

# Vorwort

Illusion und/oder Realität? Mentoring und Mentoringprogramme haben gegenwärtig Hochkonjunktur, wie auch diese Untersuchung eines EU-geförderten Projekts zum Aufbau eines Wissensnetzwerks für weibliche Führungs(nachwuchs)kräfte und Selbstständige der Region zeigt, in dem Mentoring eine zentrale Rolle spielte. „*Gute Praxis geht ihrer eigenen Theorie voraus*“, lautet eine ihrer provokativen Thesen, die die Wissenschaft auf den Kopf zu stellen scheint. Diese Studie ist originell aus mehreren Gründen: Erstens ist sie in einem ungewöhnlichen Maß selbstkritisch, denn üblicherweise kommen evaluative Berichte zum Mentoring als Erfolgsbilanz daher. Während Methoden der Evaluation eine wertschätzende Erkundung, 360-Grad-Feedback u.a.m. enthalten (können), geht es der Forschung um nachweisbare Effekte, die auf das Mentoring selbst zurückgeführt werden können, aber sehr selten bestätigt werden. Die Wirkungsillusion könnte daher ein Problem der Mentoring-Praxis sein.

Zweitens fokussiert diese Arbeit die bisher vernachlässigte Beziehungsebene im Mentoring-Verhältnis. Sie verortet „Mentoring als a) Beziehungsnetz und (Zeit-)Raum, in dem neben anderen Lernformen ein vernetztes Erfahrungslernen stattfinden kann und b) als biografische Ressource zur Bewältigung weiterer (beruflicher) Herausforderungen und für Lernen“. Sie untersucht, welchen Stellenwert das Mentoring in der beruflichen Biografie der Teilnehmerinnen hat. Sechs Jahre nach Abschluss eines positiv evaluierten Mentoring-Programms wurden die erreichbaren Teilnehmerinnen erneut befragt. Damit ist sie eine der äußerst seltenen Untersuchungen zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit eines formellen Mentoringprogramms.

Drittens handelt es sich um eine Meta-Evaluation mit einer systematischen Theorie-Praxis-Reflexion. Die Differenz zwischen Evaluation und Evaluationsforschung wird hier bezogen auf die eigene Untersuchung, quasi als wissenschaftlicher Nachtrag zur ad hoc Evaluation des bereits abgeschlossenen Mentoring-Programms, deutlich.

Friederike Höher definiert am Beispiel eines regionalen Netzwerks von Frauen Mentoring als *Lernpartnerschaft* und *berufliches Kompetenzentwicklungsnetzwerk*. Sie entlehnt ihre theoretischen Konzepte dem Verständnis der Wissensgesellschaft. Demzufolge gilt Wissen als Ressource und Produktivfaktor

und neues Wissen wird nicht nur im akademischen Kontext, sondern ebenfalls in der Praxis generiert. Dem Konzept von Mentoring als Lernpartnerschaft liegen zwangsläufig unterschiedliche Wissensarten wie kognitives und emotionales Wissen, Alltagswissen und wissenschaftliches Wissen, intuitives und narratives Wissen der Lern- und Netzwerkforschung zugrunde, da neben dem Austausch von Erfahrungen und Wissen unterschiedliche Lernprozesse stattfinden können. Mit der Konzentration auf die Beziehungsebene kommt auch das Sozialkapital als sozio-strukturelle Handlungsressource ins Spiel und daher eine Verbindung zur Netzwerkforschung.

Im Unterschied zur ersten Evaluation, die methodisch über einen Fragebogen erfolgte, basiert die Nachfolge-Untersuchung auf Telefoninterviews mit den Mentorinnen und Mentees. Fokussiert werden die Tiefenschärfe der Beziehungen und ihre Wirksamkeit, die über qualitative Methoden angemessener zu eruieren sind als über quantitative Verfahren. Kernstück der Nachfolge-Studie sind daher qualitative Interviews aus der Retrospektive der Teilnehmerinnen des Mentoring-Programms und die Einschätzung der aktuellen Situation in Beziehung zur früheren Mentoring-Erfahrung.

Das Herzstück stellen sechs Fallanalysen der Nachuntersuchung dar.

Die Resonanz und Bereitwilligkeit der Teilnehmerinnen zur Partizipation an der Forschung war erstaunlich hoch, sehr hoch. Dies lässt möglicherweise auf einen persönlichen Faktor in der Person der Verfasserin schließen, die hier als Leiterin des Programms, als Evaluatorin und als Forscherin unterwegs war. Dies wäre eine weitere Untersuchung wert, da diese Rollenvielfalt Chancen birgt, aber auch Konflikte induzieren kann. Dies wurde in der Arbeit kritisch reflektiert.

Die Einflüsse auf Mentoringprozesse sind sehr vielfältig und isolierbare Ergebnisse daher schwierig zu ermitteln. Die Annahme, dass eine bestimmte Maßnahme eine bestimmte Wirkung erzeugt, bricht sich an der Unterschiedlichkeit der Teilnehmerinnen, die für sich Erfolg anders definieren können als im Programm vorgesehen. Die sechs Fallanalysen bringen das Spektrum der subjektiven Zielsetzungen der Mentorinnen wie der Mentees zum Ausdruck als da sind: die Entwicklung eines eigenen Führungsstils, die Kompensation einer ungewöhnlichen Erfahrung des Scheiterns, die Stärkung des Selbstbewusstseins, die biografischen Ressourcen und ihre professionelle Nutzung sowie professionelles Netzwerken und eigenständige Work Life-Balancierung mit der Anerkennung des eigenen Potenzials.

Als übergreifende Erkenntnisse ergibt sich, dass das Engagement im Mentoring den Mentor/innen mehr Vorteile als Nachteile bringt. Sie lernen – wenn auch nicht alle in gleicher Weise – nach den hier präsentierten Selbstaussagen ebenfalls hinzu. Die subjektiven Erfolgskriterien der Mentees richteten sich kaum auf Aufstiegsprozesse, sondern zeigen, dass die Eigenaktivität der

Mentees zum Erfolg beiträgt und sich die Differenz zu den Mentorinnen verringert, so dass auch ein Rollenwechsel möglich wird, der in der Tat praktiziert wurde. Wenn es zutrifft, dass Netzwerke als fluide Form und Selbst-erzeugung nur überleben, solange der Neuigkeitsgrad des beigesteuerten Wissens hoch ist, dann zeigen die Fallbeispiele *cum grano salis*, dass das Programm erfolgreich war. Die ermittelten Ergebnisse können darüber hinaus für die transformative Führungsforschung relevant sein und sind ein Beleg dafür, dass Mentoring als Lernerfahrung und Vernetzung eine eigenständige Bedeutung hat.

Fazit dieser Studie: Mentoring ist eine wechselseitige Lernbeziehung (oder kann dies sein), die sich in ein Netzwerk aus weiteren Beziehungen, Ressourcenzugängen und Lernanlässen öffnet. Inwieweit es sich um ein spezifisches Erfahrungsfeld von Frauen handelt, müsste in einer vergleichenden Untersuchung weiter verfolgt werden, ebenso wäre eine methodische Reflexion auf der Basis von Längsschnittstudien und längerfristigen Wirkungsanalysen wünschenswert. Die vorliegende Untersuchung mündet in einen sehr gut nachvollziehbaren Wandel im Verständnis von Mentoring, das sich von einem hierarchischen zu einem wechselseitigen Lernverhältnis zu entwickeln scheint und in seiner Wirkung am Fallbeispiel eines formellen Mentoring-Programms für Frauen aufschlussreich dokumentiert wird.

*Dortmund, im September 2013*

*Prof. Dr. Sigrid Metz-Göckel*

Vernetztes Lernen im Mentoring

Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation  
von Mentoring

Höher, F.

2014, XXXIV, 399 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05149-5