

## Evaluierung im Mentoring

Dr. Frank Edelkraut, Geschäftsführer, Mentus GmbH, Hamburg  
Ann-Marie Honemeyer, Personalreferentin, SIHI Group, Itzehoe

„Und, was hat uns die Maßnahme gebracht?“ Solche Fragen des Managements treiben so manchem Personalentwickler die Schweißperlen auf die Stirn. Einerseits ist es völlig natürlich, dass Maßnahmen der Personalentwicklung (PE) wie alle anderen wirtschaftlichen Aktivitäten behandelt werden und ihre Wirksamkeit evaluiert wird. Auf der anderen Seite sind Ursache und Wirkung vielfach schwer nachweisbar. Zu viele Faktoren beeinflussen den Effekt, um den es im Kern geht: Den nachhaltigen Einsatz erlernter Kompetenzen im Arbeitsalltag.

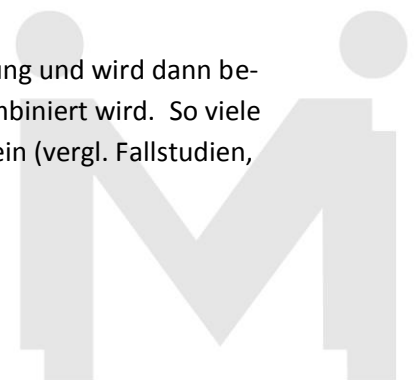
Besonders schwierig wird die Evaluation von PE-Maßnahmen, wenn Instrumente zum Einsatz kommen, die primär auf soziale Interaktion und die Entwicklung persönlicher Kompetenzen abzielen. Zu diesen Methoden gehört das Mentoring, d.h. die direkte 1:1-Unterstützung einer weniger erfahrenen Person (Mentee) durch einen erfahrenen Kollegen (Mentor). Vielfach wird Mentoring in der Führungsnachwuchs- und Talententwicklung eingesetzt. Hier begleitet der Mentor den Mentee über einen längeren Zeitraum und hilft ihm, seine Entwicklungs- und Karriereziele zu erreichen. Die große Mehrheit der Mentoren sind Führungskräfte aus dem gleichen Unternehmen, die mit den Interna vertraut und gut vernetzt sind. Im Gegensatz zu Coaches oder Kollegen auf der gleichen hierarchischen Ebene kann ein Mentor dem Mentee auch helfen, die soziale Struktur und die geltende Kultur des Unternehmens für seine Entwicklung zu nutzen. Mentoring bietet somit ein breites Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten für den Mentee und ist sehr effektiv.

## Nutzen des Mentoring für das Unternehmen

Vom Einsatz des Mentoring versprechen sich die Unternehmen mehrere Nutzen:

- Die intensive Betreuung des Mentee fördert dessen Kompetenzentwicklung und verstärkt die Wirkung anderer Methoden und Instrumente der Personalentwicklung.
- Im Rahmen eines Mentoring-Programms werden Mentees und Mentoren besser vernetzt, die Zusammenarbeit (Kultur) im Unternehmen wird gefördert.
- Die praktische Umsetzung von Lerninhalten in den operativen Alltag wird gefördert, das übergeordnete Wissensmanagement gestärkt.
- Strategische Themen und Projekte lassen sich durch Mentoring im Unternehmen kaskadieren, die zugehörigen Informationsflüsse (inklusive eines direkten Feedbacks an das Top-Management) intensivieren.

Mentoring ist somit eine ideale Methode für die strategische Personalentwicklung und wird dann besonders erfolgreich sein, wenn sie mit anderen Methoden und Instrumente kombiniert wird. So viele Unternehmen ihr Mentoring-Programm als Teil des High Potential Programms ein (vergl. Fallstudien, Link am Ende des Artikels).



Damit das Mentoring in der Praxis zu den gewünschten Ergebnissen führt, ist zwischen dem Mentor und dem Mentee eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, in der auch Themen diskutiert werden, die in der Personalentwicklung sonst kaum adressiert werden können. Hierzu gehören die Machtstrukturen und Kommunikationsflüsse im Unternehmen oder auch Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Gleichzeitig sind die Rollen im Mentoring so gestaltet, dass der Mentee die komplette Verantwortung für die Organisation des Prozesses und die eigene Entwicklung trägt. Der Mentor dagegen muss die grundlegende Methodik kollegialer Beratung und des Coaching kennen und einschätzen können, wo die Grenzen des Mentoring zu ziehen sind. Nicht alle Themen gehören ins Mentoring und vor allem ist eine klare Abgrenzung bei psychosozialen und Konfliktthemen vorzunehmen. Hier sind Spezialisten gefordert, nicht der Mentor. Die Rolle des Mentors ist zusätzlich dadurch herausfordernd, das Manager aktives Handeln gewohnt sind, sich in der Rolle des Mentors jedoch deutlich zurücknehmen und dem Mentee die Steuerung überlassen müssen.

#### Nutzen der Evaluierung

- Fehlentwicklungen identifizieren (Themen, Organisation des Prozesses, ..)
- Leistung des Mentors erfassen
- Passung des Tandems überprüfen
- Organisation des Mentoring-Prozesses
- Auswertung der Erfahrungen, um zukünftige Programme zu optimieren
- Erfolg trotz Arbeit in der 1:1-Beziehung sichtbar machen
- Anpassung der Unterstützungsleistungen durch die Programmleitung und andere Beteiligte

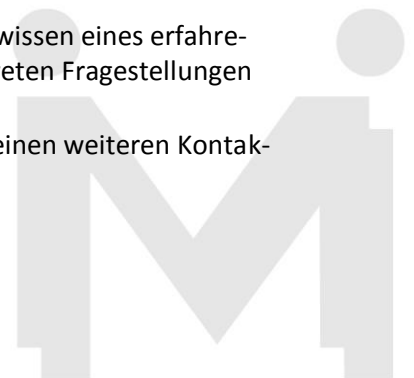
#### Bedeutung der Evaluierung für den Erfolg eines Mentoring

Ob das Mentoring die gewünschte Wirkung erzielt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab und daher ist eine strukturierte Evaluierung des Mentoring-Prozesses und der Ergebnisse dringend zu empfehlen. Nur so kann sichergestellt werden, dass eventuelle Probleme und Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden und korrigierend eingegriffen werden kann. Um zu verstehen, welche Inhalte und Organisation eine Evaluierung haben sollte, ist es hilfreich, die Ergebnisse früherer Evaluierungen anzusehen und die Kernelemente des Mentoring aus Sicht aller Beteiligten zu identifizieren. Unternehmen evaluieren ihr Mentoring daher regelmäßig und setzen die Erkenntnisse unter anderem in der Weiterentwicklung der Programme um.

#### Die Sicht der Mentees auf das Mentoring

Mentees bescheinigen dem Mentoring in unternehmensinternen Evaluierungen rückwirkend stets eine sehr positive Wirkung. Dabei werden drei Punkte besonders oft genannt:

- Der Bezug des Mentorings zur direkten eigenen Arbeit, um vom Erfahrungswissen eines erfahrenen Kollegen mit einer fach- und „hierarchiefremdem“ Sichtweise bei konkreten Fragestellungen zu profitieren.
- Durch Teilnahme an Meetings des Mentors sowie dessen Empfehlung bei seinen weiteren Kontakten das persönliche Netzwerk auszubauen.



- Die Diskussion aktueller Unternehmens- und Marktentwicklungen aus einer strategischen und fachfremden Perspektive.

Es ist offensichtlich, dass sich diese drei Primärthemen als Erfolgs- oder Misserfolgskriterien erweisen können, je nachdem, wie gut der Mentoring-Prozess die Abdeckung dieser Punkte sicherstellt.

Weitere Sichtweisen und Erwartungen von Mentees auf das Mentoring in verschiedenen Mentoring-Programmen hat Ann-Marie Honemeyer in ihrer Studie „Mentoring als Instrument in der Personalentwicklung – Erfolgsfaktoren aus Sicht der Mentees“ hinterfragt. Fünf Felder wurden darin untersucht:

- Architektur von Mentoring-Programmen,
- Erwartungen an Mentoring,
- Voraussetzungen für Mentoring,
- Persönliche Entwicklungen durch Mentoring,
- und die Mentoring-Beziehung

Aus den Aussagen der Mentees in dieser Studie ließen sich acht Erwartungen herausarbeiten, die Mentees an das Mentoring stellen. Die drei wichtigsten sind:

- die Möglichkeit Feedback zum eigenen Verhalten zu erhalten,
- im Mentor einen Berater zu finden und
- von Mentoring im Rahmen der Karriereentwicklung zu profitieren.

Die anderen fünf Erwartungen sind:

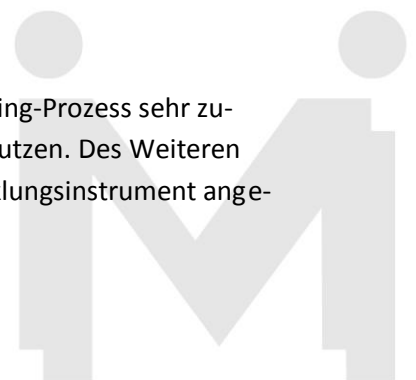
1. Aufbau eines eigenen Netzwerks
2. Einblicke in die Organisationswelt gewinnen
3. Austausch mit anderen Mentees und Know-how-Trägern
4. Positive und respektvolle Haltung der Mentoren gegenüber dem Engagement der Mentees
5. Analyse und vertiefte Erkenntnisse zu den Faktoren, die für das berufliche Vorankommen wichtig sind

Schwierigkeiten im Mentoring wurden ebenfalls hinterfragt. Etwas 50 % der Mentees nannten den Faktor Zeit als größtes Hemmnis in der Eins-zu-Eins-Beziehung mit ihrem Mentor. Da viele Mentoren engagierte Führungskräfte sind, stehen sie der Herausforderung gegenüber, ihren Arbeitsalltag verantwortungsvoll zu organisieren und gleichzeitig immer für den Mentee erreichbar zu sein.

Die Mentees benannten in der Studie zudem Voraussetzungen, die sie an einen erfolgreichen Mentoring-Prozess stellen. Der Wunsch nach klaren Abläufen, Abstimmungen und einem strukturierten Matching-Prozess wurde als besonders erfolgsbeeinflussend beschrieben. Weitere Aspekte, die von den Mentees herausgestellt wurden, sind:

- die Fähigkeit und Verbesserung der Selbstreflexion,
- das Mentoring eine allgemeine Unterstützungsfunktion im beruflichen Alltag erfüllt und
- das die Beziehung zum Mentor und anderen Stakeholdern durch Vertrauen, Offenheit, Freundlichkeit, Respekt und Ehrlichkeit charakterisiert sind.

Als Fazit stellt die Studie fest, dass die Mentees mit ihrem persönlichen Mentoring-Prozess sehr zufrieden sind und vor allem anderen Kollegen raten, Mentoring-Programme zu nutzen. Des Weiteren wird Mentoring von den befragten Mentees als wirkungsvolles Personalentwicklungsinstrument ange-



sehen, welches sie insbesondere durch das Feedback der Mentoren und den Austausch im Netzwerk in ihrer individuellen Weiterentwicklung unterstützt.

### Sicht der Mentoren auf das Mentoring

Die Sichtweise der Mentoren wurde in einer Studie der Mentus GmbH 2011 untersucht. Dort wurde die Bereiche; „Tätigkeit als Mentor“, „Organisation des Mentoring“, „Arbeit im Tandem“ und „Ergebnisse des Mentoring“ hinterfragt. Die Bewertung der Mentorentätigkeit selbst, der Organisation der Mentoring-Programme und der Zusammenarbeit mit den Mentees durch die befragten Mentoren war ausgesprochen positiv. Sie halten das Mentoring für ein äußerst wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung und sind mit der Tätigkeit als Mentor ebenso zufrieden, wie mit den Leistungen der Mentees und deren Entwicklung.

Kritischere Bewertungen gehen auf Schwächen in der Professionalität im Programm und Schwierigkeiten mit wenigen Mentees, die sich als wenig engagiert oder persönlich ungeeignet herausstellten, zurück.

Die Mentoren hoben drei Bereiche heraus, in denen das Mentoring bei den Mentees eine signifikant positive Wirkung zeigte:

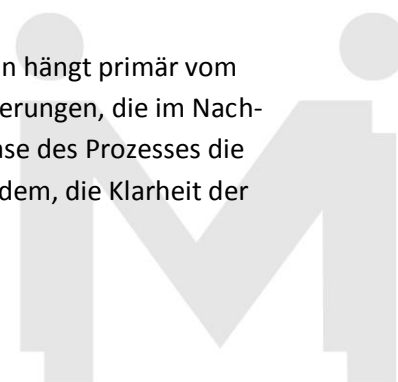
1. Berufliche Positionierung,
2. Arbeitsverhalten und Arbeitseffizienz,
3. Persönlichkeitsentwicklung des Mentee.

Wenn im Mentoring Schwierigkeiten auftreten, sind dies für die Mentoren:

- Die Organisation der Termine mit dem Mentee
- Das Verhalten und individuelle Probleme des Mentee
- Die Beziehung zum Mentee
- Die Programmorganisation und hier besonders die Unterstützung des Tandems

<b>Tab.1 Schwierigkeiten im Mentoring-Prozess</b> (aus: Edelkraut und Graf, 2011)	
Aufgetretene Schwierigkeiten (bei 62 Interviews)	Anzahl
Keine Schwierigkeiten	36
Terminfindung, Work-Life-Balance	10
Schwierigkeiten außerhalb der Mentoring-Beziehung	8
Verhalten und Selbstwahrnehmung des Mentee	7
Psychosomatische Probleme des Mentee	3
Programm-Organisation unzureichend	2
Chemie im Tandem stimmte nicht	2

Ob sich die genannten Faktoren zur Erfolgs- oder Misserfolgskriterien entwickeln hängt primär vom Start der Zusammenarbeit von Mentor und Mentee ab. Zusätzlich zu den Evaluierungen, die im Nachgang eines Programms erfolgen, plädieren wir dafür, bereits in einer frühen Phase des Prozesses die erste Evaluierung vorzunehmen. Einige Erfolgsfaktoren, wie die Passung im Tandem, die Klarheit der



jeweiligen Erwartungen, die Rolle und Leistung des Mentors sowie die Unterstützungsbedarfe des Tandems sind früh zu klären, um bei Bedarf steuernd eingreifen zu können. Hierzu gehört auch, die vom Tandem getroffenen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit kritisch zu hinterfragen. Gerade Anfänger unterschätzen typische Probleme und laufen unnötig in eine Unzufriedenheit mit dem Prozess, weil vermeidbare Probleme auftreten.

### **Sicht der Vorgesetzten der Mentees**

Eine Gruppe, die in den Unternehmen vom Mentoring stark betroffen ist, wurde in den meisten Evaluierungen von Mentoring-Programmen bisher vernachlässigt: Die Vorgesetzten der Mentees. Nach dem üblichen Führungsverständnis ist es ihre Aufgabe, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu fördern und für die Umsetzung neu erlernter Kompetenzen in den operativen Alltag zu sorgen. Das Mentoring und der Einfluss des Mentors betrifft somit eine ihrer Kernaufgaben. Daher wäre es wichtig, die Vorgesetzten bereits in die Zieldefinition und später in die Evaluierung des Mentoring einzubinden.

### **Schlussfolgerungen aus den Evaluierungsergebnissen und Empfehlungen für Programmverantwortliche**

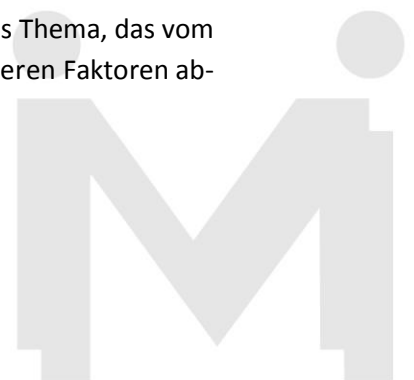
Alle bisher diskutierten Aspekte sprechen dafür, Mentoring-Programme von Beginn an durch eine intensive Evaluierung zu begleiten. Die Definition der Rollen, der Ablauf des Prozesses und die Wirkung des Mentoring sollten erfasst und die Erkenntnisse in eine konstruktive Nachjustierung umgesetzt werden. Dabei ist die Vertraulichkeit der Zusammenarbeit von Mentor und Mentee nicht zu verletzen und weitere Stakeholder sind einzubinden. Gerade dem Vorgesetzten des Mentee kommt hier eine besondere Rolle zu.

Mentoring gehört zu den wirkungsvollsten Methoden in der Personalentwicklung, und birgt gleichzeitig einige Risiken, die nicht zuletzt aus der zumeist geringen Erfahrung der Beteiligten mit der Methode resultieren. Für Programmverantwortliche muss es eine Selbstverständlichkeit sein, eine sinnvolle Evaluation zu einem festen Bestandteil jedes Mentoring-Programms zu machen.

Der erste Schritt ist, bereits in der Programmkonzeption festzulegen, wann, wer, in welcher Form den Fortschritt und Status evaluiert. Im folgenden Schritt sind die Betroffenen so zu informieren und ggf. zu qualifizieren, dass sie in der Lage sind, anhand geeigneter Prozesse und Dokumente die Evaluation qualitativ hochwertig durchzuführen. Dabei ist darauf zu achten, welche Lernkultur im Unternehmen vorherrscht. Diese beeinflusst sowohl die Tiefe der Evaluierung, als auch die Rollenverteilung.

Welche Instrumente sinnvoll einsetzbar sind, ist wie immer ein sehr individuelles Thema, das vom Mentoring-Programm, der Erfahrung der Beteiligten mit Evaluierungen und anderen Faktoren abhängt. Zu erwägen sind grundsätzlich:

- Eine klare Rollendefinition für alle Beteiligten
- Eine Berichtspflicht für Mentees, in Abstimmung mit den Mentoren



- Vorbereitungs- und Auswertungen mit dem Tandem, dem Vorgesetzten des Mentee und der Programmleitung
- Lessons learned – Runden mit allen Beteiligten am Ende des Programms
- Fragebögen an alle Beteiligten
- ggf. vertrauliche Befragungen durch Externe als Auditoren und Impulsgeber

Für die nächsten Jahre kann mit gutem Gewissen ein deutlicher Anstieg der Mentoring-Aktivitäten in den Unternehmen vorhergesagt werden. Mentoring erlaubt die individuelle (für Mentee und Unternehmen), auf das Wesentliche fokussierte und ergebnisorientierte Unterstützung von Mitarbeitern bei ihrer Kompetenzentwicklung. Die Effektivität und Effizienz dieser PE-Methodik zu nutzen ist eine sinnvolle Möglichkeit, die notwendige Geschwindigkeit und Flexibilität der Weiterqualifizierung zu garantieren und gleichzeitig solide soziale Beziehungsnetze in den Unternehmen zu knüpfen. Eine konsequente Evaluierung von Programmen und dem eigentlichen Mentoring-Prozess gehört dazu und wird zur weiteren Professionalisierung der Methode beitragen.

### Links und Literatur

Edelkraut, F., Graf, N., (2011): Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität. Pabst Science Publishers, Lengerich 2011, ISBN 978-3-89967-723-2

Forum Mentoring e.V. : Evaluationen von Mentoring-Programmen, <http://forum-mentoring.de/evaluationen>

Graf, N., Edelkraut, F. (2013): Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Springer Gabler ([Link](#)) [Fallstudien](#) aus diesem Buch: [PDF](#)

Honemeyer, A.-M. (2012); Mentoring als Instrument in der Personalentwicklung, Bachelor-Arbeit an der Hochschule Fresenius

inSight Mentoring-Programm der Hochschule Bochum – Evaluationsstudie 2004-2008  
[http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/inSight%20Mentoring-Programm%20der%20Hochschule%20Bochum%20-%20Evaluationsstudie%20\(2009\).pdf](http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/inSight%20Mentoring-Programm%20der%20Hochschule%20Bochum%20-%20Evaluationsstudie%20(2009).pdf)

Wirtschaftsförderung Stuttgart : Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten 2010,  
[http://mentoring.region-stuttgart.de/pdf/mentoring\\_abschlussdokumentation.pdf](http://mentoring.region-stuttgart.de/pdf/mentoring_abschlussdokumentation.pdf)



## **Anhang 1: Checkliste „Evaluierung eines Mentoring-Programms“**

### **1. Analyse der Inhalte einer Evaluierung**

Anm.: Welche Faktoren in der Evaluierung eines Programms relevant sind, hängt sehr stark von der Konzeption und Organisation des jeweiligen Programms ab. Hier können wir nur Hinweise geben, woran ggf. gedacht werden sollte:

- Wir kennen die Schlüsselfaktoren, die über den Erfolg des Programms entscheiden
- Die wichtigsten Personen, die an der Evaluierung beteiligt werden, bzw. über die Ergebnisse zu informieren sind, sind definiert
- Die Rahmenbedingungen für eine Evaluierung sind definiert (Umfang, Vorgehen, Rechte und Pflichten,...)

### **2. Vorbereitung der Evaluierung eines Mentoring-Programms**

- Unser Programm sieht eine Evaluierung von Programm und Ergebnissen vor
- Wir haben die Prozesse und Ergebnisse identifiziert, die in der Evaluation erfasst werden sollen
- Wir haben die zu messenden Ergebnisse identifiziert
- Wir haben passende Messkriterien / KPI's definiert
- Wir haben einen Plan zur Messung des Fortschritts erstellt
- Wir haben ein System für die Erfassung und Dokumentation der entsprechenden Daten etabliert
- Hilfsmittel für die Messung (Checklisten, Fragebögen etc.) sind erstellt
- Wir haben die Evaluierung einer internen Person oder einem externen Partner verantwortlich übergeben

### **3. Auswerte-Prozess und Umsetzung von Evaluierungs-Erkenntnissen**

- Wir haben einen Prozess vorgesehen, mit dem Erkenntnisse aus den (Zwischen)Evaluierungen in die Gestaltung und die Abläufe des Programms einfließen
- Wir nutzen die Ergebnisse der Evaluierung, um für das Programm zu werben und es bekannt zu machen
- Die Ergebnisse der Evaluierung werden so genutzt, dass kein Bruch von Vertraulichkeitsvereinbarungen, Datenschutz-Regeln oder ähnlichem möglich ist.
- Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst
- Die Ergebnisse werden an die Personen kommuniziert, für die dies im Vorfeld festgelegt wurde (Kommunikationsplan)
- Eine Programm-Dokumentation wird erstellt und für zukünftige Programme verfügbar gemacht

