

Überschätzte Mentoren

Networking wirkt sich positiv auf Einkommen und Status aus

Mit einem Personalentwicklungsinstrument schmücken sich Unternehmen besonders gerne: mit Mentoring. Dessen Wirkungen sind insbesondere im Rahmen formeller Programme aber wesentlich geringer als gemeinhin angenommen. Auch in informell zustande gekommenen Mentoring-Beziehungen ist nicht der Mentor entscheidend für den objektiven Karriereerfolg des Mentee. Wichtiger ist vielmehr dessen aktives Networking-Verhalten, wie der Arbeits- und Organisationspsychologe Professor Gerhard Blickle im Interview mit Rainer Spies erläutert. →





Über den Tellerrand schauen:
Soll Networking die Karriere
beflügeln, sollten möglichst
viele Kontakte außerhalb
der eigenen Statusgruppe
geknüpft werden.

Herr Professor Blickle, viele Personalabteilungen, die die berufliche Entwicklung bestimmter Zielgruppen fördern möchten, bieten diesen Mentoring an. Welche Entwicklungen haben Sie in den letzten Jahren beobachtet?

PROF. DR. GERHARD BLICKLE Sogenanntes Mentoring ist in vielen Bereichen sehr populär geworden. Schulen, Universitäten, Firmen, Kirchen und viele andere Einrichtungen bieten es an. Dabei werden eine junge und eine erfahrenere Person zusammengebracht. Die junge Person soll im Laufe des Kontakts vom Wissen und dem Rat der erfahreneren Person profitieren. Die Absicht ist gut, aber ich bezweifle, dass dabei eine tatsächliche Förderwirkung stattfindet, also die Fachkompetenz steigt, das Selbstvertrauen zunimmt und das Sozialkapital der Nachwuchsperson wächst.

PROF. DR. GERHARD BLICKLE
ist Leiter der Abteilung für
Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie an der
Universität Bonn.



Wieso sprechen Sie von „sogenanntem“ Mentoring?

BLICKLE Weil nicht alles, was Mentoring genannt wird, tatsächlich auch Mentoring ist. Mentoring ist eine umfassende Unterstützung, die sowohl emotionale Aspekte des Berufslebens als auch die langfristige Karriereentwicklung betrifft. Wenn jemand einfach nur Türöffner oder Tippgeber ist, würde ich das noch nicht als Mentoring bezeichnen.

MEHR ALS GUTER WILLE

Warum bezweifeln Sie die Förderwirkung von Mentoring?

BLICKLE Wirksames Mentoring hat komplexe soziale Voraussetzungen: Die persönliche Chemie zwischen Mentor und Mentee muss stimmen, persönliches Vertrauen zwischen ihnen muss wachsen, und die erfahrene Person muss nicht nur auf dem Papier, sondern tatsächlich etwas geben und nicht zuletzt auch fordern können. Fördern und Fordern hängen sehr eng zusammen. Es werden häufig eine jüngere und eine ältere Person zusammengebracht, und dabei wird davon ausgegangen, wenn die gutwillig sind, dann wird schon Mentoring stattfinden. Guter Wille reicht aber nicht aus.

Aber es ist ja nicht so, dass beim Mentoring generell kein sorgsames Matching betrieben würde. Die Erfahrungsberichte von Mentees sind jedenfalls häufig positiv...

BLICKLE Wir haben herausgefunden, dass scheinbare Ähnlichkeit von Mentor und Mentee, wie beispielsweise gleiches Geschlecht oder gleiche berufliche Domäne, oft nicht das Erwartete bewirkt. Wenn zum Beispiel bewusst eine ältere weibliche Führungskraft eine jüngere weibliche Nachwuchskraft betreuen soll, hilft das der Nachwuchskraft nicht per se für ihre Karriere, obwohl sich beide sehr wohl in dem Kontakt fühlen können.

Ungeachtet des Stellenwerts von Mentoring gilt die anwendungsorientierte Forschung dazu als defizitär. Findet ein sehr populäres Instrument zur Förderung von Karrieren etwa ohne valide Informationsbasis statt?

BLICKLE Viele Forschungsarbeiten zu Mentoring sind in der Tat sehr dünn. Aber es gibt auch sehr gute wissenschaftliche Studien, sie werden nur oft in der Praxis nicht zur Kenntnis genommen. Viele der Studien mit geringer Aussagekraft sind nicht längsschnittlich angelegt. Sie erfassen also nur einen Moment und betrachten nicht die Entwicklung einer Karriere über mehrere Jahre hinweg. Oft sind die Messinstrumente spontan ausgedacht, anstatt auf validierte Skalen zurückzugreifen. Viele Studien berücksichtigen weiterhin nur die subjektive Perspektive der Nachwuchsperson, anstatt die Perspektiven der Unterstützer, Kollegen oder sonstiger Personen aus dem beruflichen Umfeld ebenfalls einzubeziehen. Schließlich sind sehr viele Untersuchungen einseitig, weil sie andere wichtige Karrierefaktoren, wie beispielsweise Networking, die geistige Leistungsfähigkeit der Nachwuchskräfte oder ihre soziale Herkunft, nicht mitberücksichtigen.

UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN ERFASSEN

Ihr von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Projekt zum Mentoring ist eine Längsschnittstudie.

Wie ist das Design Ihrer Untersuchung?

BLICKLE Wir haben Absolventinnen und Absolventen betriebswirtschaftlich orientierter Studiengänge über drei Jahre hinweg begleitet. Befragt haben wir nicht nur die Absolventen, sondern auch ihre jeweils aktuellen Karriereunterstützer sowie Kollegen von ihnen. Durch diesen längsschnittlichen Ansatz und die Integration unterschiedlicher Perspektiven auf die gleichen Personen haben wir ein umfassendes Bild vom Karriereprozess am Anfang des Berufslebens bekommen.

Ihre Studie konzentriert sich allein auf informelles Mentoring. Was verstehen Sie darunter?

BLICKLE Informelles Mentoring liegt dann vor, wenn eine jüngere und eine ältere berufserfahrene Person ohne gezielte Einwirkung von außen zueinandergelunden haben. Informelles Mentoring entsteht, wenn der Funke der Sympathie übersprungen ist und sich persönliches Vertrauen zwischen den Beteiligten entwickelt hat. Die jüngere Person lässt sich fördern, indem sie sich den herausfordernden Aufgaben stellt, die ihr die berufserfahrene Person gibt. Und diese setzt ihre sozialen Kontakte und Einflussmöglichkeiten aktiv für die Nachwuchskraft ein.

Lässt sich wissenschaftlich begründen, formelles Mentoring ganz außer Acht gelassen zu haben?

BLICKLE Die bisherigen Studien zeigen, dass formelles Mentoring, das auf einer offiziellen Zusammenführung eines potenziellen Unterstützers und einer Nachwuchsperson beruht, keine nachhaltigen positiven Karrierewirkungen auslöst. Aber es schadet auch nicht.

Und wie ist es um die Wirkungen von informellem Mentoring bestellt?

BLICKLE Auch dessen Wirkung wird oft überschätzt. Was junge Menschen eigentlich beruflich vorwärtsbringt, sind das Ausmaß, in dem sie Networking betreiben, ihre Intelligenz, ihr Ehrgeiz und auch ihre Attraktivität. Informelles Mentoring hilft, eine eigene Karriereidentität zu entwickeln. Es hilft den Nachwuchskräften, herauszufinden, was sie wirklich wollen. Es hilft, den Platz im Berufsleben zu finden, der gute Chancen bietet, sich selbst zu verwirklichen. Kurz gesagt: Informelles Mentoring macht nicht unbedingt objektiv erfolgreicher, aber beruflich zufriedener.

Was bedeutet diese Erkenntnis für die Praxis?

BLICKLE Unternehmen und andere Organisationen sollten davon wegkommen, gezielt Mentoring-Systeme aufbauen zu wol-

len. Sie sollten vielmehr Nachwuchskräfte im Networking schulen und ihnen beibringen, wie sie nützliche berufliche Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation aufbauen. Im Zuge des Networking suchen sich die Nachwuchskräfte dann schon ihre Mentoren und Mentorinnen selbst.

ENTSCHEIDEND IST NICHT DER MENTOR

In der traditionellen Mentoring-Theorie wird dem Mentor eine ausgesprochen aktive Rolle zugeschrieben. Welches Wirkungsgeflecht unterstellen Sie in Ihrem „Networking-Modell“?

BLICKLE Die traditionelle Vorstellung ist, dass die Nachwuchskraft durch den Mentor beruflich groß gemacht wird. Das Networking-Modell geht im Gegensatz dazu davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich eine berufliche Karriere zu machen, von der Proaktivität und dem kontinuierlichen Knüpfen sozialer Netzwerke abhängt. Mentoren sind dabei immer nur Zwischenstationen.

Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Suche nach einem Mentor zwar positiv auf die Karrierezufriedenheit des Mentee auswirkt. Eigentliche Karriere-motoren sind demnach aber Intelligenz und Networking...

BLICKLE Wer viel Mentoring-Unterstützung bekommt, steigt weder besonders steil auf noch erzielt er oder sie dadurch ein höheres Einkommen. Wer viel Unterstützung durch Mentoring bekommt, ist jedoch wesentlich zufriedener mit seiner beruflichen Entwicklung. Das Einkommen und die erreichte Position nach drei Jahren sind dagegen umso höher, je intelligenter Nachwuchskräfte sind und je mehr Networking sie betreiben.

Was verstehen Sie unter Networking im Zusammenhang mit Mentoring?

BLICKLE Networking ist der gezielte Versuch, nützliche soziale Kontakte im Berufsleben zu knüpfen, um an Informationen

zu kommen, Zugang zu Ressourcen zu erhalten und persönliche Unterstützung anderer für sich selbst zu mobilisieren. Networking fängt schon damit an, nach dem Ausbildungsabschluss den Kontakt mit seinen ehemaligen Kommilitonen aufrechtzuerhalten, sich bei ihnen regelmäßig über neuere Entwicklungen in deren Umfeld zu informieren, durch die alten Studienkollegen bei gemeinsamen Events neue berufliche Kontakte vermittelt zu bekommen und manchmal durch Rat und Tat unterstützt zu werden. Je breiter die ehemaligen Mit-Studierenden gestreut sind, desto vielfältiger sind die erhaltenen Informationen und desto nützlicher sind die Kontakte.

Welche Rolle können soziale Medien beim Networking innerhalb von Mentoring spielen?

BLICKLE Bei sozialen Medien bleiben die Betroffenen in der Regel innerhalb ihrer Statusgruppe. Es kommt aber beim erfolgreichen Networking im Sinne von Karriereunterstützung darauf an, möglichst viele Leute aus ganz unterschiedlichen Statusgruppen kennenzulernen.

NETWORKING SCHULEN

Sie plädieren dafür, statt Mentoring-Programme aufzulegen, den Mitarbeitern beizubringen, wie sie Kontakte knüpfen können. Da dürfte so mancher Personalentwickler die Nase rümpfen...

BLICKLE Mentoring ist beliebt, weil sich die meisten Beteiligten falsche Vorstellungen von der tatsächlichen Wirkung von Mentoring machen. Die Welt ist komplizierter, als wir uns das gerne ausmalen.

Kann Networking geschult werden?

BLICKLE Ja, wir haben dazu gerade eine Studie mit Abiturienten durchgeführt, um deren Networking-Kompetenzen für die Berufs- und Studienwahl zu schulen. Das hat sehr gut funktioniert.

Selbstoffenbarung und gezieltes Understatement helfen, den passenden Men-

tor zu finden. Wie sieht eine solche Kontaktabahnung genau aus?

BLICKLE Hier geht es nicht um Kontakte, die auf einem Stehempfang geknüpft werden, wenn sich wildfremde Menschen das erste Mal begegnen. Es geht vielmehr um den Arbeitsalltag, wenn Menschen nebeneinander und miteinander beruflich tätig sind. Wenn eine Nachwuchskraft etwas gut gemacht hat, sollte sie sich nicht selbst dafür loben. Wenn sie dafür von anderen gelobt wird, sollte sie die tolle Zusammenarbeit mit den Kollegen und deren Unterstützung hervorheben. Solche Nachwuchskräfte finden Führungskräfte sympathisch. Denen tun sie gerne etwas Gutes.

Und wie könnte es weitergehen beim Networking?

BLICKLE Wenn ein solcher Kontakt zu einer Führungskraft intensiviert werden soll, dann ist es sinnvoll, etwas von sich zu erzählen. Also beispielsweise, in welcher Stadt man geboren wurde, wo man aufgewachsen ist, was die eigenen Hobbys sind und so weiter. Aber Vorsicht: Nicht mit der Tür ins Haus fallen, sondern immer fein dosiert von sich berichten. Die Führungskraft wird im Anschluss gegebenenfalls auch von sich erzählen. Auf diese Weise können sich beide ein Stückchen besser kennenlernen, und es kann eine Spirale der Sympathie und des Vertrauens nach oben entstehen.

Würde Mentoring nicht mehr formell angeboten, könnten Barrieren den Zugang zu Mentoren verbauen. Oder gibt es auch bei offiziellen Mentoring-Programmen Selektionseffekte?

BLICKLE Häufig werden formelle Mentoring-Programme für Leute angeboten, die einen gewissen Startnachteil haben, weil man ihnen etwas Gutes tun möchte. Das Ziel ist loblich, aber es ist der falsche Ansatz.

BARRIEREN BEIM NETWORKING

In Unternehmen werden solche Programme Mitarbeitern angeboten, die

über Potenzial verfügen. Was meinen Sie mit Startnachteil?

BLICKLE Ein Startnachteil kann beispielsweise die Rückkehr aus der Elternzeit sein. Ein anderer Startnachteil kann sein, kein „Mundwerker“ wie etwa ein Jurist zu sein, sondern ein Ingenieur, dem es noch an kommunikativen Fertigkeiten fehlt.

Welche typischen Barrieren muss ein potenzieller Mentee überwinden, um aus eigener Kraft einen Mentor zu finden?

BLICKLE Um informell einen Mentor in dem von mir beschriebenen Sinn zu finden, also jemanden, dem man vertraut, der durch Fordern fördert und der sich persönlich für einen einsetzt, sind folgende Bedingungen günstig: Es müssen ältere und erfahrene Personen im beruflichen Umfeld vorhanden sein, und man muss irgendwie an sie herankommen können. Die Nachwuchskraft muss sich selbst um den Kontakt bemühen, also Eigeninitiative zeigen. Und es darf im Umfeld nicht verpönt sein, von einem Mentor gefördert zu werden. Ob die Nachwuchskraft wirklich einen Mentor findet, hängt unter anderem davon ab, ob sie angeberisch oder bescheiden auftritt, von sich selbst als Person erzählt und ob sie sich nicht nur unterstützen lassen möchte, sondern auch selbst bereit ist, etwas für den potenziellen Mentor zu tun.

Sind die soziale Herkunft und das Geschlecht Hindernisse bei der Suche nach einem Mentor?

BLICKLE Wir haben in unseren Studien keine Geschlechtseffekte gefunden. Je niedriger die soziale Herkunft, desto geringer das ererbte Sozialkapital. Aber gerade das kann mit eigenen Networking-Aktivitäten kompensiert werden.

Gibt es gesicherte Erkenntnisse darüber, welche strukturellen Merkmale für Mentoren kennzeichnend sind, die andere erfolgreich unterstützen?

BLICKLE Mentoren sollten selbst zentrale Positionen in sozialen Netzwerken einnehmen. Sie sollten gute soziale Kompe-

tenzen haben. Sie sollten Jüngere nicht nur deshalb unterstützen, weil das der eigenen Karriere und der eigenen Reputation einen Vorteil bringt, sondern auch aus Sympathie und Wohlwollen.

Sprechen die Merkmale nicht für ein formelles Matching, bei dem diese dem Auswahlprozess als Kriterien zugrunde gelegt werden?

BLICKLE Aber offensichtlich hilft das formelle Mentoring ja nicht. Wenn man sich dagegen auf sein Bauchgefühl verlässt und gleichzeitig selbst sehr aktiv in der Kontaktsuche ist, scheint das mehr zu helfen.

Müssen sich Mentee und Mentor eigentlich wirklich mögen, um ein erfolgreiches Duo zu bilden?

BLICKLE In der Tat sind wechselseitige Sympathie und Vertrauen entscheidend. Und das kann durch ein formelles Mentoring-Programm eben nicht herbeigezaubert werden. Darin liegt der Webfehler der formellen Mentoring-Programme.

Herr Professor Blickle, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Rainer Spies, freier Journalist in Lübeck.