

# Speakers Corner: „Die Chemie muss nicht stimmen“

## Frank Edelkraut über Tandems im Mentoring

■ Die Annahme ist weit verbreitet: Der Erfolg eines Mentoringprozesses hängt ganz wesentlich von der Beziehung zwischen Mentee und Mentor ab. Nur wenn die „Chemie stimmt“, der Mentor als väterlicher Freund agiert und der Mentee tiefes Vertrauen in den Mentor hat, kann Mentoring erfolgreich sein. In der Literatur wird diese These gebetsmühlenartig wiederholt und in vielen Konzepten für Mentoringprogramme berücksichtigt. Dementsprechend hoch ist der Aufwand für das Matching, also die Bildung der Tandems aus Mentor und Mentee. Ausführliche Profile, AC-artige Auswahlrunden und viele Übungen zum besseren Kennenlernen sollen sicherstellen, dass die „richtigen“ Menschen in einem Tandem zusammenfinden. Funktioniert das? Ja, tut es. Werden die Tandems befragt, äußern die Beteiligten sehr hohe Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und den Ergebnissen. Die persönliche Beziehung wird fast ausnahmslos als sehr angenehm und fruchtbar empfunden. Alles ist gut?

Nein, ist es nicht. Die Grundannahme, dass ein beziehungsorientiertes Matching eine zentrale Rolle für den Erfolg spielt, ist nämlich falsch und fokussiert alleine auf die beiden Menschen. Diese machen zwar einen wichtigen Teil, aber eben nur einen Teil des

Mentoringprozesses aus. Das Hauptziel des PE-Instrumentes Mentoring bleibt stets die berufliche und persönliche Entwicklung eines Mentees, sein Lernprozess. Dieser kann nur dann als erfolgreich betrachtet werden, wenn konkrete Ergebnisse realisiert und Kompetenzen ausgebildet werden. Leider erfassen die meisten Evaluierungen in Mentoringprozessen nur die Zufriedenheit der Beteiligten, nicht aber konkrete Ergebnisse. Durch die eingangs geschilderten „Kuschelrunden“, in denen sich die erfolgreichen und sympathischen Menschen zusammentun, um noch erfolgreicher und sympathischer zu werden, ist das Ergebnis „sehr große Zufriedenheit“ somit vorprogrammiert.

Das erinnert stark an andere Instrumente der Personalentwicklung und die falschen Erwartungen, die auch dort zu beobachten sind. In einem Trainee-Programm wurde mir dies jüngst exemplarisch aufgezeigt. Da beschwerte sich eine Gruppe hochengagierter und äußerst qualifizierter Trainees darüber, dass sie in einem Praxisprojekt nicht die Aufmerksamkeit und Eigenverantwortung erhielten, die ihrer Trainee-Rolle angemessen sei. Das Feedback der verantwortlichen Führungskraft war eindeutig: „Willkommen in der Realität! Das Unternehmen nimmt mehrere Millionen Euro in

die Hand, um für den Kunden einen Mehrwert zu schaffen und am Markt erfolgreich zu sein. Ihr Trainees solltet euch klar machen, dass ihr im Projekt mitarbeitet, weil ihr als Mitarbeiter zu diesem Unternehmensziel beitragen sollt. Nehmt euch selber nicht so wichtig, denn ein geschütztes Trainee-Biotop darf und wird es nicht geben.“

Gleiches gilt für das Mentoring. Richtig und wichtig ist, die übergeordnete Zielsetzung in den Vordergrund zu stellen und zu schauen, welcher Mentor welchem Mentee dabei am besten helfen kann. Dies unter Umständen auch in einer Kombination, deren „Chemie“ sich als schwierig darstellt und wahrscheinlich zu Spannungen im Tandem führen wird. Ist das Scheitern dadurch vorprogrammiert? Nein!

In einer Studie haben wir jüngst festgestellt, dass die Tandems in zwei Drittel der untersuchten Mentoringprogramme durch die Programmleitung festgelegt werden. Mentor und Mentee haben nur eingeschränkten oder gar keinen Einfluss auf die Zusammenstellung. Nach der „offiziellen Lehre“ müssten diese Beziehungen schwieriger und weniger erfolgreich sein. Irrtum! Auch die festgelegten Tandems sind sehr zufrieden mit dem Mentoring und scheitern ebenso selten wie die Tandems, die sich in



Finden Sie auch, dass die persönliche Beziehung zwischen Mentor und Mentee überbewertet wird? Diskutieren Sie mit unter [www.managerseminare.de/SpeakersCorner](http://www.managerseminare.de/SpeakersCorner).



**Dr. Frank Edelkraut**  
ist Geschäftsführer der  
Mentus GmbH in Braun-  
schweig und Hamburg.  
Er ist spezialisiert auf  
Führungskräfteentwick-  
lung und unterstützt  
Unternehmen bei der  
Konzeption und Um-  
setzung von Mentoring-  
Programmen. Kontakt:  
fe@mentus.de .



Wir tanzen mit  
Ihnen den  
„Dance of change“

### Das *IOS Portfolio* bietet Ihnen:

- ❑ **Strategieberatung**
- ❑ **Führungsentwicklung**
- ❑ **Strategisches Coaching**
- ❑ **EFQM-Ecxellence Beratung**
- ❑ **Executive-Programme**
- ❑ **Prozessbegleitung von Reorganisation**
- ❑ **Personal-Diagnostik**
- ❑ **KTC® Kollegiales Team Coaching**

**Die Change  
Spezialisten**

einem „Kuschel-Matching“ bilden. Sie sind scheinbar sogar erfolgreicher, da der Fokus in den betreffenden Programmen deutlich mehr auf konkreter Ergebnisrealisierung liegt. Leider ist selbst in den stringenter konzipierten Programmen die Evaluierung noch zu wenig quantitativ, um belastbare Aussagen zu konkreten Ergebnissen treffen zu können.

Wie kommt es, dass der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Mentor und Mentee trotzdem so viel Bedeutung beigemessen wird? Offensichtlich spielt die berufliche Rolle und die daraus resultierende individuelle Fokussierung eine wichtige Rolle. Während sich viele Personalentwickler auf die Menschen konzentrieren und hier den Erfolgsfaktor Nummer eins sehen, konzentrieren sich die Mentees in ihren Zieldefinitionen ganz klar auf ihre Karriere, d.h. konkrete Ergebnisse und Lernfortschritte. Die Beziehung im Tandem spielt für sie nur eine untergeordnete Rolle, falls sie überhaupt auftaucht. Damit gehen die Mentoren konform, denn als Führungskräfte setzen sie die gleichen Schwerpunkte. Den Mentoren und Mentees ist somit offensichtlich sehr viel stärker als den Personalentwicklern klar, worum es im Mentoring wirklich geht: Zielerreichung, konkrete Ergebnisse, gemeinsa-

mer Erfolg. Dies mit den Möglichkeiten, Menschen und Rahmenbedingungen, die verfügbar sind. Eben genau das, was jeder Mitarbeiter im Berufsalltag vorfindet und womit er täglich umgeht. Schließlich kann man sich auch seinen Chef, die Kollegen usw. nicht aussuchen und diese Erfahrung wird automatisch auf das Mentoring übertragen. Der Tenor in den Tandems ist ganz klar: „Mach das Beste aus dem, was du vorfindest!“

Für die Personalentwickler heißt es nun, endlich aus ihrem Biotop herauszukommen, ihre Annahmen und Erwartungen zu überprüfen und sich auf das konzentrieren, worum es wirklich geht: Mentoring so zu organisieren, dass es einen maximalen Profit generiert. In gleichem Maße für das Unternehmen wie für die Menschen. Das Matching wird in Mentoring-Programmen natürlich weiterhin eine tragende Rolle spielen und Aufmerksamkeit erfordern. Dies aber nur als ein Element neben denen, die gleichfalls wichtig sind und bisher gerne vernachlässigt werden: professionelle Konzeption und Organisation des Mentoringprogramms, Qualifizierung der Mentoren und quantitative Evaluierung von Prozess und Ergebnissen. Willkommen in der Realität, liebe Personalentwickler!

Dr. Frank Edelkraut ■