

## Warum “Mentoring – Funktionen” eine gefährliche Ablenkung für Forschung und Praxis des Mentoring geworden sind

Als Kathy Kram zu Beginn der 80er-Jahre ihre grundlegende Untersuchung zum Mentoring durchführte, fokussierte sie sich auf eine kleine Gruppe (22) informeller Mentoringbeziehungen, die in einem spezifischen kulturellen Kontext standen – gut gebildete Nordamerikaner. Sie identifizierte eine Reihe von Aspekten die in diesen Beziehungen immer wieder auftauchten, die sie aber, wie sie selber sagte, nicht genau in Worte fassen konnte, um eine Kategorisierung vornehmen zu können. Letztlich entschied sie sich für den Begriff „Funktion“, als einer Mischung aus Verhalten, persönlichen Eigenschaften oder Qualitäten und Rollen. Diese hervorragende Grundlagenarbeit hat eine Reihe weiterer Forschungen befruchtet aber vieles davon ist nur von marginaler Bedeutung, weil fatale Missverständnisse zur Natur der „Funktion“ zugrunde liegen.

Verschiedene Skalen und Instrumente wurden definiert, um zu messen, wie viele Funktionen in einer Beziehung existieren, ausgehend von der Annahme, dass die Beziehung im Mentoring umso effektiver ist, umso mehr Funktionen vorhanden sind. Aber wo ist die Evidenz für diese Annahme? Ein Mentor kann alle Funktionen aufweisen aber dies auf einem niedrigen Niveau oder zwei bis drei auf einem sehr hohen Niveau. Einer meiner Mentoren, dem ich bis heute zutiefst dankbar bin, zeigte sehr wenige der bis heute definierten Funktionen. So wurden wir beispielsweise nie Freunde. Aber er nahm sich eine Stunde, um mir zu erklären, wie die politischen Realitäten eines Nicht-Amerikaners bei McGraw-Hill zu Beginn der 80er aussah – was meine Karriere direkt positiv beeinflusste (außerhalb des Unternehmens).

Eine parallele Annahme ist, dass erfolgreiches Mentoring vor allem davon abhängt, was der Mentor tut. Auch dies ist grundlegend falsch. Eine Mentoring-Beziehung ist eine Beziehung in zwei Richtungen, d.h. die „Funktionen“ eines Mentee sind ebenso wichtig. Die Wirkung einer Mentoring-Beziehung resultiert zu einem großen Teil aus der Interaktion von Mentor und Mentee. Als ich in meiner eigenen Doktorarbeit über die Weiterentwicklung des Mentoring forschte, bestand ein massiver Mangel an Arbeiten, die diese Dynamik untersuchte. Das ist auch heute noch so.

Wenn wir uns die Funktionen selber etwas genauer ansehen, fällt auf, dass es sich nur um “Input-Faktoren” handelt, die Wirkung von Mentoring basiert aber auf dem Output. Die Wirksamkeit in Mentoring-Beziehungen hängt von der definierten Nutzenerwartung der Beziehung (auch wenn diese sich ggf. erst entwickeln muss) und im Programm-Kontext von den Zielen der Organisation, etwa Steigerung der Mitarbeiterbindung oder der Herbeiführung größerer Diversität ab. Es gibt Studien, die eine Verbindung zwischen Mentoring-Funktionen und Karriereschritten herstellen (z.B., Ragins and Cotton, 1999)<sup>1</sup>, diese sind in ihrer Betrachtung jedoch sehr limitiert.

Die ursprünglich von Kram eingeführten Funktionen waren karrierefokussiert (sponsorship, exposure and visibility, coaching, challenging assignments, and protection to the protégé) oder psychosozial (role modeling, acceptance and confirmation, counselling, and friendship). Über die Jahre wurden viele kleinere Ergänzungen vorgeschlagen und in Instrumente einbezogen.

In Nordeuropa hat sich ein ganz anderes Mentoring-Modell entwickelt, als das von Kram beschriebene. Dieses ist konsistent mit der Einstellung, dass Menschen ermuntert werden sollen, Eigenverantwortung für ihre persönliche Entwicklung zu übernehmen. So wird hier insbesondere das Konzept des Sponsorship eher differenziert betrachtet. Beide Konzepte, die als unterschiedliche Ansätze etabliert wurden, sind auf unterschiedliche Aspekte in der Geschichte der Athene in ihren Dialogen mit Odysseus und mit Telemachos bezogen. Auf der einen Seite ist Athene die Beschützerin, die direkt eingreift, um zu unterstützen. Als sie etwa Odysseus mit ihrer Aegis oder dem Umhang der Unsichtbarkeit (wie bei Harry Potter) verhüllt. Daraus leitet sich der Begriff Protégé ab, was sich auf Schutz bezieht. Auf der anderen Seite ist Athene die Göttin der Weisheit. Aus dieser Tradition resultiert der Begriff Mentee, der jemanden beschreibt, der dadurch lernt, dass er zum Denken angeregt wird.

Wenn wir über eine Funktion des Mentoring nachdenken, statt über Funktionen des Mentoring, schlägt der Großteil der Literatur vor, dass es primär darum geht, die Karriere zu unterstützen (Sponsorship) oder um die selbstverantwortliche Weiterentwicklung und den „Erwerb von Weisheit“ (entwickelndes Mentoring). Auch ein Sponsorship kann unter bestimmten Umständen das eigenverantwortliche Lernen fördern und auch das entwicklungsorientierte Mentoring hat positive Effekte auf die Karriere, da der Mentee Klarheit gewinnt, wie der eigene Anteil (was er ist und was er will) und der äußere Kontext (die Möglichkeiten in der umgebenden Welt) aussehen.

Was bedeutet dies unter dem Strich für zukünftige Forschung zum Mentoring? Sollen wir davon ausgehen, dass die Mentoring Funktionen eine interessante Fußnote der Entwicklung unsere Verständnisses des Mentoring sind? Aus einer globalen Perspektive heraus mag dies außerhalb der USA einfacher sein als dort, nicht zuletzt weil in Europa und auf den anderen Kontinenten die Diskussion immer mehr auf die Kompetenzen der Mentoren und Mentees fokussieren. Prinzipiell gibt es einige Überschneidungen zwischen Funktionen und Kompetenzen aber die Kompetenzen sagen mehr aus, als beobachtetes Verhalten alleine, da sie auch die Wirkung und Wirkmechanismen des Verhaltens einbeziehen. So ergeben sich aus meinen aktuellen Untersuchungen einige interessante Fragen:

- Wie können Mentor und Mentee effektiv Zuhören, Fragen entwerfen und gemeinsam oder getrennt reflektieren, um zu guten Ergebnissen zu kommen?
- Was unterscheidet die Mentoringbeziehung bzw. das Mentoringgespräch von anderen Formen der Auseinandersetzung in der Arbeitswelt?

Vielleicht ist es noch zu früh, das Konzept der Mentoring-Funktionen zu begraben aber es wird Zeit, weiterzugehen.

(1) Ragins, BR and Cotton, JL, 1999, Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, Journal of Applied Psychology Vol. 84, No. 4, 529-550)



Das englische Original dieses Beitrages wurde von David Clutterbuck veröffentlicht. Der Autor David Clutterbuck ist einer der profiliertesten und bekanntesten Managementdenker und Autor mit mehr als 60 publizierten Büchern. Er gehört zu den internationalen Pionieren in der Entwicklung professionellen Mentoring und Mitbegründer des European Mentoring & Coaching Council.

Die Mentus GmbH ist Kooperationspartner von David Clutterbuck für den deutschen Sprachraum und arbeitet aktiv an der internationalen Weiterentwicklung des Mentoring in der Wirtschaft mit.

**Kontakt:**

Dr. Frank Edelkraut

Mail: [fe@mentus.de](mailto:fe@mentus.de)

Web: [www.mentus.de](http://www.mentus.de)

Tel.: 0171 / 6806893





2013, VI, 265 S. 73 Abb.



 **Druckausgabe**

**Softcover**

**Ladenpreis**

► \*39,99 € (D) | 41,11 € (A) | CHF 50.00

 **eBook**

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek  
oder**

► [springer.com/shop](http://springer.com/shop)

N. Graf, Mentus GmbH, Braunschweig, Germany; F. Edelkraut, Mentus GmbH, Hamburg, Germany

### Mentoring

Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer

- **Das erste Buch zum Thema Mentoring in Unternehmen**
- **Pflichtlektüre für Personalverantwortliche und Führungskräfte**
- **Konkrete Anleitung, wie Mentoring im Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann**
- **Mit Arbeitsmaterialien zum Download**

Mentoring hat eine jahrhundertalte Tradition und dennoch nichts an Aktualität eingebüßt. Die neuen Anforderungen der Personalentwicklung wie zum Beispiel Begleitung des Lerntransfers, individualisierte Lernmaßnahmen und partnerschaftliches Lernen kann Mentoring ideal bedienen. Hinzu kommt, dass Mentoring auch für den Mentor selbst und das Unternehmen einen signifikanten Nutzen besitzt und dieser in den Fokus rückt. Die Autoren zeigen die wichtigsten Aspekte zur erfolgreichen Konzeption und Durchführung von Mentoringprogrammen auf. Ergänzt um Arbeitshilfen, Fallstudien und Checklisten, bietet das Buch einen praxistauglichen und zukunftsorientierten Leitfaden für erfolgreiches Mentoring.

Die Zielgruppen

Personalverantwortliche, Unternehmer, Führungskräfte, Mentees, Mentoren

Die Autoren

Prof. Dr. Nele Graf ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mentus GmbH in Braunschweig und berät Unternehmen in der nachhaltigen strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie dem professionellen Mentoring. Seit 2013 ist sie Professorin an der Fachhochschule für angewandtes Management, Lehrstuhl für Personal und Organisation, am Standort Berlin. Sie beschäftigt sich vor allem mit den Prozessen der betrieblichen Personalentwicklung der Zukunft.

Dr. Frank Edelkraut ist HR Interimsmanager, geschäftsführender Gesellschafter der Mentus GmbH in Hamburg und Führungskraftetrainer. Nach verschiedenen Stationen in der operativen Personalarbeit unterstützt er seit über 15 Jahren Mittelständler und Großunternehmen verschiedener Branchen als Interims-Personalleiter, Organisations- und Führungskräfteentwickler.



Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: +49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: [orders-hd-individuals@springer.com](mailto:orders-hd-individuals@springer.com) ► Web: [springer.com](http://springer.com)

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise für Bücher und die mit \*\* gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer-Verlag GmbH, Handelsregisteritz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

