

---

## Mentoring

Die Idee vom Mentoring als Mittel zur Nachwuchsförderung ist nicht neu. Beispielsweise beauftragte Odysseus seinen Freund Mentor, sich während seiner Reisen um seinen Sohn zu kümmern, ihn zu leiten und zu begleiten und in die Welt der Erwachsenen einzuweisen; so wurde Mentor zur „Leitfigur“ als Erzieher, Ratgeber und vor allem zum Förderer. Beim Mentoring handelt es sich um eine persönliche Austauschbeziehung zwischen zwei Personen. Eine erfahrene, gebildete Persönlichkeit (Mentor) unterstützt einen weniger erfahrenen (Mentee) in seiner Entwicklung und steht diesem mit ihrem beruflichen und persönlichen Wissens- und Erfahrungsschatz zur Seite. Mentoring hat folgende Funktionen:

### Psychosoziale Unterstützungsfunktion

Sie betrifft Aspekte der Beziehung, die den Sinn für die eigene Kompetenz sowie die Klärung der eigenen Identität und der eigenen professionellen Rolle unterstützen. Sie zeigt sich auf mehreren Ebenen:

- Der Mentee wird in Problemlagen von seinem Mentor unterstützt und beraten, und es werden ihm Wertschätzung und Akzeptanz entgegengebracht.
- Der Mentor kann dem Mentee als Rollenmodell dienen. Dabei übernimmt der Mentee einige Einstellungen und Verhaltensweisen des Mentors, da er sich mit diesem identifiziert. Der Mentor wird zum Objekt der Nachahmung, der Bewunderung und des Respekts (Kram, 1985).
- Darüber hinaus zeigt der Mentor aber auch Stärken und Schwächen des Mentees auf (Blickle & Schneider, 2007). Zwischen beiden Personen besteht ein eher freundschaftlicher Umgang. Die Ausübung von psychosozialen Funktionen wird bedingt von der interpersonellen Beziehung. Relevant ist dabei vor allem gegenseitiges Vertrauen und eine sich steigernde Intimität (Kram, 1985).

### Karrierefunktion

Sie bezieht sich auf die Unterstützung der Karriereentwicklung und die Vorbereitung auf den beruflichen Aufstieg innerhalb der Organisation (Kram, 1985):

- Der Mentor vermittelt formelle und informelle Regeln und ermöglicht neue Kontakte, sodass der Mentee Zugang zu neuen Netzwerken erhält.
- Zudem sorgt der Mentor dafür, dass das Potenzial und die Leistungen des Mentees im Unternehmen sichtbar werden, und verhilft dem Mentee auf diesem Weg zu Beförderungen. Er unterstützt ihn in der Karriereplanung und dient ihm als Coach.
- Darüber hinaus wendet der Mentor nach Möglichkeit drohende Schäden ab (Blickle & Schneider, 2007).

### Rollenmodellfunktion

Ein Mentor als Rollenmodell besitzt Qualitäten und Fähigkeiten, die sein Mentee noch nicht besitzt (Anderson & Ramey, 1990). Durch Beobachtung und Imitation des Mentors erwirbt sich der Mentee die erwünschten Fähigkeiten. Rollenmodelle können dabei sowohl Personen sein, die auf einer höheren Karrierestufe stehen, als auch Peers (Anderson & Ramey, 1990).

Die Beteiligten profitieren folgendermaßen vom Mentoring:

- **Mentor:** Mentor hat Vorteile durch sein Engagement für den Mentee. Es zeigen sich z.B. positive Auswirkungen auf seinen subjektiv wahrgenommenen und objektiven Berufserfolg (Bozionelos, 2004). Zudem erfährt der Mentor u.a. Anerkennung durch andere, und sein Ruf innerhalb des Unternehmens kann sich verbessern (Kram, 1985). Darüber hinaus kann sich seine Zufriedenheit erhöhen, indem er andere unterstützt.
- **Unternehmen:** Unternehmen verfolgen mit formellen Mentoring-Programmen bestimmte Ziele (z.B. die Entwicklung der Mitarbeiter) und erzielen so möglicherweise einen Mehrwert. Es ergibt sich zudem ein positiver Effekt für die Personalbeschaffung, da Unternehmen mit formellen

---

Mentoring-Programmen von Bewerbern als attraktiver wahrgenommen werden (Allen et al., 2008).

- **Mentee:** Bei den Mentees lassen sich positive Auswirkungen sowohl auf den subjektiven als auch auf objektiven Berufserfolg erkennen. Objektive Kriterien stellen meist das Gehalt bzw. Gehaltsverbesserungen, Beförderungen und Status dar (s. z.B. Allen et al., 2004). Subjektive Berufserfolgskriterien werden u.a. anhand der Erfassung der Arbeitszufriedenheit, der erwarteten Beförderungsmöglichkeiten und der Intention, in der Organisation weiterzuarbeiten, gemessen (vgl. Allen et al., 2004).

Zielgruppen des Mentoring sind v.a. neue Mitarbeiter oder Nachwuchsführungskräfte. Mentoring soll neuen Mitarbeitern den Einstieg ins Unternehmen in fachlicher und sozialer Hinsicht erleichtern, um sie möglichst schnell zu integrieren. Nachwuchsführungskräfte werden im Rahmen des Mentorings bei der Übernahme von Führungsverantwortung begleitet. Dieses Einsatzgebiet ist am weitesten verbreitet. Darüber hinaus gibt es in Unternehmen z.B. Frauen-Mentoring Programme oder Studierenden Mentoring.

### 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. *Journal of Applied Psychology, 89* (1), 127-136.

Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E. & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 343-357.

Anderson, R. T. & Ramey, P. (1990). Women in higher education: development through administrative mentoring. In L. B. Welch (ed.), *Women in Higher Education* (pp. 183–190). New York: Praeger.

Blickle, G. & Schneider, P. B. (2007). Mentoring. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 101-113). Göttingen: Hogrefe.

Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 24-46.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foreman & Comp.