

## Doppelter Nutzen

Gemeinhin wird Mentoring als ein Instrument der Personalentwicklung verstanden, von dem vor allem der Mentee profitiert. Doch eine Befragung zeigt: Auch die Mentoren durchlaufen einen Lern- und Reifeprozess – Mentoring wirkt also in beide Richtungen.

Wenn es darum geht, den Nachwuchs zu fördern oder sich den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen, setzt eine steigende Anzahl von Unternehmen auf Mentoring als Instrument der Personalentwicklung. So auch die E-Plus-Gruppe, die ihren High Potentials eine erfahrene Führungskraft aus einem anderen Fachbereich als Mentor zur Seite stellt. „Unsere Erfahrung mit der Methode Mentoring ist außerordentlich positiv“, sagt Michel Gastreich, der als HR Manager für das High Potential Programm verantwortlich ist. „Unsere Mentoren und Mentees berichten einheitlich, dass die intensive Zusammenarbeit im Mentoring sehr wirksam und für beide Seiten befruchtend ist. Wir werden unser Angebot im Mentoring daher ausbauen, wollen aber gleichzeitig die Methodik weiter entwickeln.“

Diese Auffassung vertritt auch die Mentus GmbH. Die Spezialisten für Mentoring haben eine Studie vorgelegt, in der die Mentoren zu ihrer Sicht auf die Methode, die Organisation der Programme und der Zusammenarbeit mit den Mentees befragt wurden. Auslöser für diese Studie war eine Untersuchung im Jahr 2010, in der Mentoring-Programme auf ihre Erfolgsfaktoren hin beleuchtet wurden. Dabei berichteten einige Personalverantwortliche, dass die von ihnen betreuten Mentoren immer

wieder Veränderungen an sich und in ihrem Führungsverhalten beobachteten, die sie auf den Mentoring-Prozess zurückführten. Welche Veränderungen dies konkret sein können, sollte die aktuelle Studie analysieren. Mit Hilfe eines Fragebogens und Telefoninterviews wurden 62 Mentoren aus 42 Unternehmen und Organisationen zu ihren Erfahrungen befragt. Die Erfahrungen stammten aus klassischen Mentoring-Ansätzen ebenso wie von Cross-Mentoring, informellem Mentoring und Reverse-Mentoring. Insgesamt wurden von diesen Mentoren bereits über 250 Mentees betreut.

### Mit Mentoring werden Ziele erreicht

Die Zusammenarbeit mit den Mentees erleben die Mentoren durchgängig so, wie es der Leiter Service eines Unternehmens im Maschinen- und Anlagenbau beschreibt: „Es gibt einen sehr vertraulichen Austausch mit großer Offenheit sowohl seitens des Mentees als auch in die andere Richtung. Es werden Themen tiefgehend besprochen, die sonst mit keinem anderen in der Firma so besprochen würden. Insofern ist Mentoring eine absolute Bereicherung und bringt durch die intensive Beschäftigung mit einem Menschen viele neue Erkenntnisse.“

Ebenso wichtig wie die Zusammenarbeit selbst sind die Ergebnisse des Mentoring-

Prozesses. Schließlich wird die Methode für die Personalentwicklung eingesetzt und soll Veränderungen herbeiführen. Mit den Ergebnissen des Mentoring sind die Mentoren generell sehr zufrieden (siehe Tabelle 1) und die Ziele werden überwiegend erreicht. So sagen 79 Prozent der Befragten, dass alle Ziele erreicht wurden und 13 Prozent, dass dies teilweise der Fall ist. Ursache für unvollständige Zielerreichung sind der noch laufende Mentoring-Prozess oder Ziele, die erst im Verlauf des Mentoring zusätzlich definiert wurden.

Bei so großer Zufriedenheit der Führungskräfte mit der Wirkung des Mentoring wundert es nicht, dass alle Befragten auch in Zukunft als Mentoren tätig sein wollen und viele von ihnen die Beziehung zu ihren Mentees auch nach dem offiziellen Ende eines Mentoring-Programms aufrecht erhalten (siehe Tabelle 2). Dahinter stehen das Interesse an der weiteren Entwicklung des Mentee, die in vielen Programmen beabsichtigte Netzwerkbildung im Unternehmen, aber auch intensive Beziehungen oder gar Freundschaft.

### Auch die Mentoren lernen dazu

Dies ist nicht die einzige „Nebenwirkung“, die Mentoring auf die Mentoren hat: Von den Befragten der Studie haben 66 Prozent berichtet, dass sie Veränderungen

**Bewertung des Mentoring durch 62 Mentoren**

Tabelle 1

Frage	Schnitt	n=
Ich empfinde die Tätigkeit als Mentor als wichtig und befriedigend	4,6	59
Ich rate erfahrenen Personen zu einer Tätigkeit als Mentor	4,5	61
Die Organisation des Mentoring-Programms empfinde ich als professionell	4,1	59
Ich habe die Unterstützung erhalten, die ich mir gewünscht habe	4,2	57
Wurden Sie als Mentor in die Weiterentwicklung des Programms einbezogen?	2,9	56
Der Mentee hat meine Erwartungen erfüllt	4,3	60
Die Tätigkeit als Mentor habe ich auch als belastend empfunden	1,7	59
Das Mentoring hat zu den definierten Zielen geführt	4,2	58
Mentoring ist ein wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung	4,5	59

Skala für alle Fragen: 1: gar nicht – 5: sehr

**Gründe für die Weiterführung von Mentoring-Beziehungen**

Tabelle 2

Grund	Anzahl
Interesse an der Weiterentwicklung des Mentee	13
Beziehung entstanden	11
Fortführung des Mentoring-Prozesses / Ziele noch nicht erreicht	11
Freundschaft entstanden	9
Berufliche Kontakte	7

**Veränderungen, die Mentoren an sich beobachtet haben**

Tabelle 3

Veränderung	Anzahl
<b>...der Person des Mentors</b>	
Selbstreflexion führt zu mehr Selbstwertgefühl und/oder Selbstbewusstsein	23
Frage- und Zuhörkompetenz ist gestiegen, Sozialkompetenz allgemein	15
mehr Geduld, Toleranz, Aufmerksamkeit, Gelassenheit, Wertschätzung	9
größeres Verständnis für die Jungen/Unerfahrenen	6
größere Offenheit für Veränderung	1
Selbst reifer geworden	5
<b>...der Tätigkeit als Führungskraft</b>	
Führungsstil ist „partizipativer“ geworden, mehr Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter	18
erweiterter Horizont, geringere Betriebsblindheit	9
das Arbeitsverhalten hat sich positiv verändert (Struktur, Verbindlichkeit, Klarheit)	4

an sich beobachtet haben, die durch das Mentoring ausgelöst wurden (siehe Tabelle 3). Dabei sind sowohl die Person selbst als auch das Führungsverhalten und die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern betroffen. In vielen Aussagen ist ein

bestimmter „Mechanismus“ zu erkennen: Durch die Gespräche mit dem Mentee wird der Mentor animiert, den eigenen Werdegang und seinen aktuellen Status zu reflektieren und auf die Situation des Mentee zu transferieren. Durch die inten-

sive Auseinandersetzung mit dem Mentee ziehen sie fast automatisch Parallelen zur Situation der eigenen Mitarbeiter und erkennen dabei häufig, dass diese ähnliche Bedürfnisse haben wie der Mentee. Folgen sind die stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und eine größere Toleranz und Geduld. In der Folge verbessern sich auch die Stimmung und die Arbeitsleistung in der Abteilung des Mentors.

So antwortet ein Arbeitsdirektor in der Dienstleistungsbranche, der in einem Cross-Mentoring aktiv ist, auf die Frage nach den an sich beobachteten Veränderungen: „Mentoren und Führungskräfte haben viele Erfahrungen gesammelt. Dabei verlieren sie gerne die Wahrnehmung, dass junge Mitarbeiter diese nicht haben und nicht wissen, wie Netzwerke funktionieren, wie Entscheidungen zustande kommen, wie sie sich präsentieren müssen. Daher gehört Geduld dazu, die Mentees diese Erfahrungen auch machen zu lassen. Für das eigene Team heißt das: Mitarbeiter an Themen heranzuführen statt diese vorzugeben.“ Eine Direktorin in einem IT-Unternehmen, die in einem Mentoring-Programm zur Frauenförderung aktiv ist, berichtet: „Es hat mich aufmerksamer gemacht für die Befindlichkeiten und unterschiedlichen Wahrnehmungen der Menschen in kritischen Berufssituationen. Zum Beispiel bei größerem Altersunterschied, kulturellen Missverständnissen in multinationalen Unternehmen - oder dem ewigen Konflikt zwischen männlicher und weiblicher Sicht.“

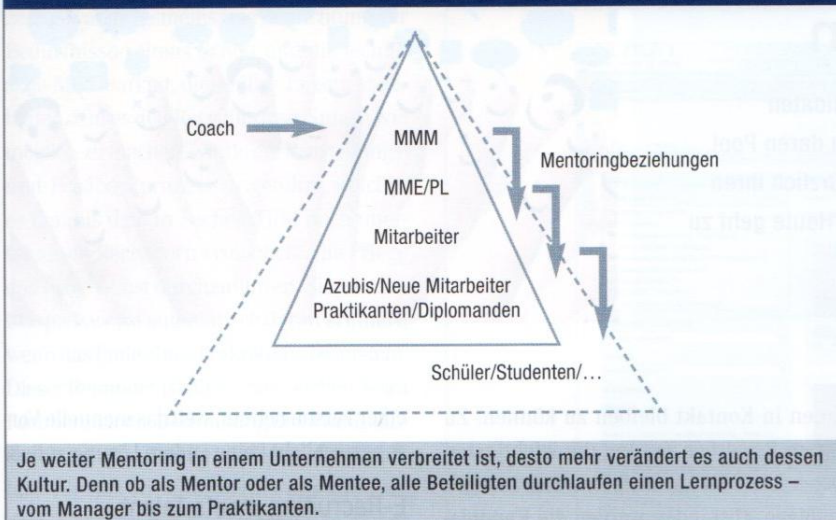
**Eine Mentoring-Kultur etablieren**

Da also eine erkennbar partizipativere Führung eine Folge des Mentoring ist, stellt sich die Frage, welchen weiteren Nutzen ein Unternehmen aus seinem Einsatz ziehen kann. Von immerhin zwanzig Mentoren kamen Empfehlungen dazu:

- Führungskräfteentwicklung des oberen Managements durch den Einsatz als Mentor

## Mentoring-Kaskade in einem Unternehmen

Abbildung 1



- Die Vernetzung im Unternehmen über Bereichsgrenzen hinweg verbessert die Geschwindigkeit und Qualität der Zusammenarbeit
- Organisations- und Kulturentwicklung im Unternehmen können durch den intensiven Diskurs in den Tandems, aber auch in der Gruppe der Mentees und Mentoren, gefördert werden.

Wenn solche Effekte erzielt werden sollen, muss das Mentoring allerdings deutlich breiter eingesetzt werden als dies bisher der Fall ist.

Geht man von einer stetig wachsenden Anwendung des Mentoring in den Unternehmen aus, wird automatisch eine „Mentoring-Kultur“ entstehen. In solchen Unternehmen kann jeder Mitarbeiter als Mentor seine individuellen Stärken einbringen und als Mentee seine Fähigkeiten weiter entwickeln. Über das gesamte Unternehmen betrachtet entsteht eine dreidimensionale „Kaskade“, in der sowohl hierarchisch als auch über Fachgebiete und Bereiche hinweg intensive Lernbeziehungen entstehen und Wissensaustausch selbstverständlich sind (Siehe Abbildung 1). So werden:

- Nachwuchskräfte früh in eine verantwortungsvolle Rolle gebracht, ohne sofort disziplinarische Führungsver-

- antwortung übernehmen zu müssen,
- eine Kultur des Lernens und gegenseitigen Förderns implementiert,
- Kommunikation intensiviert und Entscheidungen beschleunigt (Rückkopplung auf die Mentoren),
- vielfältige unternehmerische Fragestellungen nebenbei durch Mentoring bearbeitet oder unterstützt. Beispiele für Themen, die mit Mentoring bearbeitet werden können sind die demographische Entwicklung und das Employer Branding.

### Mit anderen Instrumenten kombinieren

Die Personalabteilungen sollten trotz dieser positiven Perspektive nicht aus dem Auge verlieren, dass die Anforderungen an ein professionelles Mentoring steigen werden. Drei Handlungsfelder erscheinen aktuell besonders wichtig:

1. Mentoring ist besonders wirkungsvoll, wenn es mit anderen Instrumenten der strategischen Personalarbeit kombiniert wird. Hierzu gehören unter anderem die Personal- und Nachfolgeplanung, Talent Management oder das Wissensmanagement.
2. Bei höheren Ansprüchen an die Mentoren und einem größeren Bedarf an Men-

toren kommt der systematischen Auswahl und Qualifizierung der Mentoren größere Bedeutung zu. Gerade die Qualifizierung wird bisher sehr vernachlässigt.

3. Wer strategische Ziele erreichen will, muss deren Erreichung nachweisen können. Dementsprechend werden der Mentoring-Prozess und die Zielerreichung deutlich stärker evaluiert als dies bisher der Fall ist. Hierzu sind geeignete Messkriterien zu definieren und Dokumentationsstandards zu entwickeln.

Zusammengefasst stellt sich das Mentoring als hervorragendes Instrument der unternehmensspezifischen und übergreifenden Führungskräfteentwicklung dar. Bei entsprechender Konzeption kann die gesamte Spannbreite von der Vorselektion potenzieller Führungskräfte über die Entwicklung der Führungsqualität und -ergebnisse im operativen Geschäft bis zur strategischen und kulturellen Weiterentwicklung des Managementteams abgedeckt werden. In sich schnell verändernden Umwelten kann der offene und vernetzte Ansatz des Mentoring einen Wettbewerbsvorteil bedeuten. So wundert es nicht, dass einige Fazits der befragten Mentoren ähnlich lauten wie das von Sabine Asgodom, die in der GSA ein Mentoring-Programm initiiert hat: „Ich hätte mir sehr einen Mentor auf meinem Berufsweg gewünscht. Deshalb: Stellt Euch zur Verfügung, werdet Mentor. Den möglichen Mentees: Nutzt die Chance, seid neugierig und wissbegierig, fragt, schaut hin, lernt.“



Autor  
**Dr. Frank Edelkraut,**  
Geschäftsführer, Mentus GmbH,  
Hamburg, HH@mentus.de



Autor  
**Dr. Nele Graf,**  
Geschäftsführerin, Mentus  
GmbH, Braunschweig,  
BS@mentus.de