

Informell ist besser

Warum Mentoring (k)ein Garant für berufliche Entwicklung ist

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung, das zunehmend an Popularität gewinnt. Doch für wen sind Mentoringprogramme wirklich hilfreich – für den Mentee oder für das Unternehmen?

DAS PROBLEM

Mentoringprogramme erfreuen sich in Unternehmen zunehmender Beliebtheit, vor allem weil sie im Vergleich zu anderen Instrumenten der Personalentwicklung mit relativ geringem Aufwand etabliert werden können. Doch was ist der Nutzen solcher Programme? Wann sind sie erfolgreich und was fördern sie genau?

DIE AUTORIN



MARIA FRICK ►
Beraterin und Scrum
Master bei HRpepper
Management Consultants,
Berlin
► frick@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Bereits in den späten 90er-Jahren schlussfolgerten US-amerikanische Wissenschaftler aus ihren qualitativen Befragungen von überwiegend weiblichen Topmanagerinnen, dass Mentoring in Unternehmen verpflichtend sein muss, weil das Format als „erfolgskritisch für die eigene Karriereentwicklung“ eingestuft wurde (vgl. Ragins et al. 2000). Allen et al. (2004) untersuchten in ihrer Metastudie aus 43 Einzelstudien die Ergebnisse bezüglich Wirkung von Mentoring auf den Mentee. Die Karriereverläufe sowie individuelle Einschätzungen von Beschäftigten, die an Mentoringprogrammen teilnahmen, wurden mit Nichtteilnehmenden verglichen. Aus den Analysen lässt sich ableiten, dass sowohl der objektive, also der nach außen sichtbare Entwicklungserfolg, sowie der subjektiv wahrgenommene Erfolg höher in Gruppen mit Mentoring als ohne Mentoring war (Allen et al. 2004). Den stärksten Zusammenhang gab es zwischen Mentoring und Beförderung als objektives Kriterium ($r = 0,31$). Anders sieht es bei der subjektiven Erfolgsmessung aus. Hierzu haben die Wissenschaftler herausgefunden, dass die Karriere- und Arbeitszufriedenheit ($r = 0,21$ und $r = 0,18$) sowie die persönliche Aufstiegserwartung ($r = 0,26$) etwas höher ausfiel als in der Kontrollgruppe. Einen schwach positiven, aber nicht signifikanten Zusammenhang ($r = 0,06$) gab es zwischen Mentoring und der Absicht, im Unternehmen zu bleiben (Allen et al. 2004).

Eine weitere Metaanalyse für die Effektmessung von Mentoring wurde 2008 von Eby und Kolleginnen durchgeführt. Ihre Analysen beziehen sich auch auf Studien, die Teilnehmende von Mentoringprogrammen und Nichtteilnehmende miteinander verglichen, und ergänzten das Forschungsdesign um weitere Messgrößen. Insgesamt wiesen die Forscher nach, dass Mentoring einen grundsätzlich schwach positiven Effekt hat. Beispiele, die hier genannt wurden, sind Arbeitsleistung mit einem schwachen Zusammenhang ($r = 0,06$) und Arbeitsmotivation ($r = 0,26$) (Eby et al. 2008).

Neue Studien, die auf die Analysen von Ragins et al. aus den 2000er-Jahren aufbauen, bestätigen zudem Befunde, dass vor allem die subjektiv wahrgenommene Führungs-





qualität, der eigene Karriereerfolg und Zufriedenheit durch Mentoring verbessert werden (Chun et al. 2012). Objektiv gemessene Ergebnisgrößen wurden hierzu bisher nicht ausreichend wissenschaftlich analysiert und validiert.

Unternehmen, insbesondere Personalentwickler, setzen sich vor allem deshalb verstärkt für Mentoringprogramme ein, weil das Format im Vergleich zu klassischen Entwicklungsmaßnahmen geringere Kosten verursacht (Biemann / Weckmüller 2014).

Doch wenn man die Ergebnisse der Metaanalysen aus der ökonomischen Perspektive des Unternehmens bewertet, ist zu beachten, dass beispielsweise eine der wichtigsten Messgrößen für Unternehmen äußerst schwach ausgefallen ist, nämlich die Absicht des Mitarbeiters, im Unternehmen zu bleiben. Zudem bietet eine verstärkte Aufstiegs expectation des Mentees zwar einen klaren Vorteil für diesen, doch ist das aus unternehmerischer Sicht kein Kriterium für den Erfolg der Programme. Das höhere Gehalt wird vom Unternehmen gezahlt, „sodass die Beförderung nur als vorteilhaft zu werten gilt, wenn der Mentee tatsächlich besser geeignet ist als andere Bewerber, die Beförderung also nicht nur durch den Mentor gesteuert oder gesponsert wurde“ (vgl. Biemann / Weckmüller 2014).

DIE PRAXIS

Abschließend kann eine Evidenz aufgeführt werden, die Unternehmen darin bestärkt, besonders informelles Mentoring zuzulassen beziehungsweise zu fördern. Das im Mentoring zusammenkommende Tandem ist erfolgreicher, wenn es sich informell organisiert, so Underhill et al. (2006). Grobe Rahmenleitplanken vom Unternehmen reichen aus, um positiv wirksames Mentoring zu ermöglichen. Der Inhalt und die Zielerreichung liegen sowieso in den Händen des Tandems. ●

Literatur

- Allen, T. D. / Eby, L. T. / Poteet, M. L. / Lentz, E. / Lima, L. (2004): Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 127-136
- Biemann, T. / Weckmüller, H. (2014): Mentoring: Wann nützt es und wem nützt es? *PERSONALquarterly*, 66, 46-49
- Chun, J. U. / Sosik, J. J. / Yun, N. Y. (2012): A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships, in: *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1071-1094
- Eby, L. T. / Allen, T. D. / Evans, S. C. / Ng, T. / DuBois, D. L. (2008): Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals, in: *Journal of Vocational Behavior*, 72 (2), 254-267
- Ragins, B. R. / Cotton, J. L. / Miller, J. 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*, 43 (6), 1177-1194
- Underhill, C. M. (2006): The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature, in: *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 292-307