des Erhebungsinstrumentes, der untersuchten Grundgesamtheit, des Rücklaufes und der jeweiligen Auswertung. Den Hauptteil der Arbeit stellen die Ergebnisse des folgenden sechsten Kapitels dar. Der empirische Teil beinhaltet die Deskription und Interpretation der quantitativen und zum Teil qualitativen Daten. Es werden zunächst die Ergebnisse aus dem Online-Fragebogen und anschließend die Ergebnisse der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Feedbackbögen dargestellt. Nach der jeweiligen Darstellung der Ergebnisse erfolgt eine Zusammenfassung und Auslegung der Resultate. Im siebten und letzten Kapitel wird anhand der vier Forschungsfragen versucht die möglichen Wirkungen und Effekte von Mentoring aufzuzeigen. Die wesentlichen Erkenntnisse werden zusammengefasst und diskutiert. Anschließend werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen und ein Ausblick auf weiterführende Forschungsfelder aufgezeigt.

## **1.2 Problemstellung**

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch und steht vor immer größeren Herausforderungen. Zu diesen Herausforderungen zählen unter anderem: Die Folgen der Globalisierung, der rasante technische Fortschritt, die Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse (z.B. befristete Arbeit und Teilzeitarbeit oder Telearbeit) und die immer mehr im Fokus stehende Diskussion über den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Diese nicht gerade „rosigen“ Prognosen werden über kurz oder lang auch „zu veränderten, vermutlich erschwerten Bedingungen der Personalauswahl führen“ (Rehn 1990: 1). Um dem entgegenzuwirken, legen Organisationen ihr Augenmerk zunehmend auf die Personalfindung und –erhaltung. Die Wichtigkeit der Personalerhaltung darf nicht unterschätzt werden, denn überdurchschnittlich viele Arbeitsverhältnisse werden bereits im ersten Jahr wieder gelöst (vgl. Rehn 1990: 2f; Kieser et al. 1990:1; Nerdinger 2011: 74). Gründe dafür liegen vor allem in der fehlenden Identifikation mit der neuen Aufgabe und dem Unternehmen. Gerade in der Anfangsphase sind neue MitarbeiterInnen vielen Belastungen, wie zum Beispiel Unsicherheit, Angst und Stress ausgesetzt. Daher ist es vor allem in dieser Phase wichtig, dass die/der neue MitarbeiterIn, sowohl fachlich als auch sozial integriert wird. Diesem Umstand versuchen Unternehmen oft dadurch Rechnung zu tragen, dass sie spezifische Integrationsprogramme, wie zum Beispiel Mentoringprogramme oder Traineeprogramme, implementieren. Diese sollen die/den neue/n MitarbeiterIn während ihrer/seiner Sozialisationsphase unterstützen und ihr/ihm helfen, sich im Unternehmen zu Recht zu finden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass ein/e gut instruierte/r, motivierte/r MitarbeiterIn leistungsfähiger ist und schneller eine Bindung an das Unternehmen entwickelt (vgl. Nerdinger 2011: 75f).

Die Eingliederungsphase eines neuen Mitarbeiters hat demzufolge einen wesentlichen Einfluss darauf, ob diese/dieser motiviert oder demotiviert, zufrieden oder unzufrieden, interessiert oder desinteressiert ist. Daher ist eine positive Gestaltung dieser Phase von zentraler Bedeutung, sowohl für das Unternehmen als auch für die/den neue/n MitarbeiterIn (vgl. Kieser et al. 1990: 2).

Der Eingliederungsphase, der Zeit der Eingewöhnungsphase neuer MitarbeiterInnen, wird im Vergleich zu Personalrekrutierung und –auswahl, seitens der Unternehmen, wenig bis kaum Beachtung geschenkt. Unternehmen investieren zwar mit erheblichem finanziellem und personellem Aufwand (Personalplanung, Personalanwerbung, Personalauswahl) in die Suche neuer MitarbeiterInnen, scheinen jedoch ihr Interesse zu verlieren, wenn sie die/den „geeignete/n“ MitarbeiterIn gefunden haben (vgl. Rehn 1990: 2). Hier bleibt viel Potential auf der Strecke. „Der Prozess der Sozialisation der Neulinge, der im weitesten Sinne als Anpassung an die Organisation zu verstehen ist, findet kaum Bedeutung“ (Rehn 1990: 2). Neue MitarbeiterInnen werden oft ins „kalte Wasser“ geworfen und sind selbst dafür verantwortlich sich im Unternehmen und bei ihren Aufgaben zurechtzufinden. Hier setzt Mentoring an. MentorInnen können neuen MitarbeiterInnen vor allem in der Eingliederungsphase als Integrationshelfer und Vermittler der Organisationskultur unterstützend zur Seite stehen.

### **1.3 Forschungsfragen**

Als grundlegende Fragestellung der Untersuchung wird daher formuliert:

Stellt das Mentoringkonzept ein adäquates Personalentwicklungsinstrument zur Integration neuer MitarbeiterInnen dar?

Folgende Fragestellungen werden zur Überprüfung bzw. zur Beantwortung der Fragestellung herangezogen:

1. Was kann Mentoring in einem Unternehmen leisten?
2. Inwieweit profitieren Mentees, MentorInnen und das beteiligte Unternehmen von der Durchführung eines Mentoringprogrammes für neue MitarbeiterInnen?
3. Wie gestalten sich die Beziehung und der Austauschprozess zwischen Mentee und MentorIn aus?
4. Wie bewerten Mentees und MentorInnen das untersuchte Mentoringprogramm?

Zur Beantwortung der vier Forschungsfragen werden folgende untergeordnete Fragen formuliert:

- F1 Stellen Mentoringprogramme eine Integrationshilfe für neue MitarbeiterInnen dar?  
Dienen Mentoringprogramme der Vermittlung von Organisationskultur? Wird mithilfe von Mentoringprogrammen das Netzwerk der TeilnehmerInnen größer?

- F2 Werden im Rahmen von Mentoringprogrammen Erfahrungen weitergeben? Ist die Begleitung durch eine/n MentorIn hilfreich und nützlich? Dient das Programm der persönlichen und beruflichen Entwicklung der/des Mentee? Ist das Mentoringprogramm förderlich beim Aufbau des persönlichen Netzwerkes der TeilnehmerInnen? Erleichtern Mentoringprogramme den Zugang zu (informellen) Informationen?
- F3 Wie häufig treffen sich Mentees und MentorInnen im Rahmen des Mentoring? Ist der Zeitaufwand für die Beteiligten angemessen? Wird die von der Programmleitung zur Verfügung gestellte Mentoringvereinbarung genutzt und erfüllt diese ihren Zweck? Wie gestaltet sich die Gesprächsatmosphäre des Mentoringaustausches? Gab es Probleme innerhalb der Mentoringbeziehung? Haben sich die Mentees und MentorInnen auf die Treffen vor- bzw. nachbereitet?
- F4 Sind die TeilnehmerInnen mit den Rahmenbedingungen (z.B.: Organisation und Koordination des Programmes, Dauer des Programmes, Matchingprozess usw.) des Programmes zufrieden?

#### **1.4 Zielsetzung**

Die Untersuchung fand projektbegleitend, also während der Maßnahme statt. Dies bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, eventuelle Konzeptionsschwächen zu erkennen und nach Bedarf kontrollierend und steuernd in den Prozess eingreifen zu können. Die Untersuchung diente der Überprüfung und Optimierung der Programmqualität. Sie sollte einerseits Auskunft geben über den Nutzen und die Wirkungen des Mentoringprogrammes und andererseits einen Überblick über das Ausmaß der Erreichung der programmeigenen Zielsetzungen liefern.

Um eine weiterführende Beurteilung des Mentoringprogrammes leisten zu können, wurden neben dem untersuchten Nutzen für die MentorInnen, die Mentees und das Unternehmen die grundlegenden Elemente des Mentoringprogrammes und der Mentoringbeziehung berücksichtigt, um eine dauerhafte Verankerung und Akzeptanz des Programmes gewährleisten zu können.

## **2 Mentoring**

Für den Begriff „Mentoring“ gibt es in der Literatur zahlreiche unterschiedliche Definitionen und Verwendungen. Bis heute hat sich keine einheitliche Leitdefinition in der Forschungslandschaft durchgesetzt. Da der Begriff des Mentoring in sehr unterschiedlicher Weise rezipiert wird, folgt ein kurzer Überblick über die Entstehung des Begriffes sowie der wichtigsten verwendeten Definitionen.

## 2.1 Definition/Konzept

Das Konzept des Mentoring hat eine lange Tradition, dessen Ursprung auf die Antike, genauer auf die griechische Sage des Odysseus zurückgeht. Odysseus übertrug während seiner Abwesenheit im trojanischen Krieg die Erziehung seines Sohnes Telemachos seinem Freund Mentor. Mentor sollte für Telemachos Vaterfigur, Vertrauter, Beschützer, Lehrer und Ratgeber sein. Seine kennzeichnende Note erhielt das Verhältnis von Telemachos und Mentor vor allem dadurch, dass die Göttin der Weisheit, Pallas Athene, von Zeit zu Zeit die Gestalt des Mentors annahm und in dessen Rolle schlüpfte (vgl. Schell-Kiehl 2007: 17). Sie beriet Telemachos in besonders wichtigen Angelegenheiten und gab ihm hilfreiche Ratschläge. Aus dem privaten Vater(ersatz)-Sohn-Verhältnis zwischen Mentor und Telemachos, machte die Göttin Athene eine „professionelle“ Beziehung und half Telemachos Kontakte zu anderen Königshäusern zu knüpfen und dadurch wichtige Informationen für das politische Vorgehen einzuholen (Schell-Kiehl 2007: 17).

Es gab zwar über die Jahrzehnte hinweg verschiedene Entwicklungen zur antiken Tradition des Mentoring, jeweils in Hinblick auf die vorherrschenden historisch-gesellschaftlichen Bedingungen, seine Renaissance erfuhr das Konzept aber erst in den 1970er Jahren in den USA. Die Entlassungswelle, die in Amerika zu Beginn der 1980er Jahre vorherrschte, brachte die Erkenntnis, dass hierdurch viel (informelles) Wissen über das Unternehmen und den jeweiligen Arbeitsbereich verloren gehen konnte (vgl. Argyris/Schön 1996; Sonntag 1996 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 17). Um dem Wissensverlust durch die Entlassungswelle entgegenzuwirken, wurden Mentoringprogramme initiiert, die neben ihrer klassischen Aufgabe der Karriereförderung, auch als Instrument zur Erhaltung und Vergrößerung der Wissensbasis dienten. Weiters sollte Mentoring Unterstützungsfunktion im Umgang mit schnellen organisatorischen und technischen Wandel geben. Die Autorin Ines Schell-Kiehl fasste es folgendermaßen zusammen: „Das Anknüpfen an die antike Figur des Mentors bietet in (post-)modernen Gesellschaften eine Legitimationsmöglichkeit für eine Lernform, die in Hinblick auf die aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen und Veränderungen sinnvoll und notwendig erscheint (Schell-Kiehl 2007: 17).

Der Mythos des Mentors findet sich in vielen MentorIn-Mentee-Verhältnissen wieder. Einige der bekanntesten Mentoring-Tandems sind Aristoteles und Alexander der Große sowie Johann Christian Bach und Wolfgang Amadeus Mozart. Aber auch auf der Leinwand und in Büchern finden sich zahlreiche Beispiele für Mentoring wie z.B.: das Verhältnis von Winnetou und Old Shatterhand oder aktueller in den Star Wars-Filmen, in denen Obi-Wan Kenobi der Mentor von Anakin Skywalker und später auch von dessen Sohn Luke Skywalker war (vgl. Stöger/Ziegler/Schimke 2009: 9).

Der Begriff „Mentor“ steht für Personen „die ein persönliches Interesse daran haben, einer weniger erfahrenen Person bei ihrer beruflichen Entwicklung zu helfen (Blickle 2000 zit. nach Schneider/Blickle 2009: 141). Der Mentee oder Protegé ist eine Person (männlich oder weiblich), die durch eine/einen MentorIn Unterstützung erhält. Der Begriff Protegé hat seinen Ursprung im Französischen und bedeutet so viel wie Schutzbefohlene/r oder Schützling. Dabei handelt es sich um eine/einen BerufsanfängerIn oder NeueinsteigerIn in einer Organisation (Blickle/Schneider 2009: 141).

Trotz der zahlreichen Beispiele für Mentoring, gibt es bis dato keine verbindliche Definition von Mentoring. Die Ähnlichkeiten, wie zum Beispiel eine persönliche, dyadische, hierarchische Beziehung, die auf die Förderung des Lernens, der Entwicklung und das Vorankommen der/des Mentee durch die Mentorin/den Mentor ausgerichtet ist, finden sich hauptsächlich in älteren (theoretischen) Definitionen wie z.B.:

„A mentor is a person who oversees the career and development of another person, usually junior, through teaching, counseling, providing psychological support, protecting, and at times promoting or sponsoring. The mentor may perform any or all of the above functions during the mentor relationship“ (Zey, 1984, p.7 zit. nach Stöger/Ziegler/Schimke 2009: 9).

„Mentors provide young adults with career-enhancing functions, such as sponsorship, coaching, facilitating exposure and visibility, and offering challenging work or protection, all of which help the younger person to establish a role in the organization, learn the ropes, and prepare for advancement“ (Kram 1985: 111).

Die eben zitierten „Kerndefinitionen“ von Mentoring haben sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund der unterschiedlichen Einsatzgebiete und Ziele dieses Förderinstrumentes zunehmend aufgeweicht. Eine der „wegweisendsten“ Definitionen von Mentoring im beruflichen Umfeld geht auf die Wissenschaftlerin Kathy Kram zurück (vgl. Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner 1999: 8). Kram definiert Mentoring als „[...] a relationship between a young adult and an older, more experienced adult that helps the younger individual learn to navigate in the adult world and the world of work“ (Kram 1985: 2). Sie leistete Mitte der 1980er Jahre mit ihrer qualitativen Studie zu Mentoringbeziehungen in Arbeitssituationen, als eine der Ersten, einen bedeutenden Beitrag zur Mentoringforschung. Krams Arbeit „Mentoring at Work“ wird noch immer als „the most detailed research into the mentoring process“ (Armstrong/Allison/Hayes 2002: 1112 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 23) gewürdigt. Ihre Forschungsergebnisse zum Einfluss von MentorInnen auf die Karriere ihrer Mentees und deren psychosoziale Unterstützung sowie ihr entwicklungspsychologischer Ansatz wurden auf viele weiterführende empirische Untersuchungen übertragen und fließen bis heute in die Erstellung von quantitativen Forschungsinstrumenten ein (vgl. Schell-Kiehl 2007:

23). Kram (1985 zit. nach Ragins/Cotton 1999: 530) identifizierte zwei entscheidende Funktionen, die Mentoring erfüllt: die karriereförderlichen Funktionen und die psychosoziale Unterstützungsfunktion. Unter Funktionen die der Karriere dienen, fasste Kram fünf spezifische karriereförderliche Faktoren (*career development functions*) zusammen: *sponsorship*, *exposure-and-visibility*, *coaching*, *protection* und *challenging assignments* (Blickle/Schneider 2009: 142).

*Sponsorship* bezieht sich auf die Förderung der beruflichen Karriere durch eine/n MentorIn. Dies beinhaltet die Unterstützung des Mentees beim Aufstieg innerhalb der Organisation indem die/der MentorIn sie/ihn z.B. bei anstehenden Beförderungen ins Spiel bringt. Bei der zweiten karrierebezogene Funktion geht es um die „Sichtbarmachung“ des Mentees im Unternehmen (*exposure-and-visibility*), indem dem Mentee zum Beispiel eine Plattform geboten wird, vor potenziellen Machthabern des Unternehmens, Kompetenz und Leistung zu zeigen. Beim *coaching* gewährt der Mentor dem Mentee Einblicke in berufliche Kiffe, informiert sie/ihn über formelle und informelle Regel des Unternehmens – führt sie/ihn ein in die Mikropolitik des Unternehmens und gibt ihr/ihm Feedback und zeigt Stärken und Schwächen des Mentees auf. In der vierten Funktion *protection* geht es um den Schutz des Mentees, die Bewahrung vor drohendem Schaden oder negativen Einflüssen. Die/der MentorIn nimmt die Funktion eines Schutzschildes ein und greift ein falls dem Mentee Probleme drohen. In der fünften und letzten karrierebezogenen Funktion *challenging assignments* geht es um die Arbeit des Mentees in der Organisation. Durch die Konfrontation mit herausfordernden und anspruchsvollen Aufgabenstellungen (*exposure*) unter der Leitung des Mentors findet ein Lernen am Arbeitsplatz statt und bietet dem Mentee die Möglichkeit spezifische Kompetenzen zu entwickeln und Erfahrungen zu sammeln für die berufliche Rolle (vgl. Blickle/Schneider 2009: 142).

Die psychosoziale Unterstützungsfunktion der MentorInnen teilt Kram in vier Funktionen auf, die dem Mentee helfen ein Selbstwertgefühl, mithilfe von Anerkennung, Ermunterung und Bestätigung, zu entwickeln (*acceptance and confirmation*), ihm/ihr ratgebend und unterstützend (*counseling*) bei beruflichen und persönlichen Sorgen zur Seite stehen, ihm/ihr freundschaftlich, respektvoll und stützend unter die Arme greifen (*friendship*) und ihm/ihr als Rollenvorbild dienen in Bezug auf Werthaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen (*role modeling*) (vgl. Blickle/Schneider 2009: 143). Ragins und Cotton fassen die psychosoziale Unterstützungsfunktion folgendermaßen zusammen: „These behaviors address interpersonal aspects of the mentoring relationship and enhance the protégé’s sense of competence, self-efficacy, and professional and personal development“ (Ragins/Cotton 1999: 530).

## 2.2 Ziele und Einsatzgebiete von Mentoring

Die Gründe, warum Unternehmen Mentoringprogramme einführen, sind genauso vielfältig wie die Ziele, die MentorInnen und Mentees verfolgen, wenn sie an einem solchem Programm teilnehmen. Das Konzept des Mentoring vereint sowohl unternehmensspezifische Ziele als auch persönliche und berufliche Ziele der Mentees und MentorInnen. Ein unternehmensspezifisches Ziel kann zum Beispiel sein, Mentoring als Instrument des Wissensmanagements einzusetzen, das dafür sorgt, dass wichtiges Wissen im Unternehmen verbreitet und weitergegeben wird und möglichst wenig Wissen durch MitarbeiterInnen die das Unternehmen verlassen, verloren geht. Auf der Seite der Mentees und MentorInnen können das Ziele wie zum Beispiel die Karriereförderung, die Weiterentwicklung, die Netzwerkvergrößerung oder die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen sein (vgl. Niemeier 2009: 13f). „Es können auf diesem Wege in Zeiten des Wandels und der entstehenden Wissensgesellschaft die Ressourcen und insbesondere bisher nicht berücksichtigte Wissenspotenziale [...] unkonventionell und außerhalb von personalpolitisch-strukturellen strategischen Entscheidungswesen erschlossen und entwickelt werden“ (Peters 2006: 7).

Mentoring kann auch gezielt als Personal- oder Organisationsentwicklungsmaßnahme eingesetzt werden, in dessen Rahmen soziales Kapital gebildet wird, vorhandenes innerbetriebliches Know-how „absorbiert“ wird und infolge dessen effizientere Arbeitsprozesse geschaffen werden können. Durch die Schaffung neuer Netzwerke und die Möglichkeit des „in-Kontakt-Tretens“ kann bereichs-, hierarchie- und generationenübergreifendes Wissensmanagement gefördert und unterstützt werden. Infolgedessen können Kontakte nicht nur zwischen den Tandems (Mentee und MentorIn) entstehen bzw. forciert werden, sondern auch zwischen den MentorInnen selbst (vgl. Luckoschat/Kletzing 2006: 89).

Die Implementierung von Mentoringprogrammen in Unternehmen geschieht in der Regel zur Förderung bestimmter Zielgruppen. Diese Zielgruppen können zum Beispiel Frauen, Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte, neue MitarbeiterInnen oder benachteiligte ArbeitnehmerInnen-Gruppen sein (vgl. Haasen 2001: 17f).

Mentoringprogramme zur Frauenförderung zielen darauf ab, Frauen in Netzwerken zu fördern, um so ihre berufliche und persönliche Entwicklung zu unterstützen. Die Steigerung des Frauenanteils in Fach- und Führungspositionen ist ein weiteres Kriterium für die Initiierung von Frauen-Mentoringprogrammen. Mentoring kann auch gezielt zur Führungskräfteentwicklung, d.h. zur Förderung und Unterstützung sowie zur Vernetzung von angehenden und neuen Führungskräften bzw. Nachwuchsführungskräften, eingesetzt werden. „Mentoringprogramme sensibilisieren für mögliche Unterschiedlichkeiten und Benachteiligungen im Zugang zu Führungspositionen und erhöhen idealerweise die

Kompetenz aller Programmteilnehmer, Personenvielfalt wertzuschätzen und zu fördern“ (Luckoschat/Kletzing 2006: 89). Darüber hinaus kann Mentoring auch als ideales Instrument zur Weitergabe der spezifischen Unternehmens- und Führungskultur dienen. Ein weiterer Effekt kann die Außenwirkung des Unternehmens, das positive Image als ArbeitgeberIn, darstellen. Durch die Implementierung eines Mentoringprogrammes für Führungskräfte kann das Unternehmen deutlich machen, dass es die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften aktiv unterstützt (vgl. Krämer 2006: 124).

Weitere Zielgruppen für Mentoringprogramme sind neue MitarbeiterInnen oder BerufsanfängerInnen, denen durch die Begleitung und Unterstützung von MentorInnen der Einstieg ins neue Unternehmen erleichtert werden soll.

### **2.3 Stand der Forschung**

Das nachfolgende Kapitel liefert einen kurzen, sehr begrenzten Einblick in das Forschungsfeld von Mentoring. Die Darstellung eines Gesamtüberblickes zu diesem Thema ist aufgrund der Breite und Heterogenität der Diskussion zum Mentoringkonzept im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

Da sich diese Untersuchung auf Mentoring innerhalb eines Unternehmens bezieht, werden nachfolgend vor allem jene Studien angeführt, die sich auf Mentoringprozesse im wirtschaftlich-unternehmerischen Bereich bzw. den beruflichen Kontext konzentrieren. Studien im akademisch-universitären und im medizinisch-pflegerischen Kontext werden aufgrund des Forschungsinteresses nicht weiter berücksichtigt. Einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Forschung liefern die Werke von Wanberg et al. (2003), Ines Schell-Kiehl (2007) und Stöger et al. (2009). Die wichtigsten Untersuchungen und Forschungsergebnisse zu Mentoringprozessen im beruflichen Kontext werden nachstehend kurz erläutert.

Neben Krams vielzitierten Untersuchungen in den 1980er Jahren (siehe Kapitel 2.1) sind noch zwei weitere maßgebliche qualitative Studien zur Erforschung von Mentoringprozessen zu erwähnen. Zum einen ist das die Studie „Characteristics of the Mentoring Experience“ von Cunningham und Eberle (1993) und zum anderen die Studie von Beech und Brockbank (1999) mit dem Titel: „Power/Knowledge and Psychosocial Dynamics in Mentoring“. Cunningham und Eberle untersuchten in ihrer Studie informelle Mentoringbeziehungen mit dem Fokus auf Fähigkeiten und Methoden, die für ein erfolgreiches Mentoring notwendig sind. Des Weiteren gingen sie der Frage nach, welche Charakteristika eine förderliche Mentoringbeziehung auszeichnen (vgl. Schell-Kiehl 2007: 24). Cunningham und Eberle entwickelten verschiedene Kategorien, die für eine erfolgreiche Mentoringbeziehung nötig sind: Kommunikation und Offenheit, Innovationsfreude und Zielgerichtetheit. Diese Charakteristika sind sowohl für Mentees als auch für MentorInnen sowie für den gesamten Mentoringprozess von zentraler Bedeutung.

Die Studie von Beech und Brockbank (1999) fand innerhalb eines formellen Programmes statt. Ihre Untersuchung richtete sich auf angehende JuniormanagerInnen und deren MentorInnen. Beech und Brockbank sind der Ansicht, dass es sich beim Mentoring um eine dezentrale Form des Lernens handelt, die dabei individuell gestaltet wird und den Fokus auf die Weiterentwicklung der/des Mentee/s legt (vgl. ebd. 25f). Die beiden AutorInnen greifen die Studie von Kram auf und gehen von den karriereorientierten und psychosozialen Unterstützungsfunktionen, die Mentoring bieten kann, aus. Ihr Hauptaugenmerk liegt dabei jedoch auf der Frage, welche hierarchischen Elemente und Machtbedingungen innerhalb einer Mentoring-Dyade wirksam werden können. Beech und Brockbank gehen davon aus, dass die von Kram identifizierten Unterstützungsfunktionen nur in Mentoring-Tandems gebildet werden können, deren Beziehung auf Weiterentwicklung, Autonomie und Unabhängigkeit basiert. Herrscht eine Machtungleichheit in der Beziehung, kann diese möglicherweise dazu führen, dass die Beziehung der/dem Mentee keine Unterstützungsfunktionen bietet und sich vielleicht sogar negativ auf ihre/seine Lernprozesse und Weiterentwicklung auswirkt: „The superficial learning which occurs in situations of power imbalance may occur in mentoring situations and may, therefore, adversely affect perceptions of the relationship. In particular, where the mentor has hierarchical authority over the mentee, the psychosocial functions which support a developmental relationship may be inhibited by the power inherent in the relationship” (Beech/Brockbank 1999: 8 zit. nach Schell-Kiehl 2007:26).

Beech/Brockbank kamen bei ihrer Untersuchung zu ernüchternden Ergebnissen. Die Mehrheit der Mentees gab an, keine Vorteile in Hinblick auf karriereorientierte und psychosoziale Unterstützung aus dem Mentoring gewonnen zu haben. Laut den AutorInnen konnte keines der Tandems eine entwicklungsorientierte Beziehung eingehen (developmental relationship). Die Mehrzahl der Tandems verblieb in einer oberflächlichen Beziehungsstruktur (superficial relations) (vgl. ebd. 26f).

Eine weitere erwähnenswerte Studie stammt von Allen/Poteet/Bourroughs (1997) mit dem Titel „The mentor’s perspective: A qualitative inquiry and future research agenda“ (ebd. 27). Allen/Poteet/Bourroughs rückten die Perspektive der MentorInnen in den Mittelpunkt ihrer Forschung und befragten dazu 27 informelle MentorInnen aus unterschiedlichen Unternehmen. Eine ihrer zentralsten Fragestellungen ist, wie es dazu kommt, dass sich eine Person bereiterklärt, die Rolle einer Mentorin, eines Mentors zu übernehmen. Sie kamen dabei auf folgende Gründe: „Individual Reasons“, „Organizational Factors“ und „Protégé Attractiveness Factors“. Unter individuellen Gründen verstehen sie einerseits den Wunsch anderen zu helfen, und andererseits den Wunsch selber dazuzulernen und persönliche Anerkennung und Erfüllung aus der Mentoringbeziehung zu ziehen: „Thus, mentoring others appears to be motivated by factors related to improving the welfare of others and by factors

related to improving the welfare of the self“ (Allen/Poteet/Bourroughs 1997: 82 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 27). Der zweite Grund, organisationale Faktoren und Voraussetzungen, wird eher als Barriere angesehen, bei der Bereitschaft die Rolle eines Mentors, einer Mentorin zu übernehmen. Zeitdruck, organisationaler Wandel, Stellenunsicherheiten bei der/dem MentorIn oder der/dem Mentee sowie flachere Hierarchien, machen es schwieriger eine traditionelle Mentoringbeziehung aufzubauen. Der Attraktivitäts-Faktor einer/eines Mentee für eine/einen MentorIn kann laut Allen/Poteet/Bourroughs auf den unterschiedlichsten Aspekten basieren: Hohes Potential an spezifischen Fähigkeiten und Können sowie hohe Motivation und Lernorientierung. Das Ergebnis der Studie war, dass die Vorteile der MentorInnen weitaus höher sind, als die zu erwartenden Kosten von ihrem Engagement in einer Mentoringbeziehung. Die Vorteile reichten von der Erweiterung unterstützender Netzwerke, der Steigerung der eigenen Zufriedenheit, verstärkter Anerkennung bis hin zu Vorteilen, die unter „other focused“ und „self focused“ (Allen/Poteet/Bourroughs 1997: 82 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 28) eingeordnet werden. Die befragten MentorInnen äußerten, „they believed they often learned as much from the protégé as the protégé learned from them“ (Allen/Poteet/Bourroughs 1997: 82 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 28). Dieser Aspekt wird in Hinblick auf sich stets schneller verändernden Organisations- und Erwerbsarbeitsstrukturen von den Autoren als zentral eingeschätzt (ebd.).

Im Bereich der Forschungslandschaft der quantitativen Studien, deren Anzahl deutlich höher ist als der von qualitativen Studien, kristallisieren sich vier Themenschwerpunkte heraus. Der erste befasst sich mit den Vorteilen, die Mentees aus einer Mentoringbeziehung gewinnen können bzw. mit den Nachteilen, die sich aus einem nicht funktionierenden Tandem ergeben können. Im zweiten Themenschwerpunkt werden in Anlehnung an Kathy Kram die Vor- und Nachteile in Hinblick auf karrierebezogene (z.B. Anzahl der Beförderungen oder Höhe des Gehalts) und psychosoziale Unterstützung (z.B. Zufriedenheit und Selbstbewusstsein) operationalisiert und untersucht. Der dritte Bereich umfasst Untersuchungen, die informell entstandene Mentoringbeziehungen mit formell in Mentoringprogrammen zusammengeführten Tandems, in Hinblick auf geleistete karrierebezogene und psychosoziale Unterstützungen vergleichen. Der letzte und vierte Themenbereich befasst sich mit dem relativ neuen Aspekt der Netzwerkperspektive, der durch die Studie von Kram und Higgins (2001) in die Mentoringdiskussion Eingang gefunden hat (vgl. Schell-Kiehl 2007: 28f). Higgins und Kram nennen ihren neuen Ansatz „a developmental network perspective“ (Higgins/Kram 2001: 268 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 31).

Ein weiteres markantes Kennzeichen der empirischen Forschungsarbeiten zum Thema Mentoring ist, dass sich die Mehrheit auf die Perspektive der Mentees in den Mentoringbeziehungen konzentrieren. Diese Studien lassen sich wiederum in zwei Gruppen

unterteilen: Studien, die Mentees mit einer Kontrollgruppe Non-Mentees vergleichen und Studien, die das Verhalten der MentorInnen mit den Fortschritten und Entwicklungen der Mentees in Zusammenhang stellen (vgl. Allen et al. 2004: 128 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 29). Forschungsarbeiten, die die Perspektive der MentorInnen untersuchen, sind trotz des erkannten Forschungsbedarfs noch Mangelware. Ragins und Scandura kritisieren: „While there has been a virtual deluge of studies on mentoring from the protégé’s perspective, the mentor’s side of the relationship has remained largely ignored” (Ragins/Scandura 1999: 493 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 29).

Die aktuellste Diskussion wird aus der Perspektive der Mentees geführt, um die Vor- und Nachteile von informellen Mentoringprogrammen gegenüber formellen Mentoringprogrammen aufzuzeigen. Ragins/Cotton (1999) kommen dabei zu dem Schluss, dass formelle Mentoringprogramme informelle Mentoringbeziehungen, in Bezug auf die Qualität, nicht aufwiegen können (vgl. Ragins/Cotton 1999: 546 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 30). Sie fanden in ihrer Untersuchung heraus, dass die psychosoziale Unterstützung in formellen Mentoringbeziehungen geringer war als in informellen. Hinzu kam, dass Personen die informelle Beziehungen unterhielten, bessere Einkommensvorteile und Karrierefortschritte erzielten, als Personen in formellen Beziehungen (vgl. Blickle 2000: 175). Formelle Programme sollten daher lediglich als Ergänzung gesehen werden, nicht aber als Ersatz für informelle Beziehungen (vgl. Ragins/Cotton 1999: 546 zit. nach Schell-Kiehl 2007: 30). Ein weiteres interessantes Ergebnis ihrer Studie war die These, dass „although formal mentoring relationships are less effective than informal relationships, they may be even less effective for female protégés” (ebd. 547). Zu dieser Schlussfolgerung, dass Frauen mit formellen Programmen unzufriedener sind und fast keinen Profit daraus ziehen können, kommen Ragins und Cotton auch in ihrer zweiten Studie im Jahr 2000, in der sie in einer landesweiten repräsentativen Untersuchung den Effekt des Genderaspekts in Mentoringbeziehungen genauer analysieren.

Diese Ergebnisse konnten Lyons und Oppler (2004) in ihren Forschungsarbeiten dahingehend nicht bestätigen. In ihrer Studie zeigten sich keine genderspezifischen Unterschiede bei der Zufriedenheit mit dem formalen Programm. Männliche wie weibliche Mentees waren gleichermaßen zufrieden. Lyons und Oppler führten das auf einen gelungenen Matchingprozess und die Möglichkeit der Einbeziehung der Mentees bei der Wahl ihrer MentorInnen zurück (vgl. Schell-Kiehl 2007: 30).

Empirische Arbeiten, die den Matchingprozess (die Zuordnung von Mentee und MentorInnen) in Mentoringprogrammen untersuchen, sind derzeit kaum vorhanden. Die Autoren Armstrong/Allison/Hayes (2002) fanden heraus, „that assigned mentoring relationships are not usually as beneficial as those that develop informally” (1111). Sie kommen daher zu dem Schluss, dass vor allem der Matchingprozess ausschlaggebend ist

für das Gelingen oder Misslingen eines formellen Mentoringprogrammes (vgl. 1113 und 1129).

Der neuere Ansatz der Netzwerkperspektive wurde neben der eingangs erwähnten Studie von Higgins und Kram (2001) auch von Lars Koreman (2005) aufgegriffen und untersucht. In seiner Interviewstudie zu Mentoring und soziale Netzwerke kam er zu dem Ergebnis, dass soziale Unterstützung einerseits zu einer gezielten Entwicklung der persönlichen fachlichen und sozialen Potenziale der AkteurInnen führen kann andererseits der Nutzung dieser Kompetenzen im beruflichen Umfeld dient und zudem zu einer Vermeidung potenzieller Fehlerquellen in Folge des Profitierens von den Erfahrungen anderer AkteurInnen beitragen kann (Koreman 2005: 58f).

Betrachtet man den nationalen und internationalen Stand zur Mentoringforschung, zeigt sich, dass auf internationaler Ebene (dabei speziell im angloamerikanischen Raum) der Fokus von Untersuchungen vor allem auf informellen Mentoringbeziehungen liegt und auf nationaler Ebene (dabei speziell im deutschsprachigen Raum) der Untersuchungsschwerpunkt hauptsächlich auf formellen Mentoringbeziehungen beruht. Des Weiteren werden bei der nationalen Forschung insbesondere Mentoringprogramme untersucht, die auf Maßnahmen zur Förderung von Frauen abzielen (vgl. Schell-Kiehl 2007: 35). Untersuchungen zu anderen Zielgruppen wie zum Beispiel, neuen MitarbeiterInnen, werden kaum geführt. Obwohl gerade diese Zielgruppe im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen (z.B.: Veränderung der Beschäftigungsverhältnisse) hinkünftig für Unternehmen von besonderer Bedeutung sein wird.

## **2.4 Formen von Mentoring**

Im anschließenden Kapitel wird speziell auf die Formen von Mentoring sowie deren Vor- und Nachteile eingegangen. Durch den individuellen und freiwilligen Ansatz von Mentoringprogrammen sind in der Praxis zahlreiche unterschiedliche Ausgestaltungsformen anzutreffen.

Im Wesentlichen unterscheidet man beim Mentoring zwischen zwei Konzepten, dem formellen und informellen Mentoring. Beim formellen Mentoring wird erneut getrennt zwischen internem und externem Mentoring. Das Cross-Mentoring bildet eine Sonderform des externen Mentoring.

### **2.4.1 Informelles und formelles Mentoring**

Beim informellen Mentoring kommt der Kontakt zwischen Mentee und MentorIn zufällig zustande. Haasen definiert informelles Mentoring folgendermaßen: „Mentor und Mentee bauen auf eigene Initiative eine Mentoringbeziehung auf, ohne Vermittlung oder Organisation

einer Institution. Dauer und Intensität des Mentoring beruhen ausschließlich auf den Vereinbarungen zwischen den beiden“ (Haasen 2001: 19).

Das Konzept des formellen Mentoring basiert nicht auf Eigeninitiative der Beteiligten. Der Prozess der Kontaktaufnahme wird durch Dritte (z.B. die Personalabteilung oder eine externe Beraterfirma) initiiert. Bei dieser Variante gibt es festgelegte formelle Kriterien bei der Zuordnung von Mentee und MentorIn sowie des gesamten Prozesses. Die InitiatorInnen verfolgen mit dem Programm bestimmte unternehmensspezifische Ziele und leiten daraus Rahmenbedingungen ab. Die Programminhalte wie zum Beispiel, die Dauer, die Teilnahmevoraussetzungen oder die Inhalte, werden vom Unternehmen vorgegeben. (vgl. Niemeier 2009: 11, Schell-Kiehl 2007: 19f)

In formellen Programmen differenziert man wiederum zwischen internem und externem Mentoring.

#### **2.4.2 Internes und externes Mentoring**

Internes Mentoring findet innerhalb eines Unternehmens statt. Sowohl Mentee als auch MentorIn kommen aus demselben Unternehmen, ohne jedoch in einer direkten voneinander abhängigen Beziehung zu stehen. Im Gegensatz dazu kommen beim externen Mentoring, Mentee und MentorIn aus unterschiedlichen Organisationen. Der Vorteil bei diesem organisationsübergreifenden Ansatz liegt vor allem darin, dass zwischen Mentee und MentorIn keine beruflichen/organisatorischen Abhängigkeiten bestehen, wodurch ein offener und unbelasteter Informationsaustausch möglich ist. Weitere Vorteile sind, dass beide unabhängig vom Unternehmen ihre Kontakte oder Netzwerke erweitern können und dass sowohl Mentee als auch MentorIn durch die Einblicke in das jeweils andere Unternehmen, andere Sichtweisen auf Probleme kennenlernen können und neue Ideen in das eigene Unternehmen gebracht werden können. Nachteile des externen Mentoring sind, dass die/der MentorIn die Besonderheiten des Unternehmens seiner/s Mentee nicht kennt und ihm somit keine unternehmensspezifischen Informationen, karrierefördernde Hilfestellung oder Kontakte zur Verfügung stellen kann (vgl. Niemeier 2009: 11). Im Unterschied dazu können beim internen Mentoring die/der MentorIn spezielle unternehmensinterne Strukturen und Spielregeln aufzeigen, direkten Einfluss auf die Karriere der Mentees ausüben, ihr fachliches und internes Know-how weitergeben und den Mentee in wichtige Netzwerke des Unternehmens einführen. Die Nachteile von internem Mentoring liegen hauptsächlich darin, dass das Vertrauensverhältnis und die Offenheit durch das meist hierarchische Verhältnis und dem gemeinsamen Unternehmenskontext eingeschränkt bzw. nicht gegeben sind (vgl. Haasen 2001: 20f, Niemeier 2009: 11f, Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner 1999: 10f).

### **2.4.3 Cross-Mentoring**

Eine besondere Form des externen Mentoring stellt das Cross-Mentoring dar. Bei dieser Form des Mentoring schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zusammen und organisieren ein gemeinsames Mentoringprogramm. Jedes Unternehmen aus diesem Zusammenschluss stellt eine vereinbarte Anzahl an Mentees und MentorInnen zur Verfügung. Vermittelt werden die TeilnehmerInnen durch die jeweiligen Personalabteilungen der Unternehmen (vgl. Schönfeld/Tschirner 2002: 233). Als best-practice Beispiel für Cross-Mentoring wird häufig das Pilotprojekt zwischen der Commerzbank, der Deutschen Bank, der Deutschen Lufthansa und der Deutschen Telekom aus dem Jahr 1998 angeführt. Das Projekt wurde von Lufthansa speziell für Frauen konzipiert und initiiert und stellte eines der ersten unternehmensübergreifenden Mentoringprogramme Deutschlands dar. Mittlerweile wurde das Cross-Mentoring-Projekt auf acht Unternehmen erweitert (vgl. Rühl 2002: 150). Die wesentlichsten Vorteile von Cross-Mentoring sind der Aufbau von Netzwerken (über das Unternehmen hinaus), der Einblick in eine andere Unternehmens- und Führungskultur und die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches innerhalb und außerhalb der beteiligten Unternehmen (vgl. Lukoschat/Kletzing 2006: 90). Hinzu kommt, dass diese Form des Mentoring besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet ist, da der Organisationsaufwand und die Durchführung von beiden oder mehreren Unternehmen getragen werden. Außerdem entstehen bei dieser Variante keine hierarchischen und personellen Abhängigkeiten. Nachteile von Cross-Mentoring könnten in Form von Konkurrenz-Verhalten zwischen den Unternehmen auftreten, zum Beispiel bei Verletzung der Verschwiegenheitspflichten oder wenn es zu Abwerbungen kommt. Um dem entgegenzuwirken müssen verbindliche Vereinbarungen zwischen den teilnehmenden Unternehmen getroffen werden (vgl. Niemeier 2009: 12).

### **2.5 Abgrenzung von Mentoring zu Coaching und Supervision**

Abschließend wird der Begriff Mentoring aufgrund seiner Verwendungsvielfalt in Abgrenzung zu Konzepten wie Coaching und Supervision definiert. Eine Trennung der Begrifflichkeit wird empfohlen, damit Rollen, Inhalte und Ziele der Beratung, in Abhängigkeit von den jeweiligen Entwicklungszielen der Person, klarer definiert werden können (Kimmle 2004: 237).

Coaching zielt hauptsächlich auf die Befähigung zur Übernahme von einzelnen Aufgaben ab und ist auf ein konkretes Ziel gerichtet. Während bei einer Mentoringbeziehung die fachliche Betreuung eher im Hintergrund liegt, das emotionale Engagement beider Seiten größer ist, der Nutzen für die Organisation nicht direkt angezielt wird und die Beziehung langfristiger ausgerichtet ist (Thomas 1998: 66f zit. nach Blickle 2000: 171). Im Mittelpunkt des Coaching stehen die langfristige Entwicklung von Fähigkeiten und die Stärkung des Selbstvertrauens des Mitarbeiters (Blickle 2000: 171). Beim Mentoring geht es vorrangig um eine

Beratungsbeziehung innerhalb eines Unternehmens, in der es um Wissensvermittlung zum Beispiel über die Unternehmenskultur oder informelle Spielregeln im Unternehmen geht, während Coaching primär auf die unabhängige Beratung der Persönlichkeit von außen abzielt (vgl. Kimmler: 2004: 237). Einen Überblick (siehe Abbildung 2) zum besseren Verständnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mentoring und Coaching bietet Rauen (1999: 70 zit. nach Kimmler 2004: 234) an:

Coaching in der PE	Mentoring
<i>Gemeinsamkeiten:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle</li> <li>- Die Rolle des Beraters als Zuhörer und Gesprächspartner</li> <li>- Beschäftigung mit dem Praxisfeld des Klienten</li> <li>- Abgrenzung von der Psychotherapie</li> <li>- Karriere- und Lebensberatung</li> <li>- Beziehungsaufnahme und -gestaltung als Ziel</li> <li>- Hilfe bei der Einführung in eine neue Organisation</li> </ul>	
<i>Unterschiede:</i>	
Wird durch organisationsexterne und -interne Berater durchgeführt	Der Mentor ist immer ein älteres und erfahrenes Organisationsmitglied
Wenig hierarchische Beziehungen zwischen externem Berater und Klient	Hierarchische Beziehungen zwischen Schützling und Mentor
Der Coach ist als Prozessberater qualifiziert und verfügt über eine Methodenvielfalt	Der Mentor berät hauptsächlich vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen in der Organisation
Berücksichtigung der Probleme des Klienten bis in den privaten Bereich (wenn nötig)	I.d.R. werden nur Probleme bezüglich der Organisation thematisiert
Meist sehr hohe Kosten bei den Varianten mit externem Coach	Nur organisationsinterne Kosten durch die Zeit für die Beratung
Neutralität des externen Coach	Als Angehöriger der Organisation ist der Mentor nie unabhängig
Freiwilligkeit als Voraussetzung	Freiwilligkeit ist nicht immer gewährleistet
Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel	Andauernde Beratung ohne festes Ende
Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters als Ziel	Langfristige Bindung des Mitarbeiters an die Organisation als Ziel
I.d.R. mittelfristige Betreuung eines Klienten	Langfristige Betreuung des Schützlings

**Abbildung 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mentoring und Coaching (Quelle: Rauen 1999: 70 zit. nach Kimmler 2004: 234)**

Als zentrale Unterschiede zwischen Coaching und Supervision führt Schreyögg drei Punkte an: Erstens richtet sich Coaching an die *Zielgruppe* der Führungskräfte, Supervision an die der Geführten. Zweitens ist Coaching primär *Personalentwicklung*, während Supervision vielfach in „*Personalentwicklung*“ besteht. Drittens strebt Coaching *Veränderung von oben* an, also von der Hierarchiespitze, während Supervision *Veränderung von unten* intendiert (Schreyögg 2003: 217, Hervorhebung im Original).

Der Unterschied zwischen Supervision und Mentoring liegt vorrangig darin, dass beim Mentoring die Karriereförderung einen wesentlichen Bestandteil ausmacht, während dieser Aspekt normalerweise nicht Ziel der Supervision ist. Hinzu kommt, dass beim Mentoring die/der MentorIn als Vorbild dienen soll, was bei einem Supervisor nicht der Fall ist. Im Gegenteil, Supervisoren geben in der Regel keine Ratschläge und keine persönlichen Erfahrungen weiter. Beim Mentor kann es durchaus sein, dass er seine privaten und beruflichen Erfahrungen als mögliche Lösungsoptionen bei Problemen der/des Mentee

einbringt. Supervisoren dagegen wenden verschiedene psychoanalytische, therapeutische oder systemische Verfahren an um dem Supervisanden bei der Bewältigung seiner Arbeit zu unterstützen. Dieses methodische Repertoire steht einer/m MentorIn in der Regel nicht zur Verfügung. Hinzu kommt, dass Supervision als Profession anzusehen ist, d.h. dass es anerkannte Qualifikationsstandards gibt für die Ausbildung von Supervisoren (z.B. der deutschen Gesellschaft für Supervision). Für MentorInnen dagegen gibt es keine zertifizierte Ausbildung (vgl. Niemeier 2009: 10).

### **3 Theorien zum Mentoringkonzept**

Anschließend wird der theoretische Hintergrund der vorliegenden Arbeit dargestellt. Dazu werden die Theorie der „Organisationalen Sozialisation“ und das damit einhergehende Konzept der Organisationskultur kurz vorgestellt.

Im ersten Teil wird zunächst die Theorie zur organisationalen Sozialisation erläutert. Danach erfolgt eine nähere Begriffsbestimmung der zwei wichtigsten Elemente (Sozialisation und Integration) dieser Theorie. Nachfolgend werden Erklärungsansätze aufgegriffen, die in Zusammenhang mit organisationaler Sozialisation stehen.

Aufgrund der zentralen Rolle, die das Konzept der Organisationskultur im Rahmen der Theorie zu organisationaler Sozialisation einnimmt, wird diese im zweiten Teil genauer behandelt.

#### **3.1 Organisationale Sozialisation**

Unter organisationaler Sozialisation versteht man allgemein den Prozess der Einführung einer neuen Mitarbeiterin, eines neuen Mitarbeiters in eine Organisation. Im Mittelpunkt steht dabei der Erwerb organisationsspezifischer Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen. Ziel ist die effektive Partizipation des neuen Mitgliedes in der Organisation (vgl. Nerdinger 2011: 70f). Feldman (1981) beschreibt diesen Prozess, „[...] by which employees are transformed from organization outsiders to participating and effective members“ (Feldman 1981: 309 zit. nach Rehn 1990: 7). Dieser Anpassungsprozess ist sowohl für die/den neue/n MitarbeiterIn als auch für die Organisation von zentraler Bedeutung. Gerade in der ersten Zeit im Unternehmen werden künftige Einstellungen, Verhaltensweisen und das Engagement des Mitarbeiters entscheidend geprägt. Das Unternehmen kann in dieser Anpassungsphase das neue Mitglied nachhaltig für die Unternehmensziele motivieren, ihre Unternehmenskultur stärken und transportieren.

Eine der meist zitierten und wegweisendsten Definitionen zu organisationaler Sozialisation liefern Van Maanen und Schein (1979). Sie definieren organisationale Sozialisation als „[...] the process by which individuals acquire the attitudes, behaviors, knowledge, and skills

required to participate and function effectively as a member of an organization“ (Van Maanen und Schein 1979: 211).

Die wichtigsten Elemente dieser Definitionen von organisationaler Sozialisation bedürfen noch weiterer begrifflicher Klärung. Nachfolgend wird daher kurz auf die Begriffe Sozialisation und Integration näher eingegangen.

### **3.1.1 Sozialisation**

In der Diskussion um den Begriff der Sozialisation werden im Wesentlichen zwei unterschiedliche Ansichten/Standpunkte vertreten. Die erste Betrachtungsweise legt den Fokus auf die Integration von Individuen in die Gesellschaft und geht der Frage nach, wie Individuen zu sozialen Wesen gemacht werden, die sich der Gesellschaft und deren sozialer Ordnung anpassen. In der zweiten Betrachtungsweise geht es darum, dass durch die Handlungen des Individuums die gesellschaftliche Wirklichkeit ständig selbst geschaffen wird. Diese Sichtweise geht der Frage nach „wie Individuen zu sozialem Handeln befähigt und in die Lage versetzt werden, sich aktiv an der Gestaltung des Zusammenlebens zu beteiligen“ (Grundmann 2006: 9 zit. nach Abels/König 2010: 15). Diese beiden unterschiedlichen Betrachtungsweisen von Sozialisation sind bis heute die zentralen Bestandteile der Diskussion zum Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft. Die wichtigsten Vertreter und Abschnitte dieser Diskussion werden nach Abels/König (2010: 16f) kurz chronologisch vorgestellt.

Nach Georg Simmel wird Gesellschaft verstanden als ein Geschehen, das in der Wechselwirkung zwischen Individuen besteht. Individuen wirken bewusst oder unbewusst aufeinander ein, sind Teil des sozialen Geschehens und vergesellschaften sich gegenseitig, indem sie in Beziehung zueinander treten und ihre Handlungsziele aufeinander abstimmen. Durch diese soziale Wechselwirkung und die fortwährende Abstimmung der Ziele und Interessen von Individuen bilden sich „sozial vorgeschriebene Formen“ (Simmel 1890: 166 zit. nach Abels/König 2010: 35). Die Einhaltung dieser Formen wiederum ist Aufgabe der „fortschreitenden Sozialisierung“ (vgl. ebd.). Sozialisierung heißt, das Soziale, „die Gesamtheit in sich aufzunehmen“ (Simmel 1890: 281 zit. nach Abels/König 2010: 16). Abels/König führen diese Erklärung folgendermaßen weiter: „Sozialisierung ist das fortlaufende, mehr oder weniger bewusste Wissen der Mitglieder der Gesellschaft, in einer sozialen Wechselwirkung zu stehen, für die sich objektive Formen ausgebildet haben. Insofern meint der Begriff den Prozess, dass sich Individuen kontinuierlich wechselseitig vergesellschaften, und gleichzeitig das Faktum, dass sie in allem, was sie denken und tun, schon vergesellschaftet sind“ (Abels/König 2010: 36).

Der Begriff Sozialisation kennzeichnet nach Émile Durkheim (1972) den Vorgang der Vergesellschaftung des Menschen, die Prägung der menschlichen Persönlichkeit durch

gesellschaftliche Bedingungen. Er versteht Sozialisation einseitig als Prägung der menschlichen Persönlichkeit durch soziale und ökonomische Bedingungen, durch die sich Gesellschaft reproduziert. Er setzte die Begriffe Sozialisation und Erziehung in engem Bezug zueinander, „indem er Erziehung als das wichtigste gesellschaftliche Mittel der Sozialisation des menschlichen Nachwuchses bezeichnete, durch das die bei der Geburt „asozialen“ menschlichen Wesen zum „sozialen Leben“ geführt würden“ (Durkheim 1972: 30).

Im Laufe der weiteren Sozialisationsforschung kam man von der Idee ab, dass Sozialisation reine Anpassung des Individuums an die soziale Umwelt ist. Sozialisation sollte als Prozess wechselseitiger Reaktionen an die gesellschaftliche Umwelt, in der Individuen nicht mehr nur als passive sondern auch als aktive Subjekte verstanden werden, die sich zum Teil auch selbst sozialisieren.

In Anlehnung an John B. Watson, der in seiner Theorie des Behaviorismus davon ausging, man könne aus dem Menschen alles machen, man müsse ihn nur gezielten Reizen aussetzen, benannte George Herbert Mead seine Theorie „Sozialbehaviorismus“. Seinem Ansatz zufolge, besteht die Umwelt vor allem in den wechselseitigen Reaktionen der Individuen. Obwohl Mead den Begriff der Sozialisation nicht explizit verwendete, kann man aus seiner Theorie Erklärungen ableiten, wie dieser Prozess funktioniert und was aus ihm resultiert. Das heißt: „Die Individuen lernen, wie man sich in einer Gesellschaft richtig verhält, indem sie wechselseitig ihr Verhalten beobachten, die gesellschaftlichen Symbole, die hinter diesem Verhalten stehen, interpretieren, und auf ihre Reaktionen reagieren. Wegen dieser Rahmung des Verhaltens durch gesellschaftliche Symbole kann man den kontinuierlichen Prozess der Sozialisation auch als Integration in einen organisierten Verhaltensprozess bezeichnen“ (Abels/König 2010: 17).

Berger und Luckmann (2003) beschreiben Sozialisation als „die grundlegende und allseitige Einführung des Individuums in die objektive Welt einer Gesellschaft oder eines Teils einer Gesellschaft“ (Berger/Luckmann 2003: 140). Dabei unterscheiden sie zwei Sozialisationsphasen: die primäre und die sekundäre Sozialisation. In der ersten Phase wird der Mensch in seiner Kindheit zum Mitglied der Gesellschaft. Die zweite Phase „ist jeder spätere Vorgang, der eine bereits sozialisierte Person in neue Ausschnitte der objektiven Welt ihrer Gesellschaft einweist“ (ebd.: 140).

Nach Durkheim übte der amerikanische Soziologe Talcott Parson großen Einfluss auf die Sozialisationsforschung aus. Laut Parson gestaltet sich der Sozialisationsprozess „durch die Übernahme sozialer Rollen, die die Verinnerlichung der Wert- und Normvorstellungen der sozialen Umwelt repräsentieren“ (Hurrelmann 2002: 501).

Klaus Hurrelmann entwickelte einen Sozialisationsbegriff der seines Erachtens "die vorherrschenden (...) »eindimensionalen« Positionen in Soziologie und Psychologie, die ihre Erklärungsansätze entweder auf »Makro«- oder »Mikro«-Dimensionen der Realität abstellen"

(Hurrelmann 1983: 12 zit. nach Abels/König 2010: 194f), aufricht. Er bezeichnet Sozialisation als „[...] Prozess der Konstituierung der Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von und in kontinuierlicher Auseinandersetzung mit der gesellschaftlich vermittelten sozialen und dinglich-materiellen Umwelt einerseits und der biophysischen Struktur des Organismus andererseits“ (Hurrelmann 1995: 15). Sozialisation ist demzufolge ein lebenslanger komplexer Austausch- und Entwicklungsprozess eines Individuums mit seiner Umwelt, in dessen Fokus nicht nur das Individuum steht sondern auch die Gesellschaft. Gesellschaft wird gesehen als „eine Art Rahmen des Handelns und Material der Sozialisation. Sie ist eine soziale Tatsache, die scheinbar verdinglicht ist, in Wahrheit aber nicht feststeht, sondern von den Individuen unterschiedlich wahrgenommen und produktiv verarbeitet wird“ (Abels/König 2010: 198).

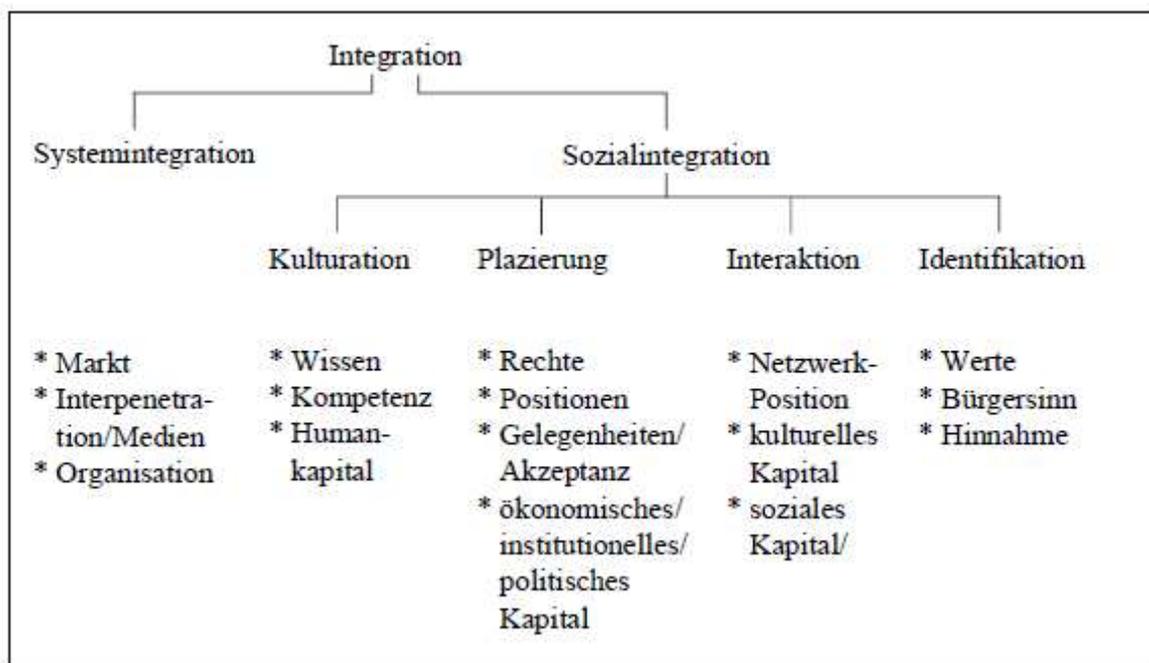
### 3.1.2 Integration

Der Mannheimer Soziologe Hartmut Esser hat sich in mehreren seiner wissenschaftlichen Arbeiten (z.B. Esser 1999, 2000, 2001) dem Thema Integration gewidmet. Allgemein versteht Esser (2001: 1) unter Integration den Zusammenhang von Teilen in einem „systemischen“ Ganzen. Dieser Zusammenhang der Teile grenzt sie wiederum von einer bestimmten „Umgebung“ ab und wird dadurch als „System“ identifizierbar. Das Pendant zu Integration bezeichnet Esser als Segmentation. Bei der Segmentation stehen die Teile in keiner Beziehung zueinander, sie existieren jeweils für sich alleine und bilden demzufolge kein identifizierbares System (ebd.: 1).

Esser weist darauf hin, dass bei der allgemeinen Begriffsdefinition von Integration stets zwei Einheiten angesprochen werden: „Das „System“ als Ganzheit und die „Teile“, die es bilden“ (Esser 2001: 3). In Anlehnung an den britischen Soziologen David Lockwood schlägt Esser vor, die zwei verschiedenen Sichtweisen der Integration in Systemintegration und Sozialintegration zu unterscheiden. Lockwood bezeichnet Systemintegration als „the orderly or conflictful relationships between the *parts*“, als Sozialintegration dagegen „the orderly or conflictful relationships between the *actors* eines sozialen Systems“ (Lockwood 1964: 245 zit. nach Esser 2001: 3, Hervorhebung im Original kursiv). Demzufolge bezeichnet Systemintegration den Zusammenhalt eines sozialen Systems als Ganzes, wie eine Gesellschaft und Sozialintegration bezieht „sich auf die individuellen Akteure und bezeichnet deren Einbezug in ein bestehendes soziales System (wie eine Gesellschaft)“ (Esser 2001: 73). Wenn Esser von Systemintegration spricht, meint er die Integration eines sozialen Systems ohne Einbezug von Akteuren, wie zum Beispiel den Weltmarkt, den Nationalstaat oder die Europäische Union. Spricht er hingegen von Sozialintegration, meint er den Einbezug, die „Inklusion“ der Akteure in die jeweiligen sozialen Systeme (Esser 2001: 4). Demzufolge bezieht sich die Sozialintegration auf die Integration von AkteurInnen, während sich die Systemintegration auf die Integration einer Gesellschaft als Ganzes bezieht. Die

Systemintegration ist über drei Mechanismen möglich: die materiellen Interdependenzen der Akteure auf Märkten, über steuernde Organisationen und über die Orientierung der Akteure durch sogenannte symbolisch verallgemeinerte Medien (z.B. Geld). Die Sozialintegration unterteilt Esser in mindestens vier Dimensionen: Kulturation, Platzierung, Interaktion und Identifikation.

Auf diese vier Formen der Sozialintegration wird anschließend näher eingegangen, da sie durch ihren Bezug zur Theorie der organisationalen Sozialisation für diese Arbeit relevant sind. Abbildung 3 liefert einen Überblick über die Systemintegration und die vier Dimensionen der Sozialintegration.



**Abbildung 2: Systemintegration und die vier Dimensionen der Sozialintegration**  
(Quelle: Esser 2001: 16)

Den Prozess des Erwerbens von (situationsspezifischem) Wissen und bestimmter (sprachlicher und kultureller) Kompetenzen bezeichnet Esser als **Kulturation**. Diese Wissensbestände und Fähigkeiten sind als eine Art Humankapital zu betrachten, in das Akteure investieren können bzw. müssen, wenn sie zum Beispiel an bestimmten gesellschaftlichen Positionen interessiert sind oder an bestimmten Interaktionen oder Transaktionen teilnehmen möchten (Esser 2001: 8f). Kulturation ist „ein Teil der Sozialisation des Menschen in die jeweilige Gesellschaft, genauer: ein Teil der kognitiven Sozialisation“ (Esser 2001: 9). Das Erlernen bzw. die Kenntnis über organisationsspezifische Werte und Normen kann man zum Beispiel als Kulturation bezeichnen. Unter **Platzierung** versteht man die Besetzung einer bestimmten gesellschaftlichen Position durch eine/n AkteurIn. Mittels Platzierung werden Akteure in ein bereits bestehendes und mit Positionen versehenes soziales System eingegliedert. Eine der wichtigsten Formen von Integration durch

Platzierung ist die Übernahme einer bestimmten beruflichen Position oder auch die Verleihung von bestimmten Rechten, wie zum Beispiel das Staatsbürgerschaftsrecht oder das Wahlrecht. Die soziale Integration durch Platzierung steht in engem Zusammenhang mit dem Mechanismus der Kulturation. Einerseits können Akteure über ihre jeweilige Platzierung bestimmte Kompetenzen erwerben, die Einfluss auf ihre Kulturation haben. Andererseits kann die Kulturation Voraussetzung sein für die Platzierung auf eine möglichst zentrale gesellschaftliche Position bzw. die Chancen darauf erhöhen oder vermindern. Für Esser stellt die Platzierung den „Schlüssel für jede nachhaltige Sozialintegration“ dar (Esser 2001: 10).

**Interaktion** bezeichnet einen Spezialfall des sozialen Handelns, bei dem sich die Akteure wechselseitig über Wissen und Symbole aneinander orientieren. Interaktion wird über drei Spezialfälle erfasst: die gedankliche Koorientierung, die sogenannte symbolische Interaktion und die Kommunikation (Esser 2001: 10). Hinzu kommen die Aufnahme von sozialen Beziehungen und die Eingliederung in Netzwerke (z.B. Familie oder Freunde). Die vierte Dimension der Sozialintegration ist die **Identifikation**, bei der es um die emotionale und kognitive Beziehung zwischen dem einzelnen Akteur und dem sozialen System als Ganzem geht. Bei der Identifikation werden drei Formen unterschieden: Werte, Bürgersinn und Hinnahme. Die erste Form der Wertintegration ist die „Identifikation“ des Akteurs mit dem sozialen System als „Kollektiv“, indem individuelle Gefühle und Motive zugunsten der kollektiven **Werte** unterdrückt werden. Diese Identifikation und Werteintegration impliziert einen engen Zusammenhalt mit dem System als Ganzem. Der **Bürgersinn** kann als abgeschwächte Version der Werteintegration verstanden werden. Esser versteht darunter die Unterstützung der Gesellschaft, die als Gegenleistung, individuelle Freiheiten sichert und keine „kollektiven“ Zwänge auferlegt (mit Ausnahme der staatsbürgerlichen Pflichten natürlich) (vgl. Esser 2001: 13). Die dritte Form der Identifikation ist die **Hinnahme**. Esser unterscheidet dabei, zwei Mechanismen: die Verkettungsintegration und die Deferenzintegration. Die Verkettungsintegration entsteht aufgrund der mehrfachen Überkreuzung unterschiedlicher sozialer Kreise und die damit einhergehende Inkongruenz innerer Orientierungen der Individuen. Anders ausgedrückt: Trotz innerer Konflikte, widersetzen sich Individuen nicht gegen die Integration des Systems, weil sie in den meisten Fällen selbst davon profitieren. Die Deferenzintegration, bezeichnet die Integration von benachteiligten Gruppen, die Esser (2001: 14) auch als „[...] die Verdammten der Erde, die Ausgegrenzten aller Art und die Angehörigen der unteren und der untersten Schichten“ bezeichnet und zwar deswegen, weil sie aufgrund von erlebter Aussichtslosigkeit und mangelnden Perspektiven resignieren, sich quasi damit abfinden. Deferenzintegration stellt die schwächste Form, infolge von Hoffnungslosigkeit und Machtlosigkeit, der sozialen Integration dar (vgl. ebd.).

### 3.1.3 Erklärungsansätze organisationaler Sozialisation

Nach einer Begriffsbestimmung von organisationaler Sozialisation und den damit in Zusammenhang stehenden Definitionen von Sozialisation und Integration, werden nachfolgend zwei Erklärungsansätze aufgegriffen, auf die im Bezugsrahmen von organisationaler Sozialisation hingewiesen wird. Organisationale Sozialisation kann aus der Perspektive aufeinanderfolgender Phasen/Stufen oder aus der Perspektive bestimmter Sozialisationsstrategien betrachtet werden.

#### 3.1.3.1 Phasen- bzw. Stufenmodelle organisationaler Sozialisation

Zahlreiche AutorInnen wie zum Beispiel Feldman (1981), Graen (1976), Schein (1978), Van Maanen (1976) oder Kieser (1990) entwickelten diverse Phasenmodelle, die den organisationalen Sozialisationsprozess in chronologische Abschnitte gliedern. Diese Phasenmodelle oder auch Stufenmodelle genannt, beschreiben die verschiedenen Phasen und Aktivitäten die von neuen MitarbeiterInnen beim Einstieg in ein Unternehmen durchlaufen werden. Im Mittelpunkt der Erforschung von organisationaler Sozialisation steht der Prozesscharakter. Betrachtet man die diversen Phasenmodelle<sup>1</sup> zeigt sich jedoch, dass ihre Anzahl größer ist als die jeweiligen Unterschiede. Je nach Forschungsansatz unterscheiden die AutorInnen in der Regel zwischen drei und vier Phasen (vgl. Rehn 1990: 18f). Da die Bezeichnungen dieser unterschiedlichen Phasen zwischen den AutorInnen sehr unterschiedlich sind und die Übersetzungen vom Englischen ins Deutsche stark variieren bzw. oft an Sinngesamt verlieren, schlug Rehn (1990: 18) zur Vereinheitlichung der Modelle, folgende drei Phasen des Sozialisationsprozesses vor: Die Phasen der Vorbereitung, der Orientierung und der Bewältigung. Die Vorbereitungsphase beinhaltet die gedankliche Vorwegnahme der künftigen Situation. Mit Orientierung ist das anfängliche Zurechtfinden im neuen Unternehmen verknüpft und die Bewältigungsphase zielt darauf ab, Konflikte aus der Einarbeitungszeit zu bewältigen (vgl. ebd.).

Exemplarisch für die verschiedenen Phasen- bzw. Stufenmodelle wird anschließend auf das Modell der betrieblichen Sozialisation von Feldman (1981) eingegangen. Feldmans Modell (1981) wurde gewählt, weil es sehr breit angelegt ist, und dadurch als Grundstock diverser Modifikationen und Erweiterungen für Folgemodelle fungierte.

#### 3.1.3.2 Das multiple Modell organisationaler Sozialisation von Feldman

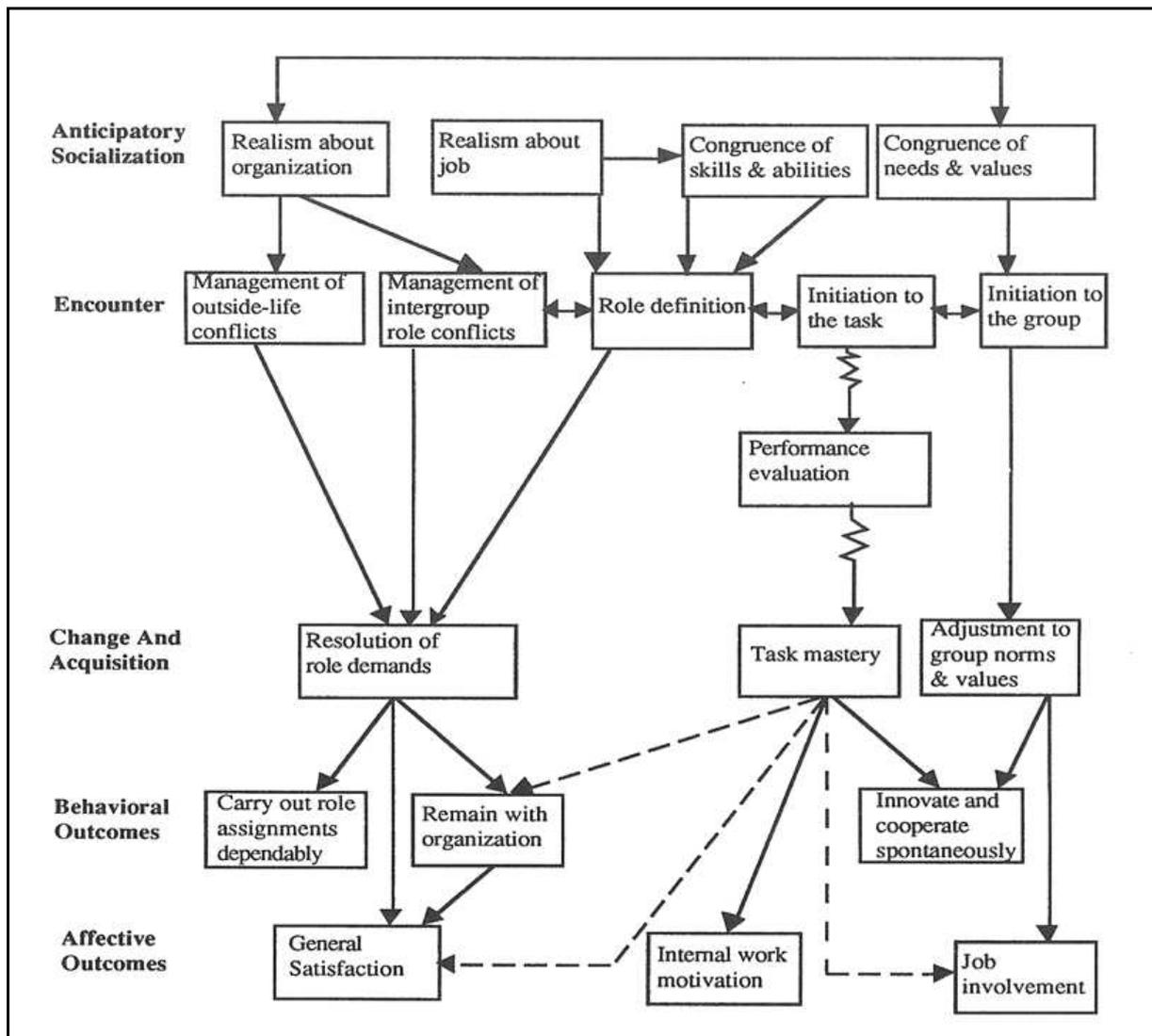
Das „Modell der multiplen Sozialisation von Mitgliedern einer Organisation“ von Feldman (1981) umfasst drei unterschiedliche Sichtweisen der Veränderungen, die als zentrale

---

<sup>1</sup> Für einen Überblick der verschiedenen Phasenmodelle siehe auch Rehn 1990; Wanous 1992; Bauer/Morrison/Callister 1998 oder Ashforth/Sluss/Harrison 2007

Faktoren bzw. Zielsetzungen organisationaler Sozialisation angesehen werden können (Rehn 1990: 23):

1. Die Sozialisation als den Erwerb/die Aneignung eines Bündels von angemessenem Rollenverhalten.
2. Die Sozialisation als die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten am Arbeitsplatz.
3. Die Sozialisation als Anpassung an die Normen und Werte der Arbeitsgruppe.



**Abbildung 3: Modell der multiplen Sozialisation von Mitgliedern einer Organisation**  
(Quelle: Feldman 1981: 311)

Der Sozialisationsprozess nach Feldman (1981) wird in drei Phasen gegliedert: anticipatory socialization, encounter und change & acquisition. Hinsichtlich der Abfolge der einzelnen Phasen nimmt Feldman an, dass die zweite und dritte Phase überschneidungsfrei sein können. Das Modell beinhaltet dreizehn Prozess- und sechs Ergebnisvariablen, die, wie in Abbildung 4 ersichtlich, auch untereinander zusammenspielen. Die einzelnen

Prozessvariablen weisen darauf hin, was die/der neue MitarbeiterIn erreicht bzw. gelernt haben sollte um die jeweilige Phase erfolgreich beenden zu können. Die sechs Ergebnisvariablen fungieren als Kriterien, die den Fortschritt im organisationalen Sozialisationsprozess beurteilen können. Anschließend werden die einzelnen Prozessvariablen der drei Phasen vorgestellt (vgl. Rehn 1990: 23f).

Die vier Prozessvariablen der antizipatorischen Sozialisation lauten (vgl. ebd.):

- **Realismus über die Organisation** (*realism about organization*): Die/der neue MitarbeiterIn macht sich ein erstes Bild über Ziele, Klima, Werte und Normen der Organisation.
- **Realismus über die Stelle** (*realism about job*): Die/der neue MitarbeiterIn macht sich ein vollständiges Bild über die Aufgaben und Inhalte ihrer/seiner neuen Tätigkeit.
- **Übereinstimmung von Fertigkeiten und Fähigkeiten** (*congruence of skills and abilities*): Die/der neue MitarbeiterIn eruiert ob sie/er den fachlichen Anforderungen der Organisation entspricht.
- **Übereinstimmung von Bedürfnissen und Werten** (*congruence of needs and values*): Der/die neue MitarbeiterIn fragt sich, ob ihre/seine Bedürfnisse und Erwartungen mit den Werten der Organisation übereinstimmen bzw. ob diese von der Organisation erfüllt werden können.

Die fünf Prozessvariablen der Begegnungs- und Eingliederungsphase (*encounter*) sind folgende (vgl. Rehn 1990: 26):

- **Handhabung von Konflikten mit der Außenwelt der Organisation** (*management of outside-life conflicts*): Privatleben und Arbeitsleben in Einklang mit der Organisation bringen (z.B. Zeitmanagement, Vorbereitungen für die Arbeit).
- **Handhabung von Rollenkonflikten zwischen Arbeitsgruppen** (*management of intergroup role conflicts*): Identifizierung und Reflexion gruppenspezifischer Konflikte in Hinblick auf differierende Rollenanforderungen.
- **Rollendefinition** (*role definition*): Klärung der eigenen Rolle und Bewältigung der Position (Arbeitsaufgaben).
- **Einführung in die Arbeitsaufgabe** (*initiation to the task*): Die neuen Aufgaben der Tätigkeit erlernen.
- **Aufnahme in die Gruppe** (*initiation to the group*): Zwischenmenschliche Beziehungen in der neue Arbeitsgruppe aufbauen und Übernahme der Gruppenwerte und -normen.

Die drei Prozessvariablen der dritten Phase, „*change & acquisition*“, reflektieren die zu Beginn erwähnten zentralen Faktoren bzw. Zielsetzungen organisationaler Sozialisation (vgl. ebd):

- **Bewältigung von Rollenanforderungen** (*resolution of role demands*): Gegenseitiger Konsens (z.B. in Bezug auf Aufgaben, Inhalte, Zeitaspekt) in der Arbeitsgruppe, Aushandlungsprozesse bezüglich Rollenentscheidungen und Konfliktmanagement zwischen Arbeits- und Privatleben und den Arbeitsgruppen.
- **Aufgabenerfüllung** (*task mastery*): Erlernen neuer Aufgaben, Erlangen von Selbstvertrauen, zugleich Leistungsmotivation gewinnen und Leistungsniveau erreichen.
- **Angeleichen an die Normen und Werte der Arbeitsgruppe** (*adjustment to group norms and values*): Etablieren in die Arbeitsgruppe durch Vertrauensaufbau und Vertrauensgewinn der KollegInnen sowie die Verinnerlichung und Anpassung an die Gruppenkultur.

Nach Feldman lässt sich der Fortschritt organisationaler Sozialisation anhand verschiedener Ergebnisvariablen (*outcomes*) messen. Er unterteilt sie in verhaltensbezogene (*behavioral*) und einstellungsbezogene (*affektive*) Ergebnisvariablen. Die drei verhaltensbezogenen Variablen messen den Erfüllungsgrad der Rollenanforderungen (*carry out role assignments dependably*), ob die/der neue MitarbeiterIn in der Organisation verbleiben will (*remain with organization*) und das Ausmaß an innovativem und spontanen kooperativen Verhaltens des neuen Mitarbeiters (*innovative and cooperate spontaneously*). Die ersten zwei einstellungsbezogenen Variablen benannte Feldman nach Hackman und Oldham (1976): Generelle Zufriedenheit (*general satisfaction*) und intrinsische Arbeitsmotivation (*internal work motivation*). Nach Lodahl und Kejner (1965) benannte er die dritte und letzte Variable, das Eingebundensein in die Organisation (*job involvement*) (vgl. ebd.: 27).

Betrachtet man das Modell von Feldman erkennt man eine systematische Vorgehensweise die durch ineinandergreifende Variablen in den verschiedenen Phasen gekennzeichnet ist. Rehn beschreibt das Modell folgendermaßen und macht deutlich, „dass hier organisationale Organisation als ein Bündel verschiedener, gleichzeitig ablaufender Prozesse dargestellt wird, die eine Vielfalt von Verhaltensweisen und Empfindungen begründen“ (Rehn 1990: 27).

Die Gültigkeit von Stufenmodellen, insbesondere das Modell von Feldman (1981), wurde in empirischen Untersuchungen von einigen AutorInnen überprüft und in den meisten Fällen widerlegt (vgl. z.B. Graen/Orris/Johnson 1973; Van Maanen 1975; Feldman 1976). Obwohl die diversen Stufenmodelle mehr oder weniger große Popularität verzeichnen konnten, deuten Bauer et al. (1998) darauf hin, dass „these models were not true ‚process‘ models in that they focused on the sequence of what occurs during socialization, yet paid relatively little attention to *how* those changes occur“ (Bauer et al. 1998: 153 zit. nach Mess 2010: 45). Durch die kritische Auseinandersetzung mit den Stufenmodellen (vgl. u.a. Fisher 1986) verlor dieser Ansatz zunehmend an Einfluss und wird in der gegenwärtigen Forschung kaum noch berücksichtigt.

### 3.1.3.3 Sozialisationsstrategien und Sozialisationstechniken

Während Phasenmodelle zu organisationaler Sozialisation eher den informellen Charakter der Sozialisationsprozesse im Blickwinkel haben, indem sie ihr Augenmerk auf das Zusammenspiel von Individuum und Organisation (z.B. die Beziehungen, das Konfliktverhalten oder den Rollenaushandlungsprozess von neuen MitarbeiterInnen) richten, betrachten Sozialisationsstrategien eher den formellen Charakter des Sozialisationsprozesses (vgl. Rehn 1990: 43).

Die Arbeiten von Van Maanen und Schein (1979), die sechs bipolare Sozialisationsstrategien entwickelten, waren richtungweisend und rückten diesen Forschungsansatz ins Zentrum organisationaler Sozialisationsforschung. Nachstehend wird daher dieser Ansatz (Van Maanen und Schein 1979) exemplarisch herausgegriffen und kurz vorgestellt.

Die Typologie der Sozialisationstaktiken von Van Maanen und Schein (1979) weist sechs bipolare Sozialisationsstrategien auf, die von Organisationen eingesetzt werden können, um Sozialisationserfahrungen von neuen MitarbeiterInnen zu strukturieren und ihre Rollenorientierung zu beeinflussen (vgl. Saks/Ashforth 1997: 236). Die sechs bipolaren Sozialisationsstrategien von Van Maanen und Schein sind (vgl. Jones 1986: 264f): *collective vs. individual* (kollektiv – individuell), *formal vs. informal* (formell – informell), *sequential vs. random* (systematisch – unsystematisch), *fixed vs. variable* (fixiert – variabel), *serial vs. disjunctive* (seriell – disjunktiv) und *investiture vs. divestiture* (aufbauend – zerstörend).

In der ersten Taktik ***collective vs. individual*** wird unterschieden, ob die neuen Organisationsmitglieder einzeln oder im Rahmen einer Gruppe eingearbeitet werden. Eine kollektive Strategie wäre zum Beispiel ein Traineeprogramm, in dem die Eingliederung in einer Gruppe, erfolgt d.h. die Trainees gemeinsam in die Organisation eingeführt werden. Bei einer individuellen Sozialisationsstrategie, zum Beispiel einem On-the-job-Training, macht die/der neue MitarbeiterIn sehr spezifische eigene Erfahrungen und wird als Einzelperson in die Arbeitsgruppe eingeführt. Die zweite Taktik ***formal vs. informal*** unterscheidet zwischen formalen Sozialisationstaktiken, wie zum Beispiel für spezielle Zielgruppen zugeschnittene Einführungsprogramme und informalen Sozialisationstaktiken, die größtenteils auf dem Laissez-faire-Prinzip basieren. Anders ausgedrückt weist eine informelle Strategie neuen MitarbeiterInnen keinen Sonder- oder Neulingsstatus zu, sondern agiert eher nach dem Prinzip der „Wirf-ins-kalte-Wasser“- Strategie. Im Gegensatz dazu durchlaufen neue MitarbeiterInnen bei formalen Sozialisationstaktiken eigens auf sie zugeschnittene Einführungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Orientierungsveranstaltungen oder Weiterbildungsveranstaltungen, wodurch alle neuen Organisationsmitglieder gleiche oder ähnliche Erfahrungen sammeln und sie quasi einen Lehrlingsstatus innehaben. Der dritte Gegensatz zwischen ***sequential vs. random*** (systematisch – unsystematisch) differenziert den ablaufenden Sozialisationsprozess. Bei systematisch ablaufenden

Strategien erfolgt die Einführung einer neuen Mitarbeiterin, eines neuen Mitarbeiters, nach einem inhaltlich und zeitlich strukturierten Einarbeitungsplan (vgl. Rehn 1990: 44). Bei der systematischen Sozialisation erhalten die neuen MitarbeiterInnen detaillierte Informationen zu den nächsten Schritten in der Organisation. Nach Van Maanen und Schein (1979) führt die systematische Sozialisation zu Rollenkonformität. Unsystematische oder zufällige Sozialisation liefern indessen keine detaillierten Informationen oder expliziten Einarbeitungspläne zur Organisation.

### A Classification of Socialization Tactics<sup>a</sup>

Tactics concerned mainly with:	INSTITUTIONALIZED	INDIVIDUALIZED
CONTEXT	Collective Formal	Individual Informal
CONTENT	Sequential Fixed <sup>b</sup>	Random Variable
SOCIAL ASPECTS	Serial Investiture <sup>b</sup>	Disjunctive Divestiture

<sup>a</sup> Based on Van Maanen and Schein (1979: 232).

<sup>b</sup> Indicates reverse of effects hypothesized by Van Maanen and Schein (1979).

**Abbildung 4: Klassifikation verschiedener Sozialisationstaktiken**  
(Quelle: Jones 1986: 263)

Die vierte Dimension unterscheidet zwischen **fixed vs. variable**. Die fixierte Sozialisation liefert einen festgelegten Zeitplan für die Vollendung einer bestimmten Phase und die Übernahme einer Rolle, die variable Sozialisation nicht. Bei variablen Sozialisationstaktiken erhalten die Neulinge keine Informationen darüber, wann sie ein bestimmtes Stadium in einem Lernprozess erreicht haben, was nach Jones (1986) ihre Zukunft (bzw. Karriere) in der Organisation beeinflussen kann (vgl. Jones 1986: 264). In der fünften, von Van Maanen und Schein entwickelten Sozialisationstaktik, wird zwischen den Polaritäten **serial** und **disjunctive** unterschieden. In der seriellen Sozialisation werden neue MitarbeiterInnen nach traditionellen Einarbeitungsstrategien eingeführt. Den Neuzugängen werden erfahrene MitarbeiterInnen zur Seite gestellt, die als Vorbilder dienen sollen um ihnen die Anpassung an die Organisation zu erleichtern und die ihnen als Rollenmodelle zur Verfügung stehen.

Wenn im Gegensatz dazu kein Rollenmodell zur Verfügung steht, weil kein/e andere/r oder vorherige/r RolleninhaberIn vorhanden ist (z.B. eine Frau als Neuling in einer bisher von Männern dominierten Position) und die/der neue MitarbeiterIn seine eigene Strategie und Rolle entwickeln muss, spricht man von disjunktiver Sozialisation (vgl. Rehn 1990: 45; Jones 1986: 265). Die sechste und letzte Dimension unterscheidet zwischen **investiture** und **devestiture** (aufbauend vs. zerstörend) Sozialisation. In dieser Sozialisationstaktik geht es im Wesentlichen darum, ob die Identität und Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters akzeptiert wird oder nicht. In der aufbauenden Sozialisation wird die/der neue MitarbeiterIn mit allen seinen individuellen Eigenschaften, Ansichten und Werten respektiert. Die jeweiligen Charakteristika des neuen Mitarbeiters sind ausdrücklich gewünscht und werden von den KollegInnen und Vorgesetzten akzeptiert. Im Gegensatz dazu wird in der zerstörenden Sozialisation versucht, die Persönlichkeit des Neulings im Sinne der Organisation und deren Werte und Ziele zu verändern.

Jones (1986) überprüfte in einer empirischen Längsschnittstudie die Wirkung der Sozialisationstaktiken von Van Maanen und Schein (1979) auf ihre Rollenorientierung und die personale Anpassung von Neulingen und modifizierte die einzelnen Strategien nach Art und Schwerpunkt der Sozialisationstaktik indem er sie in institutionalisierte und individualisierte Taktiken unterteilte (vgl. Rehn 1990: 45). Jones (1986) schlug, basierend auf seinen Forschungsergebnissen und beziehend auf das Modell von Van Maanen und Schein, vor, dass die sechs Taktiken, *collective*, *formal*, *sequential*, *fixed*, *serial* und *investiture* eine Dimension bilden (siehe Abbildung 5), welche er institutionalisierte Sozialisation benannte. Diese institutionalisierten Sozialisationstaktiken führen nach Jones (1986) zu einer eher traditionellen Rollenorientierung, zu mehr Zufriedenheit, mehr Bindung an das Unternehmen und weniger Kündigungsabsichten. Sie animieren die/den neue/n MitarbeiterIn dazu, die vorgegebenen Rollen nicht zu hinterfragen, sondern den Status quo zu akzeptieren und reproduzieren (vgl. Jones 1986: 264). Im Gegensatz dazu führen individualisierte Sozialisationstaktiken zu einer eher innovativen Rollenorientierung (fördern mehr Autonomie, Innovation und Kreativität), die dafür aber mit mehr Rollenkonflikten und Rollenambiguität verbunden sind (Rehn 1990: 46).

Ein weiteres Ergebnis von Jones (1986) ist, dass die mit institutionalisierten Sozialisationstaktiken verbundene traditionelle Rollenorientierung umso stärker ist, je geringer die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten (*self-efficacy*) eingeschätzt werden. "For example, people with high levels of self-efficacy might be expected to define their new roles differently than those with low levels because of differing beliefs about their personal competency. As a result, newcomers with high levels of self-efficacy may take proactive stances toward role performance in order to demonstrate their abilities; alternatively, the

socialization tactics used may not affect their subsequent role orientations" (Jones 1986: 267).

Zusammenfassend kann zu den dargestellten Erklärungsansätzen zu organisationaler Sozialisation angeführt werden, dass sie neue MitarbeiterInnen eher als passiv, im besten Fall als reaktiv ansehen (vgl. Morrison 1993: 557). Die Ansätze sind nach Morrison (1993) in dreierlei Hinsicht begrenzt: Sie untersuchen, welche Phasen BerufseinsteigerInnen durchlaufen, welchen Sozialisationsmaßnahmen sie ausgesetzt sind und welchen Einfluss diese auf neue MitarbeiterInnen haben (vgl. ebd.). Neuere Untersuchungen versuchten diesem Umstand Rechnung zu tragen indem sie Newcomern eine proaktive Funktion (Informationssuche) zuschreiben (vgl. Morrison 1993: 558).

### **3.2 Organisationskultur**

Ein wesentlicher expliziter, teils auch impliziter Bestandteil von fast allen Definitionsversuchen zu organisationaler Sozialisation (vgl. Van Maanen & Schein 1979: 211; Jablin 1982: 256; Moser & Schmook 2006: 225; Rehn 1990: 5; ), ist das Erlernen der Organisationskultur. Sozialisation innerhalb einer Organisation wird vor allem als Kennenlernen und Internalisierung der jeweiligen Organisationskultur verstanden. Van Maanen und Schein (1979: 211) beschreiben es folgendermaßen: „the process by which employees learn about and adapt to new jobs, roles and the culture of the workplace.“ Rehn geht davon aus, dass organisationale Sozialisation immer auch eine Auseinandersetzung mit der spezifischen Unternehmenskultur einer Organisation erfordert (vgl. Rehn 1990: 5). Für Moser und Schmook (vgl. 2006: 241) stellt das Erlernen der Organisationskultur einen wesentlichen Aspekt für längerfristige Sozialisation dar. Da Organisationskultur in Zusammenhang mit der Theorie von organisationaler Sozialisation und demzufolge auch mit der Integration neuer MitarbeiterInnen zu stehen scheint, wird nachstehend kurz auf das Konzept der Organisationskultur eingegangen.

Jede/r neue MitarbeiterIn, die/der in ein Unternehmen eintritt, wird mit der Kultur des jeweiligen Unternehmens und den damit verbundenen Normen und Werten konfrontiert und ist gezwungen sich damit auseinanderzusetzen (vgl. Nerdinger 2011: 143). Jedes Unternehmen weist eine spezifische Organisationskultur auf, die mit der Gründung eines Unternehmens entsteht und die je nach Entwicklungsgeschichte mehr oder weniger stark ausdifferenziert ist (Sackmann 2004: 24).

Theorien der Organisationskultur basieren auf anthropologischen Theorien von Kultur, weisen aber spezifische Merkmale auf. Kulturelle Phänomene können aus zweierlei Perspektiven analysiert werden: Die Organisation *hat* eine Kultur und die Organisation *ist* eine Kultur (Rosenstiel 2007 zit. nach Nerdinger 2011: 143, Hervorhebung im Original). Bei der ersten Perspektive, dass eine Organisation eine Kultur hat, wird versucht die Besonderheiten und Merkmale einer Organisation in Abgrenzung zu anderen Organisationen

zu ermitteln. Bei der zweiten Perspektive, der zufolge eine Organisation eine Kultur ist, werden Unternehmen als eine Art „Miniaturgesellschaft“ gesehen, die im Laufe ihrer Entwicklung ihre eigene Kultur entfalten und entwickeln (vgl. Heinen 1987: 108 und Nerdinger 2011: 144). Diese eigene Kultur kann sich ausdrücken in einer individuellen Geschichte des Unternehmens, in Form einer speziellen Sprache die sich ausgebildet hat, in bestimmten Ritualen oder Zeremonien die entstanden sind oder durch eigene Artefakte wie zum Beispiel Firmenlogos oder die Architektur eines Gebäudes (vgl. ebd).

Das Wissen um die Organisationskultur kann dem neuen Organisationsmitglied den Einstieg ins Unternehmen erleichtern und ihr/ihm dabei behilflich sein, sich schneller im Unternehmen zu orientieren, mit organisationsspezifischen Anforderungen und Situationen adäquat umzugehen und mit Unsicherheiten leichter fertig zu werden.

Da die einschlägige Literatur eine enorme Bandbreite von Definitionsversuchen was Organisationskultur sein könnte bietet, kann auf diese im Rahmen dieser Arbeit nicht explizit eingegangen werden. Im Folgenden werden daher nur einige Beispiele von Definitionsversuchen angeführt:

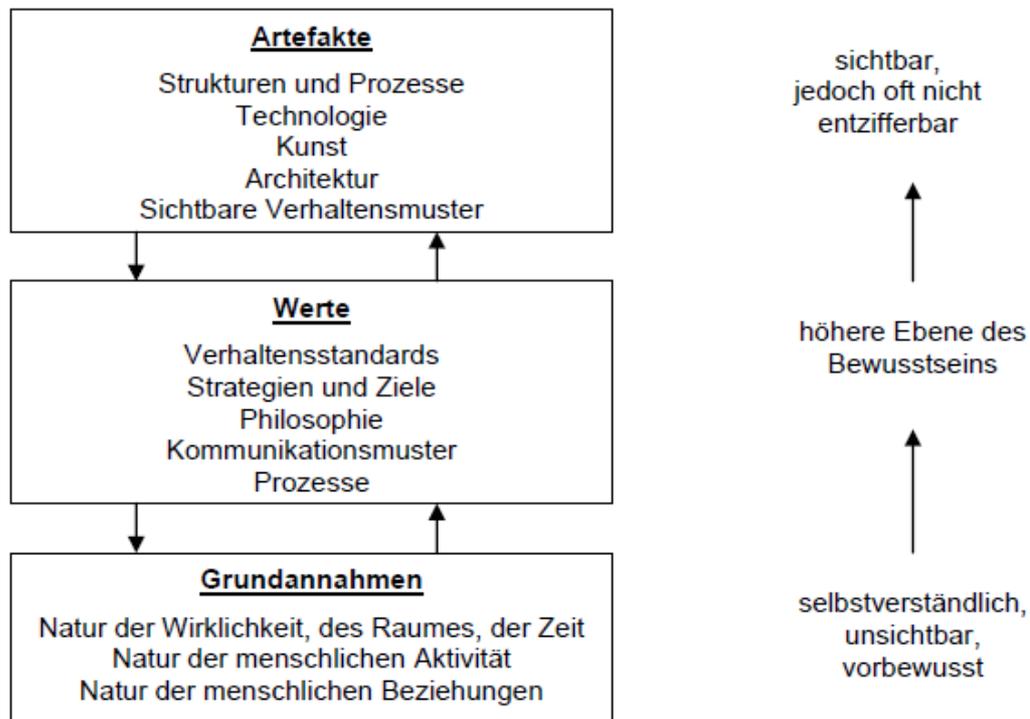
„Organizational culture is the pattern of basic assumptions that given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein 1984: 3 zit. nach Rehn 1990: 68).

„Unter einer Unternehmenskultur wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert“ (Dill 1987: 100 zit. nach Rehn 1990: 68).

„Unternehmenskultur: Die Gesamtheit sowohl der manifesten soziokulturellen Gestaltungen (Sprache, Handlungsmuster, materielle Produkte) wie auch der diesen Manifestationen zugrundeliegenden oder zugeschriebenen Begründungen (Werte, Normen, Regeln, Wirklichkeitsauffassungen,...). Kurz: Soziale Tat-Sachen und ihr Code“ (Neuberger/Kompa 1987: 283 zit. nach Rehn 1990: 68).

Edgar Schein (1992: 16f) formulierte in seinem für die Praxis entwickelten Analyse- und Interventionsmodell drei Ebenen auf denen Organisationskultur analysiert werden kann (siehe Abbildung 6). Mittels der Zusammenwirkung von den drei identifizierten Ebenen von Grundannahmen, Werten und Artefakten versucht er Organisationskultur zu erklären. Die

erste Ebene zeigt die Kultur einer Organisation in Phänomenen, die Schein als **Artefakte** und Schöpfungen bezeichnet. Auf dieser Ebene zählt das, was sichtbar und/oder hörbar ist, wie zum Beispiel die Architektur eines Gebäudes, Sprache, Technologie, Bürogestaltung, Bekleidungs Vorschriften, Logos, Visitenkarten oder Begrüßungsformeln. Diese wahrnehmbaren und geschaffenen Objekte und Verhaltensweisen sind zwar sichtbar, in ihrer Bedeutung aber nicht leicht zu entziffern. Sie müssen interpretiert werden, um Rückschlüsse auf die Organisationskultur zu liefern (vgl. ebd.16f).



**Abbildung 5: Ebenen der Organisationskultur**  
(nach Schein 2004 zit. nach Nerdinger 2011: 146)

Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven **Werte**, die für Organisationsmitglieder und Außenstehende teilweise sichtbar und bewusst aber auch teilweise unsichtbar und unbewusst sind. Dazu gehören Werte und Normen der Organisationsmitglieder, die ihr Handeln enorm beeinflussen. Diese bekundeten Werthaltungen rücken nach Schein oft erst dann ins Blickfeld, wenn man Organisationsmitgliedern Fragen zu Beobachtungen stellt, die rätselhaft und befremdend erscheinen. Auf der dritten Ebene der Organisationskultur befinden sich die **Grundannahmen** und Grundprämissen der Organisationsmitglieder. Diese Ebene beinhaltet nach Schein den eigentlichen Kultur-Gehalt. Die Grundannahmen und -prämissen sind unsichtbar und unbewusst, sie werden nicht diskutiert und gelten als konstante Auffassungen, mit großem Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder. Da die Grundannahmen selten offen zutage liegen, müssen sie über den Weg der Interpretation aus anderen Phänomenen rekonstruiert werden. In vielen Fällen bestehen in einer Kultur mehrere Grundannahmen nebeneinander. Nach Schein sind Grundprämissen nicht bloß im anthropologischen Sinne dominante Wertmuster, sondern sie sind „zu etwas

solch selbstverständlichen geworden, das man innerhalb eines kulturellen Verbandes nur auf geringe Unterschiede trifft. Wenn eine Prämisse in einer Gruppe stark prägenden Charakter besitzt, dann halten die Mitglieder jedes Verhalten, das sich auf eine andere Grundannahme stützt, für unvorstellbar. [...] Wenn man die Struktur der Grundprämissen einer Kultur nicht entschlüsselt, kann man auch die Artefakte nicht richtig interpretieren und die Glaubwürdigkeit der artikulierten Werte nicht angemessen beurteilen. Die Essenz einer Kultur liegt in der Struktur ihrer grundlegenden Annahmen, und erst wenn man diese begriffen hat, erfasst man auch die Oberflächenschichten und ist imstande, sich wirklich darauf einzustellen“ (Schein 1995: 33 zit. nach Bentner/Beck 1997: 31).

## **4 Mentoring im betrachteten Unternehmen**

Das untersuchte österreichische Unternehmen ist im wirtschaftlichen Bereich tätig, beschäftigt derzeit ca. 1.050 MitarbeiterInnen und verfügt über eine breite Palette diverser Personalentwicklungsaktivitäten, die auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten sind. Das Unternehmen entwickelte und implementierte ein eigenes internes Mentoringprogramm zur Integration neuer MitarbeiterInnen. Der Startschuss zum Mentoringprogramm fiel Ende 2007. Das Programm sollte neuen KollegInnen dabei helfen, sich schneller im Unternehmen zurechtzufinden und Unterstützung während des Eingliederungsprozesses bieten.

### **4.1 Zielsetzung**

Folgende Ziele wurden im Unternehmen definiert:

- Das Ziel des Mentoringprogramm ist, die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der/des Mentee. Durch die Weitergabe beruflicher Erfahrungen der MentorInnen sollen neue MitarbeiterInnen sich rascher in der Organisation zurechtfinden und wohlfühlen.
- Das Programm soll eine individuelle Hilfestellung für neue MitarbeiterInnen sein und den Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtern.

Der Nutzen für die neuen MitarbeiterInnen wird seitens des Unternehmens folgendermaßen beschrieben:

- Rascheres Zurechtfinden und Wohlfühlen in der Organisation
- Lernen am Vorbild (z.B. erfolgreiche Schritte, Strategien)
- Begleitung und Beratung durch erfahrene KollegInnen
- Hilfe bei Kontakten und informellen Informationen – (Kontakte und Netzwerke entstehen) – Unterstützung abseits/zusätzlich zum eigenen Team – Möglichkeit, sich Tipps und Tricks für die Praxis zu holen

## 4.2 Rahmenbedingungen

Im Rahmen des untersuchten Mentoringprogrammes wurden seit Beginn jährlich, von derzeit 83 MentorInnen, ca. zwischen 80 und 100 Mentees betreut. Das Programm basiert auf Freiwilligkeit und startet jeweils mit dem Eintritt einer neuen Mitarbeiterin, eines neuen Mitarbeiters. Die Dauer des Programmes ist auf sechs Monate festgelegt. Zur Evaluation des Programmes werden ein bis zwei Monate nach Beendigung der Mentoringkooperation an alle TeilnehmerInnen (Mentee und MentorIn) Feedbackbogen (siehe Anhang) versandt.

Als Unterstützungsmaßnahme wird den MentorInnen ein Leitfaden vom Unternehmen zur Verfügung gestellt, der folgende Inhalte umfasst:

1. Rahmenbedingungen und wichtige Informationen: Was ist Mentoring und wozu dient es? Was ist Mentoring NICHT, Ziel des Mentoringprogrammes, mögliche Inhalte, oft gestellte Fragen/Themen, Nutzen für die MentorInnen
2. Start für beide – wie?
3. Matchingprozess
4. Mentoringvereinbarung
5. Ende der Mentorenschaft
6. Unterlagen: Mentoringvereinbarung, Info-Folder für neue MitarbeiterInnen, Liste einiger unternehmenstypischer Abkürzungen

Im ersten Kapitel des Leitfadens werden die wichtigsten Rahmenbedingungen und Informationen erläutert wie zum Beispiel:

- Jede/-r MentorIn betreut max. 3 Mentees.
- Die Zuteilung der Mentees erfolgt durch die Personalabteilung.
- Die/der MentorIn meldet sich 2-3 Mal um nachzufragen – anschließend Holschuld des Mentees.
- Nach Ablauf der MentorInnenschaft erhalten beide TandempartnerInnen einen Fragebogen und werden um Feedback gebeten.
- Beide sind verpflichtet die Privatsphäre des anderen zu wahren und Daten bzw. Informationen, die während der MentorInnenschaft ausgetauscht werden, absolut vertraulich zu behandeln (auch nach Ende der MentorInnenschaft).
- Die Mentoringvereinbarung kann als Unterstützung dienen, die beruflichen und persönlichen Interessen und Möglichkeiten miteinander abzustimmen und daraus Ziele zu entwickeln.
- Das Mentoring soll und kann kein Ersatz für den Dienstvorgesetzten bzw. den Betriebsrat, für ein persönliches Coaching oder eine Therapie sein.
- Das Angebot dient als Unterstützungsmaßnahme und Orientierungsmaßnahme und

stellt keine Verpflichtung dar, sondern basiert auf Freiwilligkeit. Das Mentoring kann jederzeit auf Wunsch der Mentorin, des Mentors und auch des Mentees beendet werden.

Im zweiten Kapitel wird kurz der Ablauf der Kontaktaufnahmen skizziert. Nachdem die/der Programmverantwortliche über einen neuen Eintritt informiert wird, wird mittels Matchingprozess nach einer/m geeigneten/m MentorIn gesucht. Die/der „Auserwählte“ wird kontaktiert und gefragt ob sie/er die Betreuung des neuen Mitarbeiters übernimmt. Nach Zusage erhält die/der neue MitarbeiterIn eine Information wer ihre/sein MentorIn ist plus zusätzliche Informationen, wie zum Beispiel ein Informationsblatt zum Mentoringprogramm und weitere Broschüren zu den Maßnahmen die im Unternehmen angeboten werden. Im Zuge dessen wird der/die MentorIn auch gebeten den ersten Kontakt herzustellen (evt. gemeinsames Mittagessen vereinbaren). Das nächste Kapitel liefert Informationen zum Matchingprozess. Hier wird kurz erläutert, auf welche Kriterien bei der Zuordnung von Mentee und MentorIn nach Möglichkeit geachtet wird. Folgende Kriterien werden genannt: gleicher Standort, dass beide aus einer anderen Abteilung kommen, Alter, Führungsaufgabe (Ja/Nein) und die zeitliche Verfügbarkeit. Ein Kriterium wird aufgrund seiner Wichtigkeit hervorgehoben nämlich, dass die Mentorin/der Mentor aus einer anderen Abteilung kommt als die/der Mentee. Dies wird explizit hervorgehoben, da es ein Ziel des Mentoringprogrammes ist, dass neue MitarbeiterInnen auch Kontakte außerhalb ihrer Abteilung und ihres Teams knüpfen. Damit soll auch der Kommunikationsaustausch erleichtert werden, falls es Hemmungen gibt oder Fragen auftreten, die vom Mentee im eigenen Team nicht abgeklärt werden können oder wollen. Nachfolgend werden Informationen zur Mentoringvereinbarung, sowie Beispiele für mögliche Zielsetzungen und warum diese notwendig sein können, geliefert. Zu Beginn wird darauf eingegangen, dass die Mentoringvereinbarung beim Start als Unterstützung bzw. Leitfaden dienen kann, um die Interessen und Möglichkeiten des Mentees, wie auch der MentorIn miteinander abzustimmen und daraus Ziele zu entwickeln. Es wird zusätzlich angemerkt, dass die Mentoringvereinbarung für beide Seiten freiwillig und nicht verpflichtend ist. Die jeweiligen Ziele, die sich ein Mentoring-Tandem, setzt sind frei vereinbar und hängen davon ab, welche Interessen von der/dem Mentee oder der/dem MentorIn verfolgt werden. Sollten jedoch Ziele im Mentoring-Tandem vereinbart werden, sind diese als verpflichtend anzusehen. Als mögliche Ziele werden folgende Beispiele im Leitfaden aufgezeigt:

- Kennenlernen neuer Aufgabengebiete (z.B. dem Mentee konkrete Einblicke in eigene Aufgabengebiete ermöglichen)
- Die Vermittlung von Kontakten (z.B. den Mentee in eigene Netzwerke einführen oder ein Besuch in der eigenen Abteilung organisieren)

- Ziele, die fachliches Wissen und Organisationskenntnisse umfassen (oder Ansprechpartner für bestimmte Themen nennen)
- Zuständigkeiten und Arbeitsfelder der einzelnen Abteilungen

Warum man überhaupt Ziele vereinbaren sollte, wird von der Programmleitung folgendermaßen begründet: Herausfordernd und spezifisch formulierte Ziele wirken motivierend und bewirken eine verbesserte und ausdauernde Selbststeuerung bei der Ausrichtung der eigenen Aktivitäten.

Das nächste und letzte Kapitel befasst sich mit dem Ende der MentorInnenschaft. Hier wird nochmals auf die Programmdauer von einem halben Jahr hingewiesen und dass beide Tandem-PartnerInnen ca. ein bis zwei Monate nach Programmende einen Fragebogen erhalten und um Feedback gebeten werden. Es wird angemerkt, dass es den PartnerInnen selbst überlassen bleibt, ob sie die (persönliche) Beziehung nach Ablauf des Programmes weiter führen oder nicht. Die Erklärung für die Begrenzung lautet wie folgt: Durch die Begrenzung soll einerseits Entlastung für die MentorInnen stattfinden und andererseits die Unabhängigkeit der/des Mentee gefördert werden.

Im Anhang finden die MentorInnen noch Unterlagen und Informationen wie zum Beispiel alle Informationen, die neue MitarbeiterInnen von der Programmleitung erhalten, eine Liste mit unternehmenstypischen Abkürzungen und eine Vorlage für die Mentoringvereinbarung.

Als Unterstützungsmaßnahme für die Mentees wird das Mentoringprogramm von einem Rahmenprogramm begleitet, das aus zwei Pflichtveranstaltungen besteht, die die Mentoringbeziehung unterstützen und zu einem Austausch der Mentees anregen sollen. Zusätzlich erhalten alle neuen MitarbeiterInnen einen „Herzlich Willkommen-Brief“ der den Namen ihrer Mentorin, ihres Mentors enthält, die verpflichtenden Termine der zwei zu besuchenden Veranstaltungen sowie Informationsmaterial zum Mentoringprogramm, die als Hilfsmittel zur Gestaltung der Mentoringbeziehung zur Verfügung gestellt werden.

## **5 Forschungsmethoden**

Zur Überprüfung der formulierten Fragestellungen kamen sowohl quantitative als auch ansatzweise qualitative Methoden zum Einsatz. Diese setzten sich zusammen aus einer schriftlichen Onlinebefragung und einer Untersuchung bereits vorhandener Daten, die in Form von Feedbackbogen sowohl seitens der Mentees als auch der MentorInnen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden.

Nachfolgend werden zunächst die Methode der Onlinebefragung und anschließend das Vorgehen bei der Auswertung der Feedbackbogen skizziert.

## 5.1 Onlinebefragung

Den größten Teil der nachfolgenden empirischen Untersuchung stellte die Onlinebefragung dar, die mithilfe der Programmverantwortlichen konzipiert und durchgeführt wurde. Die Fragebogen wurden anhand der theoretischen Mentoringliteratur entwickelt sowie an den Zielvorgaben des Unternehmens ausgerichtet. Es wurden auf die jeweilige Gruppe der Mentees und der MentorInnen zugeschnittene standardisierte Fragebögen eingesetzt. Der auf die jeweilige Gruppe angepasste Fragebogen gliederte sich in 5 Themenblöcke. Die Themenblöcke umfassten „Wirkungen und Leistungen des Mentoringprogrammes“, „Nutzen von Mentoring für Mentees und MentorInnen“, „Nutzen von Mentoring für das Unternehmen“, „Beurteilung der Mentoringbeziehung und des Austauschprozesses“ und die „Bewertung des Programmes“. Zusätzlich wurden einige demographische Daten erhoben: Geschlecht, Alter, Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen und der Ausbildungsstand.

Neben Ja-Nein-Fragen wurden Selektions-, Ranking- und Bewertungsfragen eingesetzt. Bei einigen Antworten wurden zusätzlich Begründungen erbeten, die ergänzend als offene Fragen hinzukamen. Da bei der Gestaltung des Online-Fragebogens neben unterschiedlichen Antwortformaten (z.B. Drop-Down-Listen, Matrixantworten oder Checkboxes) auch Funktionen hinterlegt werden konnten, wurden die geschlossenen Fragen als Pflichtfeld markiert und die offenen Fragen als freie Felder, d.h. offene Fragen konnten, mussten aber nicht beantwortet werden. Der Fragebogen konnte auch abgeschlossen werden, wenn offene Fragen nicht beantwortet wurden (vgl. Kuckartz et al. 2009: 40f)

Die Fragebogen für die Mentees und die MentorInnen wurden vorab einem Pre-Test unterzogen. Die Adaptierungen, die sich daraus ergaben, wurden integriert und nach nochmaliger Prüfung so umformuliert, dass sie den Hinweisen der TesterInnen Rechnung trugen.

Die Entscheidung für die Methode der Onlinebefragung resultierte aus zahlreichen Vorteilen, die sich für diese Untersuchung ergeben haben. Der erste Vorteil ist, die Schnelligkeit durch das rasche Erheben der Daten und der damit verbundene meist rasche Rücklauf. Dieser Aspekt spielte eine zentrale Rolle, da die Ergebnisse der Untersuchung im Jänner 2012 dem Unternehmen präsentiert werden sollten. Hinzu kommt, dass die Form der Onlinebefragung eine kostengünstige Variante darstellte: kein personeller (InterviewerInnen, VerteilerInnen) oder materieller Aufwand (Druckkosten, Versandkosten). Des Weiteren stehen die Daten nach der Erhebung sofort zur Verfügung, da sie direkt in eine Datenbank geschrieben werden und von dort auch wieder, ohne mögliche Eingabefehler wie bei der Datenübertragung klassischer Papier- und Bleistifterhebungen, in andere Programme wie zum Beispiel SPSS exportiert werden können (vgl. Kuckartz et al. 2009: 9f). Ein weiterer Vorteil ist, dass mithilfe von Online-Fragebögen viele Personen gleichzeitig befragt werden können und der Fragebogen sowohl ortsunabhängig als auch zeitunabhängig ausgefüllt

werden kann (vgl. ebd: 12). Was natürlich nicht nur als Vorteil gesehen werden kann, da nicht kontrolliert werden kann, in welchem Kontext bzw. welcher Situation der Fragebogen von den TeilnehmerInnen ausgefüllt wird. Das Kriterium der Ortsunabhängigkeit war in diesem Fall ein wesentliches, da das Unternehmen auf mehrere Standorte verteilt ist und die Stakeholder (MentorInnen und Mentees) der Evaluation dadurch schwerer zu erreichen sind. Ein weiterer Aspekt der sowohl als pro als auch contra ausgelegt werden kann, ist die Frage der Anonymität. Oftmals geht mit Online-Erhebungen eine gewisse Skepsis einher, was Fragen der Anonymität betrifft, welche wiederum einen direkten Einfluss auf das Antwortverhalten bzw. auch auf die Rücklaufquote haben kann. Zum einen können Online-Fragebogen anonymer erlebt werden als schriftliche Befragungen (Anwesenheit des Erhebers), zum anderen können Bedenken bestehen hinsichtlich der Zurückverfolgbarkeit. Der Link (und oftmals auch einhergehende einmalige Codes, die zur Sicherstellung des einmaligen Ausfüllens dienen), der im Zuge der Erhebung an eine bestimmte E-Mail Adresse gesandt wird, so die Befürchtungen, kann zurückverfolgt werden. Hier gilt es Möglichkeiten zu finden, diese Bedenken abzubauen und die Anonymität sicherzustellen (vgl. Kuckartz et al. 2009: 13).

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde dies zwar mitbedacht und die Gefahr von Doppelgleisigkeiten (mehrmaliges ausfüllen des Fragebogens) erkannt, jedoch auf Grund der Grundgesamtheit, der Länge des Fragebogens (über 50 Fragen) und der positiven Einschätzung der Programmleitung, wurde der Fragebogen als Link (ohne individuelle Codevergabe) versendet.

### **5.1.1 Grundgesamtheit**

Befragt wurden alle MentorInnen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung im Mentoringprogramm aktiv tätig waren. Es handelte sich dabei um 83 Mentorinnen und Mentoren die die Grundgesamtheit der Befragung bildeten. Angemerkt sei, dass zum gesamten Mentoring-Tool des untersuchten Unternehmens 89 Personen zählen. Zum Zeitpunkt der Erhebung verminderte sich die Zahl aufgrund dessen, dass sich 3 Personen in Karenz befanden und 3 Personen sich aufgrund von Zeitmangel vorübergehend aus dem Tool genommen haben. Betrachtet man die geschlechtliche Zusammensetzung der MentorInnen lässt sich ein deutlicher Überhang an weiblichen MentorInnen feststellen. Von den 83 befragten MentorInnen sind 57 weiblich und 26 männlich. Dieser Überhang lässt sich auch in der Grundgesamtheit des Unternehmens feststellen. Von den ungefähr 1.050 MitarbeiterInnen sind ca. 66% weiblich und 34% männlich.

Bei den Mentees wurden alle Personen herangezogen, die innerhalb der letzten eineinhalb Jahre eine Mentoringbeziehung führten und diese auch schon beendet hatten. Diese Zeitspanne resultierte vor allem daraus, dass die Informationen und Daten zum Mentoringprogramm (z.B. Wer welchen Tandem-Partner bekam, ob und zu welchem

Zeitpunkt) erst seit ca. eineinhalb bis zwei Jahren in einer Datenbank erfasst werden. Der Fragebogen wurde an 71 Mentees versandt. Die Verteilung hinsichtlich des Geschlechtes betrug 55 weibliche Mentees und 16 männliche Mentees. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Mitte bis Ende September (insgesamt über drei Wochen).

### **5.1.2 Erhebungsinstrument und Auswertung**

Der Fragebogen wurde mithilfe des freien und kostenlosen Softwaretool LimeSurvey<sup>2</sup> erstellt. Die Entscheidung für dieses Programm basierte auf zweierlei Gründen. Zum einen bestanden bereits positive Erfahrungen hinsichtlich Funktionalität und Bedienbarkeit der Software und zum anderen wurde vom Unternehmen eine Person zur Verfügung gestellt, die die technische Kompetenz zur Installation und Anwendung des Programmes mitbrachte. Für die anschließende Auswertung der qualitativen Daten aus dem Online-Fragebogen wurde das Statistikprogramm SPSS herangezogen.

### **5.1.3 Rücklauf**

Der Rücklauf bei der Onlinebefragung betrug bei den Mentees (Grundgesamtheit 71 Personen) 74,6%. Von 71 Personen haben 53 den Online-Fragebogen retourniert. Bei den MentorInnen betrug die Rücklaufquote 51,8%. Hier haben von einer Grundgesamtheit von 83 Personen, 43 den Online-Fragebogen ausgefüllt.

## **5.2 Feedbackbogen-Auswertung**

Im zweiten Teil wurden die bereits erhobenen Feedbackbögen des Unternehmens ausgewertet und in die Untersuchung bzw. die Ergebnisse integriert.

Gefragt wurde in den Feedbackbogen nach der Häufigkeit des Kontaktes, dem Ablauf und der Organisation der Kontaktaufnahmen, den Inhalten der Treffen, der Unterstützungsfunktion von Mentoring und nach „Ergänzende Infos“ (siehe Fragebogen Mentee/MentorIn im Anhang). Von den sieben Fragen sind sechs als offene Fragen deklariert und eine als geschlossene Frage. Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte in Anlehnung an die Methode der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2007).

### **5.2.1 Grundgesamtheit**

Wie schon vorab erwähnt, verfügt das Unternehmen erst seit ca. eineinhalb bis zwei Jahren über eine Datenbank in der die Mentoring-Tandems erfasst werden. Daher kann nur eine ungefähre Zahl der Aussendungen im Hinblick auf die Feedbackbogen an die Mentees und MentorInnen geschätzt werden. Die Programmverantwortlichen gehen von insgesamt jeweils

---

<sup>2</sup> Abrufbar unter: [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org) Stand 21.09.2011

ca. 150 Feedbackbögen aus, die an die Tandems ausgesendet wurden. Hier ist zu erwähnen, dass die Zahl der Tandems nicht mit der Anzahl der Aussendungen der Feedbackbogen (bzw. der tatsächlichen Tandems) übereinstimmt, da diese zu Beginn nur sporadisch verschickt worden sind. Die eher geringe Rücklaufquote kann, laut Angaben der Programmverantwortlichen, darauf zurückzuführen sein, dass viele MentorInnen sich zu Beginn des Programmes persönlich rückgemeldet haben und Feedback zu ihren Mentees gegeben haben. Dieses Feedback wurde jedoch nicht dokumentiert. Bei den Mentees kam ein persönliches Feedback nur vereinzelt vor.

### **5.2.2 Erhebungsinstrument und Auswertung**

Im vorliegenden Fall sollte eine zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Inhalte der Antworten der befragten Gruppen (MentorInnen/Mentees) erarbeitet werden, um einen gegenüberstellenden Vergleich und eine Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen.

Die Zielsetzung der gewählten Methode besteht daher darin „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2007: 58).

Zunächst wurden die Antworttexte der jeweiligen Fragen gelesen und auf inhaltliche Gemeinsamkeiten, Übereinstimmungen und Ähnlichkeiten untersucht. Hiervon ausgehend erfolgten die erste Auflistung inhaltlich übereinstimmender Aussagen sowie eine dementsprechende Auszählung einheitlicher Antworten. Anschließend wurden die Häufigkeiten der inhaltsgleichen Aussagen durch den jeweiligen Prozentanteil dieser Nennungen errechnet. In einem zweiten Schritt wurden die Inhalte der Antworten zu jeder Frage pro Befragtengruppe nach Häufigkeiten und Inhalten geordnet und übersichtlich zusammengefasst. Im letzten Schritt erfolgten ein gegenüberstellender Vergleich der Antworten der beiden Befragtengruppen zu jeder Frage sowie eine themenbezogene Interpretation einzelner hervorstechender Aussagen.

### **5.2.3 Rücklauf**

Insgesamt wurden seit Beginn des Projekts 108 Feedbackbögen erhoben. Seitens der Mentees wurden bis dato 66 Feedbackbögen retourniert, bei den MentorInnen waren es 42 Feedbackbögen, die in die Auswertung einfließen.

## **6 Ergebnisse**

Nachfolgend werden im ersten Teil die Ergebnisse der Onlinebefragung und im zweiten Teil die Ergebnisse der Feedbackbogen-Auswertung vorgestellt.

## 6.1 Ergebnisse der Onlinebefragung

Die Darstellung der Ergebnisse der Onlinebefragung erfolgt nach fünf Themenbereichen: „Wirkungen und Leistungen des Mentoringprogrammes“, „Nutzen von Mentoring für Mentees und MentorInnen“, „Nutzen für das Unternehmen“, „Beurteilung der Mentoringbeziehung und des Austauschprozesses“ und die „Bewertung des Mentoringprogrammes“.

Bei allen nachfolgenden Ergebnissen gilt als Grundgesamtheit bei den Mentees n=53 und bei den MentorInnen n=43.

### 6.1.1 Wirkungen und Leistungen des Mentoringprogrammes

Die Frage „Hat Ihnen das Mentoringprogramm dabei geholfen die Organisation besser kennenzulernen?“ beantworteten mit 64,1% mehr als die Hälfte der befragten Mentees mit Ja (22,6%) und eher Ja (41,5%). Circa ein Drittel der Mentees (eher Nein und Nein) gab an, dass das Programm nicht dazu beigetragen hat ein besseres Verständnis im Hinblick auf die Organisation zu erhalten.

Die deutlich überwiegende Mehrheit der MentorInnen von 90,7% beantwortete die Frage, ob sie ihrer/m Mentee bzw. ihren Mentees dabei helfen konnten die Organisation besser kennenzulernen, mit Ja (41,9%) und eher Ja (48,8%). Nur ein geringer Anteil von 4,6% der MentorInnen (Nein und eher Nein) konnte diesen Eindruck nicht bestätigen (vgl. Tab. 1).

MentorInnen (n=43)			Mentees (n=53)		
Konnten Sie Ihrer/m Mentee/Ihren Mentees dabei helfen die Organisation besser kennenzulernen?			Hat Ihnen das Mentoringprogramm dabei geholfen die Organisation besser kennenzulernen?		
Antwort	Anzahl	Prozent	Antwort	Anzahl	Prozent
Ja	18	41.9%	Ja	12	22.6%
eher Ja	21	48.8%	eher Ja	22	41.5%
eher Nein	1	2.3%	eher Nein	10	18.9%
Nein	1	2.3%	Nein	7	13.2%
Weiß nicht	2	4.7%	Weiß nicht	2	3.8%
keine Antwort	0	0.0%	keine Antwort	0	0.0%

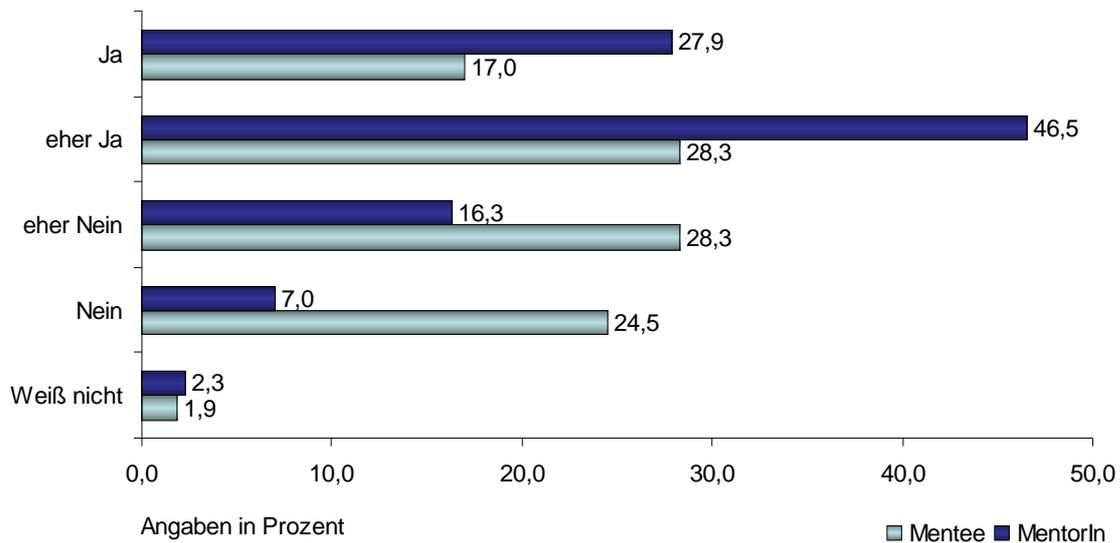
**Tabelle 1: Kennenlernen der Organisation**

Die Fragestellung, ob Mentees oder MentorInnen ihr Netzwerk im Unternehmen durch den jeweils anderen vergrößern konnten (vgl. Abb. 6), beantworteten 45,3% der befragten Mentees mit Ja und eher Ja. Mehr als die Hälfte der Mentees gab mit 52,8% (eher Nein und Nein) an, dass ihre Mentorin/ihr Mentor ihr/ihm nicht dabei helfen konnte ihr/sein firmeninternes Netzwerk auszubauen.

Bei den MentorInnen ergab sich ein anderes Bild. Sie haben mit fast einer drei Viertel Mehrheit (46,5% Ja und 27,9% eher Ja) angegeben, dass eine Netzwerkvergrößerung durch

ihre/n Mentee/s stattgefunden hat. 23,3% der MentorInnen gaben mit eher Nein und Nein an, dass dies nicht der Fall war.

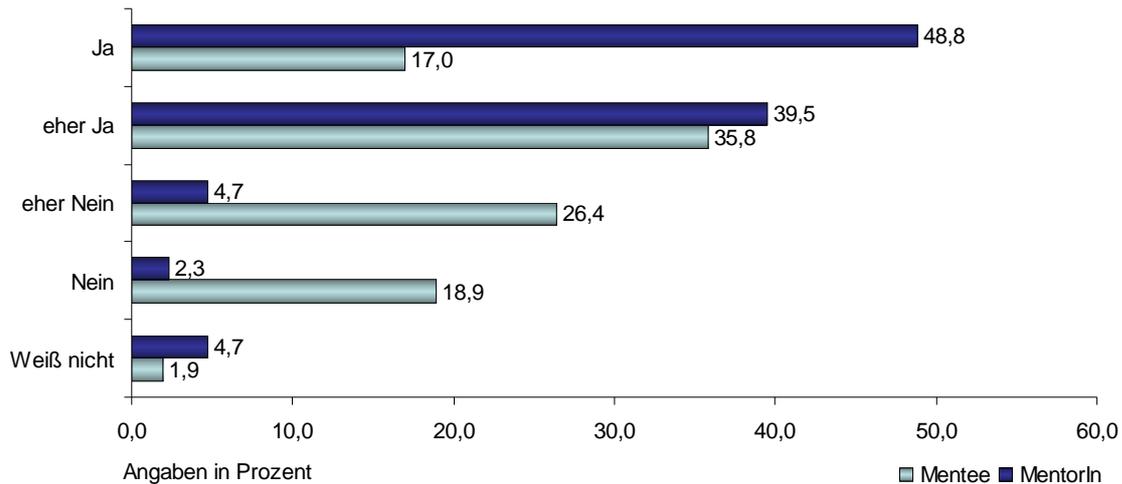
Hinsichtlich der Netzwerkvergrößerung konstatierten die MentorInnen einen wesentlich größeren Effekt als die Mentees. Im Vergleich zu den Mentees mit 45,3%, konnten 74,4% der MentorInnen ihr Netzwerk durch ihre/n Mentee/s vergrößern.



**Abbildung 6: Vergrößerung des Netzwerkes**

Mehr als die Hälfte der Mentees, haben mit 52,8% (Ja und eher Ja) angegeben, dass ihnen das Mentoringprogramm den Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen (vgl. Abb. 7) erleichtert hat. 26,4% beantworteten die Frage mit eher Nein und 18,9% mit Nein.

Die MentorInnen gaben mit einer überwiegenden Mehrheit von insgesamt 88,3% (48,8% Ja und 39,5% eher Ja) an, dass sie der Meinung sind ihrer/m Mentee/ihren Mentees den Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtert zu haben. Ein geringer Prozentsatz von 7% war der Ansicht, dass sie den Mentees den Zugang zu Informationen nicht wesentlich erleichtern konnten.



**Abbildung 7: Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen**

Die Frage „Trug das Mentoringprogramm zur stärkeren Identifikation mit Ihrem Unternehmen/Ihrer Arbeit<sup>3</sup> bei?“ beantworteten mit 54,7% mehr als die Hälfte der Mentees mit Nein und eher Nein. Insgesamt 41,5% der Mentees identifizierten sich mithilfe des Programmes mehr mit ihrem Unternehmen bzw. ihrer Arbeit.

Im Unterschied zu den Mentees haben mehr als 70% der MentorInnen die Frage mit Ja und eher Ja beantwortet. Bei fast drei Viertel der MentorInnen trug das Mentoringprogramm zu einer stärkeren Identifikation mit ihrem Unternehmen bzw. ihrer Arbeit bei. Nur 23,3% sahen keinen Zusammenhang zwischen dem Mentoringprogramm und einer stärkeren Identifikation. Auch bei dieser Frage unterscheiden sich die Angaben der MentorInnen hinsichtlich ihrer Einschätzung wesentlich von denen der Mentees. Die Identifizierung mit dem Unternehmen bzw. der Arbeit scheint, infolge des Mentoringprogrammes, seitens der MentorInnen höher zu sein als seitens der Mentees.

Fast die Hälfte der Mentees (49,1%) haben angegeben, dass sie von ihrer/ihrem MentorIn informelle Informationen zu den Gepflogenheiten und „Spielregeln“ des Unternehmens<sup>4</sup> (wie z.B. zur Beförderungsmotivität, Begrüßungsritualen oder zur Kleiderordnung) erhalten haben. Ebenso viele verneinten diese Aussage und gaben an, dass sie keine informellen Informationen von ihrer/ihrem MentorIn erhalten haben.

Aus der Sicht der MentorInnen ergaben sich folgende Zahlen: 81,4% haben mit Ja und eher Ja angegeben, dass sie ihrer/ihrem Mentee Informationen zu den Gepflogenheiten und „Spielregeln“ des Unternehmens vermitteln konnten. Ebenso wie bei der vorangegangenen Frage, zeigte sich bei dem Vergleich der beiden Gruppen, dass die MentorInnen dazu

<sup>3</sup> Vgl. Anhang, Abb.32

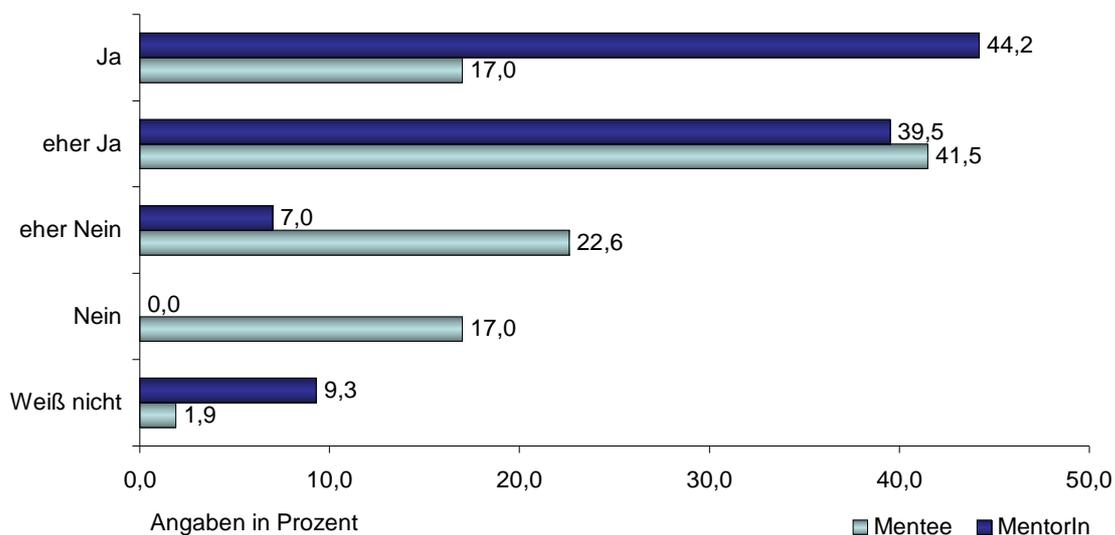
<sup>4</sup> Vgl. Anhang, Abb.33

tendierten einen höheren Vermittlungsgrad hinsichtlich informeller Informationen darzustellen als die Mentees.

Ob sich ihr Verständnis hinsichtlich der Struktur und dem Aufbau der Organisation (vgl. Abb. 8) verbessert hat, schätzten mit insgesamt 58,5% mehr als die Hälfte der Mentees positiv ein. Keinen besseren Einblick in die Struktur und den Aufbau der Organisation haben hingegen 39,6% der Mentees erhalten.

Auf der Seite der MentorInnen ergab sich folgendes Bild: 44,2% beantworteten die Frage „Konnten Sie Ihrem Mentee/Ihren Mentees dabei helfen die Struktur bzw. den Aufbau der Organisation besser zu verstehen?“ mit Ja und 39,5% mit eher Ja. Somit haben mehr als drei Viertel der befragten MentorInnen den Eindruck, dass sie ihrer/ihrer/ihren Mentee/s die Struktur und den Aufbau der Organisation vermitteln konnten.

Auch bei dieser Frage lassen sich deutliche Einschätzungsunterscheidungen zwischen Mentees und MentorInnen feststellen.



**Abbildung 8: Struktur und Aufbau der Organisation**

### 6.1.2 Nutzen für Mentees und MentorInnen

Der Großteil der befragten Mentees stimmte mit 75,5% der Aussage voll zu, dass die Begleitung durch eine/n erfahrene/n KollegIn gerade in der Startphase sehr hilfreich war (vgl. Tab. 2). Mehr als 20% stimmten dieser Aussage weitgehend bis zum Teil zu. Das Mentoringprogramm sahen fast 80% der Mentees (52,8% Stimme voll zu und 26,4% Stimme weitgehend zu) als eine Unterstützungsmaßnahme außerhalb ihrer Abteilung an. Dass das Programm ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung diene, stimmten 39,6% voll bzw. weitgehend zu. Die Mehrheit der befragten Mentees von 34% stimmte dieser Aussage nur zum Teil zu und 22,6% stimmten ihr kaum bis gar nicht zu.

Eine Ansprechperson außerhalb der Abteilung zu haben schätzten 77,4% (49,1% Stimme voll zu und 28,3% Stimme weitgehend zu) der Mentees als sehr wichtig und nützlich ein. Ein geringer Anteil von 3,8% stimmte dieser Aussage kaum zu.

Das Engagement und die Unterstützung ihrer Mentorin/ihrer Mentors beurteilte die Mehrheit der Mentees mit 67,9% (stimme voll zu und stimme weitgehend zu) positiv. 18,9% stimmten dieser Aussage kaum bis gar nicht zu.

Der Aussage, dass das Mentoringprogramm förderlich beim Aufbau ihres persönlichen Netzwerkes war, stimmten 45,3% der Mentees kaum bis gar nicht zu. 17% stimmten der Aussage zum Teil zu und 37,7% stimmten ihr voll bis weitgehend zu.

Der Frage, ob sie von ihrer Mentorin/ihrer Mentor Tipps zu den im Unternehmen üblichen Umgangsformen erhalten haben, stimmten fast 40% der Mentees voll bis weitgehend zu. 30,2% stimmten der Frage zum Teil zu und der gleiche Prozentsatz stimmte kaum bis gar nicht zu.

Der höchste Wert in der Kategorie „stimme voll zu“ mit 75,5% wurde bei den Mentees, bei der Aussage erreicht, dass die Begleitung durch einen erfahrenen Kollegen gerade in der Startphase sehr hilfreich ist. Auch der zweite Wert über 50% fällt in die Kategorie „stimme voll zu“ und wird mit der Aussage verknüpft, dass das Mentoringprogramm eine zusätzliche Unterstützungsmaßnahme zum eigenen Team darstellt. An dritter Stelle liegt, in derselben Kategorie, mit 49,1% die Wichtigkeit eines Ansprechpartners außerhalb des Teams. In der Kategorie „stimme gar nicht zu“ fallen zwei Werte ins Auge, die zum einen keine Förderung beim Aufbau des persönlichen Netzwerkes attestierten und zum anderen keine Informationen zu den Umgangsformen im Unternehmen in ihrem Mentoring-Tandem erhalten haben.

	Einschätzung der Mentees: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?					
	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Die Begleitung durch einen erfahrenen Kollegen ist gerade in der Startphase sehr hilfreich.	75,5%	15,1%	7,5%	1,9%	0,0%	0,0%
Das Mentoringprogramm ist eine Unterstützung zusätzlich zum eigenen Team (zur eigenen Abteilung).	52,8%	26,4%	9,4%	7,5%	1,9%	1,9%
Das Mentoringprogramm dient der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung.	15,1%	24,5%	34,0%	13,2%	9,4%	3,8%

Eine Ansprechperson außerhalb des Teams/der Abteilung zu haben ist sehr wichtig/nützlich.	49,1%	28,3%	18,9%	3,8%	0,0%	0,0%
Meine/Mein MentorIn war engagiert und hat mich ausreichend unterstützt.	39,6%	28,3%	11,3%	3,8%	15,1%	1,9%
Das Mentoringprogramm war förderlich beim Aufbau meines persönlichen Netzwerks im Unternehmen.	15,1%	22,6%	17,0%	24,5%	20,8%	0,0%
Von meiner/meinem MentorIn bekam ich Tipps über die im Unternehmen üblichen Umgangsformen.	20,8%	18,9%	30,2%	13,2%	17,0%	0,0%

**Tabelle 2: Einschätzung der Mentees zum persönlichen Nutzen des Programmes**

Bei den MentorInnen gaben fast 80% (Stimme voll zu und Stimme weitgehend zu) an, dass sie ihre beruflichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Organisation an ihre/ihren Mentee/s weitergeben konnten. Der Aussage, dass die Organisation durch die neue Kollegin/den neuen Kollegen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet wird, stimmten 69,8% voll bis weitgehend zu. 11,6% stimmten der Aussage kaum bis gar nicht zu. Der nächsten Frage, dass durch die „frische-neue“ Perspektive der/des Mentee/s eigene Muster und Arbeitsabläufe hinterfragt wurden, stimmte die Mehrheit der MentorInnen mit 39,5% zum Teil zu. 44,2% stimmten ihr voll zu bis weitgehend zu. Kaum bis gar nicht stimmten der Aussage 11,6% zu. Mit dem Engagement ihrer/s Mentee/s waren 51,2% zufrieden. Die Mehrheit der MentorInnen war nur zum Teil mit Engagement und Einsatz der/des Mentee/s zufrieden. 83,7% der MentorInnen sahen die Spezialseminare, die nur für ihre Zielgruppe konzipiert wurden, als „Incentive“ der Programmleitung an. Dass sie ihr Netzwerk durch das Kennenlernen anderer MentorInnen vergrößern konnten, gaben 74,5% der befragten MentorInnen an.

	Einschätzung der MentorInnen: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?					
	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Ich konnte meine beruflichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Organisation an meinen/meine Mentee/s weitergeben.	48,8%	30,2%	18,6%	2,3%	0,0%	0,0%

Die Organisation wird durch die neue Kollegin/den neuen Kollegen aus einem anderen Blickwinkel gesehen.	44,2%	25,6%	16,3%	9,3%	2,3%	2,3%
Durch die „frische-neue“ Perspektive des/der Mentees werden eigene Muster und Arbeitsabläufe hinterfragt.	30,2%	14,0%	39,5%	9,3%	2,3%	4,7%
Mein/e Mentee/s war/en engagiert und nutzte/n das Angebot des Mentoringprogramm.	23,3%	27,9%	34,9%	14,0%	0,0%	0,0%
Die Spezialseminare sind eine Wertschätzung für die Mitarbeit am Programm und ein zusätzliches „Incentive“ für MentorInnen.	53,5%	30,2%	11,6%	4,7%	0,0%	0,0%
Ich konnte mein Netzwerk durch das Kennenlernen anderer MentorInnen vergrößern.	32,6%	41,9%	9,3%	7,0%	4,7%	4,7%

**Tabelle 3: Einschätzung der MentorInnen zum persönlichen Nutzen des Programmes**

Als Ergänzung bzw. Überprüfung der vorangegangenen Frage wurde zusätzlich abgefragt, ob sich noch andere Vorteile aus dem Mentoringprogramm für die MentorInnen und Mentees ergeben haben die nicht angeführt wurden. Diese Frage wurde als offene Frage deklariert und ließ freie Antwortmöglichkeiten zu. Seitens der MentorInnen haben 28 Personen (65,1%) die offene Frage beantwortet und 15 Personen (34,9%) gaben keine Antwort. Bei den Mentees äußerten sich 19 Personen (35,9%), 34 Personen (64,1%) haben die Frage nicht beantwortet.

Folgende Ergebnisse lieferten die offenen Fragen seitens der Mentees:

Sechs Mentees (1, 12, 18, 26, 34, 37) gaben an, dass sich für sie kein Nutzen aus dem Mentoringprogramm ergeben hat. Dies begründeten sie zum Teil dadurch, dass „leider meine Mentorin nie persönlich getroffen“ oder damit, dass sie ihre „Infos von anderen Kollegen erhalten“ haben. „Jemanden außerhalb des Teams kennenlernen und Einblicke in andere Abteilungen erhalten“ sahen drei Mentees (2, 20, 23) als Vorteil des Programmes an.

Weitere Nennungen waren:

- „Ansprechperson in unterschiedlichen Abteilungen“
- „Informationen zur Weiterbildung“
- „Begleitung in der schwierigen Startphase“
- „Unkomplizierte Auseinandersetzung mit der Organisation“
- „Vorteile in vielen Hinsichten: Erfahrene Persönlichkeit, gute Tipps, stets da als Ansprechpartner“
- „Rascher Einblick in die Struktur des Unternehmens“
- „Einen anderen Standort kennenzulernen“

- „Infos zu Kommen/Gehen, wo kann man essen gehen, Prüfungen, Dienstprüfungen, ect.“
- „Konnte mit einem Außenstehenden über mein Team bzw. die Aufgaben des Teams sprechen“
- „Sehr angenehmes Gespräch mit einer externen Kollegin und das Wissen, bei ihr nachfragen zu können“

Folgende Ergebnisse lieferten die offenen Fragen seitens der MentorInnen:

Sechs MentorInnen (23, 27, 35, 43, 53, 62) haben den Netzwerkcharakter des Mentoringprogrammes hervorgehoben. Sie gaben unter anderem an, dass sie ihr Netzwerk erweitern, vergrößern bzw. ausbauen konnten.

Der Kontakt zu neuen MitarbeiterInnen und das Kennenlernen neuer Leute wurden von sieben MentorInnen (23, 27, 30, 32, 40, 46, 57) als Vorteil des Mentoringprogrammes genannt. Ein/e weitere/r MentorIn gab an, dass das Kennenlernen neuer MitarbeiterInnen auch die Zusammenarbeit erleichtert und ein/e weitere/r sah einen Nutzen darin „neue Mitmenschen und deren Arbeitsweise kennenzulernen“.

Eine neue Perspektive sowie die Sicht- und Arbeitsweise anderer Dienststellen, die durch den Kontakt mit neuen MitarbeiterInnen gewonnen werden kann, haben neun MentorInnen (31,32, 44, 46, 58, 59, 64, 34, 40) positiv hervorgehoben. Zwei der befragten MentorInnen gaben an, dass die durch ihre/n Mentee/s eine andere Betrachtungsweise auf gewisse Angelegenheiten erhalten haben und dadurch zumindest teilweise ihre „Betriebsblindheit“ ablegen konnten, was sie wiederum bei ihrer täglichen Arbeit unterstützte. Die „Außensicht der Institution“ sowie der „Blick über den Tellerrand“ oder ein „Neuer Blickwinkel für die Organisation“ wurden in diesem Zusammenhang auch erwähnt.

Der Einblick und Kontakt zu anderen Abteilungen wurde von drei MentorInnen explizit als ein Vorteil/Nutzen des Mentoringprogrammes angeführt: „Kontakte zu anderen Teams/Referaten ausbauen“ (61); „Kennenlernen anderer Abteilungen“ (62); „Durch die Sichtweisen und Erfahrungen der neuen Mitarbeiter habe ich mehr Einblick in andere Abteilungen erhalten“ (33).

Vier der befragten MentorInnen (27, 46, 52, 56) empfanden die Mentoringseminare als eine positive Unterstützung. Sie haben im Rahmen des Mentoringprogrammes interessante und tolle Seminare besucht die auch über das Programm hinaus Vorteile (wie z.B. in „schwierigen Alltagssituationen“ oder eine Erweiterung der „eigenen Coaching Kompetenz“) ergaben.

Den Nutzen des Erfahrungsaustausches im Rahmen des Mentoring hoben drei MentorInnen (30, 31, 34) hervor. Der „Austausch informeller Informationen“ wurde von zwei MentorInnen (26, 61) genannt. Interessante Gespräche und Diskussionen sind weiteren zwei MentorInnen

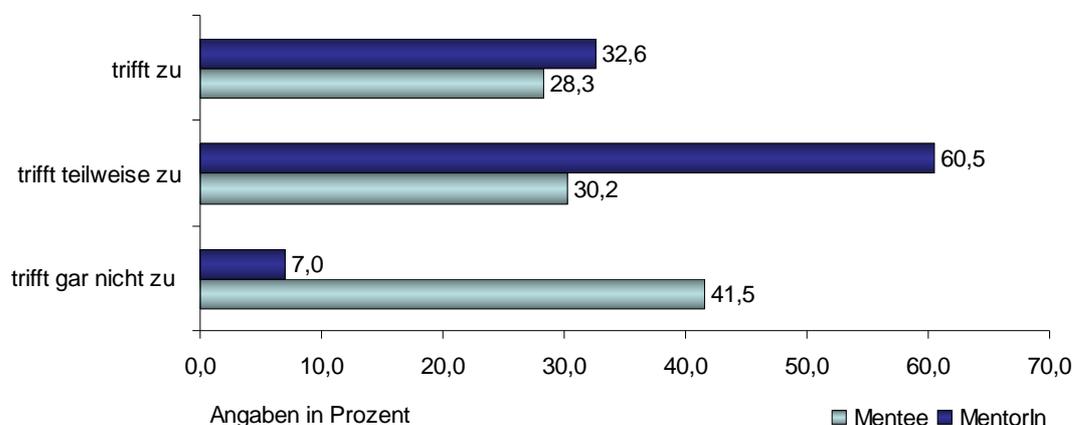
(35, 31) positiv aufgefallen. Ein/e MentorIn nannte den „Aufbau einer offenen Kommunikation mit den neuen Mitarbeiter/innen“ (40) als positiven Nutzen des Programmes.

Einen weiteren Vorteil sahen die MentorInnen auch darin, dass sie sich im Zuge des Programmes wieder vermehrt mit der Organisation und ihren Zusatzleistungen auseinandersetzten. Dieses Phänomen erwähnten vier MentorInnen (50, 53, 57, 59). Als Beispiel dafür folgendes Zitat: „für sich selbst auch wieder die positiven Seiten der Organisation genauer sehen (und dem Mentee „verkaufen“), insbesondere das Weiterbildungsangebot“.

Ein/e Befragte/r gab an, keinen Nutzen aus dem Programm gezogen zu haben. Abgesehen von diesem einen Kritikpunkt wurden noch folgende Einzelnennungen genannt:

- „Mein Mentee ist eine gute Freundin geworden!“
- „Nette Mittagessen“
- „Rascher, offener Zugang auf neue Mitarbeiter“
- „Informationen über Abläufe in Privatunternehmen“
- „Neuen MitarbeiterInnen hilfreich zur Seite stehen“
- „strukturiertes Herangehen an ein Thema“
- „Defizite bzgl. Informationen an die Mitarbeiter werden aufgezeigt“
- „siehe oben“

Bei der nächsten Frage, gab der Großteil der befragten Mentees mit 41,5% an, dass die Aussage „Meine Mentorin/Mein Mentor unterstützte mich in konkreten Problemsituationen, bei aktuellen Fragen und beim Treffen spezieller Entscheidungen“ gar nicht zutrifft (siehe Abb. 9). Im Vergleich dazu gaben das bei der gleichen Kategorie nur 7% der MentorInnen an. Der Großteil der MentorInnen glaubte, dass diese Aussage teilweise zutrifft, nur die Hälfte der Mentees sah das auch so. Bei dem Item „trifft zu“ stimmten 32,6% der MentorInnen und 28,3% der Mentees der Aussage zu.



**Abbildung 9: Unterstützungsfunktion bei Problemen und Fragen**

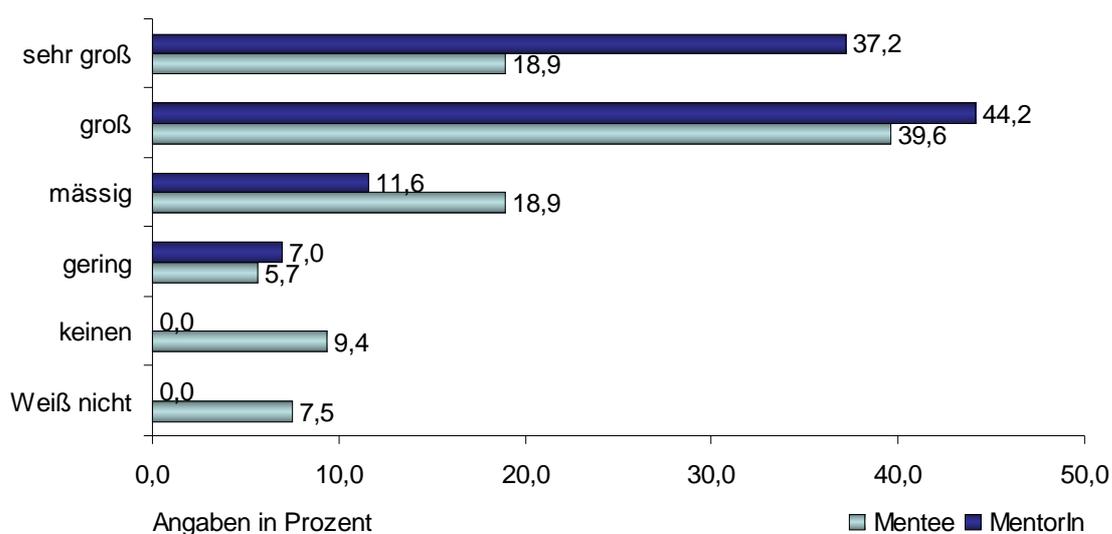
Ungefähr die Hälfte der Mentees gab mit 50,9% an, dass sie von den Erfahrungen ihrer Mentorin/ihrer Mentors profitieren konnten<sup>5</sup>. Für 28,3% traf die Aussage teilweise zu und für 20,8% traf sie gar nicht zu. Bei den MentorInnen konnten 27,9% von den Erfahrungen ihrer/ihrer Mentee/s profitieren. Auf 39,5% traf die Aussage teilweise zu und für 32,6% traf sie gar nicht zu.

### 6.1.3 Nutzen für das Unternehmen

Der Großteil der Mentees (58,5%) beurteilte den Nutzen des Instrumentes Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen als sehr groß und groß. 18,9% schätzten den Nutzen von Mentoringprogrammen zur Integration neuer MitarbeiterInnen mäßig ein. Für 5,7% war der Nutzen gering und 9,4% sahen keinen Nutzen von Mentoring. Weitere 7,6% wissen nicht ob Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen beitragen kann. Zusammengefasst (sehr groß und groß) attestierten der Integrationsleistung des Mentoringprogrammes ungefähr zwei Drittel der Mentees einen Nutzen. Immerhin 15,1% sahen keinen Nutzen bzw. schätzten ihn als gering ein (vgl. Abb. 10).

Die MentorInnen beurteilten die Aussage erheblich positiver. Sie schätzten den Nutzen mit insgesamt 81,4% als hoch ein (37,2% sehr groß und 44,2% groß). 11,6% beurteilten ihn mit mäßig und für 7% der MentorInnen ist der Nutzen gering. Keinen Nutzen attestierte niemand der MentorInnen.

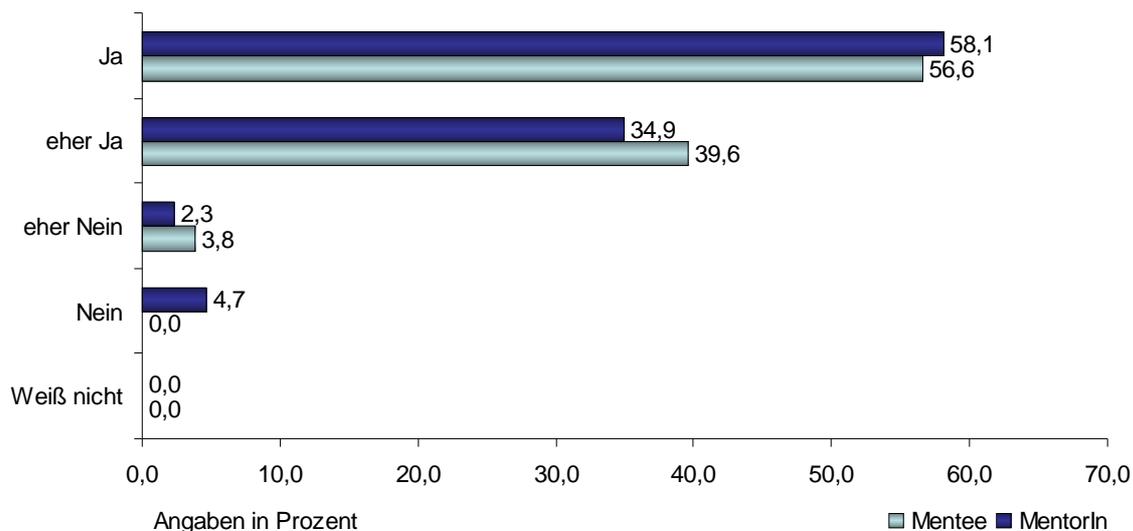
Insgesamt beurteilte sowohl die Gruppe der Mentees (58,5%) als auch die der MentorInnen (81,4%) den Nutzen des Instrumentes Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen überwiegend positiv. Explizit keinen Nutzen sahen 9,4% der Mentees.



**Abbildung 10: Nutzen von Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen**

<sup>5</sup> Vgl. Anhang, Abb.34

Bei beiden Gruppen, war der Großteil der befragten, bei den MentorInnen 93% (58,1% Ja und 34,9% eher Ja) und bei den Mentees sogar 96,2% (56,6% Ja und 39,6% eher Ja), der Ansicht, dass Mentoringprogramme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation verbessern könnten (vgl. Abb. 11). Ein geringer Anteil der MentorInnen von 7% (2,3% eher Nein und 4,7% Nein) attestierte durch das Mentoringprogramm keine Verbesserung des Kommunikationsverhaltens. Bei den Mentees gab es keine Nennungen bei dem Item „Nein“, bei dem Item „eher Nein“ waren es 3,8%.



**Abbildung 11: Verbesserung des Kommunikationsverhaltens in einer Organisation**

Mehr als die Hälfte der befragten Mentees, insgesamt 62,2%, beurteilten die Aussage, dass informelles Wissen über betriebliche Angelegenheiten der/dem neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt wird und nicht langwierig erarbeitet werden muss, mit stimme voll zu und stimme weitgehend zu (vgl. Tab. 4). 26,4% stimmten dieser Aussage zum Teil zu und 11,3% stimmten ihr kaum bis gar nicht zu. Der Ansicht, dass das von der Mentorin/vom Mentor in langjähriger Erfahrung erarbeitete Wissen weitergegeben wird und somit für das Unternehmen erhalten bleibt, sind zusammengefasst 62,3% (stimme voll zu und stimme weitgehend zu) der Mentees. Negativ beurteilten diese Aussage 13,2% mit stimme kaum zu und stimme gar nicht zu. Neutral bewerteten 22,6% der befragten Mentees, mit „stimme zum Teil zu“, die Aussage.

Die positive Einschätzung der Mentees spiegelte sich auch in der letzten Aussage, der Förderung des Ideen- und Wissensaustausches im Unternehmen, wider. Die Mehrheit von 64,1% attestierte auch hierin einen Nutzen für das Unternehmen.

	Einschätzung der Mentees: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?					
	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Informelles Wissen über die betrieblichen Angelegenheiten wird dem/der neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt und muss nicht langwierig erarbeitet werden.	26,4%	35,8%	26,4%	7,5%	3,8%	0,0%
Das vom Mentor in langjähriger Erfahrung erarbeitete Wissen wird weitergegeben und bleibt somit für das Unternehmen erhalten.	32,1%	30,2%	22,6%	11,3%	1,9%	1,9%
Das Mentoringprogramm fördert den Ideen- und Wissensaustausch im Unternehmen.	28,3%	35,8%	28,3%	3,8%	1,9%	1,9%

**Tabelle 4: Einschätzung der Mentees zum Nutzen des Programmes für das Unternehmen**

Bei den MentorInnen fielen die Einschätzungen zum Nutzen für das Unternehmen deutlich höher aus (vgl. Tab. 5). Der ersten Aussage, dass informelles Wissen über betriebliche Angelegenheiten der/dem neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt wird und nicht langwierig erarbeitet werden muss, stimmten 93,1% voll bis weitgehend zu. Bei der zweiten Aussage waren insgesamt 76,7% („stimme voll zu“ und „stimme weitgehend zu“) der Ansicht, dass das Wissen der MentorInnen weitergegeben wird und somit für das Unternehmen erhalten bleibt.

	Einschätzung der MentorInnen: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?					
	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Informelles Wissen über die betrieblichen Angelegenheiten wird dem/der neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt und muss nicht langwierig erarbeitet werden.	51,2%	41,9%	4,7%	2,3%	0,0%	0,0%
Das vom Mentor in langjähriger Erfahrung erarbeitete Wissen wird weitergegeben und somit für das Unternehmen erhalten.	39,5%	37,2%	23,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Das Mentoringprogramm fördert den Ideen- und Wissensaustausch im Unternehmen.	55,8%	27,9%	11,6%	2,3%	2,3%	0,0%

**Tabelle 5: Einschätzung der MentorInnen zum Nutzen des Programmes für das Unternehmen**

Die Ansicht das Mentoringprogramme den Ideen- und Wissensaustausch im Unternehmen fördern, vertraten 83,7% („stimme voll zu“ und „stimme weitgehend zu“) der befragten MentorInnen. Nur ein geringer Prozentsatz von 2,3% stimmte dieser Aussage gar nicht zu.

#### 6.1.4 Beurteilung der Mentoringbeziehung und des Austauschprozesses

Im nächsten Frageblock wurde die Mentoringbeziehung, wie sie von den MentorInnen und Mentees erlebt wurde, untersucht. Neben der praktischen Gestaltung (Dauer der Treffen, Zeitaufwand, usw.), wurden die Erwartungen sowie die persönliche Wahrnehmung der Mentoringbeziehung beleuchtet.

Die Mentoringbeziehung dauerte im Durchschnitt (laut Vorgabe der Programmleitung) sechs Monate. Die Häufigkeit der Treffen, die Dauer der Gespräche sowie die inhaltliche Gestaltung obliegen ausschließlich der Eigenverantwortung der MentorInnen und Mentees. Es gibt dazu keine Vorgaben oder Empfehlungen der Programmleitung.

Bei den MentorInnen lag die maximale Anzahl der Treffen zwischen „3 bis 4 mal“ (69,8%), bei den Mentees bei „1 bis 2 mal“ (50,9%). Circa ein Drittel der Mentees gab an, dass sie sich 3 bis 4 mal getroffen haben und umgekehrt gaben 16,3% der MentorInnen an, dass sie sich 1 bis 2 mal getroffen haben. Öfter als viermal haben sich laut Angaben der MentorInnen 14% mit ihrer/m Mentee bzw. ihren Mentees getroffen. Bei den Mentees beläuft sich der Prozentsatz in derselben Kategorie auf 5,7%. 9,4% der Mentees gaben sogar an, dass sie sich nie getroffen haben. Keiner der MentorInnen hat das Item „Nie“ genannt. Bei den Angaben zur Häufigkeit der Treffen ist eine deutliche Diskrepanz zwischen den Mentees und den MentorInnen erkennbar (vgl. Abb. 12). Die Ergebnisse weisen insgesamt auf eine eher geringe Anzahl von Treffen hin.

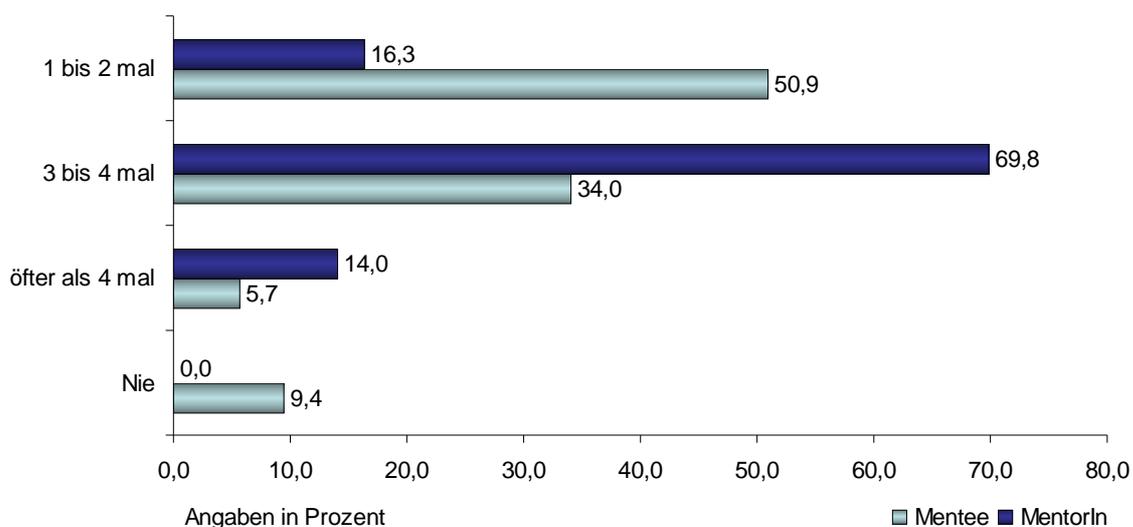
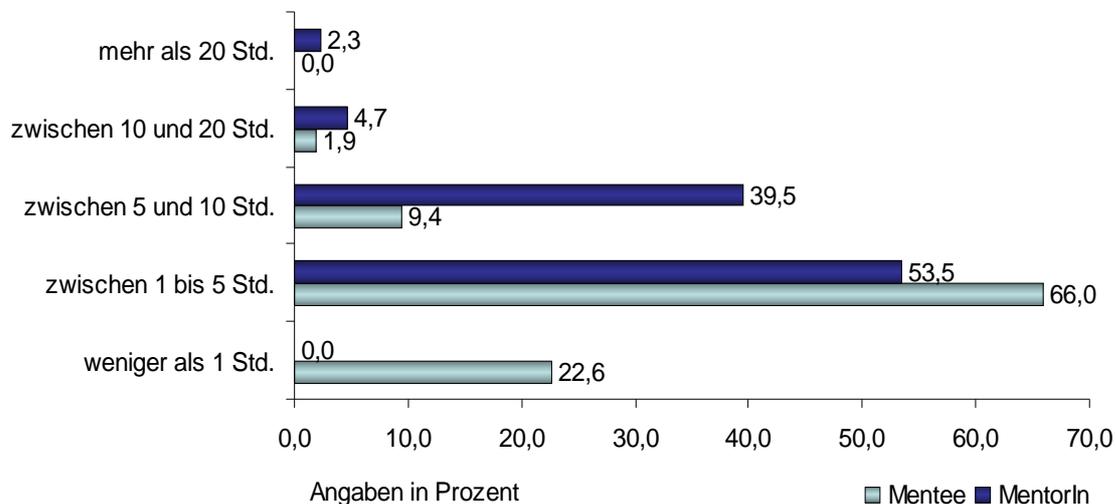


Abbildung 12: Häufigkeit der Treffen

Mehr als die Hälfte der MentorInnen (66%) und Mentees (53,5%) haben für den Mentoring-Austausch zwischen eine bis fünf Stunden aufgewendet (vgl. Abb. 13). Zwischen fünf und zehn Stunden investierten 39,5% der MentorInnen und 9,4% der Mentees. 22,6% der Mentees gaben an, dass sie weniger als eine Stunde für den Mentoring-Austausch aufgewendet haben. Von den MentorInnen wählte das Item „weniger als eine Stunde“ niemand.

Da die Dauer des Mentoring-Austausches nicht durch die Programmleitung festgelegt wurde, zeigt sich in diesem Ergebnis abermals eine unterschiedliche Einschätzung und Wahrnehmung der Mentees und MentorInnen. Auch bei dieser Frage tendierten die MentorInnen dazu, eine höhere Betreuungshäufigkeit darzustellen als die Mentees.



**Abbildung 13: Zeitaufwand innerhalb der Mentoringbeziehung**

Bei den Mentees sahen mehr als die Hälfte der Befragten mit 58,5% (Ja und eher Ja), den Zeitaufwand<sup>6</sup> (innerhalb der sechs Monate) den sie in die Mentoringbeziehung investierten als angemessen und ausreichend an. 35,8% führten mit eher Nein und Nein an, dass der Zeitaufwand für sie nicht angemessen ist. Die aufgewendete Zeit innerhalb der sechs Monate, schätzten 86,1% der MentorInnen, mit Ja und eher Ja, als angemessen und ausreichend ein. 9,4% der MentorInnen gaben mit eher Nein und Nein an, dass sie den Zeitaufwand als nicht angemessen und ausreichend empfanden. Insgesamt ist für die Mehrheit der Mentees und MentorInnen die aufgewendete Zeit angemessen und ausreichend.

Bei der Frage „Wer sollte den Mentoring-Kontakt hauptsächlich fördern?“<sup>7</sup> gaben 71,7% der Mentees und 67,4% der MentorInnen an, dass dieser von beiden Seiten gefördert werden

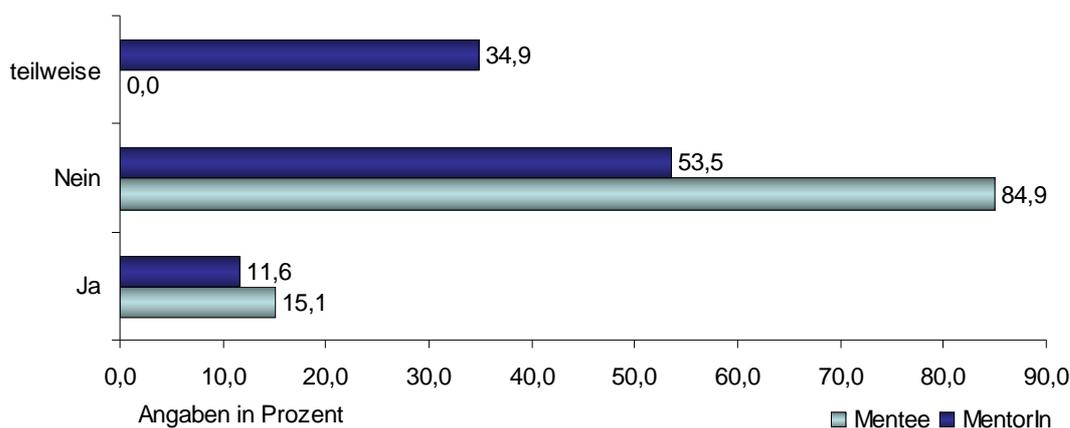
<sup>6</sup> Vgl. Anhang, Abb. 35

<sup>7</sup> Vgl. Anhang, Abb. 36

sollte. 20,9% der MentorInnen sahen es in ihrer Verantwortung den Kontakt einzuleiten. 28,3% der Mentees waren derselben Meinung. Der Ansicht, dass die Förderung des Kontaktes seitens der Mentees erfolgen sollte sind 11,6% der MentorInnen, die Mentees sahen das nicht so. Mit einer mehr als zwei Drittel Mehrheit gaben beide Gruppen an, dass der Mentoring-Kontakt von beiden Seiten gefördert werden sollte.

Die nächste Frage zielte darauf ab, zu überprüfen ob die zur Verfügung gestellte Mentoringvereinbarung, zum Einsatz kam oder nicht. Die Vereinbarung wurde auf Anregung der MentorInnen vor ca. eineinhalb Jahren in die Mentoringunterlagen integriert. Die Mentoringvereinbarung kann beim Start als Unterstützung bzw. Leitfaden dienen, die Interessen und Möglichkeiten des Mentees, wie auch der MentorIn miteinander abzustimmen und daraus Ziele zu entwickeln. Die Mentoringvereinbarung ist freiwillig und nicht verpflichtend.

Die Frage, ob sie Ziele und Vorgehen für das Mentoring in der zur Verfügung gestellten Mentoringvereinbarung festgelegt haben (vgl. Abb. 14), negierten 84,9% der Mentees und 53,5% der MentorInnen. 15,1% der Mentees und 11,6% der MentorInnen nutzen die Vereinbarung. Da die MentorInnen seit Beginn des Programmes schon mehrere Mentees betreut haben könnten, gab es bei ihren Antwortmöglichkeiten zusätzlich das Item „teilweise“, da die Möglichkeit bestand, dass sie die Vereinbarung mit einigen Mentees abgeschlossen haben und mit anderen nicht. 34,9% der MentorInnen wählten die Kategorie „teilweise“.



**Abbildung 14: Einsatz der Mentoringvereinbarung**

All jene, die die vorangegangene Frage, ob sie Ziele und Vorgehen für das Mentoring in der zur Verfügung gestellten Mentoringvereinbarung festgelegt haben, mit Ja beantworteten, wurden weitergeleitet zur Frage, ob diese Vereinbarung den Zweck der Klärung gegenseitiger Erwartungen und als Instrument für die gezielte und verbindliche Gestaltung der Mentoringbeziehungen zu dienen, erfüllt hat. Bei 15,1% der Mentees (also all jenen die

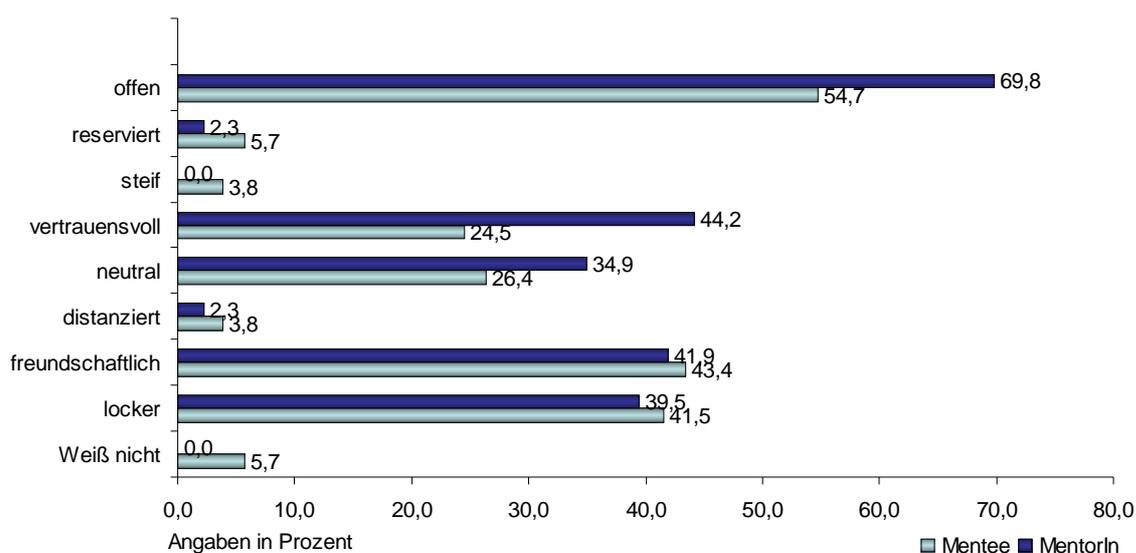
sie verwendeten haben) erfüllte die Vereinbarung ihren Zweck. Bei den MentorInnen erfüllte sie für 37,2% ihren Zweck und für 9,3% nicht. Aufschluss darüber, warum die Vereinbarung bei den 9,3% der MentorInnen ihren Zweck nicht erfüllt hat, könnte die im Anschluss gestellte offene Frage liefern. Folgende Begründungen wurden formuliert:

- „Keine Ahnung was das ist“
- „Vereinbarungen wurden nicht eingehalten“
- „Die meisten Mentees haben keine Ziele“
- „2 meiner Mentees waren aus Abteilungen, die ganz anders funktionierten als meine“

Bei der nächsten Frage wurden die Mentees und MentorInnen gebeten die Gesprächsatmosphäre des Mentoring-Austausches zu beschreiben (vgl. Abb. 15). Die Gesprächsatmosphäre sollte nach folgenden vorgegebenen Items eingeschätzt werden: offen, reserviert, steif, vertrauensvoll, neutral, distanziert, freundschaftlich, locker oder weiß nicht. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich, höchstens jedoch drei.

Die drei häufigsten Nennungen hinsichtlich der Beurteilung der Gesprächsatmosphäre waren seitens der MentorInnen: „offen“ (69,8%), „vertrauensvoll“ (44,2%) und „freundschaftlich“ (41,9%). Bei den Mentees lagen die drei häufigsten Nennungen bei „offen“ (54,7%), „freundschaftlich“ (43,4%) und „locker“ (41,5%). Einige Mentees gaben an, dass die Gesprächsatmosphäre „reserviert“ (5,7%), „steif“ (3,8%) und „distanziert“ (3,8%) war. Auch auf der Seite der MentorInnen beurteilten 2,3% die Gesprächsatmosphäre mit „reserviert“ und 2,3% mit „distanziert“.

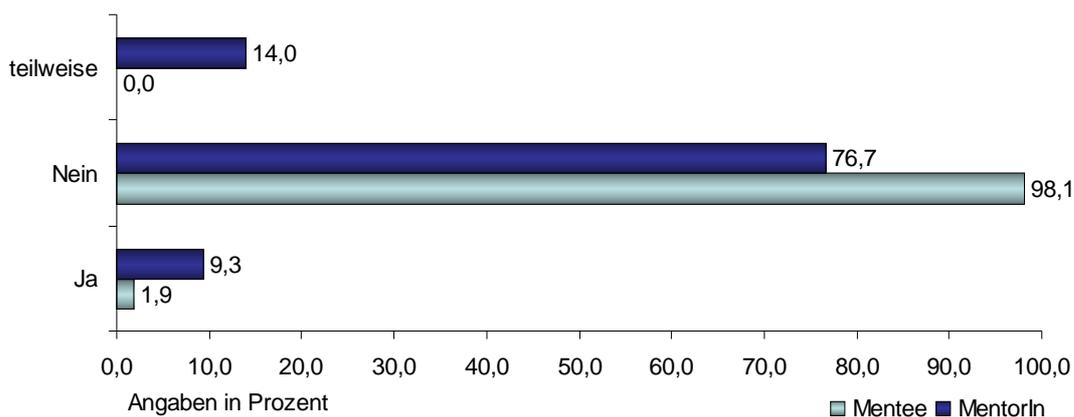
Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass eine offene, freundschaftliche, vertrauensvolle und lockere Gesprächskultur die Basis der meisten Mentoring-Tandems darstellte.



**Abbildung 15: Gesprächsatmosphäre**

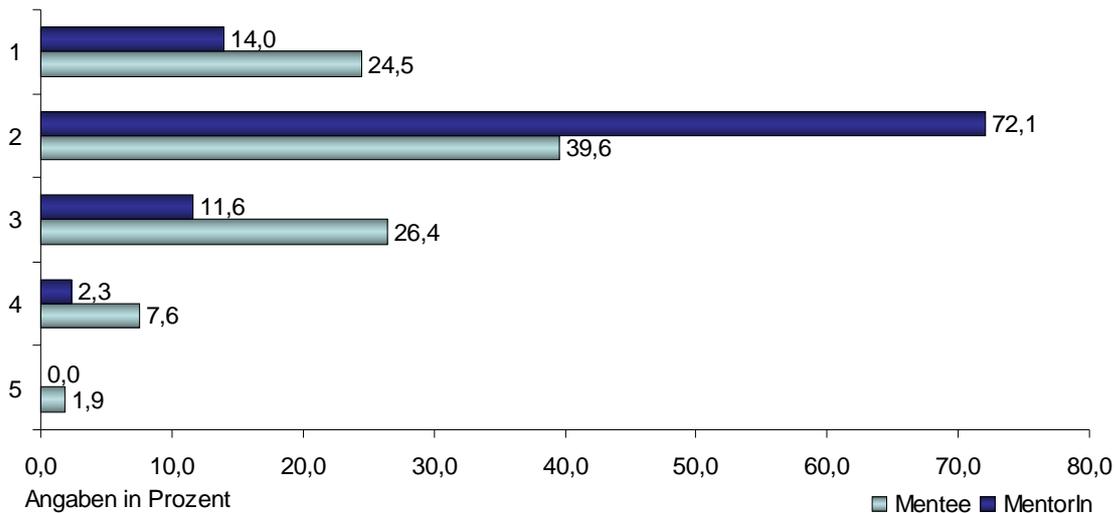
Bei der Frage, ob innerhalb des Mentoring Probleme aufgetreten sind (siehe Abb. 16), gab die überwiegende Mehrheit an, sowohl seitens der Mentees (98,1%) als auch seitens der MentorInnen (76,7%), dass keine Probleme aufgetreten sind. Bei 9,3% der MentorInnen kam es zu Problemen und 14% haben angegeben, dass es „teilweise“ Probleme gab. Bei der Beantwortung der offenen Frage, welche Probleme aufgetreten sind, gaben 8 MentorInnen folgende Gründe dafür an: Die Mehrzahl der MentorInnen (26, 27, 35, 62) berichtete, dass der Mentee während der Laufzeit des Mentoringprogrammes (also innerhalb der 6 Monate) aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. Weitere Angaben waren, dass „der Mentee sich nicht gemeldet hat“, „der Mentee kein Interesse am Mentoringprogramm hatte“, „Probleme mit KollegInnen, Unterforderung“ und der „Mentee hat in mir einen Problemlöser gesucht und war mit einem Verweis auf zuständige Stelle nicht zufrieden“.

Bei den Mentees gab es nur eine Angabe zu der offenen Frage: „Die Mentorin wollte sich keine Zeit für ein persönliches Treffen nehmen, weil sie sehr im Stress war. Dadurch kam es bei den wenigen Kontakten per E-Mail zu kurzfristigen Spannungen.“



**Abbildung 16: Probleme in der Mentoringbeziehung**

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem eigenen Beitrag wurden die Beteiligten gebeten sich auf einer Schulnotenskala von „sehr gut (1)“ bis „nicht genügend (5)“ zu positionieren (vgl. Abb.17). Der Großteil der MentorInnen (72,1%) beurteilte seinen Beitrag mit der Note 2. Bei den Mentees waren es ungefähr die Hälfte (39,6%) die ihren Beitrag mit der Note 2 beurteilten. Die Note 1 wurde seitens der Mentees von 24,5% vergeben, seitens der MentorInnen waren es 14%. Als „Befriedigend“ schätzten 26,4% der MentorInnen ihren Beitrag ein und 11,6% der Mentees. Mit der Note 4 beurteilten sich 2,3% der MentorInnen und 7,6% der Mentees. Ein „Nicht genügend“ kam nur einmal bei den Mentees vor.



**Abbildung 17: Zufriedenheit mit dem eigenem Beitrag**

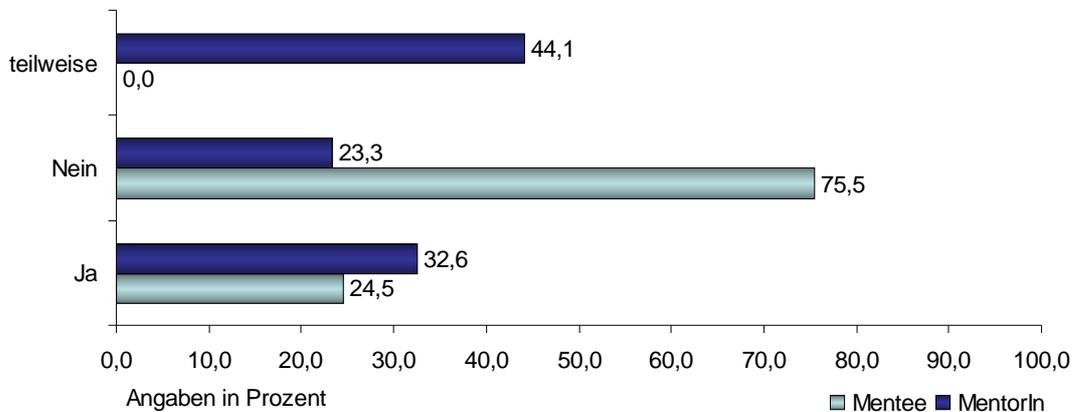
Anschließend wurden Mentees und MentorInnen gebeten, wenn sie sich zwischen „Befriedigend“ und „Nicht genügend“ eingestuft hatten, in einer offenen Frage, ihre Einschätzung zu begründen. Auf der Seite der Mentees gab es dazu keine Aufklärungen. Die MentorInnen nannten folgende Begründungen:

- „Hätte mich öfter melden können“
- „Zeitlich unter Druck“
- „Hätte gerne mehr unterstützt und geholfen – bei den meisten Mentees ist dies jedoch nicht notwendig da sie der Meinung sind, dass sie innerhalb der Abteilung gut betreut werden“
- „Konnte leider nicht so viel Zeit investieren, wie ich gerne hätte“
- „Leider nicht die optimalen Mentees gehabt bisher“
- „Zu wenig Zeit genommen ☹“

Bei der nächsten Frage ging es darum, ob sich die Mentees und MentorInnen auf ihre gemeinsamen Treffen vor- bzw. nachbereitet haben (vgl. Abb. 18). 75,5% der Mentees haben angegeben, dass sie sich auf ihre Treffen nicht vor- bzw. nachbereitet haben. Im Vergleich dazu, haben nur ca. ein Viertel (23,3%) der MentorInnen angeführt, dass sie sich nicht vor- bzw. nachbereitet haben. Bei der Antwortkategorie „Ja“ konnten 32,6% der MentorInnen und 24,5% der Mentees verzeichnet werden. Die Mehrheit der MentorInnen wählte mit 44,1% das Item „teilweise“, das nur bei ihnen als Antwortkategorie aufschien, da die MentorInnen im Laufe ihrer Tätigkeit schon mehrere Mentees betreut haben könnten.

Um einen genaueren Einblick in die Vor- bzw. Nachbereitung zu erhalten, wurden beide Parteien gebeten, dies in einer offenen Frage zu konkretisieren. Bei den Mentees haben 12 Personen folgende Angaben gemacht: Die Mehrheit hat mit zehn Stimmen (13, 20, 21, 24, 27, 32, 36, 38, 41, 46) angegeben, dass sie sich auf die Treffen vorbereitet haben, indem sie

sich Fragen überlegt bzw. aufgeschrieben haben, die sie ihrer/m MentorIn stellen wollten. Ein/e Befragte/r gab an: „Ich habe mich davor bei meinen KollegInnen informiert, was mich bei dem Mentoringprogramm erwartet, bzw. ob sie meine/n Mentor/in kannten“. Eine weitere Nennung war „Überlegungen zu eigenen beruflichen Situation und Zukunftsperspektiven“. Bei den MentorInnen beantworteten 13 Personen die offene Frage. Drei MentorInnen haben vorab Informationen über den Tätigkeitsbereich/die Abteilung ihrer/s Mentee/s eingeholt, fünf MentorInnen haben sich die ihres Erachtens wichtigsten Themen und Punkte überlegt und vorbereitet, fünf MentorInnen gaben an, dass sie nach den Treffen offene Fragen recherchiert und dokumentiert haben, die sie nicht auf Anhieb beantworten konnten. Erkennbar ist, dass sich die Gruppe der MentorInnen scheinbar besser auf die Treffen vor- bzw. nachbereitet hat, als die der Mentees.

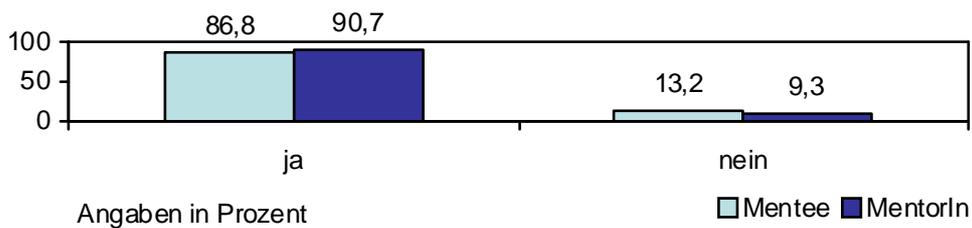


**Abbildung 18: Treffen vor- bzw. nachbereitet**

Anschließend wurden sowohl die Mentees als auch die MentorInnen gefragt, ob sie jeweils vom anderen etwas über dessen Tätigkeitsbereich erfahren haben oder deren KollegInnen kennengelernt haben. Die überwiegende Anzahl der Mentees (86,8%) als auch der MentorInnen (90,7%) gab an, dass sie etwas über den Tätigkeitsbereich ihres Tandempartners erfahren haben (vgl. Abb. 19). 13,2% der Mentees und 9,3% der MentorInnen haben nichts über das Aufgabengebiet ihrer Mentorin/ihrer Mentors bzw. ihrer Mentee/ihrer Mentees in Erfahrung gebracht.

Die Frage, ob sie die KollegInnen ihrer Mentorin/ihrer Mentors kennengelernt haben<sup>8</sup>, beantworteten 47,2% der Mentees mit Ja. 34,9% der MentorInnen lernten die KollegInnen ihres Mentee kennen. Mehr als die Hälfte der Mentees (52,8%) und MentorInnen (65,1%) lernten die KollegInnen ihrer Tandempartnerin, ihres Tandempartners nicht kennen.

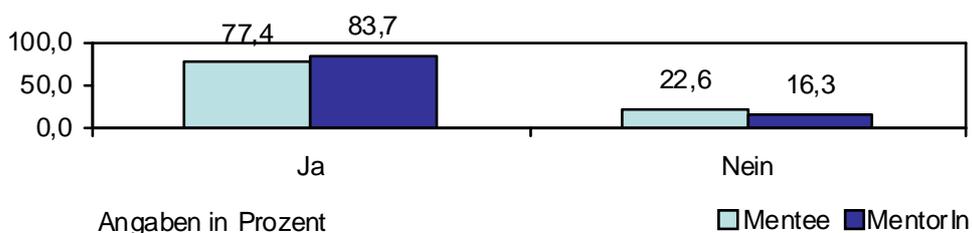
<sup>8</sup> Vgl. Anhang, Abb. 44



**Abbildung 19: Informationen über den Tätigkeitsbereich**

Die Frage, ob sich die Mentees vorab überlegt haben, was sie ihre Mentorin/ihren Mentor unbedingt fragen wollten, beantworteten 77,4% der Mentees mit Ja und 22,6% mit Nein (vgl. Abb. 20). Ein ähnliches Bild zeigte sich bei den MentorInnen. 83,7% beantworteten die Frage mit Ja und 16,3% mit Nein.

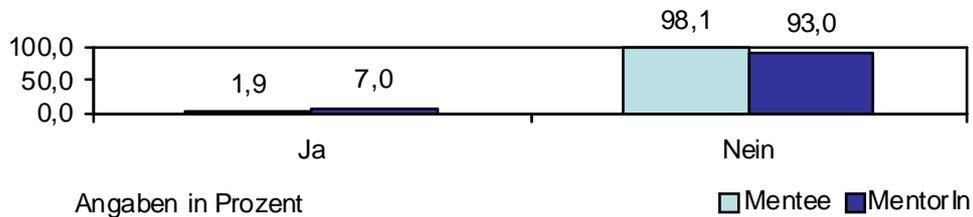
Betrachtet man im Vergleich dazu nochmals die anfangs gestellte Frage, ob sich die Mentees und MentorInnen auf ihre Treffen vor- bzw. nachbereitet haben, zeigt sich ein widersprüchliches Bild. Immerhin gaben bei dieser Frage fast drei Viertel der Mentees an, dass sie sich auf ihre Treffen nicht vor- bzw. nachbereitet haben. Bei der Frage ob sie sich am Anfang überlegt haben, was sie ihre Mentorin/ihren Mentor unbedingt fragen wollen, antworteten 77,4% der Mentees mit Ja. Bei diesen Ergebnissen zeigt sich eine deutliche Diskrepanz.



**Abbildung 20: Anfängliche Überlegungen zu den Inhalten**

In fast allen Mentoringbeziehungen gab es zwischen den Mentees und den MentorInnen keine Konflikte (vgl. Abb. 21). 98,1% der Mentees und 93% der MentorInnen gaben an, dass es zu keinen Konflikten gekommen ist. Nur 7% der MentorInnen und 1,9% der Mentees sahen Konflikte in ihrer/ihren Beziehung/en. Anschließend wurde in einer offen Frage gebeten, näher zu erklären wie es zu den Konflikten gekommen ist. Seitens der MentorInnen wurde von einer Person angeführt, dass „keine Sympathie vorhanden“ war. Bei den Mentees wurde ebenfalls von einer Person als Begründung angegeben: „die Mentorin hat kurzfristig am selben Tag das Treffen abgesagt und immer wieder Verabredungen verschoben“.

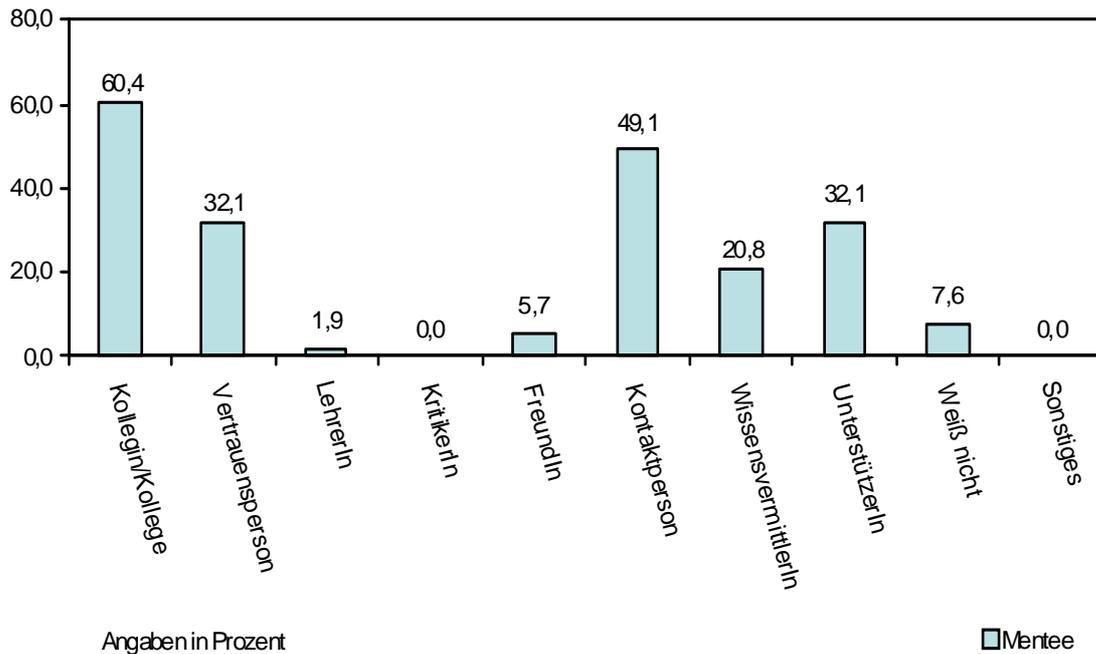
Diese Ergebnisse decken sich mit den Antworten der anfangs gestellten Frage nach Problemen in der Mentoringbeziehung.



**Abbildung 21: Konflikte in der/den Mentoringbeziehung/en**

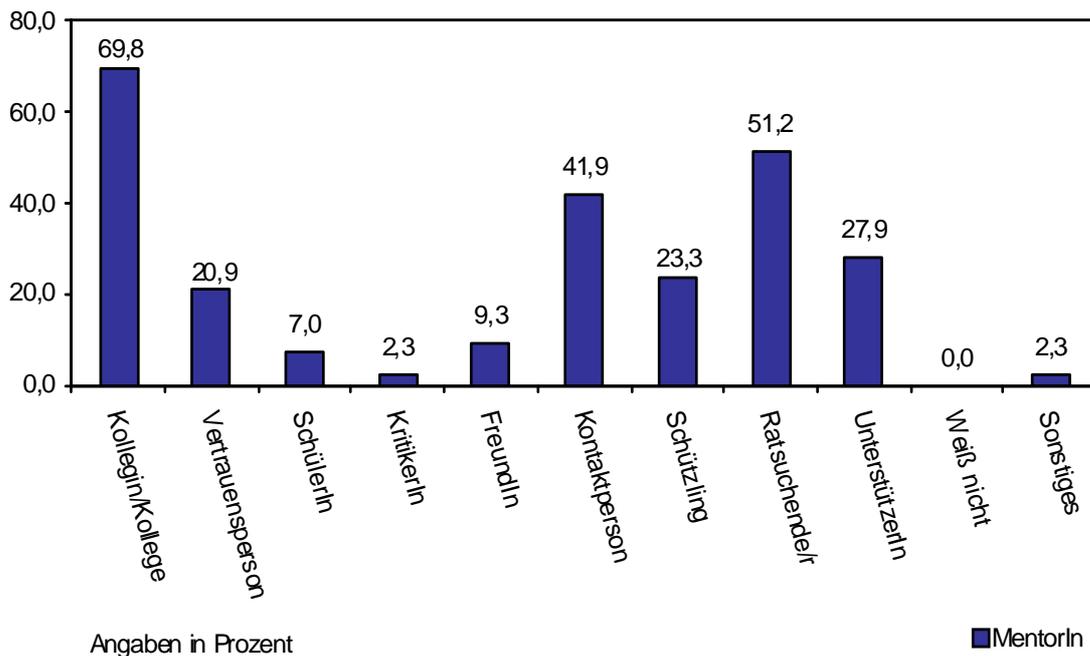
Um die Charakterisierung der Rolle ihrer/ihrer TandempartnerInnen wurde in der nächsten Frage gebeten. Die verwendeten Rollenbezeichnungen orientierten sich an den von Haasen (2001) und wurden unter Einbezug der Ergebnisse der Auswertung der Feedbackbogen erstellt. Die Charakterisierung der jeweiligen Rolle(n) (siehe Abb. 22 und Abb. 23) sollte nach folgenden vorgegebenen Items eingeschätzt werden: Kollegin/Kollege, Vertrauensperson, LehrerIn/SchülerIn, KritikerIn, FreundIn, Kontaktperson, WissensvermittlerIn, UnterstützerIn, weiß nicht oder Sonstiges. Bei den MentorInnen kamen noch zwei zusätzliche Items, Schützling und Ratsuchende/r hinzu. Die Kategorien wurden nach dem Pre-Test auf Anregung der MentorInnen angefügt. Die Frage erlaubte Mehrfachantworten, höchstens jedoch drei.

Die zwei häufigsten Nennungen bei der Charakterisierung der Rolle ihrer Mentorin/Ihres Mentors waren seitens der Mentees „Kollegin/Kollege“ (60,4%) und „Kontaktperson“ (49,1%). Der dritte Platz wurde zu gleichen Teilen belegt von der Charakterisierung „Vertrauensperson“ (32,1%) und „UnterstützerIn“ (32,1%). Von keiner/m der Mentees wurde die Kategorie „KritikerIn“ genannt.



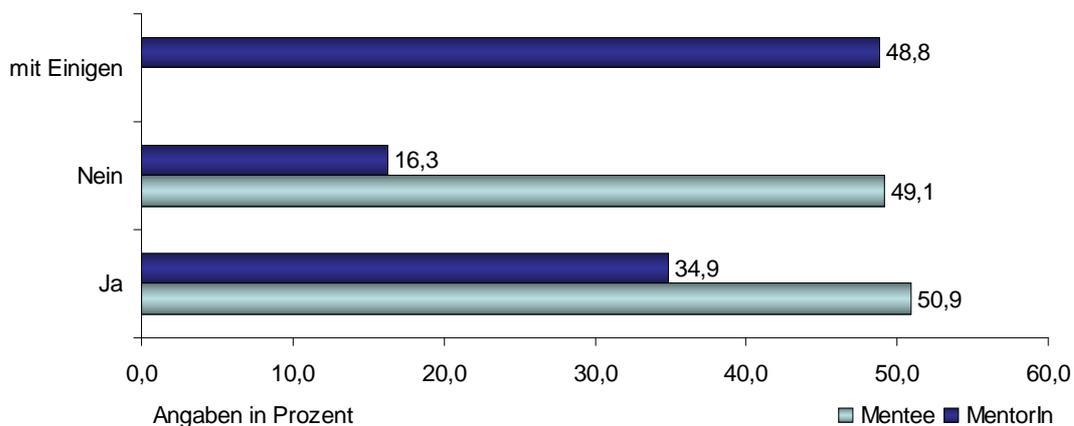
**Abbildung 22: Charakterisierung der Rolle der MentorIn durch die/den Mentee**

Ein ähnliches Bild lieferten die Ergebnisse der MentorInnen. Hier rangierte an erster Stelle ebenfalls die Kategorie „Kollegin/Kollege“ (69,8%). An zweiter und dritter Stelle wurden „Ratsuchende/r“ (51,2%) und „Kontaktperson“ (41,9%) genannt. Die Charakterisierung „KritikerIn“ wurde bei den Mentees nicht genannt, bei den MentorInnen gab es eine Nennung (2,3%). Eine weitere Nennung erfolgte in der Kategorie „Sonstiges“, die mit „Person, die ich auf bestimmte Zeit begleite“ betitelt wurde.



**Abbildung 23: Charakterisierung der Rolle der/des Mentee/s durch die/den MentorIn**

Ob der Kontakt von Mentee und MentorIn auch nach Beendigung der Mentoringbeziehung weitergeführt wurde, beantworteten 50,9% der Mentees mit Ja und fast genauso viele mit Nein (49,1%) (vgl. Abb. 24). Bei den MentorInnen gaben 34,9% an, dass sie noch Kontakt zu ihren Mentees haben. Fast die Hälfte der MentorInnen (48,8%) beantwortete die Frage nach dem Kontakt über das Mentoringprogramm hinaus „mit Einigen“. 34,9% der MentorInnen gaben an, dass sie auch nach Beendigung noch Kontakt haben, 16,3% haben keinen Kontakt mehr mit ihren Mentees.

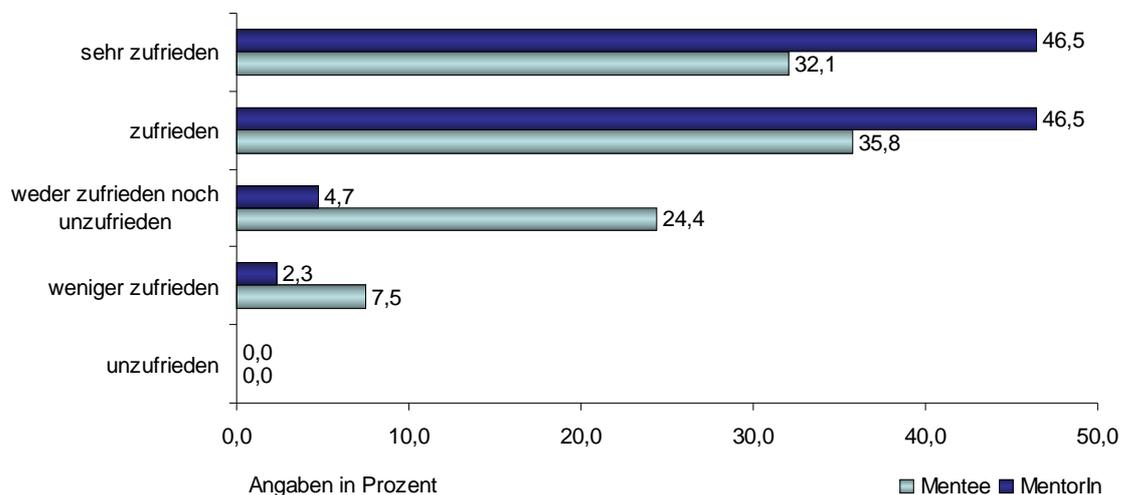


**Abbildung 24: Kontakt nach Beendigung der Mentoring-Kooperation**

### 6.1.5 Bewertung des Mentoringprogrammes

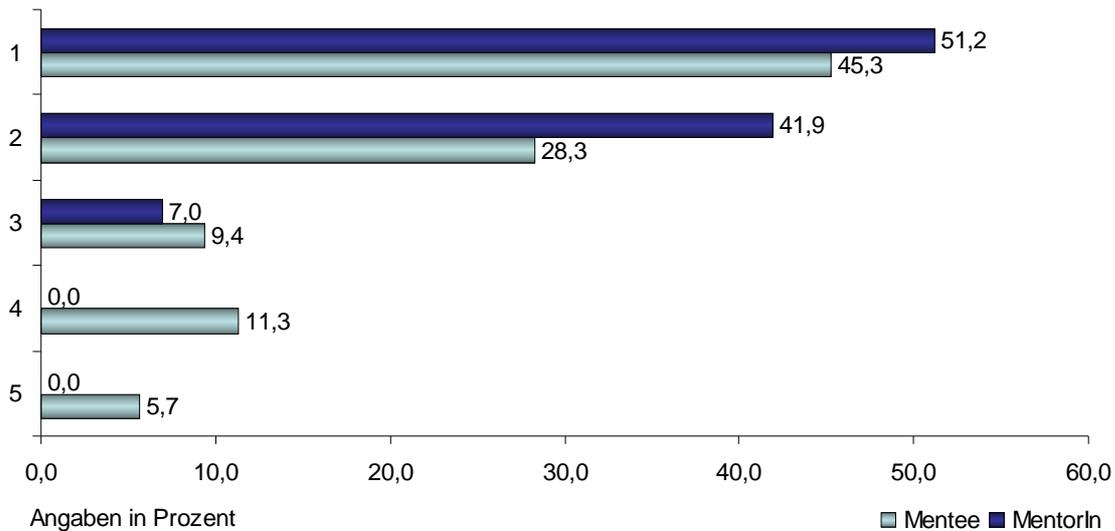
Im fünften und letzten Themenkomplex wurde die Bewertung des Programmes abgefragt. Zu Beginn wurde die Beurteilung der Organisation und Koordination des Programmes erhoben, anschließend die Zufriedenheit mit dem Matchingprozess und der Dauer des Programmes.

Sowohl die Mentees als auch die MentorInnen beurteilten die Organisation und Koordination des Programmes (vgl. Abb. 25) überwiegend positiv. Insgesamt 67,9% der Mentees und 93% der MentorInnen antworteten mit sehr zufrieden und zufrieden. Im Mittelfeld, bei dem Item „weder zufrieden noch unzufrieden“, rangierten 24,4% der Mentees und 4,7% der MentorInnen. Lediglich 7,5% der Mentees und 2,3% der MentorInnen waren weniger zufrieden. Niemand war mit der Organisation und Koordination des Programmes unzufrieden.



**Abbildung 25: Zufriedenheit mit der Organisation und Koordination des Programmes**

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem Matchingprozess (Zuordnung von Mentee und MentorIn) wurden die Beteiligten gebeten sich in einer Schulnotenskala von „sehr zufrieden (1)“ bis „gar nicht zufrieden (5)“ einzustufen (vgl. Abb. 26). Fast alle MentorInnen beurteilten mit 93,1% die Frage mit der Note 1 (51,2%) und 2 (41,9%). Auch seitens der Mentees lässt sich eine positive Resonanz mit dem Matchingprozess attestieren. Insgesamt 73,6% der Mentees bewerteten die Frage mit der Note 1 (45,3%) und 2 (28,3%). Die Note 3 wurde von 7% der MentorInnen vergeben und von 9,4% der Mentees. Die Note 4 und 5 mit 11,3% und 5,7% wurde nur von den Mentees vergeben.



**Abbildung 26: Zufriedenheit mit dem Matchingprozess**

Im Anschluss an die Frage wurden die TeilnehmerInnen gebeten bei einer Beurteilung zwischen 3 und 5 eine Begründung abzugeben. Bei den MentorInnen begründeten zwei TeilnehmerInnen ihre Antwort mit „zu großer hierarchischer und teils auch zu großer niveaumäßiger Unterschied“ und „diese zwei Abteilungen sind keine optimale Kombination – zwar im selben Haus, aber zum Teil andere Arbeitsweise/-systeme (z.B. Datenbank)“.

Bei den Mentees haben 11 TeilnehmerInnen ihre Einschätzung begründet. Am häufigsten wurde von ihnen mit drei Nennungen der Zeitmangel angeführt wie zum Beispiel: „es wurde 3 mal ein Termin ausgemacht und verschoben, und als endlich ein Treffen statt gefunden hat, dauerte dieses nur 30 Minuten. Seitdem habe ich nichts mehr von der Mentorin gehört“, oder „Matching prinzipiell okay, Mentorin hatte keine Zeit, vielleicht hin und wieder überprüfen ob MentorInnen im "Pool" sich alle noch Zeit nehmen wollen und können für das Mentoring“. Als weiterer Grund, der ebenfalls dreimal genannt wurde, wurde angegeben, dass sich die Mentorin/der Mentor nur einmal gemeldet hat und anschließend kein Kontakt mehr zustande kam. Folgendes Zitat wurde dazu beispielhaft herausgegriffen: „So vom Alter und Standort her wäre er/sie sehr gut gewesen, jedoch hatte er/sie nie Zeit. Hat sich erst nach 3 Monaten das 1.Mal gemeldet und danach habe ich auch nie wieder etwas gehört. Bei Fragen kamen wenn überhaupt nur kurze Antworten und sehr verspätet“. Ein weiterer Punkt, der zweimal genannt wurde, ist der Altersunterschied. „Der Altersunterschied war zu groß, so dass keine wirkliche Gesprächsbasis gefunden werden konnte“.

Des Weiteren wurden folgende Aussagen angeführt:

- „Es sollte sich keine Mentorin für diese Aufgabe melden, wenn sie kein Interesse hat“
- „Einerseits war mein Mentor ein sehr toller Mentor. Jedoch sitzt er im Nebenzimmer und ich hätte auch - ohne ihn als Mentor ernannt bekommen zu haben - viel Kontakt mit ihm gehabt bzw. habe ihn noch. Die Nähe bringt Vorteile, aber auch Nachteile.“

Wenn er nicht so direkt nahe bei mir wäre, sondern etwas weiter weg, hätte ich ev. noch mehr profitieren können. Führungspersönlichkeiten sind wichtig als Mentoren“

- „Hätte mir eine Mentorin/einen Mentor aus einer "ähnlichen" Abteilung gewünscht“

Nachfolgend wurden die einzelnen Kriterien des Matchingprozesses abgefragt, auf die die Programmleitung nach Möglichkeit achtete. Diese Kriterien waren: gleicher Standort, Alter, Führungsaufgabe (Ja/Nein), andere Abteilung sowie die zeitliche Verfügbarkeit. Diese Kategorien wurden auch in den Unterlagen für die MentorInnen als Matchingkriterium angeführt. Zusätzlich kam die Kategorie „Geschlecht“ hinzu, da diese in den MentorInnen-Treffs und den Seminaren thematisiert wurde. Erhoben wurden in Einzelfragen die Kategorien: Geschlecht, Standort, Alter und Führungsrolle. Die Kategorien „das beide aus einer anderen Abteilung kommen“ sowie die „zeitliche Verfügbarkeit“ wurden anschließend in die Rankingfrage miteinbezogen. Dies resultierte zum einen daraus, da die Kategorie „das beide aus einer anderen Abteilung kommen“ das wichtigste Auswahlkriterium der Programmleitung darstellt und somit an erster Stelle steht, da es ein Ziel des Programmes ist, dass die Mentees auch jemanden außerhalb ihres Teams, ihrer Abteilung kennenlernen und die Kategorie „zeitliche Verfügbarkeit“ nur bei den MentorInnen ein Kriterium darstellt.

Die erste Frage „Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess in der Kategorie "Geschlecht" am wichtigsten?“ beantworteten die Mehrheit der Mentees (81,1%) und der MentorInnen (79,1%) mit dem Item „Geschlecht spielt keine Rolle“ (siehe Abb. 27). Die gleichgeschlechtliche Zuordnung „Frau und Frau“ wurde von 13,2% der Mentees und 11,6% der MentorInnen gewählt. Die Zuordnung „Mann und Mann“ wurde von 3,8% der Mentees und 4,7% der MentorInnen gewählt. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass eine gleichgeschlechtliche Zuordnung beim Matchingprozess keine zentrale Rolle spielt.

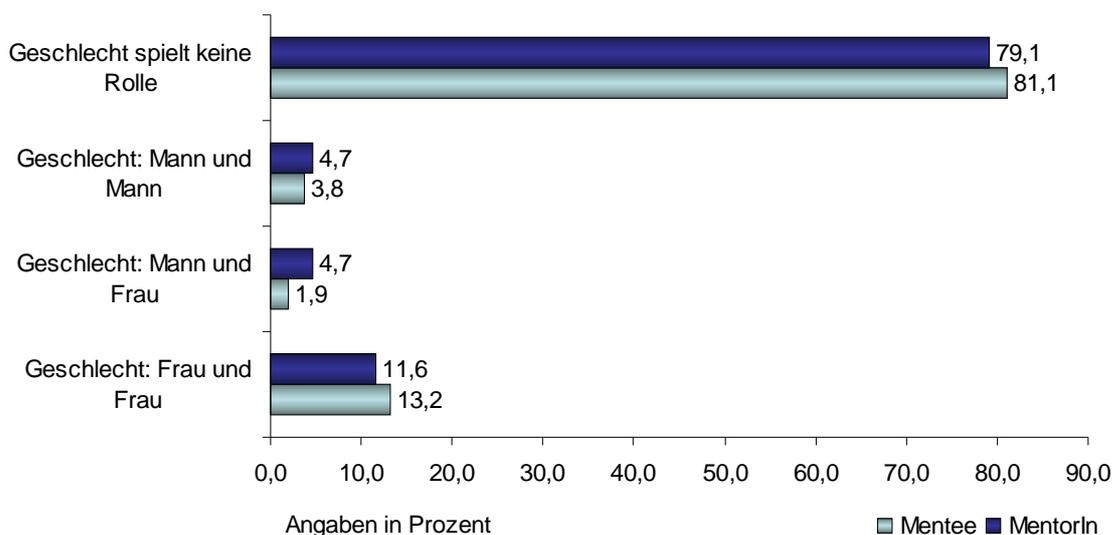
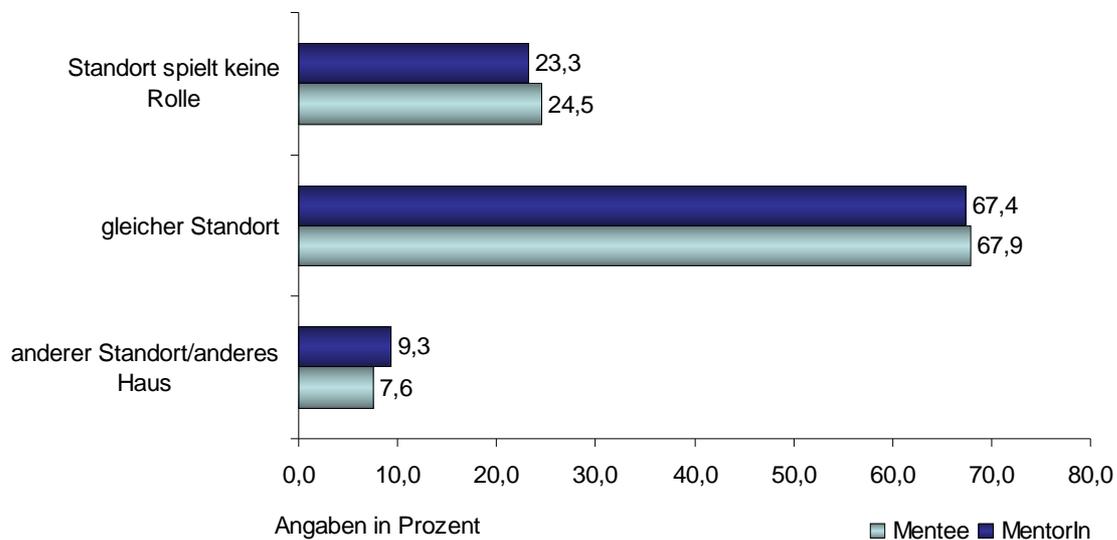


Abbildung 27: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Geschlecht

Die Frage nach dem Standort wurde abgefragt weil das Unternehmen nicht alle MitarbeiterInnen „unter einem Dach“ vereint, sondern auf mehrere Standorte verteilt ist. Eine Überlegung der Programmleitung war, die Mentees und MentorInnen auch häuserübergreifend zusammenzuführen, was die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl der KollegInnen in den verschiedenen Standorten verbessern könnte.

Bei der Kategorie „Standort“ ergab sich folgendes Bild (vgl. Abb. 28): Die Mehrheit der Mentees (67,9%) und MentorInnen (67,4%) gab an, dass es ihnen wichtig ist, dass die/der TandempartnerIn am gleichen Standort positioniert ist. Das Item „Standort spielt keine Rolle“ wurde von 24,5% der Mentees und 23,3% der MentorInnen gewählt. Für sie würde es keine Rolle spielen wenn die/der TandempartnerIn an einem anderen Standort bzw. in einem anderen Haus stationiert ist. Ein geringer Anteil der Befragten (9,3% MentorInnen; 7,6% Mentees) war für häuserübergreifendes Mentoring.

Für die Programmleitung kann dieses Ergebnis ein ausschlaggebendes Indiz dafür sein, dass es schwierig werden kann das Mentoringprogramm auf andere Standorte auszuweiten. Die Akzeptanz bzw. Bereitwilligkeit sich auch häuserübergreifend zu treffen, scheint bei einem Großteil der TeilnehmerInnen nicht gegeben zu sein.



**Abbildung 28: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Standort**

In der Kategorie „Alter“<sup>9</sup> gab die Mehrheit der Mentees (50,9%) und MentorInnen (62,8%) an, dass das Alter keine Rolle im Mentoring-Tandem spielte. An zweiter Stelle wählten die Mentees, das Item „beide ungefähr gleich alt“ mit 28,3% und an dritter Stelle kam mit 20,8% das die/der MentorIn älter sein sollte als der Mentee. Bei den MentorInnen rangierte an zweiter und dritter Stelle, mit gleich vielen Angaben von 16,3%, das Item „beide ungefähr gleich alt“ und „MentorIn älter und Mentee jünger“. Dafür, dass die Mentorin/der Mentor

<sup>9</sup> Vgl. Anhang, Abb. 38

jünger als der Mentee sein sollte, haben sich nur 4,7% der MentorInnen ausgesprochen. Auch in der Kategorie „Alter“ sprach sich die Mehrheit der befragten dafür aus, dass Alter keine Rolle im Mentoring-Tandem spielte.

Die Frage, welche Zuordnung den TeilnehmerInnen in der Kategorie "Führungsrolle"<sup>10</sup> am wichtigsten wäre, beantwortete der Großteil der Mentees (71,7%) und MentorInnen (60,5%) damit, dass die Führungsrolle, ob eine/r der TandempartnerInnen eine Führungskraft ist oder nicht, keinen Einfluss auf die Mentoringbeziehung hat. 20,9% der MentorInnen und 17% der Mentees gab an, dass ihnen die Zuordnung „MentorIn keine Führungskraft und Mentee keine Führungskraft“ am wichtigsten wäre. Den dritten Platz belegte das Item „MentorIn Führungskraft und Mentee Führungskraft“ das mit 16,3% von den MentorInnen und 9,4% der Mentees gewählt wurde.

In der nächsten Frage ging es darum, dass die TeilnehmerInnen ein Ranking abgeben, welche der angeführten Kriterien ihres Erachtens bei der Zuordnung der Tandems am wichtigsten ist bzw. welche Kategorie für sie am ausschlaggebendsten ist beim Matchingprozess. Sie wurden gebeten, nach persönlicher Wertigkeit vom ersten bis zum dritten Platz zu reihen.

In beiden Gruppen, wurde das Kriterium „das beide aus einer anderen Abteilung kommen“ an erster Stelle genannt. Auf dem zweiten und dritten Rang folgten bei den Mentees die Kategorien „Standort“ und „Alter“, bei den MentorInnen rangierten auf dem zweiten und dem dritten Rang die „zeitliche Verfügbarkeit“. Die Antworten lieferten einen guten Überblick darüber, was den einzelnen TeilnehmerInnen am wichtigsten beim Matchingprozess ist. Keiner der beiden Gruppen möchte, dass der Tandem-Partner aus derselben Abteilung kommt, was sich mit den Wünschen der Programmleitung deckt. Die Wichtigkeit der zeitlichen Verfügbarkeit kam bei den MentorInnen stark zum Ausdruck, da sie es sowohl auf den zweiten als auch auf den dritten Rang gewählt haben.

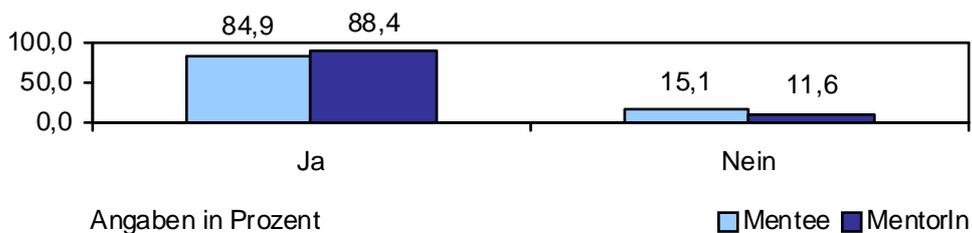
In der nächsten Frage wurden die TeilnehmerInnen gefragt, ob sie mit der befristeten Dauer des Programmes von 6 Monaten zufrieden sind (vgl. Abb. 29). Die Mehrheit der MentorInnen (88,4%) und der Mentees (84,9%) war mit der Dauer des Programmes zufrieden. 15,1% der Mentees und 11,6% der MentorInnen wünschten sich eine kürzere bzw. längere Dauer des Programmes. Die Angaben seitens der Mentees (insgesamt 8 Angaben) in den offenen Fragen zur gewünschten Programmdauer variierten zwischen neun Monaten (2x), einem Jahr (2x) und unbegrenzt (2x). Ein/e weiter/e Mentee gab an: „Es sollte direkt nach einem Monat starten und dann nur 2-3 Monate laufen, da man meiner Meinung nach in dieser Zeit

---

<sup>10</sup> Vgl. Anhang, Abb. 39

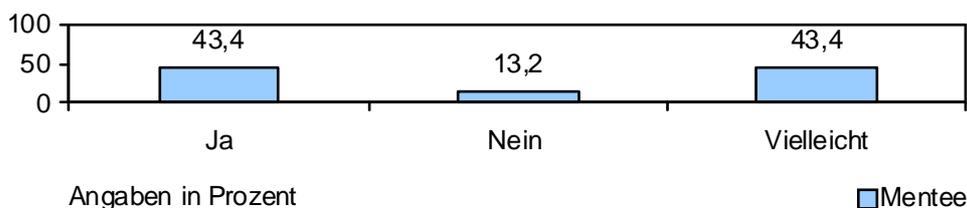
die grundsätzlichen Fragen sicher beantwortet bekommt“. Ein/e weitere/r meinte: „na ja es hängt davon ab, wie oft man sich in den letzten Monaten getroffen hat“.

Die Angaben der MentorInnen (insgesamt 5 Angaben) in den offenen Fragen zur gewünschten Programmdauer variierten zwischen drei Monaten (2x), zehn Monaten (1x) und einem Jahr (2x).



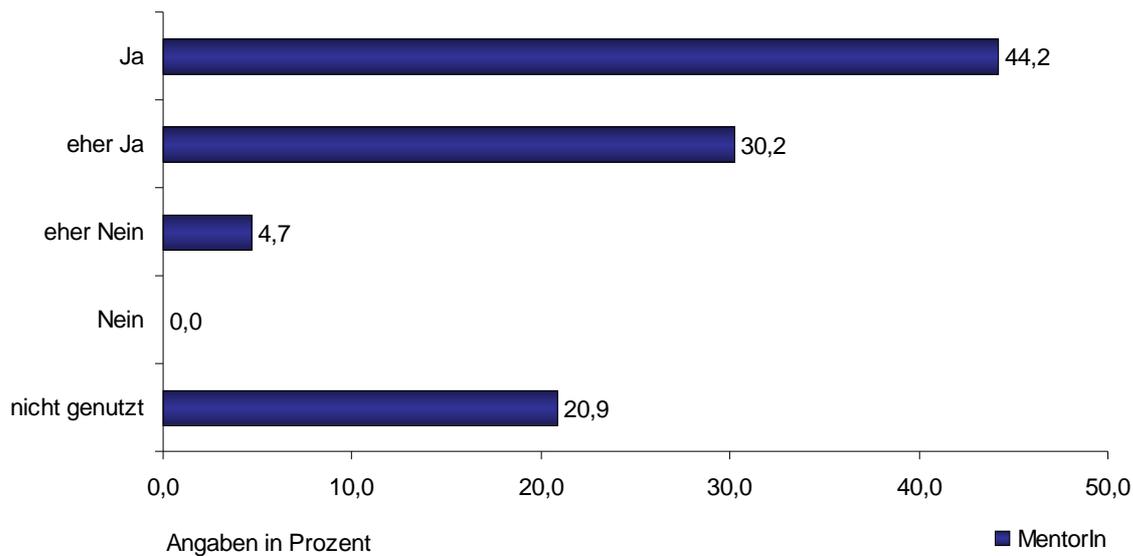
**Abbildung 29: Zufriedenheit mit der befristeten Programmdauer**

Bei den Mentees wurde noch zusätzlich abgefragt, ob sie sich in Zukunft als Mentor, als Mentorin zur Verfügung stellen würden (vgl. Abb. 30). 43,4% der Mentees gaben an, dass sie sich als Mentorin/als Mentor zur Verfügung stellen würden. Ebenso viele waren unentschlossen und würden „vielleicht“ am Mentoringprogramm mitwirken. 13,2% beantworteten die Frage mit Nein. In dem Ergebnis zeigt sich ein deutliches Potenzial für zukünftige MentorInnen.



**Abbildung 30: Bereitschaft der Mentees sich als MentorIn zur Verfügung zu stellen**

Die Gruppe der MentorInnen wurde im letzten Themenbereich der „Bewertung des Programmes“ gebeten, Auskünfte zum Seminarangebot, das speziell für sie konzipiert wurde, zu geben (vgl. Abb. 31). Die erste Frage, ob das Seminarangebot für MentorInnen ausreichend war, beantwortete die Mehrheit von insgesamt 74,4% (44,2% Ja und 30,2% eher Ja) positiv. Das Item „eher Nein“ wurde von 4,7% gewählt und 20,9% haben angegeben, dass sie das Seminarprogramm noch „nicht genutzt“ haben. Keiner der MentorInnen gab an, dass das Seminarangebot nicht ausreichend war.



**Abbildung 31: Seminarangebot für MentorInnen**

### 6.1.6 Demographische Daten

Zum Abschluss wurden vier demographische Daten abgefragt: Geschlecht, Alter, Ausbildung und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

Bei den Mentees betrug die Verteilung des Geschlechtes<sup>11</sup>: 81,1% weiblich und 18,9% männlich. Bei den MentorInnen ist die Verteilung ähnlich: 74,4% weiblich und 25,6% männlich. Das Alter<sup>12</sup> wurde nach folgenden Items abgefragt: „bis 25 Jahre“, „bis 35 Jahre“, „bis 45 Jahre“, „bis 55 Jahre“ und „über 55 Jahre“. Hier ergab sich folgende Verteilung: Die meisten Mentees waren mit 50,9% „bis 35 Jahre“ alt. 35,8% waren „bis 25 Jahre“, 9,4% waren „bis 45 Jahre“ und 3,8% waren „bis 55“ Jahre alt. Über 55 Jahre war keine/r der Mentees. Die meisten der MentorInnen (44,2%) waren „bis 55 Jahre“ alt. 37,2% waren „bis 45 Jahre“ und 18,6% waren „bis 35 Jahre“ alt.

Der Ausbildungsstand<sup>13</sup> der Mentees verteilte sich folgendermaßen: 37,7% „Universität/Fachhochschule“, 34% „Matura“, 17% „Fachschule/Handelsschule/Mittelschule ohne Matura“ und 11,3% „Lehre“. Der Ausbildungsstand der MentorInnen lieferte folgendes Ergebnis: 30,2% „Universität/Fachhochschule“, 37,2% „Matura“, 18,6% „Fachschule/Handelsschule/Mittelschule ohne Matura“ und 14% „Lehre“.

Die Mehrheit der MentorInnen (41,9%) war „über 5 bis 15 Jahre“ im Unternehmen<sup>14</sup>. 30,2% waren „über 15 bis 25 Jahre“ und 16,3% „über 25 Jahre“ im Unternehmen. Nur 11,6% waren „unter 5 Jahre“ im Unternehmen. Die Dauer der Zugehörigkeit stellte sich bei den Mentees nicht, da nur Mentees befragt wurden, die in den letzten eineinhalb Jahren eine/n MentorIn hatten.

<sup>11</sup> Vgl. Anhang, Abb. 40

<sup>12</sup> Vgl. Anhang, Abb. 41

<sup>13</sup> Vgl. Anhang, Abb. 43

<sup>14</sup> Vgl. Anhang, Abb. 42

### 6.1.7 Zusammenfassung und Interpretation

Im Hinblick auf die eingangs gestellten Forschungsfragen und Hypothesen wird anschließend versucht diese mithilfe der vorgestellten Theorien und den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung zusammenzuführen.

Bei fast allen Fragen aus dem ersten Themenblock „**Wirkungen und Leistungen des Mentoringprogrammes**“ ist hervorzuheben, dass die MentorInnen konstant positivere Werte aufweisen als die Mentees. Das zeigte sich schon in der ersten Frage, die mit dem Mentoringprogramm einen besseren Einblick in das Unternehmen und das Kennenlernen der Organisation konstatierten, welche von der Mehrheit der MentorInnen mit 90,7% und von 64,1% der Mentees bekräftigt wurde. Auch aus dem Ergebnis der zweiten Frage lässt sich die Annahme ableiten, dass die MentorInnen wesentlich größere Effekte attestieren als die Mentees. Die Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen dem Programm und einer Vergrößerung des Netzwerkes existiert, wurde in der zweiten Frage vorrangig nur von den MentorInnen bestätigt. Sie gaben mit fast einer drei Viertel Mehrheit von 74,1% an, dass sie ihr Netzwerk durch ihren Mentee/ihre Mentees vergrößern konnten. Im Vergleich dazu gaben nur 45,3% der befragten Mentees an, dass sie ihr firmeninternes Netzwerk mithilfe ihrer Mentorin, ihres Mentors ausbauen konnten. Mehr als die Hälfte der Mentees bescheinigten keinen Zusammenhang zwischen dem Programm und einer Netzwerkvergrößerung. Der Mehrwert, der sich durch die erweiterten Kontaktmöglichkeiten bietet, scheint in diesem Fall den MentorInnen bewusster zu sein als den Mentees. Ob und inwieweit dies in Zusammenhang mit einer positiven Wahrnehmung der MentorInnenrolle steht, kann hier weder bestätigt noch entkräftigt werden.

Die dritte Annahme, die davon ausging, dass das Mentoringprogramm den Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtert, wird auch hier wieder seitens der MentorInnen mit einer überwiegenden Mehrheit von insgesamt 88,3% bejaht. Auch mehr als die Hälfte der Mentees (52,8%) stimmte dieser Ansicht zu.

Dass sie sich mithilfe des Programmes mehr mit ihrem Unternehmen bzw. ihrer Arbeit identifizierten bescheinigten insgesamt 72,1% der MentorInnen und 41,5% der Mentees. Die Mehrheit der Mentees an, dass sie keinen Zusammenhang zwischen dem Mentoringprogramm und einer stärkeren Identifikation sahen.

In der nächsten Frage ging es um die Auseinandersetzung und Vermittlung der Organisationskultur im Rahmen des Mentoringprogrammes. Ein Ziel des Programmes ist es, dass MentorInnen nicht nur über formelle sondern auch informelle Gepflogenheiten des Unternehmens informieren, wie zum Beispiel zur Beförderungsmentalität, zu Begrüßungsritualen oder zur Kleiderordnung. 81,4% der MentorInnen gaben an, dass sie ihrem/n Mentee/s auch informelle Informationen zu den Gepflogenheiten und „Spielregeln“ des Unternehmens vermittelt haben. Ungefähr die Hälfte der Mentees (49,1%) stimmte

dieser Aussage zu. Ebenso viele haben diese Aussage verneint und angegeben, dass sie keine informellen Informationen von ihrer/ihrer MentorIn erhalten haben. Genauso wie bei den vorangegangenen Fragen zeigte sich, dass die MentorInnen dazu tendierten einen höheren Vermittlungsgrad darzustellen als die Mentees. Die Ergebnisse vermitteln den Eindruck, dass die MentorInnen aufgrund von sozialer Erwünschtheit oder sogar aus Rechtfertigungsdruck positivere Erfolge attestierten als die Mentees.

Ob es mithilfe des Programmes zu einem besseren Verständnis hinsichtlich der Struktur bzw. dem Aufbau der Organisation gekommen war, beantworteten fast 60% der Mentees positiv. Die Einschätzung seitens der MentorInnen, dass sie ihrer/ihrer Mentee/s zu einem besseren Verständnis hinsichtlich der Struktur bzw. dem Aufbau der Organisation verhelfen konnten, fällt mit mehr als 80% deutlich höher aus. Die Einschätzungsunterscheidungen sind hier zwar geringer als bei den anderen Fragen, dennoch sind die Tendenzen zu einer Beschönigung der Wirkungen des Programmes seitens der MentorInnen wesentlich höher. Der zweite Themenblock beschäftigt sich mit dem **Nutzen des Mentoringprogrammes für Mentees und MentorInnen**. Anschließend wird zunächst der Nutzen für die Mentees und in weiterer Folge der Nutzen für die MentorInnen dargestellt.

Die erste Hypothese, dass die Begleitung durch eine erfahrene Kollegin, einen erfahrenen Kollegen gerade in der Startphase für neue MitarbeiterInnen sehr hilfreich ist, bestätigten die Mentees mit 90,1% (stimme voll zu und stimme weitgehend zu). Der nächsten Frage, dass das Mentoringprogramm eine zusätzliche Unterstützungsmaßnahme außerhalb ihrer Abteilung darstellte, stimmten fast 80% der Mentees zu. Karrierefördernde- oder persönliche Effekte attestierten die Mentees nur bedingt. Immerhin 39,6% stimmten dieser Aussage voll bis weitgehend zu. 34% der Mentees stimmten ihr zum Teil zu. Für den eher kurzen Zeitrahmen attestierten nahezu 40% persönliche und karrierebezogene Funktionen. In Anbetracht dessen, dass solche Effekte in den meisten Fällen erst mittel- bis langfristig zu erwarten sind, ist das Ergebnis relativ hoch. Das Vorhandensein eines Ansprechpartners, einer Ansprechpartnerin außerhalb ihrer Abteilung beurteilten fast 80% der Mentees als positiv. Die Mentees schätzten das Engagement ihrer/ihrer MentorIn zu fast 70% als ausreichend ein. 18,9% stimmten dieser Aussage kaum bis gar nicht zu. Da Kriterien wie zum Beispiel das Engagement einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg oder Nichterfolg einer Mentoringbeziehung leisten, sollten die Initiatoren in Erwägung ziehen, die freiwillige Bereitschaft sich als MentorInnen zur Verfügung zu stellen, auf deren Aktualität zu überprüfen. Die nächste Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Mentoringprogramm und einer Netzwerkvergrößerung gibt, stimmten nur 37,8% der Mentees voll bis weitgehend zu. Die Netzwerkbildung scheint von den Mentees nicht wahrgenommen zu werden, was zum einen daran liegen kann, dass sie den Vorteil der Kontaktmöglichkeiten nicht nutzen (immerhin geben fast 50% an, dass sie die KollegInnen ihrer MentorInnen

kennengelernt haben), oder dass keine aktive Netzwerkbildung von den MentorInnen oder den Programmverantwortlichen in die Wege geleitet wird. Der nächsten Frage, ob die Mentees von ihren BetreuerInnen Tipps zu den im Unternehmen üblichen Umgangsformen erhalten haben, stimmten fast 40% voll bis weitgehend zu. Fast ein Drittel verneinte diese Aussage.

Insgesamt beurteilten die Mentees den Nutzen des Mentoringprogrammes in der überwiegenden Mehrzahl positiv. Im Vordergrund standen dabei die Einschätzungen, dass die Begleitung durch eine erfahrene Kollegin, einen erfahrenen Kollegen gerade in der Startphase sehr hilfreich war, das Programm eine zusätzliche Unterstützungsmaßnahme außerhalb der Abteilung darstellte und dass die Wichtigkeit einer Ansprechperson als eindeutig positiv im Zusammenhang mit dem Programm gesehen wurde. Die möglichen positiven Einflüsse des Programmes auf die Netzwerkbildung oder die karrierefördernden, persönlichen Effekte müssen expliziter in den Vordergrund gestellt bzw. von den Mentees erkannt werden.

Bei den MentorInnen wurde als vorrangiger Nutzen attestiert, dass sie ihre beruflichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Organisation an ihre/n Mentee/s weitergeben konnten. Dieser Hypothese stimmten fast 80% der befragten MentorInnen zu. Dass die/der neue MitarbeiterIn neue Blickwinkel und Sichtweisen auf die Organisation ermöglicht, beobachteten fast 70% der MentorInnen. Dass dieser neue Blickwinkel folglich auch eine „frische - neue“ Perspektive bieten kann und die Möglichkeit, eigene Muster und Arbeitsabläufe zu hinterfragen, bestätigten nur 44,2%. Die nächste Aussage, dass ihr/ihre Mentee/s engagiert waren und das Mentoringprogramm nutzten, bejahten mehr als die Hälfte der MentorInnen. Ein nicht geringer Anteil von 34,9% stimmte dieser Aussage nur zum Teil zu. Die Gründe für diese Einschätzung könnten mehrere Ursachen haben. Sie könnten darin liegen, wie sich aus der anschließenden offenen Frage und der Feedbackbogen-Auswertung ergeben hat, dass die Mentees keinen Bedarf für das Mentoring sahen, da sie ausreichend Unterstützung im eigenen Team erfuhren, kein Kontakt mit ihrer/ihrem MentorIn zustande kam, sie nicht die/den passende/n MentorIn erhalten haben oder sie schlicht und einfach keinen Sinn im Mentoring erkannten. Ob die MentorInnen die Spezialseminare, die zum einen als Unterstützungsmaßnahme fungieren sollten zum anderen als „Incentive“ und ein Stück weit auch als „Belohnung“ gedacht waren, als Wertschätzungsmaßnahme wahrgenommen haben, wurde von 83,7% der MentorInnen bestätigt. Mit der letzten Frage wurde die These überprüft, ob die MentorInnen ihr Netzwerk auch durch andere MentorInnen (z.B.: bei MentorInnen-Treffs) vergrößern konnten (nicht nur durch den/die Mentee/s). Das Ergebnis zeigte, dass fast drei Viertel der Befragten eine Netzwerkvergrößerung durch andere MentorInnen bescheinigten.

Ähnlich wie bei den Mentees, beurteilten die MentorInnen den Nutzen des Mentoringprogrammes in der überwiegenden Mehrzahl positiv. Insgesamt sahen sie den größten Nutzen in der Weitergabe ihrer beruflichen Erfahrungen, dem Perspektivenwechsel der durch neue MitarbeiterInnen ermöglicht wird, den Spezialseminaren und dem größeren Netzwerk durch andere MentorInnen.

Bei den letzten zwei Fragen in diesem Themenkomplex wurde nach der Unterstützungsfunktion bei Problemen und aufkommenden Fragen gefragt und ob die Mentees und MentorInnen jeweils von den Erfahrungen des/der Anderen profitieren konnten. Die erste Frage beantworteten ca. 60% der Mentees und über 90% der MentorInnen positiv. Die zweite Frage ergab folgendes Bild: 50,9% der MentorInnen konnten von den Erfahrungen ihrer/ihrer Mentee/s profitieren, nur ein geringer Anteil der Mentees (27,9%) kann dieser Aussage zustimmen. Auch bei diesen Ergebnissen bewerteten die Mentees den Nutzen hinsichtlich der verschiedenen Aspekte in Summe etwas kritischer (im zweiten Fall sogar sehr viel kritischer) als die MentorInnen.

Der dritte Teil widmete sich dem resultierenden **Nutzen des Unternehmens** aus dem Mentoringprogramm. Die Mehrheit der Mentees (58,5%) und MentorInnen (81,4%) sahen einen „sehr großen“ bis „großen“ Nutzen des Instrumentes Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen. Der Hypothese, dass Mentoringprogramme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation verbessern können, stimmten 93% der MentorInnen und 96,2% der Mentees zu. Solch eine hohe beiderseitige Übereinstimmung konnte bei keiner anderen Frage erzielt werden. Auch die weitere Aussage, dass informelles Wissen über betriebliche Angelegenheiten dem/der neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt wird und nicht langwierig erarbeitet werden muss, bestätigten mehr als 60% der Mentees und mehr als 90% der MentorInnen. Bei der nächsten These ging es darum, dass im Rahmen des Mentoringprogrammes bzw. in der Mentoringbeziehung, vorhandenes Wissen (der Mentorin/des Mentors) weitergegeben wird und somit für das Unternehmen erhalten bleibt. Dieser Aussage stimmten mehr als drei Viertel der MentorInnen und über 60% der Mentees zu. Eine Förderung des Ideen- und Wissensaustausches im Unternehmen in Folge des Programmes konstatierten 83,7% der MentorInnen und 64,1% der Mentees.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Einschätzungen der MentorInnen zum Nutzen für das Unternehmen deutlich höher ausfallen als der Nutzen den die Mentees erkennen. Nichtsdestotrotz schätzten den Nutzen für das Unternehmen beide Gruppen eindeutig positiv ein.

Im nächsten Frageblock stand die **Beurteilung der Mentoringbeziehung** im Vordergrund. Im Durchschnitt trafen sich Mentee und MentorIn ca. 2-3 mal im Laufe der Mentoringbeziehung. Mehr als die Hälfte der Mentees (58,8%) und mehr als drei Viertel der

MentorInnen (86,1%) fand den Zeitaufwand angemessen. Insgesamt war für die Mehrheit der Mentees und MentorInnen die aufgewendete Zeit angemessen und ausreichend. Da weder die Dauer noch die Häufigkeit der Gespräche durch die Programmleitung vorgegeben wurden, zeigte sich in den Ergebnissen die unterschiedliche Orientierung und Vorgehensweise der Mentees und MentorInnen.

Bei der Frage, wer den Mentoring-Kontakt hauptsächlich fördern sollte, gaben beide Gruppen mit ca. 70% an, dass dieser beiderseits gefördert werden sollte. Bei der Frage zur Verwendung der Mentoringvereinbarung gaben beide Gruppen (Mentee 15,1%, MentorInnen 11,6%) an, dass diese nur in den wenigsten Mentoringbeziehungen zum Einsatz kam. Bei der Beurteilung der Gesprächsatmosphäre waren die drei häufigsten Nennungen seitens der MentorInnen: „offen“ (69,8%), „vertrauensvoll“ (44,2%) und „freundschaftlich“ (41,9%). Bei den Mentees waren die drei häufigsten Nennungen: „offen“ (54,7%), „freundschaftlich“ (43,4%) und „locker“ (41,5%). Da die Ergebnisse beider Gruppen sehr ähnlich ausgefallen sind, kann man auf eine durchwegs positive Gesprächskultur in den Tandems schließen. Dieses Ergebnis spiegelte sich auch in der nächsten Frage wieder, ob innerhalb des Mentoring Probleme aufgetreten sind. 98,1% der Mentees und 76,7% der MentorInnen gaben an, dass keine Probleme aufgetreten sind. Die etwas niedrigeren Angaben der MentorInnen könnten womöglich darauf zurückgeführt werden, dass die meisten MentorInnen im Durchschnitt schon vier bis fünf Mentees betreut haben und daher das Item „teilweise“ (14%) gewählt haben.

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem eigenen Beitrag wurden die TeilnehmerInnen aufgefordert, eine Einstufung (nach Schulnotenskala) ihrer Leistung im Rahmen des Mentoring zu geben. Die meisten MentorInnen beurteilten (72,1%) sich mit der Note 2. Dieselbe Note wurde auch bei den Mentees am häufigsten vergeben (39,6%). Die Selbstbeurteilung der Mentees fiel auch in diesem Fall durchgängig kritischer aus als die der MentorInnen. Die Frage nach der Zufriedenheit mit dem eigenen Beitrag sollte vor allem zur Selbstreflexion anregen.

Ob sie sich auf die Treffen vor- bzw. nachbereitet haben beantwortete nur ein geringer Prozentsatz mit Ja, sowohl bei den Mentees (24,5%) als auch bei den MentorInnen (32,6%). Würde man die Vorbereitung in Verbindung mit dem Engagement der TeilnehmerInnen bringen, würde diese in den vorliegenden Fällen nicht sehr hoch ausfallen. Interessanterweise wird den MentorInnen, in dem zur Verfügung gestellten Leitfaden, nicht nur eine Anleitung für einen guten Start unterbreitet sondern es werden ihnen auch Unterlagen (z.B. ein Abkürzungsverzeichnis der häufigsten im Unternehmen verwendeten Kürzel) zur Verfügung gestellt, die sie beim ersten Treffen mitnehmen können. Wie auch schon aus einigen der vorangegangenen Fragen ersichtlich ist, scheint die Benutzung bzw. die Auseinandersetzung mit diesem Leitfaden ihr Ziel zu verfehlen.

Anschließend wurde in beiden Gruppen abgefragt ob diese etwas über den Tätigkeitsbereich des jeweils Anderen in Erfahrung bringen konnten und ob sie dessen KollegInnen kennengelernt haben. Die überwiegende Mehrheit der Mentees (86,8%) als auch der MentorInnen (90,7%) gab an, dass sie etwas über den Tätigkeitsbereich des jeweils Anderen erfahren haben. Fast die Hälfte der Mentees (47,2%) lernte die KollegInnen ihrer Mentorin, ihres Mentors kennen. Umgekehrt gaben nur 34,9% der MentorInnen an, dass sie die KollegInnen ihrer/ihres Mentee/s kennenlernten. Rückschließend lässt sich feststellen, dass die Mehrheit ihre KollegInnen nicht kennenlernten. Hierin könnte durchaus ein Ansatz der Programmleitung liegen, auch im Sinne der Netzwerkvergrößerung, dass sich die TeilnehmerInnen jeweils gegenseitig ihren Arbeitsplatz zeigen und dadurch nicht nur mehr über dessen Aufgabengebiet in Erfahrung bringen sondern im Zuge dessen auch deren KollegInnen kennenlernen können.

Die Frage nach dem Auftreten von Konflikten in der Mentoringbeziehung wurde von beiden Seiten mit über 90% verneint. Dieses Ergebnis spiegelte sich auch in der Frage nach Problemen in der Mentoringbeziehung wieder und scheint nur in Ausnahme- bzw. Einzelfällen (z.B. aufgrund mangelnder Sympathie) vorzufallen. Dieses Ergebnis ist insofern von Interesse, da seitens der Programmkoordination attestiert wurde, dass sich insbesondere bei gemischtgeschlechtlichen Tandems (ca. ein Drittel der Tandems ist laut Angaben der Programmleitung unterschiedlichen Geschlechtes) Konflikte ergeben könnten. Dies kann aufgrund der Resultate nicht bestätigt werden und lässt sich auch mit den Ergebnissen zum Matchingprozess nicht bestätigen.

Auch bei der Charakterisierung der Rolle ihrer Mentorin/ihres Mentors bzw. ihrer Mentee/ ihres Mentees wählten beide Gruppen die Bezeichnung „Kollegin/Kollege“ an erster Stelle. Die Auswahl der Kategorie „Kollegin/Kollege“ lässt darauf schließen, dass die Beziehungen von Mentee und MentorIn „ebenbürtig“ angelegt waren. In den meisten Tandems bestanden anscheinend keine hierarchischen Gefälle, sie scheinen auf Vertrauen und Respekt vor dem Gegenüber zu basieren.

Die Hälfte der befragten Mentees (50,9%) gab an, dass sie auch nach Beendigung der Mentoringbeziehung noch Kontakt zu ihrer MentorIn, ihrem Mentor hatten. Fast genauso viele hatten anschließend keinen Kontakt mehr. Bei den MentorInnen gaben nur 16,3% explizit an, dass sie keinen Kontakt mehr zu ihrem/ihren Mentee/s halten.

Im letzten Themenblock wurde die **Bewertung des Programmes** abgefragt. Sowohl die Mentees (67,9%) als auch die MentorInnen (93%) beurteilten die Organisation und Koordination des Programmes überwiegend positiv. Unzufrieden war keine der beteiligten Gruppen. Die etwas niedrige Bewertung der Mentees könnte damit zusammenhängen, dass sie mit der Programmkoordination weniger Berührungspunkte aufweisen als die MentorInnen. Sie erhielten in den ersten drei bis vier Wochen die Infos zu ihrer Mentorin

oder ihrem Mentor sowie die Termine zu den verpflichtenden Veranstaltungen. Danach war der Kontakt im Rahmen des Mentoringprogrammes nicht mehr explizit gegeben. Hier bestünde wieder die Möglichkeit der Programmkoordination mehr Gelegenheiten zum Austausch mit den Mentees, den Mentees untereinander zu bieten oder auch zum Beispiel ein „Mentee-MentorInnen-Treff“ zu initiieren.

Dass die MentorInnen zufriedener wirkten, könnte umgekehrt daran liegen, dass für ihre Zielgruppe nicht nur Spezialseminare sondern auch MentorInnen-Treffs arrangiert wurden um den Austausch zu fördern.

Bei der Bewertung der Zufriedenheit mit dem Matchingprozess beurteilten beide Befragtengruppen, in überwiegender Mehrheit (Mentees 73,6% und MentorInnen 93,1%), die Zuordnung ihres Tandem-Partners als positiv. Eine negative Beurteilung erfolgte in einigen Fällen nur seitens der Mentees (11,3% vergaben die Note 4 und 5,7% die Note 5). Als Begründung der Mentees wurden dabei hauptsächlich Zeitmangel, die zu geringe Kontakthäufigkeit und in zwei Fällen auch der Altersunterschied genannt. Hier ist noch zu erwähnen, dass sowohl Mentee als auch MentorIn die Möglichkeit haben, welche auch in den Informationsbroschüren angeführt und kommuniziert wird, sich bei der Projektkoordination zu melden und ohne Angabe von Gründen um eine neue Zuordnung bzw. eine neue Mentorin, einen neuen Mentor oder eine/n neuen Mentee ansuchen können. Bei der anschließenden Erhebung wurden ausgewählte Kategorien (Geschlecht, Standort, Alter und Führungsrolle) des Matchingprozess abgefragt. Hier ging es vor allem darum den Matchingprozess zu optimieren und die bevorzugten Matchingkriterien zu erfragen. In der Kategorie „Geschlecht“ äußerten sich die Mehrheit der Mentees (81,1%) und der MentorInnen (79,1%) insofern, dass das Geschlecht beim Matchingprozess keine Rolle spielte. In der Kategorie „Standort“ fiel die häufigste Wahl (Mentees 67,9%, MentorInnen 67,4%) auf das Item „gleicher Standort“. Den Mentees und MentorInnen war es wichtig, dass die/der TandempartnerIn am gleichen Standort positioniert ist. Dieses Ergebnis ist für die Programmleitung insofern wichtig, da diese die Intension hegt das Programm auf andere Standorte auszuweiten. Bei der Kategorie „Alter“ gab die Mehrheit der Befragten (Mentees 50,9%, MentorInnen 62,8%) an, dass das Alter keine Rolle im Mentoring-Tandem spielte. Wenngleich die Werte hier tendenziell nicht so hoch ausfallen wie in der Kategorie „Geschlecht“, scheint das Alter eine eher geringe Rolle darzustellen. Dennoch gab fast ein Drittel (28,3%) der Mentees an, dass die TandempartnerInnen ungefähr gleich alt sein sollten. In der Kategorie „Führungsrolle“ gab die Mehrheit beider Gruppen (Mentee 71,7%, MentorIn 60,5%) an, dass ob die/der TandempartnerIn eine Führungskraft ist oder nicht, keinen Einfluss auf die Mentoringbeziehung hatte. Dennoch gaben in beiden Gruppen ca. 20% an, dass es ihnen lieber wäre, wenn die/der Mentee und auch die/der MentorIn keine

Führungskraft ist. Die Rolle der Führungskraft scheint für einige ein Hemmnis darzustellen, was womöglich auch mit der jeweiligen Hierarchiestufe in Verbindung steht.

Bei einem abschließenden Ranking wurden nochmals alle vorherigen Kategorien, inklusive vorher nicht berücksichtigter Kategorien (wie z.B. die zeitliche Verfügbarkeit und eine andere Abteilung), nach Wertigkeit abgefragt. Bei den Mentees als auch den MentorInnen stand an erster Stelle das Kriterium „das beide aus einer anderen Abteilung kommen“. Auf dem zweiten und dritten Rang wurden bei den Mentees die Kategorien „Standort“ und „Alter“ gewählt. Bei den MentorInnen sowohl an zweiter als auch an dritter Stelle die Kategorie „zeitliche Verfügbarkeit“.

Als letzte gemeinsame Frage in dem Fragenkomplex „Bewertung des Mentoringprogrammes“ wurde die Befristung des Programmes auf sechs Monate hinterfragt. Die Mehrheit der der Mentees (84,9%) und MentorInnen (88,4%) war mit der Dauer des Programmes zufrieden.

## **6.2 Ergebnisse der Feedbackbogen-Auswertung**

Für die vorliegende Auswertung wurden die unternehmensinternen erhobenen Daten herangezogen. Das Unternehmen stellte alle Feedbackbögen die bis dato zurückgesendet wurden zur Auswertung zur Verfügung. Bei den Mentees waren es insgesamt 66 Feedbackbögen, bei den MentorInnen 43 Feedbackbögen. Der Korpus des Materials war sehr unterschiedlich. Einerseits fanden sich auf manchen Feedbackbogen nur Stichwörter andererseits wurden in manchen Feedbackbogen Antworten von über zehn Sätzen formuliert. Aufgrund dessen kam es bei einigen Feedbackbogen zu quantitativen Auszählungen bei anderen zu einer, in den ersten Schritten, ansatzweise qualitativen Inhaltsanalyse.

Nachfolgend werden die einzelnen Fragen des Feedbackbogens herausgegriffen und die Ergebnisse der jeweiligen Gruppe der Mentees und MentorInnen aufgezeigt. Nach der individuellen Ergebnisdarstellung der beiden Gruppen erfolgen am Ende des Kapitels eine Zusammenfassung bzw. ein Vergleich der beiden Gruppen sowie die Interpretation der Ergebnisse.

### **6.2.1 Initiative bei der Kontaktaufnahme**

In der ersten Frage wurde nach der Initiative bei der Kontaktaufnahme mit der/dem Mentee bzw. der/dem MentorIn gefragt. Es konnte unter den Antwortkategorien: „Sie/Er hat sich bei mir gemeldet (Telefon, E-Mail, Sonstiges)“, „Ich habe ihn/sie kontaktiert“, „Kontakt kam nicht zu Stande, weil...“ und der Kategorie „Anderes...“ gewählt werden. Die Initiative zur Kontaktaufnahme ging laut Angaben der Mentees zu 89,4% von ihrer/ihrem MentorIn aus. 4,5% gaben an, dass sie sich bei ihrer/ihrem MentorIn gemeldet haben und 6,1% der Mentees wählten das Item „Anderes“ mit den Begründungen, dass sie sich „gleichzeitig

kontaktiert“(41) haben, es nur zu „einer persönlichen Vorstellung“ kam (44) und das es schon Kontakt gab bevor es zu der Zusammenführung (Mentee/MentorIn) im Rahmen des Mentoring gekommen war (58).

Die Ergebnisse der MentorInnen zeigten ein fast identes Bild. 88,4% der MentorInnen gaben an, dass die Initiative der Kontaktaufnahme von ihnen aus ging. Bei 4,7% hat sich die/der Mentee zuerst gemeldet. 2,3% gaben an, dass kein Kontakt zustande gekommen ist. Das Item „Anderes“ wurde von 6,1% gewählt, mit den Begründungen, dass sie sich nicht mehr erinnern konnten.

### **6.2.2 Kontakthäufigkeit**

In der nächsten Frage „Wie häufig hatten Sie ca. Kontakt (Treffen, Telefon ect.) mit ihrer/ihrer Mentee bzw. MentorIn?“ ging es um die Kontakthäufigkeit im Rahmen des Mentoring.

Der persönliche Kontakt zwischen Mentee und MentorIn kam gemäß der Angaben der Mentees vorwiegend zwischen ca. 1-4mal zustande. Die meisten Mentees gaben mit 43,3% an, nur 1-2mal persönlich mit ihrer/ihrer MentorIn in Kontakt getreten zu sein. 34,3% haben ihre/n BetreuerIn öfters (3-5mal) persönlich getroffen. Selten (in nur 14,9% der Fälle) kam es gemäß den Angaben der Mentees vor, dass ein regelmäßiger (über 6maliger) persönlicher Kontakt zustande gekommen ist. Die Antworten auf Frage 2 ergaben, dass ein indirekter Kontakt meistens in Zusammenhang mit persönlichen Treffen vorgenommen wurde. 19,4% der Mentees erwähnten einige Male (3-6mal) in telefonischem Kontakt oder E-Mailkontakt mit ihren MentorInnen gestanden zu haben. 10,4% gaben eine 1-2malige indirekte Kontaktaufnahme mit ihrer/ihrer BetreuerIn an. Zwei Befragte erwähnten, dass aus zeitlichen Gründen kein Treffen zustande kam.

Laut den Angaben der MentorInnen kam der persönliche Kontakt vorwiegend zwischen ca. 1-4mal zustande. 43,9% der MentorInnen gaben an, nur 1-2mal persönlich mit ihrem/ihrer Mentee/s in Kontakt getreten zu sein. 42,1% haben laut Angabe ihre/n Mentee/s sich persönlich getroffen (3-5mal). In 15,8% der Fälle kam es seitens der MentorInnen vor, dass ein regelmäßiger (über 6maliger) persönlicher Kontakt mit ihrem/n Mentee/s zustande kam. Die Antworten auf Frage 1 lassen darauf schließen, dass ein indirekter Kontakt relativ häufig (28,1% der Fälle) in Zusammenhang mit den persönlichen Treffen vorgenommen wurde. 17,5% der MentorInnen erwähnten einige Male (3-6malige) in telefonischem Kontakt oder E-Mailkontakt mit ihrer/ihrer Mentee/s gestanden zu haben, 12,5% gaben eine 1-2malige indirekte Kontaktaufnahme an. 3 Befragte nannten eine oftmalige indirekte Kontaktaufnahme mit den Mentees. Zwei Befragte bezeichneten die Häufigkeit der Kontaktaufnahme als „angemessen“.

### **6.2.3 Empfinden zur Anzahl der Kontakthäufigkeit**

Die Antworten auf die nächste Frage „Empfanden Sie die Häufigkeit des Kontakts zu ihrem/ihrer MentorIn ausreichend?“ teilten sich Zustimmungen positiver wie auch negativer Art. Die meisten Mentees (74,6%) bejahten die Angemessenheit der Häufigkeit der Treffen mit ihrer/ihrer MentorIn in eindeutig positiver Form. 13,4% begründeten dies mit dem Hinweis, dass sie bei Bedarf immer eine/n Ansprechpartner/in hatten. 7,5% der Mentees äußerten, dass die Betreuung ausreichend gewesen wäre, da keine Notwendigkeit bestanden hätte bzw. das Mentoring nicht erfolgreich verlaufen wäre. 10,4% der Mentees schätzten die Häufigkeit des Kontaktes zu ihrer/ihrer MentorIn als zu gering ein. Rund 6% der Mentees gaben keine bzw. keine konkrete Antwort auf die erste Frage.

Die deutliche Mehrheit der MentorInnen (70,2%) empfand die Häufigkeit der Treffen mit den Mentees als angemessen und passend. Fünf Befragte (8,8%) fanden, sie hätten ihre Mentees zu wenig getroffen und zwei Befragte hätten sich gerne mehr Zeit genommen. Ein/e MentorIn nannte die Treffen selten, ein/e weitere/r nannte sie explizit als zu häufig. Ein/e MentorIn fand die Betreuung zeitintensiv, aber in Ordnung. Zwei Befragte hielten noch fest, dass ihnen die Betreuungsarbeit Freude gemacht hätte.

43,9% beurteilten die Mentoringarbeit als zeitlich gut machbar und vereinbar mit den täglichen Aufgaben. Zwei Befragte fanden die Betreuung aufgrund lokaler Nähe gut machbar und zwei weitere als nicht aufwendig, da sie selten erfolgte. Drei MentorInnen fanden die Mentoringbetreuung innerhalb der täglichen Arbeit nicht machbar – sie stelle ihres Erachtens einen Aufwand dar, der in der Freizeit erbracht werden müsste.

12,3% der MentorInnen bekundigten ihre Bereitschaft /ihr Bemühen die Betreuungsarbeit zu leisten bzw. rechtfertigen sich diesbezüglich. 7,2% der MentorInnen gaben an, dass die Mentees kein Interesse bzw. keinen Bedarf am Mentoring signalisiert hätten bzw. die Kontaktaufnahme nur von den BetreuerInnen ausgegangen sei. Zwei Befragte gaben dezidiert an, dass das Programm von den Mentees nicht angenommen wurde. Ein/e Befragter/e stellte fest, dass die Auseinandersetzung mit dem Mentee seine ursprüngliche Absicht verfehlt hätte.

### **6.2.4 Organisation des Kontaktes**

Laut Angaben der Mentees wurde der Kontakt zu ihrer/ihrer MentorIn am häufigsten (in 22,4% der Fälle) im Rahmen persönlicher Treffen organisiert. 17,9% gaben an, sich über Telefon und E-Mail mit ihren MentorInnen verständigt zu haben - knapp gefolgt von 16,4% welche ihren Kontakt ausschließlich über das Telefon organisiert hatten. (Nur) Via E-Mail wurde von 11,9% der Mentees mit ihren MentorInnen kommuniziert. Rund 9% der Befragten gaben an, alle Varianten möglicher Kontaktaufnahme genutzt zu haben. Telefonische und persönliche Absprachen wurden von 5,9% der Mentees genannt. E-Mailverkehr in

Zusammenhang mit persönlichen Absprachen wurde von drei Befragten angegeben. Ein/e Befragte/r äußerte, dass der Kontakt zu seiner/m MentorIn gar nicht organisiert wurde. Drei Befragte gaben keine Antwort auf diese Frage. Eine Antwort fiel mit einer Beschreibung des Treffens (Mittagessen) aus dem Rahmen.

Die MentorInnen organisierten den Kontakt zu ihren Mentees am häufigsten (in 28,1% der Fälle) per Telefon und E-Mail. 19,3% gaben an, sich über Telefon mit ihren Mentees verständigt zu haben. 15,8% haben alle Varianten der Kontaktaufnahme genutzt, ebenso viele (15,8%) haben den Kontakt zu den Mentees persönlich organisiert. Telefonische und persönliche Absprachen wurden von 14% der MentorInnen genannt. Via E-Mail wurde von 10,5% der MentorInnen mit ihren Mentees kommuniziert. Zwei Befragte äußerten, dass der Kontakt zu seiner/m Mentee nur von ihnen ausging. Zwei Befragte rechtfertigten noch ausständige/noch nicht stattgefundene Treffen mit zuviel Zeitdruck. Drei Befragte gaben an, gemeinsam mit ihren Mentees Mittagessen gegangen zu sein.

#### **6.2.5 Fragen zur Organisation, Unklarheiten und Problemen**

Auf die Frage ob die Mentees sich bei Fragen zur Organisation, Unklarheiten und Problemen an ihre MentorInnen gewandt haben, antworteten die meisten befragten (35,8%) mit einem eindeutigen Ja. Ein Viertel davon (insgesamt 8,9%) gab explizit an, dass die persönliche Betreuung ihnen angenehm war und geholfen habe da sie offen sprechen konnten, in allen Angelegenheiten Unterstützung bekamen und jede Frage stellen konnten.

25,4% der Befragten beantworteten die Frage mit einer relativierten Bejahung. Nahezu die Hälfte (6 von 17 Stimmen) davon stellte fest, dass sie Unterstützung von ihrer/ihrem MentorIn nur im Rahmen des ersten Treffens in Anspruch genommen haben. Ca. ein Viertel davon (4 von 17 Stimmen) gab an, sich bei Fragen und Problemen nur "ab und zu" an ihre/n MentorIn gewandt zu haben. Ausgenommen einer neutralen Aussage beinhalten alle restlichen relativen Bejahungen (5 Stimmen) einen positiven Grundtenor gegenüber dem Mentoringangebot.

26,9% der Mentees beantworteten Frage 4 eindeutig negativ. Als Grund für die Verneinung wurde in 5 von 18 Fällen mangelnde Notwendigkeit genannt. 19,4% der befragten gaben an, das Mentoring bei Fragen und Problemen selten bis gar nicht in Anspruch genommen zu haben, da sie gute Unterstützung von ihrem Team bzw. von ihrer/ihrem Vorgesetzten bekommen haben. Eine/r der befragten TeilnehmerInnen gab an, aufgrund Kontaktmangels die Mentoringoption vergessen zu haben, ein/e andere/r hielt fest, dass das Mentoring eher zum "allgemeinen Kennenlernen" gedient habe. Zwei Befragte haben keine Antwort gegeben.

Fast die Hälfte der MentorInnen (47,4%) beantwortete die Frage „Hat sich der Mentee bei Fragen zur Organisation, Unklarheiten, Problemen etc. an Sie gewandt“ mit einem Ja. 17,5%

beschrieben die besprochenen Inhalte. 14% gaben an, dass Fragen nur im Rahmen persönlicher Treffen gestellt wurden. Zwei Befragte äußerten, dass ihr/e Mentee/s keinen Betreuungsbedarf gehabt hätten, ein/e Befragte/r stellte rechtfertigend fest, er/sie habe „alles erklärt“. 17,5% der MentorInnen antworteten, dass sich ihre Mentees nicht mit Fragen an sie gewandt hätten. 10,5% äußerten, dass sie nicht gefragt wurden da es keine Probleme oder Unklarheiten gegeben habe. Ein/e Befragter/e gab an, dass sie/er nur sehr zurückhaltend befragt wurde, ein/e weitere/r gab an ihr/sein Mentee hätte ihre/seine Angebote nicht in Anspruch genommen. Ein/e Mentor/in gab an, dass es von der Vorbereitung abhängt ob Mentees Fragen stellen oder nicht, ein/e weitere/r gab an, bestimmte Fragen nicht beantwortet haben zu können.

### **6.2.6 Unterstützungsfunktion von Mentoring**

In der anschließenden Frage an die/den Mentee „War das Mentoring für Sie beim Einstieg in das Unternehmen eine gute ergänzende Unterstützung? Wenn ja – was war für Sie besonders positiv? Wenn nein – was hätten Sie (anders) gebraucht?“, nannte eine deutlich überwiegende Mehrheit von 70,2% der Mentees das Mentoringprogramm eindeutig als positive Unterstützung. Folgendes wurde als besonders positiv hervorgehoben: Der Großteil der Mentees sah im Mentoring den Vorteil, dass es den Anschluss an das Unternehmen und die KollegInnen erleichtert; 26,9% der Mentees fanden, das Mentoring ermöglichte tiefere Einblicke in die Organisation bzw. in andere Abteilungen der Organisation, erleichterte das ungezwungene Kennenlernen von KollegInnen und half das firmeninterne Netzwerk auszubauen. 14,9% fanden das Mentoring allgemein hilfreich und informativ in Bezug auf die Organisation und interne Angelegenheiten. 7,5% gaben an, dass das Mentoring ihnen den Einstieg in die Arbeit erleichtert hat. Drei Befragte beschrieben das Mentoring als gutes Instrument um neue MitarbeiterInnen zu integrieren und zu motivieren.

Viele Mentees sahen im Mentoring eine persönliche, menschliche Unterstützung beim Einstieg in einen neuen Arbeitsbereich: 14,9% fanden es gut, eine (potentielle) Anlaufstelle bzw. Kontaktmöglichkeit zu haben und zu wissen dass man von einer bestimmten Person unterstützt wird, da dies Sicherheit und Rückhalt vermittelt. 9% nannten den Vorteil eine Ansprechperson außerhalb des eigenen Teams zu haben, da man dem/der MentorIn auch Fragen stellen kann, die man den ArbeitskollegInnen nicht stellen möchte. 7,5% hoben die positive Seite zwischenmenschlicher Beziehungen hervor und fanden am Mentoring die persönliche Betreuung schön, da sich Freundschaften entwickelten, es nett war zu plaudern und die Hilfsbereitschaft und Offenheit der MentorInnen ein gutes Gefühl gab. Drei Befragte fanden, dass das Mentoringprogramm Wertschätzung bzw. Bemühung gegenüber neuen MitarbeiterInnen ausdrückt.

Rund 6% der Mentees erwähnten explizit dass ihr/e MentorIn hilfreich, freundlich und sympathisch war und sich viel Zeit genommen hat. Zwei Befragte fanden das Mentoring

müsste zu einem Fixum gemacht werden, zwei weitere nannten es als hilfreich in Bezug auf die Dienstprüfung. Ein/e Befragte/r bedauerte seinen/e MentorIn nicht persönlich besser kennengelernt zu haben. Nur 11,9% der Mentees empfanden das Mentoring als keine ergänzende Unterstützung.

Die beschriebenen Gründe warum das Mentoring nichts gebracht habe sind ähnlich gewichtet und doch unterschiedlich: Drei der Mentees nannten keinen Bedarf für das Mentoring. Drei Befragte fanden, dass Unterstützung besser durch das direkte Umfeld (KollegInnen und Vorgesetzte) gegeben werden könne und das Mentoring nicht sinnvoll sei, solange der/die MentorIn nicht in derselben Abteilung ist. Zwei Mentees fanden ihre/n MentorIn für sich persönlich nicht passend. Eine/r empfand Mentoring als nicht sinnvoll. Ein/e Weiterer/e beurteilte es als nicht hilfreich, obwohl die Idee an sich gut sei.

In zwei Fällen kam das Mentoring nicht zustande da der/die MentorIn erst zu spät Zeit hatte, bzw. da aufgrund mangelnden Kontaktes auf die Option vergessen wurde. 2 Befragte haben keine Antwort gegeben.

Die MentorInnen beantworteten die Frage „War das Mentoring für Sie als MentorIn auch hilfreich? Wenn ja – was war für Sie besonders positiv? Wenn nein – was hätten Sie (anders) gebraucht?“ durchwegs positiv. 42,1% der MentorInnen beurteilten das Programm schlicht als hilfreich (ohne erklärende Stellungnahme) und fanden es müsse beibehalten werden. Drei Befragte äußerten, dass es für beide Seiten hilfreich sei. Eine Stimme gab an, dass es vor allem für junge MitarbeiterInnen wichtig ist. Viele MentorInnen nannten den persönlichen Austausch als gewinnbringenden Vorteil: 33% fanden es interessant, nett und nützlich jemand Neuen aus einer anderen Abteilung sowie andere Arbeitsbereiche kennenzulernen. 15,8% lobten die Vorteile des persönlichen Austausches über Berufliches, unter anderem aufgrund der neuen Perspektive welche ein solcher Austausch bieten kann. 8,8% sahen im Mentoring den Vorteil fachspezifische AnsprechpartnerInnen zu gewinnen und das eigene Netzwerk auszubauen. 7% sahen in der Betreuung von Mentees eine sinnstiftende Aufgabe und nannten es eine Bereicherung jemandem mit eigenem Wissen bzw. Erfahrungen helfen zu können.

Für 19,3% der MentorInnen diene das Mentoring zur Überprüfung des eigenen Wissensstandes und der Vertiefung und Schärfung des eigenen Einblicks ins Unternehmen. Ein/e MentorIn stellte fest, dass das Mentoring „auflockert“. Ein/e weitere fand, dass es zum Hinterfragen von Zusammenhängen anregt.

14% der MentorInnen fanden die Frage ließe sich nicht beantworten und 7% schätzen das Programm als nicht hilfreich ein. 2 MentorInnen fanden es „nicht gerade hilfreich dafür aber nett“, eine/r meinte es käme auf den Mentee an ob das Programm hilfreich sein könne. Die Gründe warum das Mentoring nicht funktioniert habe, lagen laut Angaben der MentorInnen (7%) vorwiegend darin, dass die Mentees offenbar nicht wissen, was sie mit dem Programm

anfangen sollten. Mentees müssten gemäß diesen Feststellungen eigenständig Kontakt suchen und selbst interessierter auftreten. Abgesehen von diesen Kritikpunkten gab es noch folgende Einzelnennungen:

- „Ziel des Mentoring wurde verfehlt da Mentee hauptsächlich über sein Privatleben sprechen wollte“
- „Die „Chemie“ zwischen MentorIn und Mentee stimmte nicht“
- „Es bestand Distanz durch Wettbewerb“
- „Es war nicht möglich neue Erfahrungen zu sammeln“

Alle genannten Verbesserungsvorschläge (3 Angaben) bezogen sich auf die Programmorganisation hinsichtlich verbindlicher Vorgaben: Zwei Stimmen forderten eine genauere Information des Mentees über Sinn und Zweck des Programmes. Eine Stimme forderte einen Leitfaden für die Betreuung.

### **6.2.7 Ergänzende Infos**

Die letzte Frage „Ergänzende Infos – „das möchte ich noch sagen...“ wurde von vielen (Mentees und MentorInnen) nicht beantwortet. Da es sich um zusätzliche Informationen handelte wurden die fehlenden Nennungen nicht ausgezählt, sondern nur die Antworten berücksichtigt.

Die Antworten auf die letzte Frage beinhalteten ausschließlich positive Stellungnahmen gegenüber dem Mentoringprogramm. 13,4% der Mentees waren sehr zufrieden mit ihrer Betreuung. 11,9% fanden das Mentoringprogramm sei eine gute Idee und müsse unbedingt aufrechterhalten werden. Rund 9% beschrieben es als hilfreiche und wichtige Unterstützung beim Einstieg ins Unternehmen. Zwei Befragte fanden es ist schön in einem gut organisierten Unternehmen zu arbeiten.

Folgende Einzelnennungen wurden festgehalten (darunter befanden sich allerdings keine inhaltlich neuen Impulse – siehe Zusammenfassung zu Frage 5):

- gute Idee für Kollegen die bestimmte Themen nicht in ihren Gruppen besprechen können
- lokale Nähe des Mentors der Mentorin sind positiv
- „Man lernt viel Interessantes über die Organisation
- es ist schön dienststellenübergreifend Mitarbeiter kennenzulernen

Folgende Verbesserungsvorschläge wurden genannt (bis auf erstgenannte Antwort nur Einzelnennungen):

- MentorInnen sollten in der gleichen Abteilung sein (2 Nennungen)
- MentorIn aus einer anderen Abteilung ist besser, da man Erfahrungen mit jemand austauschen kann zu dem man sonst keinen Kontakt hätte

- Es sollte besser darauf geachtet werden ob MentorIn und Mentee gut zusammenpassen
- Es sollte ein eigenes Seminar für neue Mitarbeiter nach 6 Monaten zum Erfahrungsaustausch eingeführt werden
- 6 Monate Mentoring sind zu lang, das Programm sollte auf 2-3 Monate beschränkt werden
- Es wäre gut eine Anleitung für MentorInnen und Mentees zu haben
- Es müsste klar sein, dass die Gespräche vertraulich bleiben
- Es wäre interessant den täglichen Ablauf der MentorInnen kennenzulernen um einen noch besseren Überblick zu erhalten

14% der MentorInnen lobten das Programm als positiv. 7% fanden es ist schön neue MitarbeiterInnen begleiten zu können und weitere 7% gaben an, gerne wieder weitere Mentees zu übernehmen. 10,5% erwähnten das Vorbereitungsseminar, welches hilfreich war um die Rolle als MentorIn besser zu verstehen und professioneller umsetzen zu können. Ein/e MentorIn weißte darauf hin, dass das Programm nicht für jeden Mentee gleich wichtig wäre. Zwei Stimmen fanden, dass es vor allem dann nicht so wichtig war, wenn die Mentees gut in ihr Arbeitsumfeld integriert wurden. Einer Stimme gemäß sei die Betreuung von SpringerInnen besonders schwierig. Zwei Stimmen nannten es schade, dass die Mentees kein Interesse bzw. Initiative zeigten.

Die Freiwilligkeit des Programmes wurde von einer/m MentorIn lobend hervorgehoben. Nochmals wurde von einer/m Befragten festgehalten, das Mentees besser darüber informiert werden sollten was das Programm für sie bietet und sie selbst entscheiden sollen, ob sie es in Anspruch nehmen wollen oder nicht. Eine/r fand der/die Mentee/s sollte sich den/die MentorIn selbst aussuchen können. Weitere Einzelnennungen der MentorInnen waren:

- Paarbildung müsste stärker aufeinander abgestimmt werden
- Das Programm müsste verbindlichen Charakter erhalten
- Das Programm sollte laufend evaluiert und weiterentwickelt werden

### **6.2.8 Zusammenfassung und Interpretation**

Bei der ersten Frage, von wem die **Initiative bei der Kontaktaufnahme** ausging, deckten sich die Angaben der MentorInnen und Mentees weitgehend. Die Kontaktaufnahme ging bei einer überwiegenden Mehrheit der Befragten (MentorInnen 88,4%; Mentees 89,4%) von den MentorInnen aus.

Auch bei der zweiten Frage nach der **Kontakthäufigkeit** deckten sich die Angaben der MentorInnen und Mentees fast vollständig. Beide Gruppen gaben an, sich vorwiegend nur 1-2 mal getroffen zu haben. Regelmäßige Treffen kamen bei beiden Gruppen auffallend selten vor. MentorInnen schätzten die Häufigkeit der Treffen insgesamt etwas höher ein als die Mentees. Zwei Mentees wiesen darauf hin, dass noch gar kein Treffen zustande kam.

Seitens der MentorInnen wurde dies nicht erwähnt. Auch die Angaben zur Häufigkeit der indirekten Kontaktaufnahme wichen nur geringfügig voneinander ab. In diesem Fall schätzten die Mentees (zahlenmäßig) den E-Mail- bzw. Telefonkontakt zu ihren MentorInnen etwas häufiger ein als umgekehrt. Drei MentorInnen hingegen erwähnten eine oftmalige Kontaktaufnahme (ohne Zahlenangaben).

Die Abweichungen der Angaben waren so gering, dass von unbewussten subjektiven Einschätzungsunterschieden ausgegangen werden kann. Dennoch zeichnete sich ab, dass die MentorInnen dazu tendierten eine höhere Betreuungshäufigkeit darzustellen als die Mentees, was als Neigung gedeutet werden kann die Betreuungsverpflichtung als MentorIn in ein gutes Licht zu setzen.

Die dritte Frage, in der es um das **Empfinden zur Anzahl der Kontakthäufigkeit** ging (ob diese angemessen oder zu viel war bzw. ob sie neben der täglichen Aufgaben gut machbar war) beurteilten sowohl MentorInnen als auch Mentees überwiegend (beide Gruppen über 70%) als angemessen. Mit nur geringer Abweichung zeigten sich die Mentees diesbezüglich zufriedener als die MentorInnen. Auch die Einschätzung, die Treffen erfolgen zu selten, ist bei den Gruppen nahezu gleich oft vertreten: Mit 10,4% der Menteeestimmen und 12,3% der MentorInnenstimmen beschrieben die MentorInnen die Situation etwas kritischer als die Mentees. Seitens der Mentees wurde zum Teil in positiver und negativer Form begründet, warum die Häufigkeit der Treffen (offensichtlich) trotz Seltenheit angemessen sei: 13,4% sind zufrieden da sie zumindest immer eine/n potentielle/n AnsprechpartnerIn hätten, 7,5% beurteilten die Betreuung als ausreichend da sie keinen Nutzen gebracht hätte. Die Haltung einiger MentorInnen vermittelte ein Gefühl von Rechtfertigungsdruck – einige der Befragten betonten ihre Bemühungen und/oder schoben die Ursache für ein wenig intensives Betreuungsverhältnis auf das Desinteresse bzw. die geringe Initiative der Mentees. Der Mehrheit der MentorInnen scheint es gut zu gelingen ihre Betreuungsaufgabe in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Fast die Hälfte der MentorInnen fand die Betreuungsarbeit neben den täglichen Aufgaben gut machbar. 3 Befragte äußerten gegenteilige Auffassungen und stellten damit die Ausnahme dar.

Die Antworten auf Frage vier, zur **Organisation des Kontaktes**, fielen im Vergleich der beiden Gruppen durchaus etwas unterschiedlich aus. Die Einschätzung seitens der Mentees, dass der Kontakt zu den MentorInnen vorwiegend persönlich organisiert wurde weicht sehr von der Beurteilung der MentorInnen ab und scheint darauf hinzudeuten, dass die Fragestellung abweichend/falsch interpretiert/ausgelegt wurde. Abgesehen davon wurde von beiden Gruppen am häufigsten eine Organisation des Kontaktes via Telefon und E-Mail angegeben. Nachfolgend übereinstimmend wurde am häufigsten Telefonkontakt angegeben. Abweichungen zeigten sich vor allem in der Einschätzung der Häufigkeit aller Arten von Kontaktaufnahme: MentorInnen schätzten diese deutlich höher ein als die Mentees.

Überraschend selten wurde die Verständigung via E-Mail als primäre Art der Kontaktorganisation genannt.

Insgesamt vermittelten die Angaben einen regen Austausch zwischen MentorInnen und Mentees wobei persönliche Absprachen - entweder im Rahmen von Treffen oder Telefongesprächen – im Vordergrund standen. Dies weist auf eine Tendenz zur unförmlichen Organisation von Mentoring-Terminen hin.

Die nächste Frage, ob sich die/der Mentee bei **Fragen zur Organisation, Unklarheiten, Problemen** etc. an seine/seinen MentorIn gewandt hat, also das Angebot des Mentoring in dieser Hinsicht genutzt hat, ergab folgendes Ergebnis: Während die Hälfte der MentorInnen die Frage mit einem eindeutigen Ja beantwortete, tat dies nur ein Drittel der Mentees. Ein Viertel der Mentees bejahten die Frage in relativierter Form – diese Befragten haben das Mentoringangebot nur zum Teil in Anspruch genommen, zeigten aber eine positive Grundhaltung gegenüber dem Programm. Nur ein Viertel der Mentees gab an, das Programm tatsächlich zur Gänze in der angedachten Form genutzt zu haben.

Eindeutig verneint wurde die Frage seitens der MentorInnen wesentlich seltener als von Seiten der Mentees. Mehr als ein Viertel (fast ein Drittel) der Betreuten gab an, das Mentoringangebot in dieser Form nicht in Anspruch genommen zu haben. Wiederum lässt sich erkennen, dass die MentorInnen dazu neigten ihre Betreuungsbereitschaft zu bekunden. Ein Mangel an Unterstützungsbedarf wurde von den Mentees öfters erwähnt als von den MentorInnen. Wenn Mentees einen mangelnden Bedarf an Betreuung feststellten, dann hauptsächlich aus dem Grund, dass sie durch ihre ArbeitskollegInnen und/oder Vorgesetzte ausreichend unterstützt wurden.

Die Angaben vermitteln den Eindruck, dass zwar mehrheitlich Betreuungsbedarf besteht, das Programm aber im Sinne seiner Auslegung kaum zur Gänze genutzt wird.

Interessant wäre es in einem überarbeiteten Fragebogen auf die Gründe einzugehen die die Nutzung des Mentoringangebotes behindern. Einige Einzelnennungen weisen darauf hin, dass in manchen Fällen (möglicherweise persönliche) Hemmungen bestehen die die ProgrammteilnehmerInnen davon abhalten ihre Möglichkeiten in Anspruch zu nehmen.

Die **Unterstützungsfunktion von Mentoring** wird von beiden Gruppen positiv beurteilt. Sowohl die Mentees als auch die MentorInnen sahen das Programm in überwiegender Mehrheit (jeweils über 70%) als hilfreiche Unterstützung. Viele MentorInnen sahen auch einen persönlichen Vorteil in ihrer Betreuungsaufgabe. Im Vordergrund stand dabei die Einschätzung, dass das Mentoring angenehme und nutzbringende Kontakte entstehen lassen kann und insofern zum Ausbau des firmeninternen Netzwerkes diene – letztere Formulierung wurde jedoch nur in verhältnismäßig wenigen Fällen explizit verwendet. Die positiven Antworten der MentorInnen vermittelten insgesamt den Eindruck, dass das Mentoring zwar auf persönlicher Ebene als Bonus erkannt, als praktisch erachtet und sogar

als sinnstiftend empfunden wird, jedoch in Bezug auf die erweiterten Kontaktmöglichkeiten verhältnismäßig selten auch dezidiert als strategischer Vorteil wahrgenommen wird. Hinsichtlich dieses potentiellen Mehrwertes eines Betreuungsverhältnisses scheint unter den MentorInnen folglich wenig Bewusstsein zu herrschen. Anderenfalls wäre auch denkbar, dass ein solches strategisches Bewusstsein nicht kommuniziert wird um mehr ideologische als eigennützige Beweggründe zur Betreuung von Mentees zu vermitteln. Einige MentorInnen erkennen im Mentoring den Nutzen ihren eigenen Einblick ins bzw. ihr Wissen über das Unternehmen zu vertiefen.

Mit 14% wurde von den MentorInnen jedoch auch überraschend häufig angegeben, dass sich diese Frage nicht beantworten ließe. Diese Unsicherheitsäußerungen scheinen darauf hinzudeuten, dass ein Mangel an Einschätzungsvermögen der MentorInnenaufgabe vorliegt. Einige wenige MentorInnen bezeichneten das Programm als nicht hilfreich. Interessant wäre an dieser Stelle zu wissen ob sich dieses Urteil, eher auf die Einschätzung des persönlichen Nutzens oder jenen für den Mentee bezieht. Die seitens der MentorInnen genannten Gründe für das Scheitern des Projektes zeigen eine Verweigerung von Eigenverantwortlichkeit indem dabei hauptsächlich das Desinteresse bzw. mangelnde Initiative der Mentees hervorgehoben wurden. In diesem Zusammenhang setzten auch die genannten Verbesserungsvorschläge an: (mit dem Hinweis) in den genannten Hinweisen (u.a. Mentees sollten besser informiert werden bzw. es werde ein Leitfaden benötigt usw. siehe oben) zeichnete sich eine Haltung ab, die eine Überforderung Mancher mit der Rolle des/der Mentors/in oder ungenügendes Verständnis/Kennntnis bzw. Information bezüglich der damit verbundenen Aufgabe nahelegt. Vergleichbar mit den MentorInnen sieht auch eine beträchtliche Mehrzahl der Mentees das Programm als positive, hilfreiche Unterstützung. Bei der Beschreibung der positiven Aspekte der Betreuung überwiegen Nennungen berufs- und fachbezogene Vorteile sowie jener der Integration ins Unternehmensnetzwerk, gegenüber – jedoch ebenfalls häufig genannter – Formen persönlicher, emotionaler Unterstützung.

Mit 11,9% negativen Antworten empfanden die Mentees das Programm im Vergleich zu den MentorInnen ein wenig öfter als nicht hilfreich. Angesichts der Freiwilligkeit des Programmes erstaunt es, dass von Manchen als Scheiterungsgrund ein Mangel an Betreuungsbedarf angegeben wurde. Die ebenfalls mehrfach vertretene Meinung, es wäre besser eine/n MentorIn in der eigenen Abteilung zu haben wurde von der Anzahl der wesentlich öfter geäußerten gegenteiligen Meinung dementiert. Einer solchen Auffassung widerspricht auch der wiederholt genannte Vorteil einen Ansprechpartner außerhalb des eigenen Teams zu haben.

Das Problem mangelnder Sympathie zwischen MentorIn und Mentee wurde zwar genannt, scheint aber nur in Einzelfällen aufgetreten zu sein (ca. 2 mal pro Befragtengruppe).

Wesentlich öfters wurde von den Mentees die hilfsbereite, freundliche Betreuung ihres/er Mentors/in erwähnt.

Die Antworten auf die letzte Frage, nach **ergänzenden Informationen**, enthielten fast ausschließlich Informationen die schon im Rahmen anderer Antworten genannt wurden. Viele der Befragten haben keine Anmerkungen zur letzten Frage gemacht. Nachfolgend werden die wesentlichsten Punkte hervorgehoben – Einzelnennungen bereits in anderen Antworten/Vergleichen verarbeiteter Informationen wurden an dieser Stelle nicht wiederholt. Neben einigen Lobes der Idee wurde seitens der MentorInnen hervorgehoben, dass das Vorbereitungsseminar sehr hilfreich war um die Rolle als MentorIn gut zu verstehen und professionell gestalten zu können. Dies unterstreicht die Schlussfolgerungen aus dem Vergleich in Frage 5, dass die Aufgabe der MentorInnenrolle eine Herausforderung darstellt welche oft Unsicherheiten/Unklarheiten mit sich bringt und die mit steigender Erfahrung zusehends als angenehmer empfunden wird. Angesichts dessen wäre zu überlegen ob das MentorInnenseminar verbindlichen Charakter erhalten solle bzw. ob eine fachlich geleitete verbindliche Einführung für MentorInnen entwickelt werden sollte (z.B.: Erklärung des Konzeptes, Vorstellung des Leitfadens, Gruppengespräch). Für eine derartige Schulung sprechen auch die unter Frage 5 genannten Verbesserungsvorschläge welche sich darauf beziehen, dass Mentees besser über das Programm informiert werden sollten. Auch an dieser Stelle gilt es auf Schlussfolgerungen aus dem Vergleich in Frage 5 zu verweisen, in welchen bereits festgehalten wurde, dass es auch im Aufgabenbereich der MentorInnen läge ihre Mentees über Sinn und Zweck des Programmes zu informieren. In der Feststellung, Mentees sollten selbst entscheiden ob sie das Programm in Anspruch nehmen wollen oder nicht, zeigte sich eine mangelnde Information der MentorInnen über die Konzeption des Programmes (welches immer als absolut freiwillig gehandhabt wird).

Die Antworten der Mentees fielen alle ausschließlich positiv aus, woraus auf eine weitgehende allgemeine Zufriedenheit mit dem Programm geschlossen werden kann. In den Verbesserungsvorschlägen (hier handelt es sich wiederum um Einzelnennungen, deren Inhalte bereits in vorhergehenden Fragen aufgegriffen wurden) schließt die Äußerungen der Mentees nur in dem Punkt an jene der MentorInnen an, dass es eine Anleitung für das Programm geben sollte und auf eine geeignete Paarbildung Rücksicht genommen werden sollte.

## **7 Resümee und Ausblick**

Auf Basis der vorangegangenen Zusammenfassungen und im Hinblick auf die eingangs gestellten Forschungsfragen wird abschließend versucht, diese mithilfe der vorgestellten Theorien und Ansätze zusammenzuführen und wichtige Themen und Kritikpunkte noch einmal aufzugreifen.

## 7.1 Resümee der Ergebnisse

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage: „Wirkt Mentoring? - Inwieweit und auf welche Art und Weise profitieren Mentees, MentorInnen und das Unternehmen von einem Mentoring-Programm? Im Mittelpunkt standen dabei der Nutzen und die Vorteile die sich aus dem Programm ergeben können.

Nachfolgend wird anhand der vier Forschungsfragen versucht die möglichen Wirkungen und Effekte von Mentoring aufzuzeigen.

Die **erste Forschungsfrage** befasste sich mit den potenziellen Leistungen von Mentoring in einem Unternehmen. Die zentralste Leistung, die die befragten Mentees dieser Untersuchung infolge des Mentoring-Programmes für sich identifizieren konnten, ist das bessere Kennenlernen der Organisation. Als weitere wichtige Funktion von Mentoring, wird seitens der Mentees, der Erwerb eines besseren Verständnis hinsichtlich der Struktur und dem Aufbau der Organisation genannt. An dritter Stelle schätzen die Mentees den Vorteil, dass mithilfe des Programmes der Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtert werden kann. Mentoring beinhaltet somit die Möglichkeit für den Erhalt und Transfer von unternehmensspezifischem Wissen. Die Mentees zeigten sich sehr zufrieden mit dem Mentoring-Prozess und konnten in den meisten Fällen von dem Austausch und der Beratung ihrer Mentorin/ihres Mentors profitieren. Auf der Seite der MentorInnen werden diese drei Leistungen ebenfalls als zentral eingeschätzt. Die Mentorin bzw. der Mentor kann als Orientierungshilfe fungieren und neuen MitarbeiterInnen einen raschen Einblick in formelle und informelle Strukturen des Unternehmens ermöglichen.

Die **zweiten Forschungsfrage** „Inwieweit profitieren Mentees, MentorInnen und das beteiligte Unternehmen von der Durchführung eines Mentoring-Programmes für neue MitarbeiterInnen?“ versuchte die Wirkungen, Vorteile und Nutzen des Programmes zu ermitteln. Die Wirkungen von Mentoring-Programmen werden vorrangig auf die des Mentee bezogen, weil er/sie die zu fördernde Person darstellt. Die Eingliederung ins Unternehmen sowie die persönliche und berufliche Entwicklung werden dabei als zentrale Effekte benannt. Aus der Untersuchung ging hervor, dass die Mentees karrierefördernde oder persönliche Effekte nur bedingt wahrgenommen haben (39,6% stimmen diesen Aussagen voll bis weitgehend zu). In Anbetracht dessen, dass solche Effekte in den meisten Fällen aber erst mittel- bis langfristig zu erwarten sind, ist das Ergebnis relativ hoch ausgefallen. Als primäre Nutzen aus dem Mentoring-Programm gehen für die Mentees positive Wirkungen in Form von „Unterstützungs- und Begleitfunktion der/des Mentorin/s in der Startphase“, „Unterstützungsmaßnahme zum eigenen Team“ sowie „eine/n AnsprechpartnerIn außerhalb des eigenen Teams, der Abteilung zu haben“ hervor.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen weiters auf, dass obwohl die/der Mentee die zu fördernde Person des Programmes darstellt, die MentorInnen insgesamt in größerem Umfang von ihrer Teilnahme profitiert haben zu scheinen. Die zentralsten positiven Wirkungen, die die befragten MentorInnen identifiziert haben sind: Die Weitergabe ihrer beruflichen Erfahrungen, der Perspektivenwechsel der durch neue MitarbeiterInnen ermöglicht wird und eine Netzwerkvergrößerung. Die Wirkung des Mentoring im Bereich Netzwerk wurde voranging nur von den MentorInnen (74,4%) als solcher erkannt und bescheinigt. Im Vergleich zu den MentorInnen schätzten die Mentees (37,7%) den Anteil des Programmes am Ausbau von Netzwerken als eher gering ein. Das Potenzial das von Netzwerken ausgeht und die Chancen die diese bietet, scheint den MentorInnen bewusster zu sein als den Mentees. Interessant ist, dass Nutzen und Wirkungen von Mentoring, in fast allen Bereichen, von den MentorInnen konstant positiver eingeschätzt werden als von den Mentees. Ob und inwieweit dieses Ergebnis in Zusammenhang mit einer positiven Wahrnehmung oder Fehlinterpretation der MentorInnenrolle steht oder auch ob die MentorInnen aufgrund von sozialer Erwünschtheit oder sogar aus Rechtfertigungsdruck positivere Erfolge attestieren als die Mentees kann hier weder bestätigt noch entkräftet werden. Fest steht: Die MentorInnen schätzen die Mentoring-Beziehung sowohl für sich selbst als auch für die Mentees als gewinnbringend ein.

Der Nutzen für das Unternehmen wird ebenfalls sowohl von den Mentees als auch den MentorInnen mehrheitlich positiv bewertet. Positive Effekte werden vor allem in Bezug auf ein besseres Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation bescheinigt (Mentees 96,2%, MentorInnen 93%). Die Einblicke die Mentees und MentorInnen durch ihre Teilnahme am Mentoring-Programm erhalten, können aber nicht nur zu einer besseren Kommunikation führen, sondern auch dazu beitragen, das sich die MitarbeiterInnen mit der Organisation und ihren Abläufen auseinandersetzen, und infolgedessen auch eine Förderung des Ideen- und Wissensaustausch eintreten kann, den 83,7% der MentorInnen und 64,1% der Mentees konstatieren. Als weiterer gewinnbringender Aspekt für das Unternehmen wird der Wissenstransfer wahrgenommen. Vorhandenes Wissen (der Mentorin/des Mentors) über informelle Gepflogenheiten oder betriebliche Angelegenheiten muss vom Mentee nicht langwierig erarbeitet werden, sondern kann im Rahmen von Mentoring weitergegeben werden und somit für das Unternehmen erhalten bleiben.

Grundsätzlich ist zum Nutzen und den positiven Effekten für Unternehmen zu sagen, dass auch die individuellen Effekte und Wirkungen die Mentees und MentorInnen mit dem Mentoring-Programm attestieren, sich auf das Unternehmen auswirken (vgl. Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner 1999: 108f).

Die unterschiedlichen Einschätzungen der Mentees und MentorInnen bezüglich ihrer/s persönlichen Nutzen und den generellen Effekten vom Mentoringprogramm machen deutlich, dass diese von vielen Faktoren abhängig sind. Dies können Faktoren wie zum Beispiel die Qualität der Mentoringbeziehung, die Rahmenbedingungen oder der Matchingprozess sein.

Die **dritte Forschungsfrage** befasste sich mit der Beurteilung der Mentoring-Beziehung und dem Austauschprozess zwischen Mentee und MentorIn. Generell lässt sich festhalten, dass die praktische und persönliche Gestaltung der Mentoring-Beziehungen für die TeilnehmerInnen ähnlich positiv verlaufen sind. In der durchschnittlichen Mentoring-Beziehung treffen sich die Mentoring-PartnerInnen ca. 2-3 mal innerhalb der sechs Monate und wenden dafür ungefähr zwischen einer und fünf Stunden Zeit auf. Regelmäßige Treffen scheinen in beiden Gruppen auffallend selten vorzukommen. Das Empfinden zur Anzahl der Kontakthäufigkeit beurteilten jedoch sowohl Mentees als auch MentorInnen als überwiegend angemessen und ausreichend. Auch die Ergebnisse zur Beurteilung der Gesprächsatmosphäre sind in beiden Gruppen relativ ähnlich ausgefallen. Die häufigsten Nennungen seitens der MentorInnen fallen auf die Kategorien: „offen“ (69,8%), „vertrauensvoll“ (44,2%) und „freundschaftlich“ (41,9%). Bei den Mentees sind die drei häufigsten Nennungen: „offen“ (54,7%), „freundschaftlich“ (43,4%) und „locker“ (41,5%). Die Ergebnisse lassen auf eine durchwegs positive Gesprächskultur in den Tandems schließen. Das Auftreten von Konflikten in der Mentoring-Beziehung wurde von beiden Seiten mit über 90% verneint. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Frage nach Problemen in der Mentoring-Beziehung wieder und scheint nur in Einzelfällen (z.B. aufgrund mangelnder Sympathie) vorzuliegen. Auch bei der Charakterisierung der Rolle ihrer Mentorin/Ihres Mentors bzw. ihres Mentees/ihrer Mentees wählten beide Gruppen die Bezeichnung „Kollegin/Kollege“ an erster Stelle. Die Auswahl dieser Kategorie lässt darauf schließen, dass die Beziehungen von Mentee und MentorIn „ebenbürtig“ angelegt sind. In den meisten Tandems bestehen anscheinend keine hierarchischen Gefälle, sie vermitteln den Eindruck auf Vertrauen und Respekt vor dem Gegenüber zu basieren.

In der **vierten Forschungsfrage** ging es um die Bewertung des untersuchten Mentoring-Programmes. Die TeilnehmerInnen des Mentoring-Programmes beurteilen sowohl die Organisation und Koordination des Programmes (Mentees 67,9%; MentorInnen 93%), die Befristung des Programmes von sechs Monaten (Mentees 84,9%; MentorInnen 88,4%) als auch den Matchingprozess (Mentees 73,6%; MentorInnen 93,1%) überwiegend positiv. Die positiven Bewertungen des Mentoring-Programmes geben einen Hinweis auf eine hohe Zufriedenheit mit der Konzeption und den Rahmenbedingungen des Programmes.

Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass die Mehrheit der Mentees und MentorInnen sowohl für sich selbst als auch für das Unternehmen positive

Effekte und Wirkungen im Zusammenhang mit dem Mentoring-Programm attestieren konnten. Das Mentoring-Programm scheint in diesem Unternehmen eine durchaus adäquate Strategie für die Eingliederung neuer MitarbeiterInnen darzustellen. Auch im Hinblick auf die zielspezifischen Konzeptionen des Unternehmens, die mit dem Einsatz des Mentoring-Programmes verfolgt wurden, kann eine positive Bilanz gezogen werden. Die Unterstützung neuer MitarbeiterInnen bei der Integration ins Unternehmen, konnten laut Angaben der Mentees zu weiten Teilen erfüllt werden. Eine überwiegende Mehrheit von 70,2% der Mentees sieht das Mentoringprogramm eindeutig als hilfreiche ergänzende Unterstützung an. Mentoring kann für Mentees, MentorInnen und das Unternehmen von großem Nutzen sein und einen wesentlichen Bestandteil zur Integration neuer MitarbeiterInnen darstellen.

## **7.2 Handlungsempfehlungen**

Im weiterer Folge muss es nun darum gehen, dass Konzept im Sinne einer kontinuierlichen Optimierung stetig weiterzuentwickeln, um die gesetzten Ziele zur Gänze zu erfüllen. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen, in Anlehnung an die von Schönfeld und Tschirner (2002: 241f) identifizierten zehn Kriterien für erfolgreiches Mentoring, ausgesprochen und in Bezug zu den Ergebnissen der Untersuchung gesetzt.

Schönfeld/Tschirner (2002: 241f) fassten drei wesentliche Faktoren zusammen die dazu beitragen können, ob Mentees und MentorInnen von ihrer Teilnahme an einem Mentoringprogramm profitieren. „Neben der Qualität der Mentoring-Beziehung sind die Zielsetzungen sowie die Konzeption und Gestaltung der Programme von großer Bedeutung“ (ebd.: 241f). Ebenso benannten sie zehn Kriterien, die dazu beitragen können Mentoring-Programme langfristig in Unternehmen zu integrieren und die für die Durchführung von Mentoring-Programmen von Bedeutung sind. Die zehn Kriterien sind: Eine klare Zielsetzung, Unterstützung durch das Top-Management, ausreichende Informationen über die Ziele und das Konzept des Programmes, Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen, ein an der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matchingprozess, Begleitseminare für die Mentees, Training für die MentorInnen, ausreichend Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der MentorInnen, Integration des Mentoring-Programmes in die Führungskräfteentwicklung und realistische Erwartungen und Anforderungen (ebd.: 241f).

Die angeführten Kriterien von Schönfeld/Tschirner (ebd.) für ein erfolgreiches Mentoring werden im untersuchten Programm zum großen Teil erfolgreich umgesetzt. Nachfolgend werden daher nur jene Kriterien herausgegriffen, die im Rahmen des untersuchten Programmes noch nicht in vollem Umfang für ein erfolgreiches Mentoring genutzt werden.

Die Kriterien „Klare Zielsetzungen und –formulierungen sowie ausreichende Informationen zum Konzept und den Inhalten des Mentoring-Programmes“, scheinen im vorliegenden Programm vor allem bei der Zielgruppe der Mentees noch nicht ausreichend umgesetzt zu

werden. Die Ergebnisse, dass die MentorInnen konstant positivere und größere Effekte und Wirkungen mit dem Programm konstatieren als die Mentees, deuten bei den Mentees darauf hin, dass sie zu wenig über die Ziele und Inhalte des Programmes informiert werden und infolge dessen den Nutzen und die Gründe warum das Programm ins Leben gerufen wurde nicht (er)kennen. Hier sollte versucht werden dieser Zielgruppe zu veranschaulichen was Mentoring leisten kann und welche Vorteile sich daraus ableiten lassen. Einige Einzelnennungen weisen darauf hin, dass in manchen Fällen (möglicherweise persönliche) Hemmungen bestehen die die ProgrammteilnehmerInnen davon abhalten ihre Möglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Interessant wäre es in einem überarbeiteten Fragebogen auf die Gründe einzugehen, die die Nutzung des Mentoringangebotes behindern. Generell wäre eine Überarbeitung des firmeninternen Mentoring-Feedbackbogens zu empfehlen, der einerseits mehr auf die Inhalte und Zielsetzungen des Programmes abgestimmt ist.

Einen weiteren Ansatzpunkt, der in der Untersuchung deutlich geworden ist, stellt der Netzwerkcharakter des Programmes dar. Um den Auf- und Ausbau der Netzwerke zu fördern bzw. den Netzwerkcharakter des Programmes besser hervorzuheben, sollte seitens der Programmleitung ausreichend Raum für Austausch innerhalb der Gruppen eventuell auch gruppenübergreifend (zum Beispiel durch Mentee-MentorInnen-Treffs) geschaffen werden. Obwohl in den programmeigenen Zielen die Schaffung des Zugangs zu internen Netzwerken explizit erwähnt wird, scheinen die MentorInnen dieser Aufgabe, nach Einschätzung der Mentees, nur bedingt nachgekommen zu sein. Hier stellt sich die Frage, ob den MentorInnen diese Zielvorgabe bekannt ist und wenn nicht, muss überlegt werden, wie die an die MentorInnen gerichteten Erwartungen, besser kommuniziert werden können. Die zwei verpflichtenden Begleitseminare, die im Rahmen der Einstiegsphase angeboten werden, scheinen den Bedarf der Mentees nach Vernetzung nicht abzudecken. Das Zusatzangebot an Seminaren speziell für MentorInnen dagegen, scheint sehr gut angenommen zu werden (mehr als zwei Drittel der MentorInnen besuchte mindestens ein Seminar im Rahmen des Mentoring) und bietet zudem die Möglichkeit andere MentorInnen zu treffen und ihr Netzwerk zu vergrößern.

Ein weiteres Kriterium, dass von Schönfeld/Tschirner (2002) nicht explizit angeführt wird, sich aber aufgrund der Ergebnisse ableiten lässt, ist die Entwicklung eines Anreizsystems für MentorInnen. Ein zusätzlicher Anreiz für MentorInnen, zum Beispiel in Hinblick auf ihre Aktivitäten (Häufigkeit der Treffen, Unterstützung beim Ausbau des Netzwerkes, Annahme weiterer Mentees), könnte mithilfe von Entlohnungssystemen geschaffen werden. So könnte ein System eingeführt werden, dass MentorInnen ab einer gewissen Anzahl von betreuten Mentees, kleine Prämien erhalten oder zu einem gemeinsamen Essen mit dem Top-Management eingeladen werden. Die Wertschätzung der MentorInnen durch das Top-Management würde zudem die Akzeptanz des Programmes innerhalb der Organisation

erhöhen. Mit dieser Maßnahme könnten außerdem weitere MentorInnen ins Boot geholt werden und zudem die (freiwilligen) Leistungen der MentorInnen auch den Führungskräften aufgezeigt werden.

### **7.3 Ausblick**

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit einem sehr kleinen Ausschnitt eines sehr komplexen und von zahlreichen Faktoren abhängigen Mentoring-Prozess auseinander. Die Evaluation des Mentoring-Programmes diene der ersten Überprüfung von Nutzen und Wirkungen für Mentees, MentorInnen und das Unternehmen. Es wurde versucht, bislang weniger beachtete Funktionen und Sichtweisen von Mentoring zu integrieren, weitere Forschungsperspektiven aufzuzeigen und eventuelle Ansätze für neue Forschungen zu bieten. So wurde sowohl der Nutzen für Mentees und MentorInnen als auch der für das Unternehmen untersucht und aufgezeigt. Ebenfalls wurden bislang weniger beachtet Aspekte wie zum Beispiel die Netzwerkvergrößerung und der Matchingprozess aufgegriffen und geprüft.

Der Nutzen bzw. Erfolg des Programmes ist in vielerlei Hinsicht zwar nur subjektiv bestimmbar, dennoch können erste mögliche Effekte und Wirkungen beobachtet werden. Bei zahlreichen Aspekten, wie der Mentoringbeziehung, der Netzwerkvergrößerung oder des Matchingprozesses, bedarf es jedoch einer weiteren genaueren Ursachenanalyse. Um weitere aussagekräftige Effekte und Wirkungen von Mentoring-Programmen attestieren zu können müssen Faktoren wie zum Beispiel die Karrierefunktionen und die berufliche und persönliche Entwicklung (z.B. Steigerung des Selbstbewusstseins, Sprechen vor großen Gruppen, Stärken und Schwächen erkennen) der TeilnehmerInnen näher betrachtet werden. In Bezug auf die Karriereeffekte müssen Längsschnittuntersuchungen durchgeführt werden, da es erst langfristig möglich sein, diese auf positive Wirkungen hin zu überprüfen. Die Schwierigkeit diese in Zusammenhang mit dem Mentoring-Programm zu setzen wird zudem nicht einfach sein. Wie gezeigt wurde, weist das Forschungsfeld zu Mentoring eine enorme Bandbreite an Forschungsmöglichkeiten und Fragestellungen auf, die erst durch weitere Untersuchungen abgedeckt werden können. Um die ganze Bandbreite der Effekte (individuelle und organisationale), Wirkungen, Chancen und Risiken von Mentoring zu erfassen, sind vor allem langfristig und zielgerecht angelegte Untersuchungen und Evaluationen gefragt.

## 8 Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz; König, Alexandra, 2010: Sozialisation. Soziologische Antworten auf die Frage, wie wir werden, was wir sind, wie gesellschaftliche Ordnung möglich ist und wie Theorien der Gesellschaft und der Identität ineinanderspielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Allen, Tammy D.; Eby, Lillian T.; Lentz, Elisabeth; Lima, Lizzette; Poteet, Mark L., 2004: Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, Vol.89, Nr. 1, 127-136.
- Allen, Tammy D.; Poteet, Mark L., Burroughs, S.M., 1997: The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. In: Journal of Vocational Behavior, 51, 70-89.
- Argyris, Chris; Schön Donald A., 1996: Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong, Steven J.; Allison, Christopher W.; Hayes, John, 2002: Formal Mentoring systems: an examination of the effects of Mentor/Protégé cognitive styles on the Mentoring Process. In: Journal of Management Studies Vol. 39, No. 8, p.1111-1137.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., Harrison, S.H., 2007: Socialization in Organizational Contexts, in: Hodgkinson, G.P./Ford, J.K. (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 22, 1-70.
- Bauer, T.N.; Morrison, E.W. & Callister, R.R., 1998: Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. In: K. Roland & G.R. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resource management (Vol. 16, pp. 149-214). Stamford, CT: JAI Press.
- Beech, Nick; Brockbank, Anne, 1999: Power/knowledge and Psychosocial Dynamics in Mentoring. In: Management learning. Vol. 30, No.1, p. 7-25.
- Benter, Ariane; Beck, Christian, (Hrsg.) 1997: Organisationskultur erforschen und verändern. ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas, 2003: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 19. Auflage, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.

- Blickle, Gerhard, 2000: Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Volume 44 (2000) Heft 4, Göttingen: Hogrefe-Verlag, 168-178.
- Cunningham, Barton; Eberle, Ted, 1993: Characteristics of the Mentoring Experience. A Qualitative Study. In: Personnel Review Vol.22, No. 4; p. 54-66.
- Dill, Peter, 1987: Unternehmenskultur. Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn: BDW-Verlag.
- Durkheim, Émile, 1972: Erziehung und Soziologie. Düsseldorf: Schwann
- Esser, Hartmund, 1999: Inklusion, Integration und ethnische Schichtung. Journal für Konflikt- und Gewaltforschung, (1), 5-34.
- Esser, Hartmund, 2000: Soziologie, Spezielle Grundlagen. Band 2: Die Konstruktion der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Campus.
- Esser, Hartmund, 2001: Integration und ethnische Schichtung. Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung. Nr. 40.
- Feldman, D.C.; 1976: A Contingency Theory of Socialization. Administrative Science Quarterly, 21 (9), 433-452.
- Feldman, D.C., 1981: The Multiple Socialization of Organization Members. Academy of Management, Review 6, 309-318.
- Fischer, C.D., 1986: Organizational Socialization: An Integrative Review. In: Research in Personal and Human Resources Management. K. M. Rowland & G. R. Ferris. Vol.4. Greenwich: JAI Press, 101-145.
- Geenen, E.M., 2002: Integration. In: Endruweit, Günther; Trommsdorff, Gisela (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 247-249.
- Graen, G., 1976: Role-making Processes within Complex Organizations. In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology. M.D. Dunette. Chicago: John Wiley & Sons Inc 1201-1245.
- Graen, G.; Orris, J. B.; Johnson, T., 1973: Role assimilation processes in a complex organization. Journal of Vocational Behavior, 3, 395-420.
- Grundmann, Matthias, 2006: Sozialisation. Skizze einer allgemeinen Theorie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft UTB.

- Haasen, Nele, 2001: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München: Heyne Verlag.
- Hackman, J.R.; Oldham, G.R., 1976: Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Heinen, Edmund, (Hrsg.) 1987: Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Higgins, Monica C.; Kram, Kathy E., 2001: Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. In: *Academy of Management Review*. Vol. 26, Nr. 2, 264-288.
- Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja, 1999: Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoringprogramme. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Hurrelmann, Klaus, 1983: Das Modell des produktiv realitätverarbeitenden Subjekts in der Sozialisationsforschung. In: Hurrelmann (Hrsg.), 1986: Lebenslage, Lebensalter, Lebenszeit. Ausgewählte Beiträge aus den ersten 5 Jahrgängen der "Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie". Weinheim: Beltz, 11-23.
- Hurrelmann, Klaus, 1995: Einführung in die Sozialisationstheorie. Über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Hurrelmann, Klaus, 2002: Sozialisation. In: Endruweit, Günther; Trommsdorff, Gisela (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie. 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 500-509.
- Jablin, F.M., 1982: Organizational communication: An assimilation approach. In: Rolof, M.E.; Berger, C.R. (Eds.). *Social cognition and communication*. Newbury Park/Calif, 255-286.
- Jones, Gareth R., 1986: Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal* 29, 2, 262-279.
- Kieser, Alfred, et. al., 1990: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2. überarb. Auflage. Frankfurt (Main): Kommentator Verlag.
- Kimble, Anne E., 2004: Mentoring und Coaching in Unternehmen – Abgrenzung der Inhalte. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Volume 11 (2004), Nummer 3, 233-237.

- Koreman, Lars, 2005: Mentoring und soziale Netzwerke – Theorie und Praxis. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 36. Jahrgang (2005) Heft 1, 45-60.
- Kram, Kathy E., 1985: Mentoring at work. Developmental relationship in organizational life. Glenview: IL: Scott Foresman.
- Krämer, Jörg, 2006: Mentoring als neuer Rekrutierungsweg bei einem Automobilzulieferer. In: Peters, Sibylle (Hrsg.), 2006: Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen, Band 3. Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. Neue Rekrutierungswege. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 121-132.
- Kuckartz, Udo; Ebert, Thomas; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus, 2009: Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lockwood, David, 1964: Social Integration and System Integration. In: Zollschan, George K.; Hirsch, Walter, (Hrsg.): Explorations in Social Change. London
- Lodahl, T.G.; Kejner, M., 1965: The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 49, 24-33.
- Luckoschat, Helga; Kletzing, Uta, 2006: „Mentoring Revisited“ – Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen. In: Peters, Sibylle (Hrsg.), 2006: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. Neue Rekrutierungswege. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 87-101.
- Lyons, Brian D.; Oppler, Edward S., 2004: The Effects of Structural Attributes and Demographic Characteristics on Protégé Satisfaction in Mentoring-Programs: In Journal of Career Development. Vol 30, Nr. 3, 215-229.
- Mayring, Philipp, 2007: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (9.Auflage) Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Mess, Filip, 2010: Sport als Medium zur organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter? Abrufbar unter: <http://kops.ub.uni-konstanz.de/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-45711> (Stand: 27.11.2011)
- Morrison, E.W., 1993: Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. Academy of Management Journal, 36 (3), 557-589.

- Moser, Klaus; Schmook, Renate; 2006: Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie Göttingen: Hogrefe Verlag, 231-254.
- Nerdinger, Friedemann W., 2011: Gravitation und organisationale Sozialisation. In: Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas, 2011: Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Neuberger, O.; Kompa, A., 1987: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim.
- Niemeier, Moritz, 2009: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. Die Mentorausbildung im Blickpunkt. IGEL Verlag GmbH.
- Peters, Sibylle (Hrsg.), 2006: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. Neue Rekrutierungswege. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Ragins, Belle Rose; Cotton, John L., 1999: Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 84, Nr. 4, 529-550.
- Ragins, Belle Rose; Scandura, Terri A., 1999: Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. In: Journal of Organizational Behavior, 20, 493-509.
- Ragins, Belle Rose; Cotton, John L.; Miller, Janice S., 2000: Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and program design on work and Career attitudes. In: Academy of Management Journal, Vol. 34, Nr. 6, 1177-1194.
- Rauen, C., 1999: Handbuch Coaching. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Reichelt, Beate, 2006: Mentoring und Patenschaft. In: Bröckermann, Reiner (Hrsg.), 2006: Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 323-339.
- Rehn, Marie-Luise, 1990: Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Rosenstiel, L., 2007: Grundlagen der Organisationspsychologie (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Rotering-Steinberg, Sigrid, 2009: Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring. In: Stöger, Heidrun; Ziegler, Albert; Schimke, Diana; (Hrsg.): Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich: Pabst Science Publishers, 31-51.
- Rotering-Steinberg, Sigrid, 2007: Evaluationsstudien zum Mentoring. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 38. Jahrgang (2007) Heft 1, S. 25-42.
- Rühl, Monika, 2002: Diversity in Deutschland in einem globalisierten Unternehmen. Neuausrichtung des Personalmanagements am Beispiel der Lufthansa. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hrsg.), 2002: Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sackmann, Sonja A., 2004: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Saks, A.M.; Ashfort, B.E., 1997: Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior* 51, 234-279.
- Schein, Edgar H., 1978: *Career Dynamics. Matching Individuals and Organizational Needs.* Massachusetts: Reading.
- Schein, Edgar H., 1984: Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 3-16.
- Schein, Edgar H., 1992: *Organizational Culture and Leadership* (2. Aufl.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H., 2004: *Organizational Culture and Leadership* (3. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schell-Kiehl, Ines, 2007: Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Schneider, Paula B.; Blickle, Gerhard, 2009: Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In: Stöger, Heidrun; Ziegler, Albert; Schimke, Diana; (Hrsg.) 2009: Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich: Pabst Science Publishers.

- Schönfeld, Simone; Tschirner Nadja, 2002: Mentoringprogramme für Frauen – Ein Anstoß zum Aufstieg. In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hrsg.), 2002: Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, Astrid, 2003: Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: OSC Organisation, Supervision, Coaching. Ausgabe 3 (2003), 217-226.
- Simmel, Georg, 1890: Über soziale Differenzierung. In: Simmel : Aufsätze 1887-1890. (Georg Simmel Gesamtausgabe, Band 2) Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1989, 109-295.
- Sonntag, Karlheinz, 1996: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.
- Stöger, Heidrun; Ziegler, Albert; Schimke, Diana; (Hrsg.) 2009: Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Thomas, A. M., 1998: Coaching in der Personalentwicklung. Bern: Huber.
- Van Maanen, J., 1975: Police Socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207- 228.
- Van Maanen, John, 1976: Breaking in: Socialization to Work. In: *Handbook of Work, Organization and Society*. K. Dubin. Chicago: Rand McNally & Co. 61-130.
- Van Maanen, John; Schein, Edgar; 1979: Toward a theory of organizational socialization. In: J.L. Bess (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*. 1, 209-264.
- Wanberg, Connie R.; Welsh, Elizabeth T.; Hezlett, Sarah A., 2003: Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, pp. 39–124.
- Wanous, J.P., 1992: *Organizational entry. Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2. edition) Reading, MA: Addison-Wesley.
- Zey, M.G., 1984: *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

## 9 Anhang

### 9.1 Zusätzliche Grafiken der Online-Fragebogenerhebung

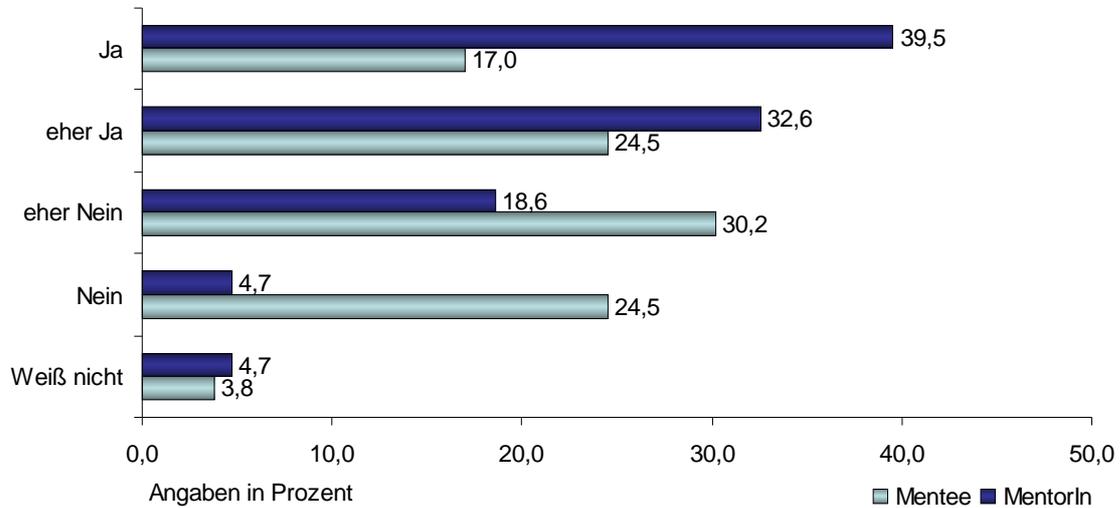


Abbildung 32: Stärkere Identifizierung mit dem Unternehmen bzw. der Arbeit

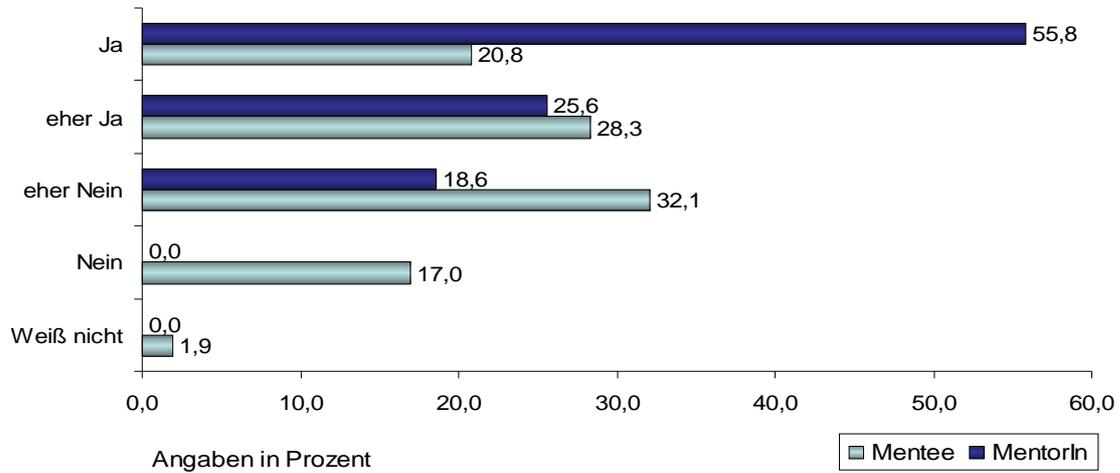
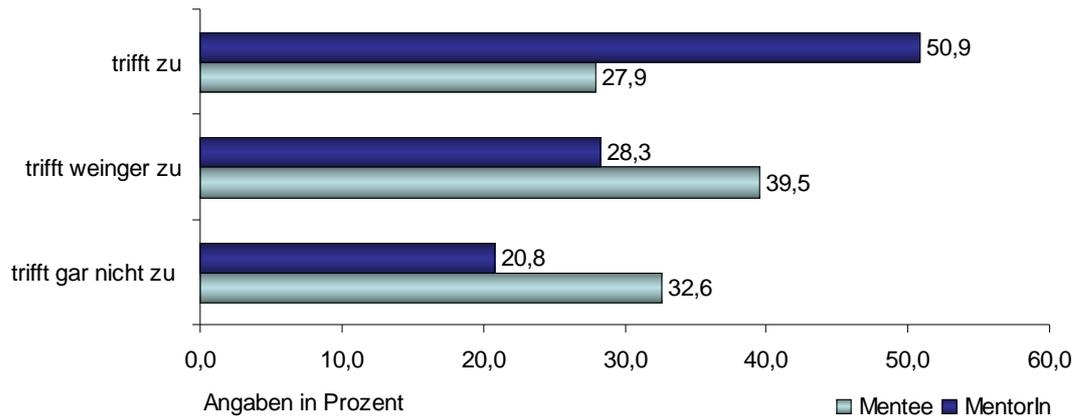
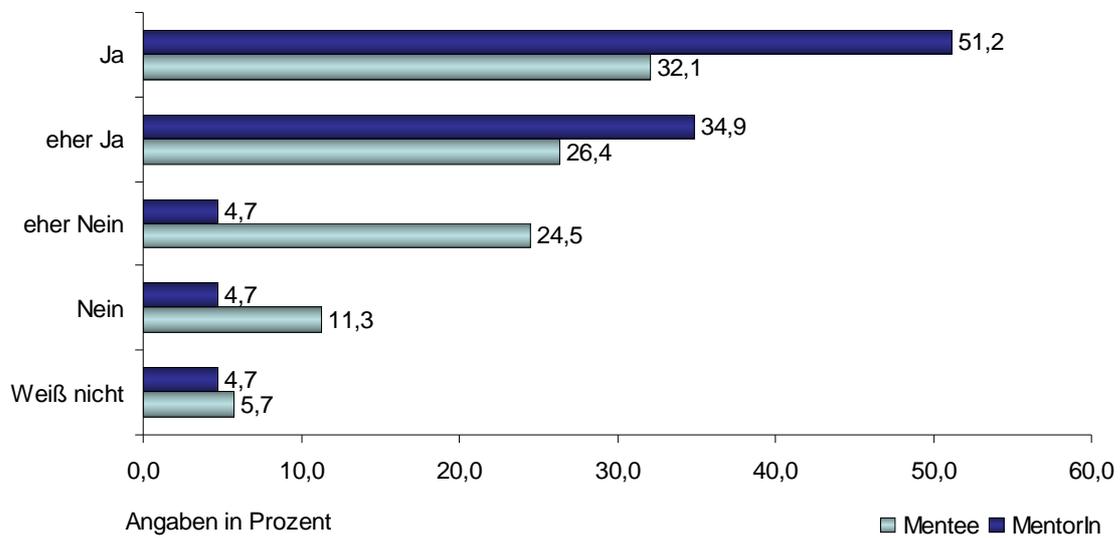


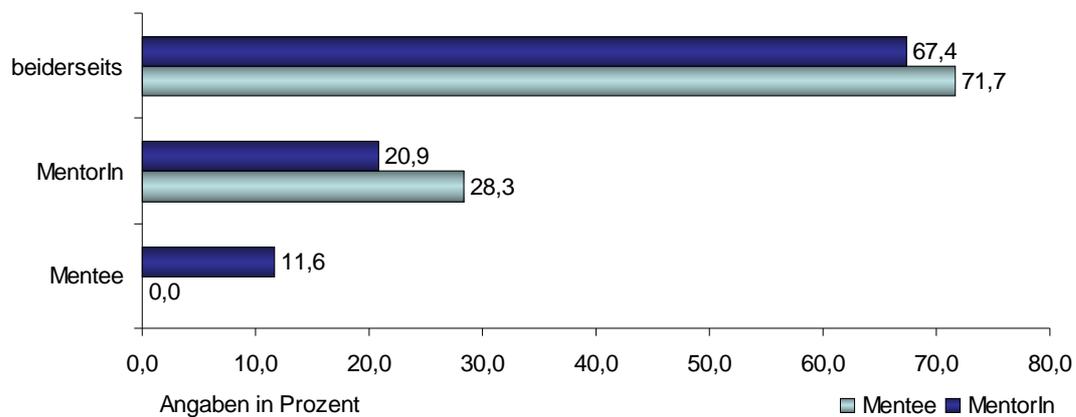
Abbildung 33: Informelle Informationen zu den Gepflogenheiten des Unternehmens



**Abbildung 34: Profitieren von Erfahrungen**



**Abbildung 35: Zeitaufwand angemessen und ausreichend**



**Abbildung 36: Initiative bei der Förderung des Mentoringkontaktes**

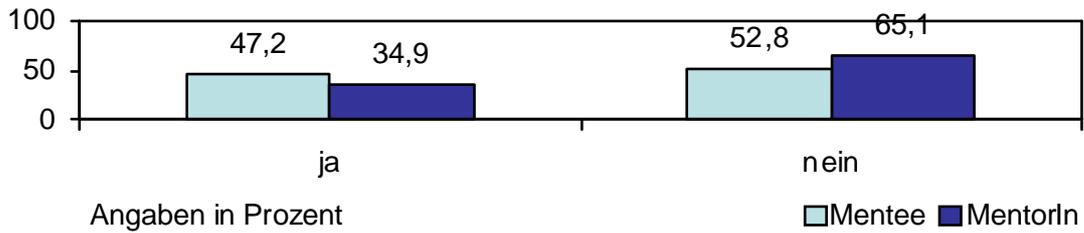


Abbildung 37: Kennenlernen der Organisation

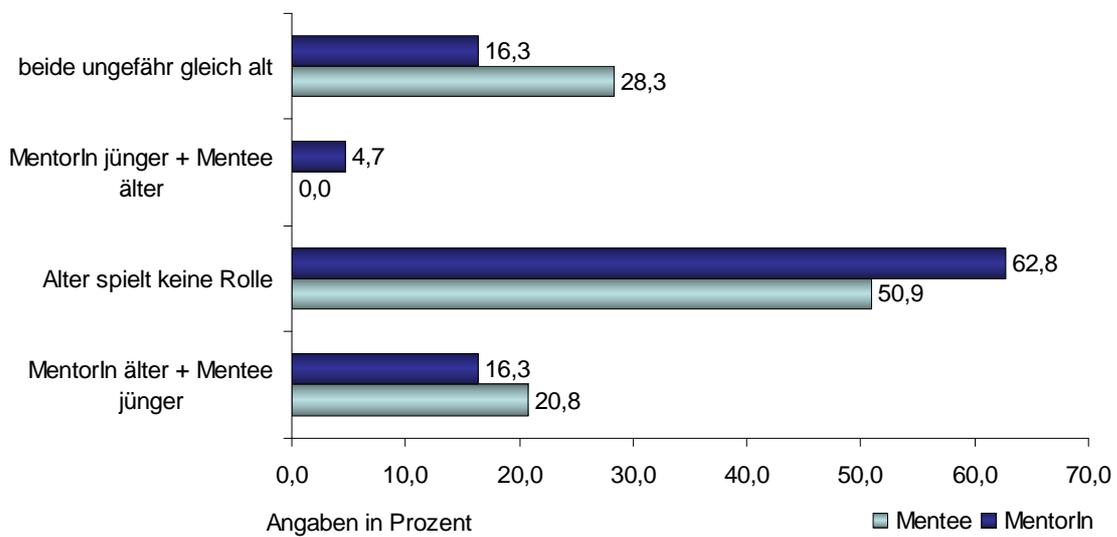


Abbildung 38: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Alter

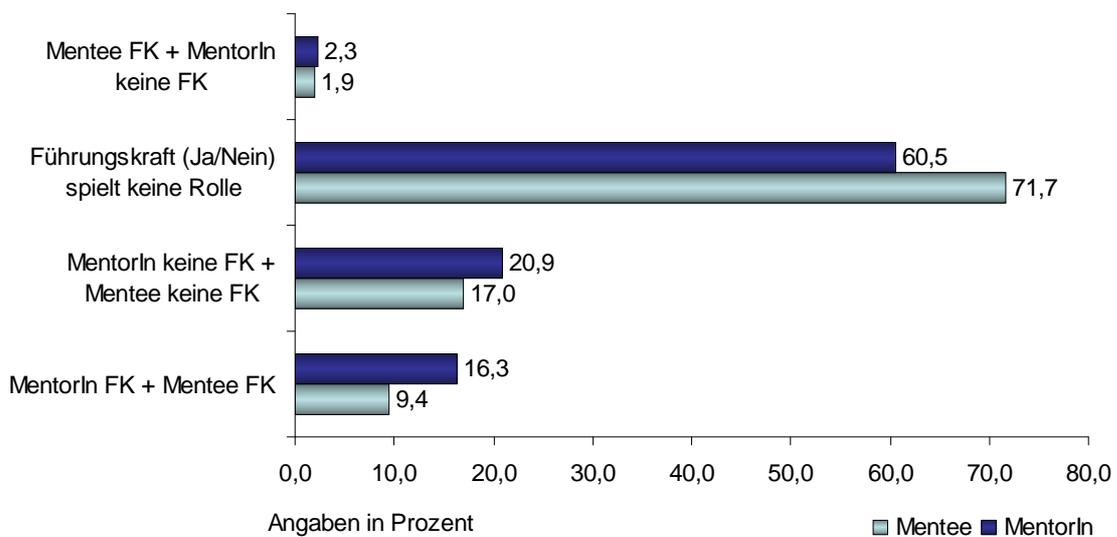
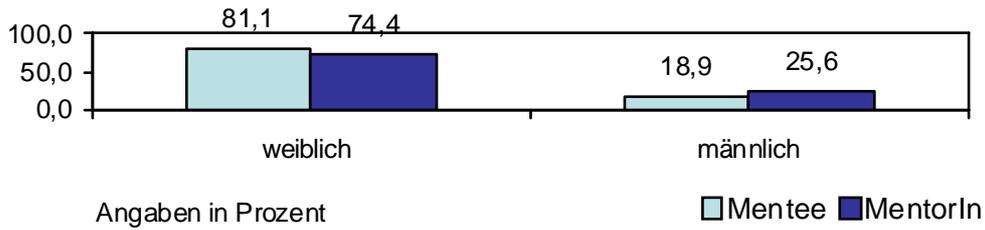
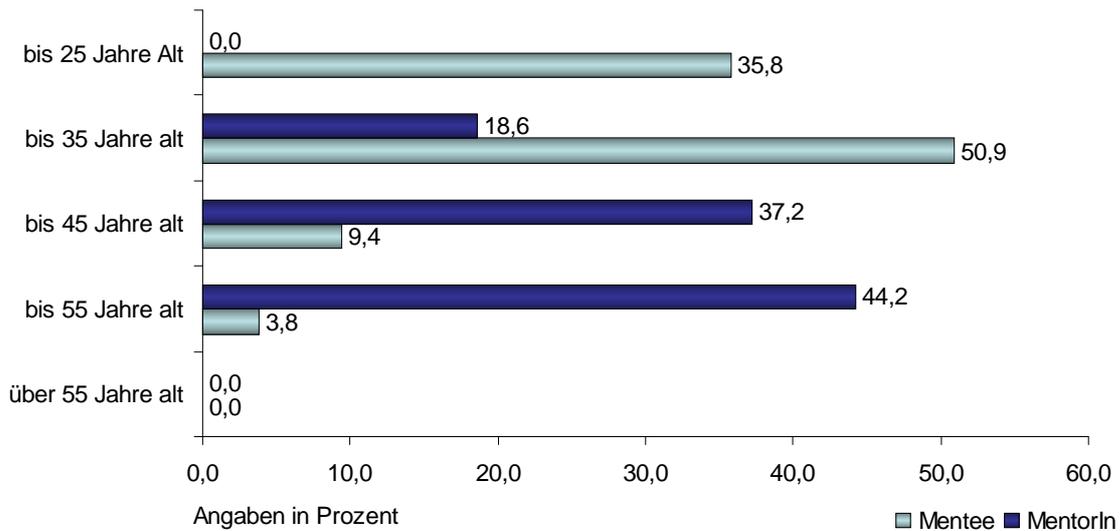


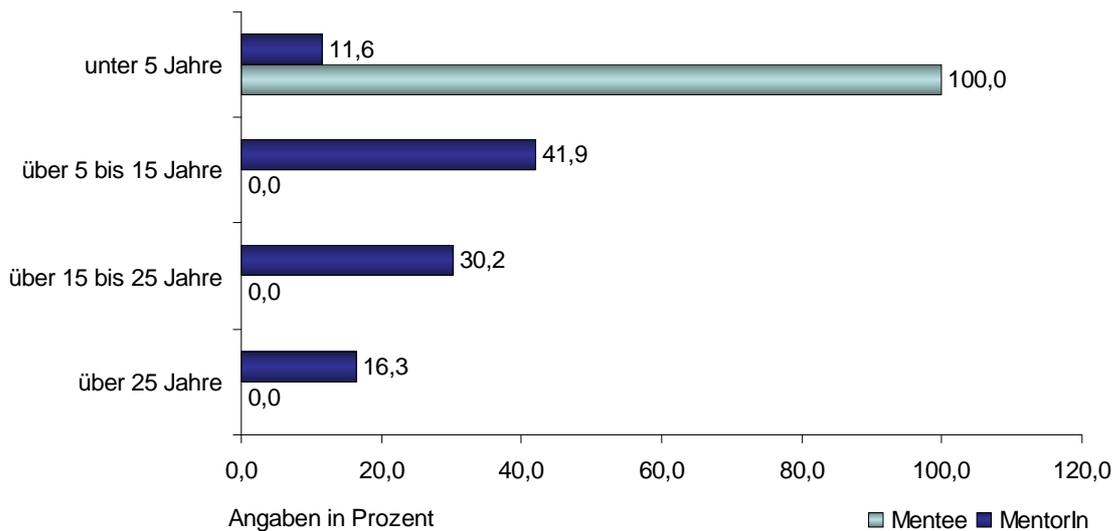
Abbildung 39: Zuordnung beim Matchingprozess - Kategorie: Führungskraft



**Abbildung 40: Geschlecht**



**Abbildung 41: Alter**



**Abbildung 42: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit**

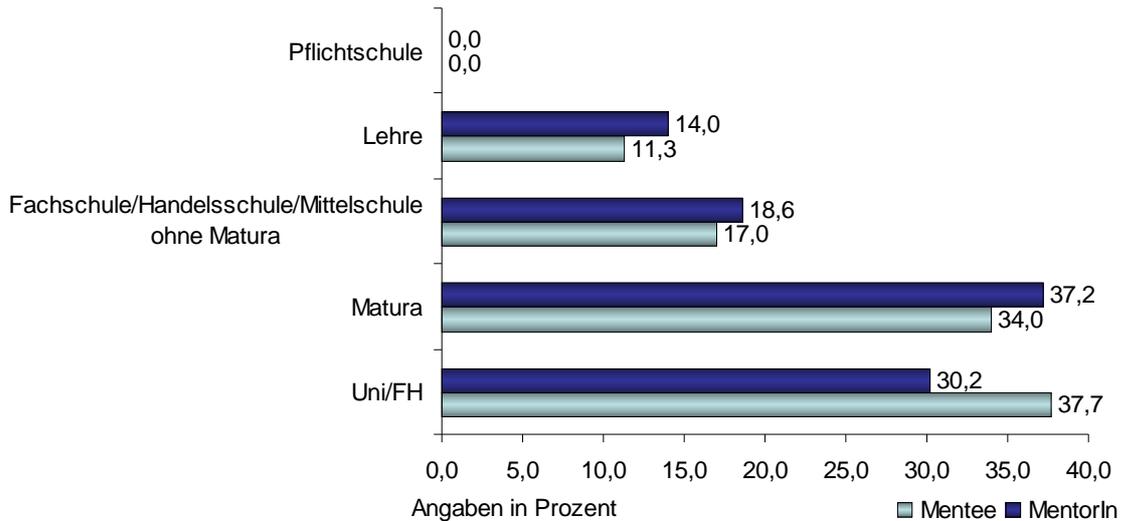


Abbildung 43: Ausbildung

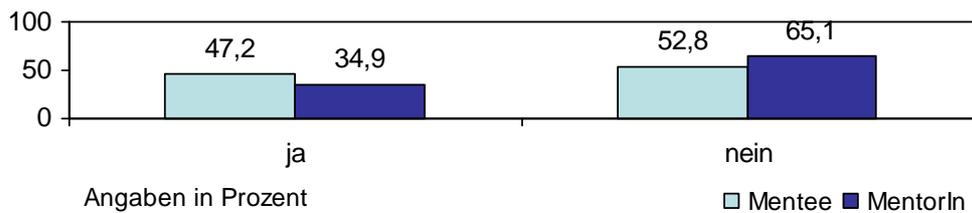


Abbildung 44: Kennenlernen der KollegInnen

## 9.2 Feedbackbogen des untersuchten Unternehmens

### 9.2.1 Mentee – Feedback

Liebe Kollegin, Lieber Kollege,

Ihre Startphase ist zum Großteil abgeschlossen und wir hoffen, dass Sie gut in unserer Organisation angekommen sind.

Wir bitten Sie um Ihre aktive Rückmeldung und freuen uns auf Ihr Feedback!

*Wie war die Kontaktaufnahme mit Ihrem/Ihrer MentorIn:*

- Sie/Er hat sich bei mir gemeldet (Telefon, E-Mail, Sonstiges).
- Ich habe ihn/sie kontaktiert.
- Kontakt kam nicht zu Stande,  
weil.....
- Anderes:.....

*Wie häufig hatten Sie ca. Kontakt (Treffen, Telefon etc.) mit Ihrem/Ihrer MentorIn?*

.....  
.....

*Empfanden Sie die Häufigkeit des Kontakts zu Ihrem/Ihrer Mentorin ausreichend?*

.....  
.....

*Wie haben Sie Ihren Kontakt organisiert? - z.B. eher per Telefon/E-Mail – oder persönliche Treffen?*

.....  
.....

*Haben Sie sich bei Fragen zur Organisation, Unklarheiten, Problemen etc. an Ihren/Ihre MentorIn gewandt?*

.....  
.....

*War das Mentoring für Sie beim Einstieg in das Unternehmen eine gute ergänzende Unterstützung?*

*Wenn ja – was war für Sie besonders positiv?  
Wenn nein – was hätten Sie (anders) gebraucht?*

.....  
.....

*Ergänzende Infos – „das möchte ich noch sagen“....*

.....

*Vor-/Zuname.....*

Selbstverständlich können Sie Ihr Feedback anonym abgeben!

Vielen Dank und herzliche Grüße!

## 9.2.2 MentorIn – Feedback

Liebe Kollegin, Lieber Kollege,

Sie betreuten eine/n neue/n KollegenIn als MentorIn. Vielen Dank dafür!

Wir bitten Sie um Ihre aktive Rückmeldung und freuen uns auf Ihr Feedback!

*Wie war die Kontaktaufnahme mit Ihrem Mentee:*

- Ich habe ihn/sie kontaktiert.
- Sie/Er hat sich bei mir gemeldet (Telefon, E-Mail, Sonstiges).
- Kontakt kam nicht zu Stande,  
weil.....
- Anderes:.....

*Wie häufig hatten Sie ca. Kontakt (Treffen, Telefon etc.) mit Ihrem Mentee?*

.....  
.....

*Wie empfanden Sie die Häufigkeit des Kontakts zu Ihrem Mentee? War es angemessen?  
War es zu viel? War es neben Ihren täglichen Aufgaben gut machbar?*

.....  
.....

*Wie haben Sie Ihren Kontakt organisiert? - z.B. eher per Telefon/E-Mail – oder persönliche Treffen?*

.....  
.....

*Hat sich der Mentee bei Fragen zur Organisation, Unklarheiten, Problemen etc. an Sie gewandt?*

.....  
.....

*War das Mentoring für Sie als MentorIn auch hilfreich?*

*Wenn ja – was war für Sie besonders positiv?*

*Wenn nein – was hätten Sie (anders) gebraucht?*

.....  
.....  
*Ergänzende Infos – „das möchte ich noch sagen“....*

.....  
.....  
Vor-/Zuname.....

Selbstverständlich können Sie Ihr Feedback anonym abgeben!  
Vielen Dank und herzliche Grüße!

### **9.3 Mentoringvereinbarung**

Der/die MentorIn (Name) .....

und der Mentee (Name).....

treffen für die Zeit von (Monat/Jahr) .....bis.....

folgende Vereinbarung für eine Mentoring – Partnerschaft:

#### **Ziele**

Folgende Punkte wurden als Ziele für das Mentoring festgelegt:

#### **Themen**

Folgende Themen sollen im Tandem be- und erarbeitet werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen:

#### **Zeitkontingent für die Zusammenarbeit**

Der zeitliche Abstand zwischen den Treffen soll ungefähr folgendermaßen sein:

.....  
.....  
.....  
Ein Kontakt per Telefon oder E-Mail soll mindestens folgendermaßen häufig stattfinden:

Weitere Punkte, die vereinbart werden:

.....

.....

.....

**Verantwortung**

Die Mentorin bzw. der Mentor wie auch der Mentee tragen gleichermaßen Verantwortung für das Gelingen des Mentoring.

**Vertraulichkeit**

Die Mentorin bzw. der Mentor und der Mentee werden das im Rahmen des Mentoring Besprochene – auch über den Zeitraum der Mentoring-Partnerschaft hinaus – absolut vertraulich behandeln.

Ort/Datum:

.....

.....  
Unterschrift der Mentorin/des Mentors

.....  
Unterschrift des Mentees

**9.4 Fragebogen der Onlinebefragung**

**9.4.1 Mentee-Online-Fragebogen**

Hat Ihnen das Mentoringprogramm dabei geholfen die Organisation besser kennenzulernen?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Konnten Sie Ihr Netzwerk im Unternehmen durch Ihre Mentorin/Ihren Mentor vergrößern?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Hat Ihnen das Mentoringprogramm den Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtert?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Trug das Mentoringprogramm zur stärkeren Identifikation mit Ihrem Unternehmen/Ihrer Arbeit bei?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Hat Ihnen Ihre Mentorin/Ihr Mentor auch „informelle“ Informationen zu den Gepflogenheiten und „Spielregeln“ des Unternehmens (wie z.B. zur Beförderungsmentalität, Begrüßungsritualen oder zur Kleiderordnung) vermittelt?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Hat Ihnen das Mentoringprogramm dabei geholfen die Struktur bzw. den Aufbau der Organisation besser zu verstehen?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Die Begleitung durch einen erfahrenen Kollegen ist gerade in der Startphase sehr hilfreich						
Das Mentoringprogramm ist eine Unterstützung zusätzlich zum eigenen Team (zur eigenen Abteilung).						
Das Mentoringprogramm dient der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung.						
Eine Ansprechperson außerhalb des Teams/der Abteilung zu haben ist sehr wichtig/nützlich.						
Meine/Mein MentorIn war engagiert und hat mich ausreichend unterstützt.						

Das Mentoringprogramm war förderlich beim Aufbau meines persönlichen Netzwerks im Unternehmen.						
Von meiner/meinem MentorIn bekam ich Tipps über die im Unternehmen üblichen Umgangsformen.						

Vorteile/Nutzen die sich für Sie aus dem Mentoringprogramm ergeben haben, sind:

-----

Meine Mentorin/Mein Mentor unterstützte mich in konkreten Problemsituationen, bei aktuellen Fragen und beim Treffen spezieller Entscheidungen.

- Trifft zu
- trifft teilweise zu
- trifft gar nicht zu

Ich konnte von den Erfahrungen meiner Mentorin/meines Mentors profitieren.

- Trifft zu
- trifft teilweise zu
- trifft gar nicht zu

Wie beurteilen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen den Nutzen des Instrumentes Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen?

- sehr groß
- groß
- mäßig
- gering
- keinen
- Weiß nicht

Sind Sie der Ansicht, dass Mentoringprogramme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation verbessern können?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Informelles Wissen über die betrieblichen Angelegenheiten wird dem/der neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt und muss nicht langwierig erarbeitet werden.						
Das vom Mentor in langjähriger						

Erfahrung erarbeitete Wissen wird weitergegeben und somit für das Unternehmen erhalten.						
Das Mentoringprogramm fördert den Ideen- und Wissensaustausch im Unternehmen.						

Wie oft haben Sie sich im Rahmen des Mentoring getroffen?

- 1 bis 2 mal
- 2 bis 4 mal
- öfter als 4 mal
- Nie

Wie viel Zeit haben Sie für den Mentoring-Austausch insgesamt, also innerhalb der 6 Monate, ungefähr aufgewendet?

- weniger als 1 Stunde
- Zwischen 1 bis 5 Stunden
- Zwischen 5 und 10 Stunden
- Zwischen 10 und 20 Stunden
- Mehr als 20 Stunden

Ist der Zeitaufwand angemessen und ausreichend?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Wer sollte den Mentoring-Kontakt hauptsächlich fördern?

- Mentee
- MentorIn
- beiderseits

Haben Sie und Ihre Mentorin/Ihr Mentor Ziele und Vorgehen für das Mentoring in der zur Verfügung gestellten Mentoringvereinbarung festgelegt?

- Ja
- Nein

Wenn Ja: Die Vereinbarung soll zur Klärung gegenseitiger Erwartungen und als Instrument für die gezielte und verbindliche Gestaltung der Mentoringbeziehungen dienen. Hat die Vereinbarung in Ihrem Fall diesen Zweck erfüllt?

- Ja
- Nein

Wenn Nein, begründen Sie bitte Ihre Einschätzung:

-----

Wie würden Sie die Gesprächsatmosphäre beschreiben? (Mehrfachantworten möglich – höchstens 3)

- offen
- reserviert
- steif
- vertrauensvoll
- neutral
- distanziert
- freundschaftlich
- locker
- weiß nicht

Traten innerhalb des Mentoring Probleme auf?

- Ja
- Nein

Wenn ja, welche Probleme?

-----

Wie zufrieden sind/waren Sie mit Ihrem eigenen Beitrag (Fragen, Aktivität)?  
Schulnotenskala 1-5 (1= sehr zufrieden; 5= gar nicht zufrieden)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Wenn Kategorie 3-5: Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

-----

Haben sie sich auf die Treffen vor- bzw. nachbereitet?

- Ja
- Nein

Wenn ja: Wie?

-----

Haben Sie auch etwas über den Tätigkeitsbereich Ihrer Mentorin/ihres Mentors erfahren?

- Ja
- Nein

Haben Sie die KollegInnen Ihrer Mentorin/ihres Mentors kennengelernt?

- Ja
- Nein

Haben Sie sich am Anfang überlegt, was Sie Ihre Mentorin/Ihren Mentor unbedingt fragen wollen?

- Ja
- Nein

Gab es auch Konflikte in der Mentoringbeziehung?

- Ja
- Nein

Wenn ja, wie kam es dazu?

-----

Welche der folgenden Umschreibungen charakterisiert die Rolle Ihrer Mentorin/Ihres Mentors am ehesten? (Mehrfachantworten möglich – höchstens 3)

- Kollegin/Kollege
- Vertrauensperson
- LehrerIn
- KritikerIn
- FreundIn
- Kontaktperson
- WissensvermittlerIn
- UnterstützerIn
- Weiß nicht
- Sonstiges:.....

Haben Sie auch nach Beendigung ihrer Mentoringkooperation noch Kontakt miteinander?

- Ja
- Nein

Wie zufrieden waren Sie mit der Organisation und Koordination des Programmes?

- Sehr Zufrieden
- Zufrieden
- weder zufrieden noch unzufrieden
- weniger zufrieden
- unzufrieden

Wie zufrieden waren Sie mit dem Matchingprozess (Zuordnung von Mentee und MentorIn)?  
Schulnotenskala 1-5 (1= sehr zufrieden; 5= gar nicht zufrieden)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Wenn 3-5, begründen Sie bitte Ihre Antwort:

-----

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Geschlecht" am wichtigsten?

- Geschlecht: Frau und Frau
- Geschlecht: Mann und Frau
- Geschlecht: Mann und Mann
- Geschlecht spielt keine Rolle

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Standort" am wichtigsten?

- Standort spielt keine Rolle
- gleicher Standort
- anderer Standort / anderes Haus

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Alter" am wichtigsten?

- MentorIn älter + Mentee jünger
- Alter spielt keine Rolle
- MentorIn jünger + Mentee älter
- Beide ungefähr gleich alt

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Führungsrolle" am wichtigsten?

- MentorIn Führungskraft + Mentee Führungskraft
- MentorIn keine Führungskraft + Mentee keine Führungskraft
- Führungskraft (JA/Nein) spielt keine Rolle
- Mentee Führungskraft + MentorIn keine Führungskraft

Welche Kriterien sind Ihres Erachtens beim Matchingprozess am wichtigsten?  
Reihen Sie bitte nach Wertigkeit von 1-3 (1= sehr wichtig, 3= weniger wichtig)

- Geschlecht
- Standort
- Alter
- Führungsrolle (Ja/Nein)
- das Beide aus einer anderen Abteilung kommen

Sind Sie mit der befristeten Dauer des Programms von ca. 6 Monaten zufrieden?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: Wie lange sollte das Programm dauern?

-----

Würden Sie sich in Zukunft selber als MentorIn zur Verfügung stellen?

- Ja
- Nein
- Vielleicht

Geschlecht:

- weiblich
- männlich

Alter:

- bis 25 Jahre
- bis 35 Jahre
- bis 45 Jahre
- bis 55 Jahre
- über 55 Jahre

Wie lange sind Sie bereits Mitarbeiterin/Mitarbeiter im Unternehmen?

- unter 5 Jahre
- über 5 bis 15 Jahre
- über 15 bis 25 Jahre
- über 25 Jahre

Ausbildung:

- Pflichtschule
- Lehre
- Fachschule/Handelsschule/Mittelschule ohne Matura
- Matura
- Universität/Fachhochschule

#### **9.4.2 MentorIn-Online-Fragebogen**

Konnten Sie Ihrem Mentee/Ihren Mentees dabei helfen die Organisation besser kennenzulernen?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Konnten Sie Ihr Netzwerk im Unternehmen durch Ihren Mentee/Ihre Mentees vergrößern?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Konnten Sie Ihrem Mentee/Ihren Mentees den Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtern?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein

- Weiß nicht

Trug das Mentoringprogramm zur stärkeren Identifikation mit Ihrem Unternehmen/Ihrer Arbeit bei?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Haben Sie Ihrem Mentee/Ihren Mentees auch „informelle“ Informationen zu den Gepflogenheiten und „Spielregeln“ des Unternehmens (wie z.B. zur Beförderungsmotivität, Begrüßungsrituale oder zur Kleiderordnung) vermittelt?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Konnten Sie Ihrem Mentee/Ihren Mentees dabei helfen die Struktur bzw. den Aufbau der Organisation besser zu verstehen?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?  
Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Ich konnte meine beruflichen Erfahrungen im Zusammenhang mit der Organisation an meinen/meine Mentee/s weitergeben.						
Die Organisation wird durch die neue Kollegin/den neuen Kollegen aus einem anderen Blickwinkel gesehen.						
Durch die „frische-neue“ Perspektive des/der Mentees werden eigene Muster und Arbeitsabläufe hinterfragt.						
Mein/e Mentee/s war/en engagiert und nutzte/n das Angebot des Mentoringprogramm.						

Die Spezialseminare sind eine Wertschätzung für die Mitarbeit am Programm und ein zusätzliches „Incentive“ für MentorInnen.						
Ich konnte mein Netzwerk durch das Kennenlernen anderer MentorInnen vergrößern.						

Vorteile/Nutzen die sich für Sie aus dem Mentoringprogramm ergeben haben, sind:

-----

Ich unterstützte meinen Mentee/meine Mentees in konkreten Problemsituationen, bei aktuellen Fragen und beim Treffen spezieller Entscheidungen.

- Trifft zu
- trifft teilweise zu
- trifft gar nicht zu

Ich konnte auch von den Erfahrungen meines Mentee/meiner Mentees profitieren.

- Trifft zu
- trifft teilweise zu
- trifft gar nicht zu

Wie beurteilen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen den Nutzen des Instrumentes Mentoring zur Integration neuer MitarbeiterInnen?

- sehr groß
- groß
- mäßig
- gering
- keinen
- Weiß nicht

Sind Sie der Ansicht, dass Mentoringprogramme das Kommunikationsverhalten von MitarbeiterInnen in einer Organisation verbessern können?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll zu	Stimme weitgehend zu	Stimme zum Teil zu	Stimme kaum zu	Stimme gar nicht zu	Weiß nicht
Informelles Wissen über die betrieblichen Angelegenheiten wird dem/der neuen MitarbeiterIn schnell vermittelt und muss nicht						

langwierig erarbeitet werden.						
Das vom Mentor in langjähriger Erfahrung erarbeitete Wissen wird weitergegeben und somit für das Unternehmen erhalten.						
Das Mentoringprogramm fördert den Ideen- und Wissensaustausch im Unternehmen.						

Wie oft haben Sie sich im Rahmen des Mentoring mit Ihrem Mentee/Ihren Mentees (im Durchschnitt) getroffen?

- 1 bis 2 mal
- 2 bis 4 mal
- öfter als 4 mal
- Nie

Wie viel Zeit haben Sie für den Mentoring-Austausch (pro Mentee) insgesamt, also innerhalb der 6 Monate, ungefähr (im Durchschnitt) aufgewendet?

- weniger als 1 Stunde
- Zwischen 1 bis 5 Stunden
- Zwischen 5 und 10 Stunden
- Zwischen 10 und 20 Stunden
- Mehr als 20 Stunden

Ist der Zeitaufwand, den Sie investiert haben, angemessen und ausreichend?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- Weiß nicht

Wer sollte den Mentoring-Kontakt hauptsächlich fördern?

- Mentee
- MentorIn
- beiderseits

Haben Sie und Ihr Mentee/Ihre Mentees Ziele und Vorgehen für das Mentoring in der zur Verfügung gestellten Mentoringvereinbarung festgelegt?

- Ja
- Nein

Wenn Ja: Die Vereinbarung soll zur Klärung gegenseitiger Erwartungen und als Instrument für die gezielte und verbindliche Gestaltung der Mentoringbeziehungen dienen. Hat die Vereinbarung in Ihrem Fall diesen Zweck erfüllt?

- Ja
- Nein

Wenn Nein, begründen Sie bitte Ihre Einschätzung:

-----

Wie würden Sie die Gesprächsatmosphäre beschreiben? (Mehrfachantworten möglich – höchstens 3)

- offen
- reserviert
- steif
- vertrauensvoll
- neutral
- distanziert
- freundschaftlich
- locker
- weiß nicht

Traten innerhalb des Mentoring Probleme auf?

- Ja
- Nein
- Teilweise

Wenn ja, welche Probleme?

-----

Wie zufrieden sind/waren Sie mit Ihrem eigenen Beitrag (Fragen, Aktivität)?  
Schulnotenskala 1-5 (1= sehr zufrieden; 5= gar nicht zufrieden)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Wenn Kategorie 3-5: Begründen Sie bitte Ihre Antwort:

-----

Haben sie sich auf die Treffen mit Ihrem/Ihren Mentee/s vor- bzw. nachbereitet?

- Ja
- Nein
- Teilweise

Wenn ja: Wie?

-----

Haben Sie auch etwas über den Tätigkeitsbereich Ihres Mentees/Ihrer Mentees erfahren?

- Ja
- Nein

Haben Sie die KollegInnen Tätigkeitsbereich Ihres Mentees/Ihrer Mentees kennengelernt?

- Ja
- Nein

Haben Sie sich am Anfang überlegt, was Sie Ihrem Mentee/Ihren Mentees unbedingt fragen wollen?

- Ja
- Nein

Gab es auch Konflikte in der/den Mentoringbeziehung/en?

- Ja
- Nein

Wenn ja, wie kam es dazu?

-----

Welche der folgenden Umschreibungen charakterisiert die Rolle Ihrer Mentorin/Ihres Mentors am ehesten? (Mehrfachantworten möglich – höchstens 3)

- Ratsuchende/r
- Vertrauensperson
- Kollegin/Kollege
- SchülerIn
- KritikerIn
- FreundIn
- Kontaktperson
- Schützling
- UnterstützerIn
- Weiß nicht
- Sonstiges:.....

Haben Sie auch nach Beendigung der Mentoring-Kooperation/en noch Kontakt mit Ihrem Mentee/ihren Mentees?

- Ja
- Nein

Wie zufrieden waren Sie mit der Organisation und Koordination des Programmes?

- Sehr Zufrieden
- Zufrieden
- weder zufrieden noch unzufrieden
- weniger zufrieden
- unzufrieden

War das Seminarangebot speziell für MentorInnen ausreichend?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- nicht genutzt

Wenn Nein, welches Angebot (Thema, Veranstaltungsform) hätten Sie sich noch gewünscht?

-----

Haben Ihnen die zusätzlichen Seminarangebote auch einen persönlichen Nutzen eingebracht?

- Ja
- eher Ja
- eher Nein
- Nein
- nicht genutzt

Wie zufrieden waren Sie mit dem Matchingprozess (Zuordnung von Mentee und MentorIn)?  
Schulnotenskala 1-5 (1= sehr zufrieden; 5= gar nicht zufrieden)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Wenn 3-5, begründen Sie bitte Ihre Antwort:

-----

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Geschlecht" am wichtigsten?

- Geschlecht: Frau und Frau
- Geschlecht: Mann und Frau
- Geschlecht: Mann und Mann
- Geschlecht spielt keine Rolle

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Standort" am wichtigsten?

- Standort spielt keine Rolle
- gleicher Standort
- anderer Standort / anderes Haus

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Alter" am wichtigsten?

- MentorIn älter + Mentee jünger
- Alter spielt keine Rolle
- MentorIn jünger + Mentee älter
- Beide ungefähr gleich alt

Welche Zuordnung wäre Ihnen beim Matchingprozess bei der Kategorie "Führungsrolle" am wichtigsten?

- MentorIn Führungskraft + Mentee Führungskraft
- MentorIn keine Führungskraft + Mentee keine Führungskraft
- Führungskraft (JA/Nein) spielt keine Rolle
- Mentee Führungskraft + MentorIn keine Führungskraft

Welche Kriterien sind Ihres Erachtens beim Matchingprozess am wichtigsten?  
Reihen Sie bitte nach Wertigkeit von 1-3 (1= sehr wichtig, 3= weniger wichtig)

- Geschlecht
- Standort
- Alter
- Führungsrolle (Ja/Nein)
- das Beide aus einer anderen Abteilung kommen

Sind Sie mit der befristeten Dauer des Programms von ca. 6 Monaten zufrieden?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: Wie lange sollte das Programm dauern?

-----

Würden Sie sich in Zukunft selber als MentorIn zur Verfügung stellen?

- Ja
- Nein
- Vielleicht

Geschlecht:

- weiblich
- männlich

Alter:

- bis 25 Jahre
- bis 35 Jahre
- bis 45 Jahre
- bis 55 Jahre
- über 55 Jahre

Wie lange sind Sie bereits Mitarbeiterin/Mitarbeiter im Unternehmen?

- unter 5 Jahre
- über 5 bis 15 Jahre
- über 15 bis 25 Jahre
- über 25 Jahre

Ausbildung:

- Pflichtschule
- Lehre
- Fachschule/Handelsschule/Mittelschule ohne Matura
- Matura
- Universität/Fachhochschule

## 9.5 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda, in der unmittelbar zuvor zitierten Quelle
et al.	et alii/und andere
etc.	et cetera/und so weiter
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
Hrsg./Hg.	Herausgeber
Kap.	Kapitel
p./pp.	Seite(n), verwendet in fremdsprachigen Quellen
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert (nach); Sekundärzitat
z. T.	zum Teil

## 9.6 Abstract

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein internes Mentoring-Programm zur Integration neuer MitarbeiterInnen in einem österreichischen Unternehmen evaluiert. Die Untersuchung fand projektbegleitend statt und diente der Überprüfung und Optimierung der Programmqualität. Sie sollte einerseits Auskunft geben über den Nutzen und die Wirkungen des Mentoringprogrammes und andererseits einen Überblick über das Ausmaß der Erreichung der programmeigenen Zielsetzungen liefern. Das Programm soll neuen KollegInnen dabei helfen, sich schneller im Unternehmen zurechtzufinden und Unterstützung während des Eingliederungsprozesses bieten.

Neben dem untersuchten Nutzen für die Mentees, die MentorInnen und das Unternehmen wurden die grundlegenden Elemente des Mentoringprogrammes (Dauer, Inhalt, ect.) und der Mentoringbeziehung berücksichtigt, um eine dauerhafte Verankerung und Akzeptanz des Programmes zu gewährleisten. Die zentrale Fragestellung der Untersuchung lautete: „Stellt das Mentoringkonzept ein adäquates Personalentwicklungsinstrument zur Integration neuer MitarbeiterInnen dar?“

Zur Überprüfung der formulierten Fragestellungen kamen sowohl quantitative als auch ansatzweise qualitative Methoden zum Einsatz. Diese setzten sich zusammen aus einer schriftlichen Onlinebefragung und einer Untersuchung bereits vorhandener Daten, die in Form von Feedbackbogen sowohl seitens der Mentees als auch der MentorInnen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden.

Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen kann abgeleitet werden, dass die Mehrheit der Mentees und MentorInnen sowohl für sich selbst als auch für das Unternehmen positive Effekte und Wirkungen im Zusammenhang mit dem Mentoring-Programm attestieren konnten. Die Mentees identifizierten als vorrangige Wirkungen: Besseres Kennenlernen der Organisation, Erwerb eines besseren Verständnis hinsichtlich der Struktur und dem Aufbau der Organisation sowie ein erleichterter Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen. Bei den MentorInnen waren es folgende Wirkungen: Weitergabe beruflicher Erfahrungen, Perspektivenwechsel und Netzwerkvergrößerung. Für das Unternehmen wurden positive Effekte vor allem in Bezug auf ein besseres Kommunikationsverhalten, die Förderung des Ideen- und Wissensaustausch und den Aspekt des Wissenstransfers bescheinigt.

Das Mentoring-Programm scheint in diesem Unternehmen eine durchaus adäquate Strategie für die Eingliederung neuer MitarbeiterInnen darzustellen. Auch im Hinblick auf die zielspezifischen Konzeptionen des Unternehmens, die mit dem Einsatz des Mentoring-Programmes verfolgt wurden, kann eine positive Bilanz gezogen werden.

## 9.7 Lebenslauf der Autorin

### Persönliche Daten

---

Name: Prenner Sylvia, Bakk.phil  
Geburtsdaten: 09.06.1979  
Geburtsort: Harberg  
Familienstand: ledig  
Staatsbürgerschaft: Österreich  
E-Mail Adresse: [sylvia.prenner@gmx.at](mailto:sylvia.prenner@gmx.at)

### Schulbildung

---

1989 – 1993 Hauptschule Rohrbach a. d. Lafnitz  
1993 – 1994 HAK – Hartberg  
2002 – 2004 Berufsreifeprüfung an der Volkshochschule in Oberwart;  
Rechnungswesen und Betriebswirtschaft an der HAK in Oberwart

### Universitäre Ausbildung

---

Okt. 2004-April 2008 Bakkalaureatsstudium Soziologie, Universität Wien  
Abschluss: Bakk.phil.  
seit Okt. 2008 Masterstudium Soziologie, Universität Wien  
Forschungsschwerpunkt: Gesundheit und Organisation

### Berufliche Tätigkeiten

---

seit 12/2008 Referentin im Aus- und Weiterbildungsbereich  
*Wirtschaftskammer Wien*  
Bildungsmanagement  
Veranstaltungsadministration und -organisation  
Koordination und Betreuung des Trainee- und  
Lehrlingsprogrammes  
Datenbankbetreuung  
Unterstützung/Assistenz bei diversen Projekten,  
Veranstaltungen und Personalentwicklungsmaßnahmen

07/2006 – 11/2008 Sekretariatsmitarbeiterin (geringf. Beschäftigung)  
*bfi Wien work4me*  
Büro- und Verwaltungsarbeiten, Betreuung der  
StiftungsteilnehmerInnen, Teilnahme an Informations-,  
Beratungs- und Verkaufsprozessen, Mitarbeit bei diversen  
Projekten, Koordination der Schulbuchhandlung - Planung,  
Organisation und Durchführung der Schulbuchausgabe

06/2007 – 08/2007 *Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (öibf),  
Wien*

	Mitarbeit beim Projekt (Werkvertrag) „Werkmeisterschulen“, Bedarfs- und Akzeptanzanalyse zu den Werkmeisterschulen in NÖ
02/2007 – 04/2007	<i>Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (öibf), Wien</i> Erstellen einer Broschüre für die AK zum Thema „Zweiter Bildungsweg“ (Werkvertrag)
02/2006 – 06/2006	Buchhandelsassistentin (geringf. Beschäftigung) <i>bfi Wien work4me</i> Abwicklung und Verteilung der Kursbücher, Ablaufkoordinationen der anderen BuchhandelsassistentInnen, Lagerverwaltung, Kassabuchführung
10/2004 – 01/2006	Geringfügige Beschäftigung als Frisörin <i>Frisiersalon Petra Lechner, Neustift a. d. Lafnitz</i>
1997 – 2004	Vollzeitbeschäftigung als Frisörin <i>Frisiersalon Petra Lechner, Neustift a. d. Lafnitz</i>
1997	Lehrabschlussprüfung
1994 – 1997	Lehre als Frisörin <i>Hairstudio Karin Amesbauer, Grafenschachen</i>

### **Fachliche Kenntnisse**

---

EDV: Office Pakete (Word, Excel, PowerPoint, Access) – sehr  
gute Kenntnisse  
SPSS – gute Kenntnisse  
Fremdsprachen: Englisch in Wort und Schrift, Französisch –  
Grundkenntnisse

### **Persönliche Fähigkeiten**

---

kommunikativ, ausdauernd, stressresistent, flexibel,  
organisationsstark