

# Fahrplan fürs Karriere-Tandem

MENTORING EINFÜHREN

Foto: photocase.de



Der Nutzen von Mentoring hat sich herumgesprochen: Geht ein Manager mit einer jungen Führungskraft eine Beziehung zu Beratungszwecken ein, dient das nicht nur der Entwicklung des Youngsters, sondern auch der Führungsfähigkeit des Routiniers. Was weit weniger bekannt ist: Mentoring ist kein Selbstläufer. Bei der Einführung des Konzepts tappen Unternehmen immer wieder in Fallen.

**Preview:** ► Missverständnisse ausräumen: Was echtes Mentoring von Praktika und Einbindungsprogrammen für neue Mitarbeiter unterscheidet ► Schlüsselpersonen einbinden: Warum die Geschäftsleitung als Supporter gebraucht wird ► Zielgruppe identifizieren: Warum nicht jeder Mentee werden kann ► Tandems bilden: Worauf beim Matching der konkreten Partner zu achten ist ► Einführungsworkshops abhalten: Wann und wie Mentoren und Mentees auf ihre Rolle vorzubereiten sind ► Nachsteuern: Wann Mentor und Mentee sich trennen und mit einem anderen Partner zusammenarbeiten sollten

■ „Der regelmäßige Austausch mit einem erfahrenen Kollegen aus einer anderen Region ist ein echter Gewinn.“ Dieses Resümee zieht Marco Herbst, Leiter Investment und Finanzcenter der Deutschen Bank in Hannover, aus dem internen Mentoring-Programm der Deutschen Bank. Seit März 2006 trifft er sich regelmäßig mit seinem Mentor aus der Deutschen Bank in Berlin. Mit ihm tauscht sich der 29-Jährige über Themen wie Strategien, Netzwerke oder Mitarbeiterführung aus. „Man hat eine bestimmte Sichtweise auf Menschen, und es ist sehr hilfreich, überhaupt einmal eine Situation einem Dritten zu schildern und dann von einem Unbeteiligten, der aber die Bank insgesamt kennt, Feedback zu bekommen. Das hilft, das eigene Urteil differenzierter werden zu lassen“, sagt Herbst über die Treffen.

So wie die Deutsche Bank nutzen viele Unternehmen die Chance, ihre jungen Führungskräfte durch Mentoring-Programme systematisch von den Erfahrungen der höheren Führungsriege profitieren zu lassen. Mentoring bringt viele Vorteile, nicht nur für den Mentee, wie der jüngere Part eines Mentoring-Tandems genannt wird – auch Mentoren profitieren (vgl. Kasten S. 63).

### Sechs Punkte sind bei der Einführung erfolgsentscheidend

Zu einem echten Win-win-Projekt entwickelt sich Mentoring jedoch nur, wenn es richtig aufgesetzt und mit einem durchdachten Konzept organisiert wird. Ein Punkt, den – wie die Praxis zeigt – etliche Unternehmen zu unterschätzen scheinen. Bei der Einführung von Mentoring empfiehlt sich ein sechsstufiges Vorgehen, mit dem mehrere Fallstricke umgangen werden können:

#### 1. Nur von Mentoring sprechen, wenn auch Mentoring gemeint ist.

Erleichtert wird die Einführung von Mentoring, wenn im Unternehmen eine klare Terminologie gepflegt wird, die genau abgrenzt, worum es beim Mentoring geht. Immer wieder werden in Unternehmen oder Verbänden so genannte Mentorenprogramme aufgesetzt, die tatsächlich eher

eine Patenschaft oder ein intensives Praktikum sind. Wenn eine Organisation es Studienabsolventen z.B. ermöglicht, drei Monate ein Praktikum bei einem Politiker zu absolvieren, ist das zwar durchaus eine sinnvolle Sache, aber kein echtes Mentoring.

Ziel eines solchen Praktikums ist, Einblick in die Arbeit des „Mentors“ zu gewinnen, die Spielregeln der jeweiligen Branche zu begreifen und festzustellen, ob man dort selbst tätig werden möchte. Beim echten Mentoring sollte der Mentee aber in seinem *eigenen* Job vorankommen und in seinen *eigenen* beruflich schwierigen Situationen Unterstützung finden. Selten werden die Praktika auch so intensiv betrieben, dass – wie beim echten Mentoring – regelmäßige persönliche Gespräche mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung geführt werden. Ebenso verhält es sich mit „Mentoring-Programmen“ für Expatriates, für neue Mitarbeiter oder Auszubildende: Deren Ziel ist der Kontakt zum Mutterunternehmen, die Einarbeitung und die Einbindung in Netzwerke. Doch regelmäßige, intensive, persönliche Gespräche finden meist nicht statt.

Es ist daher sinnvoll, diesen Programmen andere Namen zu geben. Will ein Unternehmen nämlich tatsächlich ein Mentoring-Programm einführen, ist es sonst schwierig, die Vorstellung, die von Mentoring in den Köpfen der Führungskräfte bereits besteht, mit anderen Inhalten zu besetzen. ►

## Mentorenschaft muss als Auszeichnung verstanden werden

### 2. Unterstützung von Geschäftsleitung und Schlüsselpersonen einholen.

Die Unterstützung der Geschäftsleitung und wichtiger „key persons“ ist für das Gelingen eines Mentoringprogramms enorm wichtig. Nicht nur wegen des Budgets. Auch weil Manager auf mittlerer und hoher Geschäftsebene als Mentoren gewonnen werden sollen. Die Bereitschaft, Erfahrungen an junge Leute weiterzugeben, ist bei vielen Führungskräften sehr hoch. Dennoch investieren sie zusätzliche Zeit, meistens in den Abendstunden, für die Gespräche mit ihrem Mentee. Wird das von der Geschäftsleitung unterstützt und öffentlich gewürdigt, geht diese sogar mit gutem Beispiel voran, so motiviert das potenzielle Führungskräfte zur Mentorenschaft. Mentorenschaft wird dann als Auszeichnung für gute und verantwortungsvolle Führungstätigkeit verstanden, die erstrebenswert ist – und nicht als zeitliche Bürde.

Geht die Initiative für ein Mentorenprogramm nicht von der Geschäftsleitung aus, so ist es wichtig, ihr die Vorzüge von Mentoring mit einem gut durchdachten Konzept plausibel zu machen. Je komplexer eine Organisation, desto bedeutsamer für

die effektive Umsetzung ist es, wichtige Personen im Unternehmen hinzuzuziehen – beispielsweise in Workshops.

So verfuhr der Südwestrundfunk (SWR) in Stuttgart: Die Idee eines Mentoringprogramms ging von den Beauftragten für Chancengleichheit (BfC) des Senders aus. In mehreren Workshops mit Beteiligten aus der Chancengleichheitsstelle und der Personalentwicklung wurde ein gemeinsames Eckpunktepapier für ein Mentoring-Programm im SWR definiert. Auch wenn das Ergebnis durchaus anders aussah als anfangs skizziert, fand das Mentoring nach anfänglicher Skepsis breite Zustimmung der Verantwortlichen.

### Der Pool an Mentees darf nicht zu groß sein

### 3. Die Zielgruppe identifizieren.

Bei der Auswahl der Mentees gilt zunächst: Beschränkung auf eine begrenzte Zahl. Wird Mentoring in einem Unternehmen

als geeignetes Personalentwicklungsinstrument entdeckt, besteht oft der Wunsch, möglichst viele oder alle jungen Führungskräfte davon profitieren zu lassen – und das möglichst umgehend. So entstehen Zielgruppen in Größenordnungen von über hundert Mentees, die innerhalb kurzer Zeit an den Mentor gebracht werden sollen. Das bedeutet nicht nur, dass die Personalentwicklung ein geeignetes Matchingverfahren dafür entwickeln muss, sondern auch, dass die Mentoren drei oder mehr Mentees annehmen müssen, um die große Zahl der Mentees bewältigen zu können.

Selbst für den engagiertesten und überzeugtesten Mentor ist es jedoch unmöglich, sich neben seinem Führungsjob noch alle vier bis sechs Wochen mit drei oder mehr Mentees zu ausführlichen Gesprächen zu treffen und deren Entwicklung und Situation beratend mitzuverfolgen. Zwangsläufig finden die Gespräche dann in längeren Zeitabständen statt und werden nicht so intensiv verfolgt, als wenn ein Mentor sich um höchstens zwei Mentees kümmert.

Neben der quantitativen Begrenzung auf eine überschaubare Zahl ist es wichtig, in Auswahlinterviews diejenigen Kandidaten zu identifizieren, die der Aufgabe qualitativ gewachsen sind. Mentoring ist vor allem etwas für junge Führungskräfte mit hohem Potenzial und großem Engagement. Mentoring ist erfolgreich, wenn der Mentee viel Eigeninitiative aufbringt, Themen für die Gespräche mitbringt und die gemeinsam erarbeiteten Lösungen umsetzt.

Dieses Engagement der Mentees ist aber keineswegs selbstverständlich. Wenn Mentoring nicht klappt, dann liegt es oft daran, dass die Mentees für sich keinen Gesprächs- und Lernbedarf erkennen. Dann wird das Mentoring-Gespräch zugunsten der Vorbereitung des Termins am nächsten Tag abgesagt. Der berufliche Alltag ist wichtiger als das Gespräch über mittelfristige Ziele oder persönliche Entwicklungen. All das bedeutet: In Auswahl-Interviews mit potenziellen Mentees gilt es festzustellen, bei wem der Funke zündet und wer Verständnis für die Chancen, aber auch den eigenen Beitrag für das Gelingen entwickelt und wer nicht.

Umgekehrt ist aber auch bei den Mentoren eine gute Auswahl wichtig, denn nicht jede Führungskraft ist automatisch geeignet. Mentoren sollten nicht nur erfahrene Führungskräfte sein, sondern sie sollten auch emphatische und Beraterische Fähigkeiten besitzen. Beispielsweise sollten sie dem Mentee nicht erklären, wie sie selbst in einer Situation vorgehen würden – sondern mit diesem durch Fragen und Nachdenken erarbeiten, wie eine Lösung für den Mentee aussehen kann.

### Entscheidend: Das Matching der richtigen Partner

### 4. Mentee und Mentor zusammenführen – die Bildung der konkreten Tandems.

Der entscheidende Punkt ist die Zusammenführung des jeweiligen Mentees mit einem zu ihm passenden Mentor – also die Bildung der konkreten Tandems. Beim Matching ist zu berücksichtigen: Der Mentor sollte nicht in direkter hierarchischer Beziehung zum Mentee stehen, möglichst sogar aus einem anderen Bereich kom-

## FAQs zum Mentoring

### Was ist Mentoring?

Beim Mentoring trifft sich eine erfahrene Führungskraft (Mentor) ca. ein Jahr lang in Abständen von vier bis sechs Wochen zu einem etwa zweistündigen Austausch- und Beratungsgespräch mit einer jüngeren Führungskraft (Mentee). Zwischen beiden besteht keine direkte hierarchische Beziehung.

### Worum geht es im Mentoring?

Im persönlichen Vier-Augen-Gespräch kann der Mentee mit dem Mentor alle Themen ansprechen, die ihm beruflich auf dem Herzen liegen: Mitarbeiterführung, Arbeitsorganisation, Umgang mit organisatorischen Veränderungen, Umgang mit Stress, der Aufbau und das Nutzen von Netzwerken, Durchsetzung von eigenen Ideen und Projekten, der weitere Karriereweg, Umgang mit schwierigen Situationen und Herausforderungen usw. Der Mentee erarbeitet mit seinem Mentor Lösungsansätze und bespricht deren Umsetzung.

### Wie läuft Mentoring ab?

Mentoring ist völlig unstrukturiert. Außer der Empfehlung, sich alle vier bis sechs Wochen zu einem persönlichen Gespräch zu treffen, gibt es keine inhaltlichen Vorgaben. Wie die Treffen ausgestaltet werden, entscheiden Mentor und Mentee.

### Welche Formen von Mentoring gibt es?

Beim internen Mentoring stammen Mentor und Mentee aus demselben Unternehmen. Bei Cross-Mentoring-Programmen schließen sich mehrere Unternehmen zusammen, um untereinander Mentees und Mentoren auszutauschen.

# Vorteile des Mentoring

## **Der Mentee profitiert durch:**

- ▶ bessere Ausübung der aktuellen beruflichen Aufgabe
- ▶ Weiterentwicklung des persönlichen Führungsstils
- ▶ Unterstützung bei der Lösung von neuen und schwierigen Führungssituationen
- ▶ Einblick in eine höhere Führungsebene und die An- und Herausforderungen darin
- ▶ Einblick in informelle Spielregeln, strategisches und politisches Vorgehen bei der Umsetzung eigener Vorhaben
- ▶ persönliches Feedback und Unterstützung: mehr Selbstsicherheit und Vertrauen in die eigenen Stärken
- ▶ Ausbau des Netzwerks im Unternehmen durch Kontaktvermittlung des Mentors und das Netzwerk mit anderen Mentees

## **Der Mentor profitiert durch:**

- ▶ Feedback und Information aus einer anderen Hierarchieebene, die die eigenen Mitarbeiter in der Regel nicht so offen zurückspiegeln
- ▶ Weiterentwicklung der eigenen Beratungskompetenzen
- ▶ Spaß, einen jungen Menschen beruflich voranzubringen

men. Faustregel: zwei Hierarchiestufen Abstand zwischen Mentor und Mentee. Anderenfalls steht zu befürchten, dass sich vom Mentee geäußerte Schwierigkeiten negativ auswirken. Ebenso wichtig: die inhaltliche Kompetenz des Mentors bezogen auf die Ziele und Themen des Mentees und die zwischenmenschliche Chemie.

Zu bedenken ist auch, dass die räumliche Entfernung zwischen Mentor und Mentee nicht zu groß sein sollte. Die Praxis zeigt: Überregionale Mentoring-Programme, bei denen der Mentor beispielsweise in Dortmund und der Mentee in Prag angesiedelt ist und bei denen die Treffen im Wesentlichen in Flughafen-Lounges, telefonisch oder vor bzw. nach gemeinsamen Meetings stattfinden müssen, entwickeln meist nicht die Dynamik und den Nutzen für beide Seiten, wie Tandems, die nicht mehr als etwa eine Stunde Fahrtzeit zu bewältigen haben. Vor allem in der ersten Hälfte des Mentoring braucht es das persönliche Gespräch und regelmäßige Treffen, um sich aufeinander einzustellen. Dann entwickeln die Mentees das Vertrauen, über die Themen und Sorgen zu sprechen, die sie bewegen.

Weil all diese Punkte beim Matching zu berücksichtigen und unter einen Hut zu bringen sind, ist es so wichtig, das Matching mit Sorgfalt vorzunehmen. In guter Absicht lässt häufig die Personalentwicklung Mentees und Mentoren am Matching mitwirken. Das erweist sich jedoch als schwierig, wie die Praxis zeigt.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen stellte eine Mentorenkartei mit ausführlichen Profilen aller zur Verfügung stehenden Mentoren ins Intranet. Die Mentees – eine Zielgruppe von über hundert jungen Führungskräften – konnten sich aus diesen Profilbögen selbst ihre Mentoren auswählen und diese ansprechen. Hatte der Men-

tor bereits mehr als drei Mentees, so leuchtete ein rotes Licht neben seinem Namen. Wurde wieder ein Menteeplatz frei, erschien ein grünes Licht.

Dieses Verfahren führte dazu, dass einige Mentoren, die aufgrund ihrer Persönlichkeit oder Stellung im Unternehmen bekannt waren, mit Anfragen überhäuft wurden. Andere dagegen, die zurückhaltender und in weniger prominenten Positionen waren, sich aber mindestens genauso als Mentoren eigneten, wurden kaum angefragt. Die weniger gefragten Manager waren zu Recht enttäuscht und wendeten sich ab. Die gefragten Mentoren wiederum mussten auswählen und Absagen aussprechen, was Zeit kostete und vielen auch persönlich unangenehm war. Etliche nahmen daher die Mentees einfach in der Rei-

henfolge der Anmeldungen an, ohne wirklich zu schauen, ob sie selbst inhaltlich und persönlich tatsächlich gut zum Mentee passen...

### Kein gutes Prinzip für das Mentoring: Gleich und Gleich gesellt sich gern

Eine Alternative, die langfristig Zeit spart, ist das Zusammenstellen der Tandems ohne deren Beteiligung. So können alle geeigneten Führungskräfte berücksichtigt und der gesamte Mentorenpool genutzt werden. Und den Mentees werden gezielt Persönlichkeiten vermittelt, die zu deren jeweils identifizierten Zielen und persönlichen „Lern-ecken“ passen.

Suchen sich Mentees nämlich selbst ihre Mentoren, geschieht das meist nach dem Prinzip: Gleicher sucht Gleichen. Das ist der Sympathie förderlich, dem Lerneffekt nicht immer. So ist es für eine eher unstrukturierte junge Führungskraft sinnvoller, mit einer bedächtigen, gut strukturierten Persönlichkeit zusammenzukommen, um an deren

Vorbild zu lernen. Und jemand, der sehr zurückhaltend ist und ein deutlicheres Auftreten sowie mehr Standing entwickeln möchte, kann von einer dynamischen, sehr klar auftretenden Führungskraft lernen.

In Vorgesprächen mit den Mentees gilt es also, sich ein Bild über die Persönlichkeit der Mentees zu machen und herauszufinden, was diese für sich erreichen wollen. So können als Tandem ausgewogene Gegensätze zusammengebracht werden, die sich aber menschlich verstehen. Für Unternehmensvertreter, die die Sondierungsgespräche nicht selbst führen wollen, gibt es externe Hilfe: Einige Agenturen haben sich auf das Management von Mentorenprogrammen für Unternehmen spezialisiert, so z.B. die Füssener Agentur Kulturteam (vgl. Service-Kasten links). Sie führt Gespräche mit den Mentees, geht dann auf Mentorensuche und vermittelt für ein so genanntes Cross-Mentoring Mentoren, die einer anderen Organisation angehören als der Mentee. Ein derartig sorgfältiges Vorgehen beim Matching kostet eine Organisation zwar zunächst Zeit und Geld, zahlt sich aber in der guten Zusammenarbeit der Tandems hinterher aus.

## Service

### Buchtipps

► **Nele Haasen: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept.**

Heyne, München 2001, ISBN-13: 978-3453180697, erhältlich nur noch bei Amazon zu diversen Preisen.

In diesem Buch werden Mentoring-Programme in Organisationen dargestellt, Mentees und Mentoren berichten von ihren Erfahrungen. Zudem beantwortet die Autorin: Wie findet man einen Mentor? Wie sehen die Rollen/Aufgaben für Mentees und Mentoren aus? Wie lässt sich ein Mentoring-Programm organisieren? Mit Adress-Liste von Institutionen, die Mentoring-Programme umgesetzt haben oder Mentoring anbieten.

► **Vera Richert: Mentoring und lebenslanges Lernen.** VDMR Dr. Müller, Saarbrücken 2006, ISBN 978-3-86550-975-8, 49 Euro.

Das Buch stellt das Mentoring-Prinzip als generationsübergreifende Lernpartnerschaft vor. Mentoring wird dem Leser als Form der Personalentwicklung nahe gebracht und unter dem Aspekt der Förderung lebenslangen Lernens detailliert untersucht. Ein Buch für Personalentwickler, die sich grundlegend informieren wollen.

### Artikel

► **Petra Brackert, Gabriele Hoffmeister-Schöfelder: Frauenförderung – Mentoring bei der Landesbank.** management&training Heft 08/01, August 2001, S. 22-34, [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=144118](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=144118)

Eine Schilderung, wie die Landesbank in Kiel Mentoring gezielt zur Förderung von Frauen in Führungspositionen einsetzt.

► **Nele Haasen: Mentoring – Tandem für die Karriere.** managerSeminare Heft 52, Januar 2002, S. 100-106, [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=92310](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=92310)

Ein guter Einblick in Nutzen und Ausgestaltung von Mentoring-Programmen.

### Anlaufstelle

Bei der Administration und dem Management von Mentoring-Programmen unterstützt z.B. Brigitte Müller-Prottschka vom Kulturteam, Füssen. Infos unter [www.prokulturteam.de](http://www.prokulturteam.de).

### 5. Mentees und Mentoren in Workshops informieren und vorbereiten.

Als sehr wichtig für den Erfolg von Mentoring-Programmen haben sich zudem halb- oder eintägige Einführungs-Workshops erwiesen, in denen Mentoren und Mentees über ihre Aufgaben informiert werden. Sie sollten abgehalten werden, bevor die Tandems in die erste Beratungsrunde starten.

### Klären: Die Rolle des Mentors – die Rolle der Führungskraft

Für Mentoren ist es anregend, sich in der gemeinsamen Diskussion über die Bandbreite der Rolle auszutauschen und dann eine eigene Vorstellung davon zu gewinnen, wie sie persönlich diese Rolle ausgestalten wollen. Wichtig ist auch, die Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) zwischen ihren Rollen als Führungskraft und als Mentoren herauszuarbeiten. Einige Unternehmen bieten ihren Mentoren daher auch die Möglichkeit, sich *während* des Programms in ein- oder halbtägigen „Beratungs-Know-how-Workshops“ untereinander über ihre Erfahrungen auszutauschen und Input über hilfreiche Beratungsmodelle zu bekommen.

Für die Mentees hingegen geht es in den Einführungs-Workshops neben der Rollenklärung vor allem um ihre Ziele und Themen für das Mentoring. Häufig befürchten Mentees, dass ihre Fragen für einen Mentor

Kleinkram sein könnten. Hier gibt der Austausch über Inhalte, Themen und Herangehensweise viele Anregungen und macht Mut, in den ersten Treffen mit den Mentoren nicht zu respektvoll und zurückhaltend aufzutreten.

### Entscheidend für die Workshops ist das Timing

Für die Einführungs-Workshops ist das richtige Timing essenziell: Die Workshops sollten mit dem offiziellen Programmauftakt zusammenfallen, also nicht zu früh und nicht zu spät stattfinden. Ansonsten besteht das Risiko, dass Informationen doppelt gegeben werden bzw. ganz unter den Tisch fallen. Als wenig zielführend hat sich daher auch die Idee eines Unternehmens erwiesen, die Mentoren-Workshops bereits einige Zeit vor dem offiziellen Beginn abzuhalten, um die Mentoren gleichzeitig sowohl über das Programm als auch über ihre Rolle als Mentor zu informieren. Direkt nach dem Workshop waren die Mentoren hoch motiviert, das Mentoring zu starten, die lange Wartezeit bis zum offiziellen Beginn fanden sie daher unbefriedigend.

### 6. Nachsteuern, wenn Tandems nicht gut miteinander fahren.

Trotz aller Sorgfalt beim Matching der Tandem-Partner und trotz eingehender Information der Teilnehmer – erfahrungsgemäß gibt es in jeder Mentoringrunde ein oder zwei Tandems, die nicht miteinander können oder nicht genügend Zeit für das Mentoring einräumen. Deshalb muss es einen Ansprechpartner geben, an den sich Mentor und Mentee in einem solchen Fall wenden können. Und die Teilnehmer müssen ausdrücklich ermutigt werden, sich bei Bedarf tatsächlich auch an diesen zu wenden.

Meist erzeugt es keine schlechte Stimmung, wenn ein Tandem auseinandergeht und eine dritte Person aus der Personalentwicklung diese Trennung diplomatisch moderiert oder in die Wege leitet. Es wird im Gegenteil von beiden Seiten eher als Erleichterung empfunden, nicht etwas weiterverfolgen zu müssen, was beide Seiten nicht als vorteilhaft empfinden. Und immer werden sich in einem solchen Fall auch Argumente ins Feld führen lassen, die eine Trennung begründen, ohne dass eine der



**Die Autorin:** Nele Haasen berät und trainiert Organisationen bei der Einführung und Umsetzung von Mentoring-Programmen. Sie hat das Cross-Mentoring München entwickelt und sechs Jahre lang mitkoordiniert, heute begleitet sie das Cross-Mentoring Allgäu. Weitere Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind Führungskräfte-, Team- und Kommunikationstrainings. Die Trainerin und Beraterin ist Autorin mehrerer Publikationen u.a. zum Mentoring (vgl. Service-Kasten links). Kontakt: [www.nelehaasen.de](http://www.nelehaasen.de)

beiden Seiten das Gesicht verliert. Eine andere Entwicklung von Tandems, die indes nicht zur Trennung führen muss: Gelegentlich passiert es, dass ein Tandempartner beruflich in eine andere Stadt versetzt wird. Hat das Tandem schon einige Monate erfolgreich gearbeitet, sind beide Partner meistens gewillt, das Mentoring per Telefon, Mail und Treffen in größeren Zeiträumen fortzusetzen. Und das ist auch sinnvoll, da Vertrauen und Insiderkenntnis gewachsen sind und über die Distanz gehalten werden können. Die für das Mentoring so wichtige gemeinsame Dynamik im Austausch und in der gegenseitigen Anteilnahme konnte sich vorher schon entwickeln und ist jetzt nicht mehr so leicht aufzuhalten. Bei einer nachträglichen räumlichen Trennung verhält es sich also anders, als wenn ein Mentoring von vornherein auf räumlicher Distanz aufgebaut werden soll.

### Erfolgsmessung: Der Karriereverlauf ist kein guter Indikator

Last but not least wichtig für ein erfolgreiches Mentoring-Programm ist ein behutsamer Umgang mit den Gesprächsinhalten –

auch und gerade, wenn es darum geht, den Erfolg des Programms zu messen. Hier gilt es zu signalisieren, dass die Gespräche vertrauensvoll sind und keine inhaltlichen Ergebnisse gemessen werden, sondern als Erfolgsfaktor allein die subjektive Einschätzung der Beteiligten darüber gilt, ob das Programm für sie hilfreich war oder nicht.

Auch der Karrierefortschritt der Mentees sollte kein Indikator für den Erfolg des Mentoring sein. Mentoring kann nicht dazu dienen, junge Führungskräfte oder speziell junge Frauen in ersten Führungspositionen auf ihrer Karriereleiter voranzubringen. Es kann dieses Ziel unterstützen. Aber selbstverständlich sind auch andere Faktoren für das Vorankommen im Unternehmen verantwortlich, die nicht mit Mentoring zu beeinflussen sind.

Nele Haasen ■