

# **Die Bedeutung von Mentoren für die Integration neuer Mitarbeiter in einem Beratungsunternehmen**

Oliver Wippich und Ingela Jöns

## **1 Hintergrund und Zielsetzung der Untersuchung**

Als Folge einer mangelhaften Einarbeitung und Integration machen Berufsanfänger viele vermeidbare Fehler, sind unzufrieden mit sich und dem Unternehmen und verlassen vielleicht sogar das Unternehmen noch in der Probezeit, obwohl sie eigentlich gut an ihren Arbeitsplatz gepasst hätten (Rehn, 1990). Diesem Umstand versuchen Unternehmen oft dadurch Rechnung zu tragen, dass sie spezifische Integrationsprogramme implementieren. Diese sollen den neuen Mitarbeiter während seiner Sozialisationsphase unterstützen und ihm helfen, sich im Unternehmen zurecht zu finden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass ein gut instruierter, motivierter Mitarbeiter leistungsfähiger ist und schneller eine Bindung an das Unternehmen entwickelt (Kieser, 1990).

Die Problematik der Integration neuer Mitarbeiter stellt sich in Beratungsunternehmen, die durch ihre spezifische Dienstleistung und zumeist durch eine relativ kurze Verweildauer der Mitarbeiter gekennzeichnet sind, in besonderem Maße. Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit (Wippich, 2000) wurde daher die Frage aufgegriffen, inwieweit bzw. in welcher Form sich das Mentorenkonzept auf Beratungsunternehmen übertragen lässt. Am Beispiel einer Unternehmensberatung wird untersucht, was von Mentoren als Integrationshilfe erwartet wird, wo Ansatzpunkte bzw. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit liegen sollten und wie ihre Rolle in der Praxis gestaltet werden könnte.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Zur Bedeutung von Mentoren zur Integration neuer Mitarbeiter in einem Beratungsunternehmen wird zunächst die Problematik organisationaler Sozialisation umrissen, bevor das Verständnis und die Rolle eines Mentors als Integrationshilfe in einem Unternehmen erläutert werden. Dabei wird die spezifische Situation in Beratungsunternehmen skizziert.

## 2.1 Organisationale Sozialisation

Organisationale Sozialisation wird der Anpassungsprozess genannt, dem der neue Mitarbeiter einerseits und der neue Arbeitgeber bzw. die Organisation und die Kollegen andererseits, ausgesetzt sind. Am Ende dieses Prozesses soll eine möglichst tiefe und dauerhafte Verkopplung der Beteiligten stehen, damit die Organisation maximal von ihrem neuen Mitarbeiter profitiert und gleichzeitig der Erfolg des Unternehmens für den neuen Mitarbeiter wünschenswert ist. Dabei soll der Beitrag des Einzelnen zur Erreichung der Unternehmensziele im Sinne intrinsischer Motivation die Bindung an die Organisation stärken.

Der Ablauf der organisationalen Sozialisation kann durch ein Phasenschema veranschaulicht werden, das einerseits auf Schwierigkeiten hinweist, andererseits Lösungswege anzeigt. Rehn (1990) hat verschiedene Modelle verglichen, auf ihre Gemeinsamkeiten hin überprüft und analysiert. Allen gemeinsam ist die Feststellung, dass der neue Mitarbeiter in der Anfangszeit im Unternehmen von Unsicherheit, Angstgefühlen und Stress geplagt wird. In dieser Phase ist er für prägende Einflüsse besonders empfänglich (z.B. Nelson, 1987). Kieser (1990) konnte in einer empirischen Untersuchung eine signifikant höhere Fluktuationsrate für neue Mitarbeiter während des ersten Jahres zeigen. Er postuliert einen vierstufigen Phasenverlauf der organisationalen Sozialisation:

- Schon vor Eintritt in das neue Unternehmen, in der Phase der *Antizipatorischen Sozialisation*, werden die Weichen für die spätere Integration des neuen Mitarbeiters gestellt. Der neue Mitarbeiter betritt eine Organisation nicht als 'leeres Blatt', sondern bringt Wissen, Erfahrungen und Erwartungen mit. Bedeutsam für den weiteren Verlauf des Eingliederungsprozesses sind z.B. kognitive Prozesse in Abhängigkeit von der Freiwilligkeit und Unwiderrufbarkeit der Entscheidung für eine Organisation, durch die ein Mitarbeiter seine Entscheidung vor sich selbst begründet und rechtfertigt. Die Intensität der Suche nach Gründen beeinflusst vor allem die Stärke der anfängliche Bindung. Die gefundenen Argumente gehen in die Erwartungen an das neue Unternehmen mit ein.
- Die beim Eintritt in das Unternehmen beginnende Phase der *Konfrontation* ist eine Phase der Orientierung, in der ein neuer Mitarbeiter zumeist mit Enttäuschungen bezüglich seiner Erwartungen umgehen muss. Wie gut dieser Prozess gelingt, hängt dabei vom Vorgesetzten, von der Arbeitsgruppe und Unternehmenskultur ab (und natürlich von den erlebten Konflikten) (Kieser, 1990).
- In der sich anschließenden *Einarbeitungsphase* muss der neue Mitarbeiter Lösungsstrategien für die in der Konfrontationsphase erlebten Überraschungen finden. Um diese entwickeln zu können, muss er seine Rolle im Unternehmen aushandeln (Watzka, 1992).

- In der *Integrationsphase* schließlich bildet sich ein Bindungsniveau heraus, welches das Ergebnis der organisationalen Sozialisation darstellt. Es hängt neben der anfänglichen Bindungsstärke von den Erfahrungen nach Eintritt in die Organisation ab. Sind diese günstig, wird durch die Wechselwirkung zwischen Einstellung und Verhalten die anfängliche Bindung immer stärker, sind sie ungünstig, beeinflussen sie entweder die Einstellung zum Unternehmen oder das gezeigte Verhalten negativ, und damit immer auch die jeweils andere Komponente.

Die besondere (und schwierige) Situation von neuen Mitarbeitern in Beratungsunternehmen wird vor allem durch die dynamische Organisationsumwelt, durch Beratung als Dienstleistung sowie durch die typische Kultur in Unternehmensberatungen charakterisiert.

- Die *dynamische Umwelt* führt etwa zu starkem Personalwachstum mit der Folge, dass viele unerfahrene Mitarbeiter wenigen erfahrenen Kollegen gegenüberstehen, von denen sie in der Anfangszeit lernen könnten. Darüber hinaus tritt Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf vor allem in solchen Situationen auf, für die kein Erfahrungswissen vorliegt.
- Dies trifft in gewisser Weise auch für das Beratungsunternehmen als Dienstleister zu. *Beratung als Dienstleistung* wird immer dann nachgefragt, wenn Unklarheiten über die zugrundeliegenden Probleme und mögliche Lösungswege bestehen. Dadurch können neue Mitarbeiter bzw. Berater kaum aus dem eigenen Erfahrungsschatz schöpfen bzw. die erforderlichen Kompetenzen nur langsam im Laufe der Zeit aufbauen. Hinzu kommt, dass dadurch der Wissenstransfer von den wenigen erfahrenen Kollegen sich als schwierig bzw. aufwendig erweist, da sich diese erst intensiv mit dem jeweiligen Fall auseinandersetzen müssen, bevor sie den neuen Kollegen beraten können.
- Gleichzeitig erschwert die besondere *Kultur der Unternehmensberatungen* die Integration neuer Mitarbeiter, da diese z.B. durch ihr besonderes Image als anspruchsvoller Arbeitgeber Attraktivität und Kompetenz suggerieren, die dann in der Arbeitsrealität oft einem Praxisschock und enttäuschten Erwartungen weichen. Zudem ist z.B. mit dem Berufsbild als Berater häufig eine Vorstellung der beruflichen Kompetenz verbunden, die einen eigenen Beratungsbedarf quasi ausschließt. Wie will man als Berater - als Problemlöser - für andere tätig sein, wenn man die eigenen Probleme nicht selbst lösen kann.

Vor diesem Hintergrund ist die Diskussion um spezifische Integrationsprogramme für Beratungsunternehmen angesiedelt. In dieser Arbeit wird das Konzept der Mentoren als Integrationshilfe vorgestellt.

## 2.2 Mentoren als Integrationshilfe

Als erstes ist zum Verständnis von *Mentoren* folgendes anzumerken: Mit dem Begriff "Mentor" wird in dieser Arbeit nicht die klassische Vorstellung eines väterlich unterstützenden Gönners in der Organisation verbunden. Vielmehr wird modernes Mentoring als ein Baustein im Weiterentwicklungssystem einer Organisation verstanden, das sich an bedeutende Veränderungen der Arbeitswelt anpasst. Zu diesen Veränderungen gehören dabei das Abflachen von Hierarchien, die Bildung von kleinen, unabhängig agierenden Abteilungen sowie die weiter fortschreitende Betonung der Teamarbeit. Daher stehen heute weniger Personen als vor 20 Jahren zur Verfügung, die mehrere Ebenen über ihren Schützlingen (*Mentees*) angeordnet sind. Es fehlen sowohl die Ebenen als auch die entsprechenden Stellen im mittleren und oberen Management. Damit verbunden ist auch die Verkürzung der Dauer einer solchen Beziehung bzw. der Betreuung zu sehen, die sich heute zumeist auf die Integration als neuer Mitarbeiter bzw. auf einer neuen Position beschränkt. Nur noch selten wird Mentoring als Begleitung über einen längerfristigen Karriereweg durch die Organisation verstanden. In modernen Konzepten (z.B. Shea, 1994) hat daher die flexible und unbürokratische Handhabung von Mentorenprogrammen und das Erzielen von sichtbaren Resultaten schon nach kurzer Zeit an Bedeutung gewonnen.

Bei der Diskussion über *Mentoren als Integrationshilfe* kann von folgender Problemstellung ausgegangen werden: Aus einem neuen Mitarbeiter soll ein integriertes Mitglied der Organisation werden, d.h. er soll eine starke innere Bindung zum Unternehmen entwickeln, seine Aufgaben motiviert und kompetent erfüllen, und die Unternehmenskultur internalisiert haben. Dazu muss der neue Mitarbeiter seine Rolle verstehen, sich die nötigen Informationen und Kenntnisse aneignen sowie insbesondere seine Ziele und die der Organisation zur Deckung bringen. Die Schwierigkeiten auf dem Weg bis zu diesem erwünschten Zustand sind allerdings vielfältig. Unsicherheit, falsche Erwartungen, fehlende Informationen und soziale Kontakte bilden einen Teufelskreis aus Frustration und Enttäuschung, der die organisationale Sozialisation belastet. Der Einsatz von Mentoren kann vielen dieser Schwierigkeiten entgegenwirken.

Der frühestmögliche Zeitpunkt für eine Zusammenarbeit zwischen Mentor und Mentee ist in der Konfrontationsphase, die durch Unsicherheit und daraus resultierendem Stress beim Neuling gekennzeichnet ist. Fragen werden häufig erst indirekt durch die negativen Resultate der eigenen Arbeit beantwortet. Ein zugeteilter Ansprechpartner kann in dieser Zeit dem Gefühl der Ratlosigkeit entgegenwirken. Dieser Aspekt ist besonders bei Berufsanfängern von Bedeutung, denen einerseits besonders viele Informationen fehlen, andererseits aufgrund ihrer noch nicht gefestigten Position im Unternehmen ein unbefangenes Nachfragen oft

schwer fällt. Einem Mentor gegenüber muss man nicht befürchten, durch 'dumme Fragen' unangenehm aufzufallen.

Mentoren eignen sich daher, einem neuen Mitarbeiter individuell das Wissen und die Fähigkeiten zu vermitteln, die dieser in der Anfangsphase benötigt, um mit seiner neuen Rolle zurecht zu kommen. Sie sind gerade in solchen Organisationen nützlich, in denen für ein langsames Hineinwachsen in eine Arbeitsgruppe bzw. für eine individuelle Betreuung durch den Vorgesetzten zu wenig Zeit bleibt und/oder durch starkes Personalwachstum sowie geringe Verweildauer der Mitarbeiter die Kollegen keine adäquate Integrationshilfe leisten können. Durch die Kommunikation mit dem Mentor kann es einem Neuling auch daher leichter fallen, seine Rolle im Unternehmen zu finden und auszufüllen, da die Erwartungen der Organisation und ihre mikropolitischen Strukturen aus den Stellenbeschreibungen oft nicht ersichtlich sind (Hanft, 1992).

Ebenso kann das Problem der enttäuschten Erwartungen durch Mentoren abgemildert werden. Durch ihre Erfahrung können sie den Fokus von der frustrierenden Anfangssituation auf die längerfristigen Möglichkeiten und Chancen im Unternehmen richten. Darüber hinaus geben Mentoren durch ihre vertrauensvolle Beziehung zum Mentee wichtigen sozialen Rückhalt, der zur Stressbewältigung beiträgt. Die in der Anfangsphase erlebte Unsicherheit kann besser verarbeitet werden, wenn ein neuer Mitarbeiter die Möglichkeit besitzt, sich einer anderen Person mitzuteilen.

Die Verbindung zu ihrem Mentor verstärkt letztlich die Bindung zum Unternehmen, da sie auf persönlicher Ebene als Beispiel dient und den Transfer auf die Organisationsebene unterstützen kann. Zum einen bekommt ein neuer Mitarbeiter einen ersten Ansprechpartner im Unternehmen und kann über diesen einfacher neue Kontakte in der Organisation knüpfen, als wenn er auf sich allein gestellt wäre. Er bekommt Einblick in die informelle Unternehmensstruktur und muss sich nicht mühevoll alle nötigen Kontakte selbst aufbauen. Zum anderen sind Mentoren Träger der Unternehmenskultur. An ihrem Verhalten kann ein neuer Mitarbeiter Werte und Ziele der Organisation entziffern, die seine möglicherweise auch erst vor kurzem eingestellten Kollegen selbst noch nicht internalisiert haben.

Besonders wichtig ist eine Kenntnis der Unternehmenskultur dann, wenn die Anzahl der unter Unsicherheit zu treffenden Entscheidungen hoch, der Erwartungsdruck von Seiten der Organisation stark und damit der Bedarf nach Orientierung groß ist. Eine derartige Situation ist aus den weiter oben beschriebenen Gründen in Beratungsunternehmen oft gegeben, daher profitieren diese besonders von Mentoren, die aus der Unternehmenskultur ableitbare Verhaltensregeln am ehesten vermitteln können (Brenner, 1999).

### 3 Empirische Untersuchung

Im Anschluss an die theoretischen Überlegungen zur Problematik der organisationalen Sozialisation und zum Nutzen von Mentorenprogrammen in Beratungsunternehmen werden in diesem Abschnitt die zentralen Befunde der empirischen Studie dargestellt. Vorab werden kurz die Ziele, die Durchführung und die Stichprobe der Untersuchung erläutert.

#### 3.1 Ziele, Durchführung und Stichprobe der Untersuchung

Die empirische Studie wurde in einer großen deutschen Unternehmensberatung durchgeführt, deren Interesse an einer Befragung zum Thema Mitarbeiterintegration und Mentoren durch ein jährliches Personalwachstum von 10% - 20% bedingt war. Von der Befragung erhoffte man sich seitens des Unternehmens, konkrete Informationen für die Konzeption ihres geplanten Integrationsprogramms für neue Mitarbeiter zu erhalten.

Auf der Grundlage der theoretischen Überlegungen und im Hinblick auf die angewandte Zielsetzung wurden folgende Themenbereiche als Untersuchungsschwerpunkte ausgewählt: *Ziele von Integrationshilfen, Vorteile durch Mentoring, Eigenschaften eines Integrationshelfers sowie Umsetzungsempfehlungen.*

Angesichts des explorativen Charakters der Untersuchung wurde das Erhebungsinstrument ausgehend von den bisher veröffentlichten Studien abgestimmt auf Unternehmensberatungen entworfen. Anschließend wurde eine Interviewreihe mit Mitarbeitern verschiedener Ebenen des Unternehmens durchgeführt, um bei der konkreten Ausgestaltung des Fragebogens gleichzeitig auch die Spezifika des konkreten Unternehmens zu berücksichtigen. Die Bewertung der verschiedenen Aspekte erfolgte grundsätzlich auf einer fünfstufigen Skala (von 1= kaum bis 5= sehr). Die Fragebögen wurden an die Mitarbeiter und Führungskräfte einer ausgewählten Abteilung verschickt; die 135 zurückgesendeten Exemplare entsprechen einer Rücklaufquote von ca. 30%.

Zur Stichprobe kann bezüglich der Stellung im Unternehmen (25% Juniorberater, 38% Berater und 34% Führungskräfte) und bezüglich der Dauer im Unternehmen (38% unter 1 Jahr, 33% 1-2 Jahre, 28% über 2 Jahre), die nicht sehr hoch, aber signifikant miteinander korrelieren (Spearman  $r = ,39$ ;  $p < .001$ ), festgestellt werden, dass die verschiedenen Gruppen des Unternehmens in der Stichprobe gut repräsentiert sind - und nicht nur auf Seiten der "jungen" Mitarbeiter ein Interesse an diesem Thema bestand. Ebenso entspricht die Verteilung nach dem Geschlecht (26% Frauen und 70% Männer) der Personalstruktur. Zwischen Geschlecht und Position werden keine Zusammenhänge ermittelt.

Weiterhin ist zur Charakterisierung der Befragten bzw. zur Interpretation ihrer Einschätzung von Bedeutung, dass sich etwa die Hälfte der Befragten sich selbst einen Mentor wün-

schen. Wenngleich nicht signifikant, so ist doch auffallend, dass der Anteil bei den befragten Frauen mit knapp Zweidrittel (65,6% gegenüber 51,1% der Männer) höher ausfällt.

## 3.2 Darstellung zentraler Ergebnisse

Die Darstellung der zentralen Ergebnisse erfolgt nach den vier Themenbereichen. Dabei wird nur auf auffällige Unterschiede nach den Merkmalen der Befragten eingegangen.

### 3.2.1 Ziele von Integrationshilfen

Als erstes interessierte, in wie weit die typischen Ziele von Integrationsmaßnahmen auch in Beratungsunternehmen für wichtig erachtet werden. Wie die Abbildung 1 zeigt, stufen die befragten Mitarbeiter die Bedeutung aller vorgegebenen Ziele hoch ein.

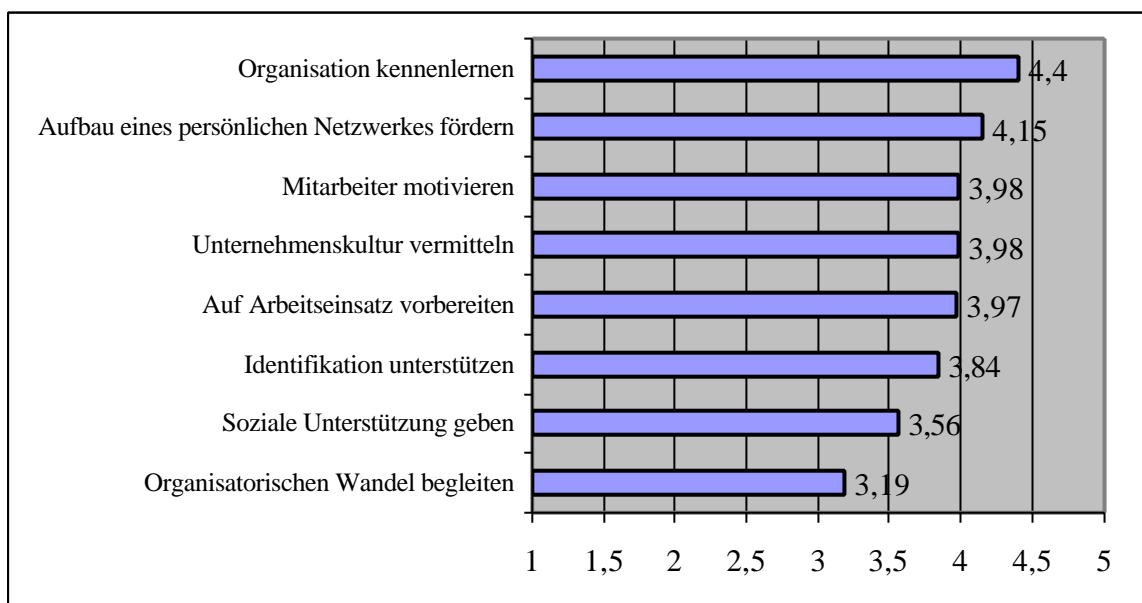


Abbildung 1: Bewertung der Ziele von Integrationsmaßnahmen

Zunächst kann festgehalten werden, dass hinsichtlich der Problemlage bzw. der Ansatzpunkte für Integrationsprogramme die Befunde die Übertragbarkeit der allgemeinen Ansätze auf die untersuchte Unternehmensberatung stützen. Alle Problembereiche, die operationalisiert wurden, werden als wichtige Ziele von Integrationsmaßnahmen angesehen.

Auffallend ist, dass die beiden konkreten, organisationsbezogenen Aspekte (*Organisation kennenlernen* und *Aufbau eines Netzwerkes*) die mit der höchsten Bewertung sind. Erwartet wird demnach von einem Integrationsprogramm insbesondere, neuen Mitarbeitern umsetzbare Hilfestellung im übergreifenden Organisationskontext zu geben.

Die Einstufung des Ziels *Organisation kennenlernen* weist (als einziges) einen signifikanten, aber äußerst schwachen Zusammenhang mit der *Position* auf ( $r = -.05$ ,  $p < .05$ ). Dies

lässt sich dahin gehend interpretieren, dass Führungskräfte bzw. Mitarbeiter im Laufe der Zeit den organisationsbezogenen Aspekten höhere Bedeutung beimessen, während Juniorberater ihren arbeits- und organisationsbezogenen Unterstützungsbedarf ähnlich einstufen.

Die relativ geringste Bedeutung wird dem Ziel *Organisatorischen Wandel begleiten* beigemessen, was der Erwartung einer kurzfristig wirksamen Unterstützung entspricht und mit der kurzen Verweildauer in Beratungsunternehmen einher geht.

### 3.2.2 Vorteile durch Mentoring

Den bedeutsamen Zielen können die erhofften Vorteile aus Sicht der Befragten gegenüber gestellt werden, die insgesamt wiederum eher hoch eingestuft werden (siehe Abbildung 2).

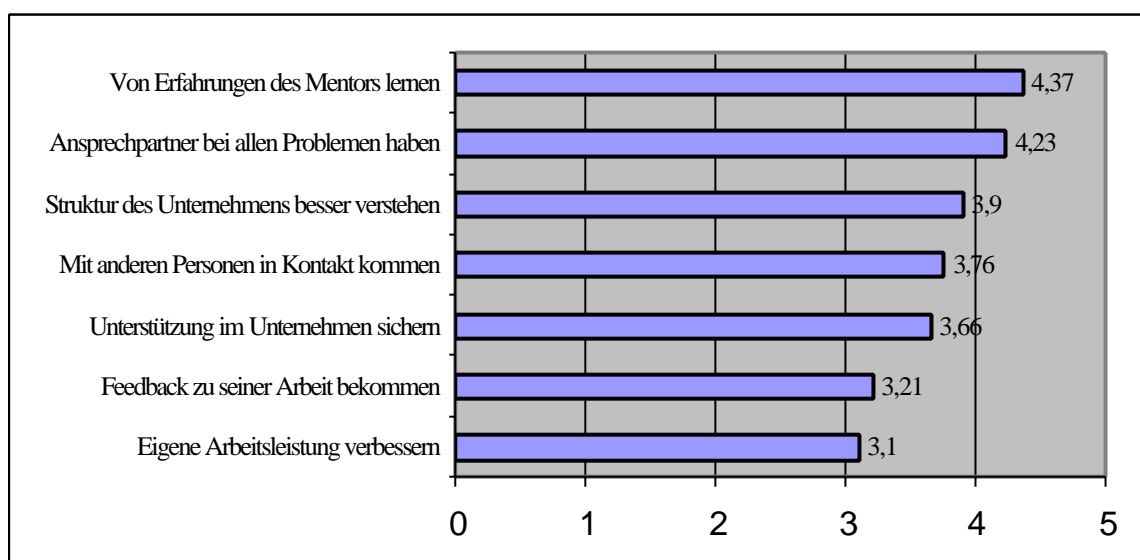


Abbildung 2: Vorteile für Mentees

Entsprechend der Einstufung der Ziele werden auch häufiger Vorteile hinsichtlich der organisationsbezogenen Aspekte (*Struktur verstehen, Kontakte mit anderen Personen* und *Unterstützung im Unternehmen*) als hinsichtlich der eigenen Arbeitstätigkeit (*Feedback, Leistung*) erwartet. Wiederum zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zur *Position*, und zwar bezüglich der *Unterstützung im Unternehmen* ( $r = -.20$ ;  $p < .05$ ). Dieser Aspekt wird von Führungskräften etwas schwächer als von Juniorberatern bewertet, worin möglicherweise eine realistischere Einschätzung hinsichtlich der subjektiven Einflusspotenziale und faktischen Möglichkeiten zum Ausdruck kommt.

Interessant ist die andere Gewichtung bezogen auf die eher weichen Faktoren. Während insbesondere *Soziale Unterstützung* als Ziel relativ gering eingestuft wird, steht der Vorteil eines *Ansprechpartners bei Problemen* nach dem allgemeinen Vorteil des *Lernens von der Erfahrung des Mentors* an zweiter Stelle.



Insgesamt wird der Mentor als persönlicher Ratgeber angesehen. Er soll weniger fachliches Wissen vermitteln, was z.B. auch durch die Kollegen möglich wäre, sondern bezogen auf die eigene Rollenfindung im Organisationskontext unterstützen.

### 3.2.3 Eigenschaften eines Integrationshelfers

Um die Rolle des Mentors bzw. die Erwartungen der Mitarbeiter an einen Integrationshelfer noch weiter präzisieren zu können, sollten die Befragten eine Reihe von Eigenschaften und Verhaltensweisen bezüglich ihrer Wichtigkeit für einen Mentor bewerten. Als Kriterien waren im Fragebogen solche vorgegeben worden, die in der Literatur in Bezug auf die Rollen von Mentoren, Trainern, Coach und Führungskräften angeführt werden. Allerdings brachte die Faktorenanalyse kein Ergebnis im Sinne der vier Rollen.

Statt dessen wird ein Faktor erkennbar, der den mit Abstand größten Teil der Varianzaufklärung (29,2%) bestimmt. Dieser Faktor beinhaltet Items, die das emphatische Unterstützungsverhalten gegenüber einem Neuling charakterisieren (z.B. *respektvoll, einfühlsam, didaktisch kompetent*). Die übrigen Items stehen eher für Eigenschaften, die nicht primär auf den Mentee bzw. seine Unterstützung gerichtet sind (z.B. *Zielorientierung, Konfliktfähigkeit, Selbstreflexion*).

Die wichtigsten Eigenschaften lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- An erster Stelle steht eine Eigenschaft, die typischerweise für Mentoren als wichtig diskutiert wird, nämlich dass der Mentor *den Anderen respektiert* (M= 4,51), gefolgt von einer *positiven Grundeinstellung* (M= 4,33), die vor allem für Trainer angeführt wird.
- Danach folgen drei Verhaltensaspekte, die häufig für Führungskräfte diskutiert werden: *Feedback geben* (M= 4,17) und *Zielorientierung* (M= 3,99), *Konfliktfähigkeit* (M= 3,86).
- Zudem sollte ein Mentor, *einfühlsam* (M= 3,84), *Vorbild* (M= 3,76) und *flexibel* (M= 3,74) sein.

Dies wird in der Literatur vor allem für einen Coach und Mentor für wichtig erachtet. Schließlich ist noch hervorzuheben, dass der klassischerweise als für Mentoren bedeutsam erachtete Aspekt, dass er Einfluss in der Organisation hat, von den Befragten als weniger wichtig eingestuft wird (M= 2,85).

Grundsätzlich stufen die *männlichen und weiblichen Befragten* die Eigenschaften ähnlich ein, wobei Frauen die Bedeutung des *gegenseitigen Respekts* ( $r = ,19$ ;  $p < .05$ ) noch höher und der *Vorbildfunktion* ( $r = -,21$ ;  $p < .05$ ) noch geringer einstufen. Ein möglicher Grund ist, dass die Frauen aufgrund der personellen Struktur eher männliche Mentoren erwarten, die ihnen nicht so sehr als Rollenmodell dienen können wie ihren männlichen Kollegen.

Weiterhin wird für die *Dauer der Betriebszugehörigkeit* ein Zusammenhang bei der Einschätzung der Bedeutung des *Einflusses eines Mentors* ( $r = -,19$ ;  $p < .05$ ). Danach messen jüngere Mitarbeiter - eher potenzielle Mentees - dem Einfluss mehr Bedeutung zu als dem

Betrieb länger angehörende Mitarbeiter - eher potenzielle Mentoren. Die potenziellen Rollen sind allerdings für diese Bewertung nicht ausschlaggebend, wenn man hierzu die Einschätzungen nach dem geäußerten Wunsch nach einem Mentor betrachtet, wonach sich kein signifikanter Unterschied ergibt. Wenn auch kein signifikanter Effekt nach der Position ermittelt wird, so könnte diese Einschätzung aber - angesichts der Korrelation der beiden Merkmale - doch zusätzlich mit der Position einhergehen, bei der ein entsprechender Effekt bei den Vorteilen bezüglich der Unterstützung im Unternehmen berichtet wurde.

Für den *Wunsch nach einem Mentor* zeigt sich nur ein signifikantes Ergebnis, und zwar bezüglich der *didaktischen Kompetenz* ( $r = ,20$ ;  $p < .05$ ). Personen, die sich einen Mentor wünschen, legen mehr Wert auf dessen didaktische Kompetenz.

In der relativen Einstufung der Merkmale kommt nochmals die zentrale Bedeutung des Mentors als persönlicher Ratgeber zum Ausdruck, der sich durch entsprechende soziale Fertigkeiten auszeichnen sollte. Die klassische Rolle als einflussreiche Person sowie die klassische Vorbildfunktion treten hinter einer zielorientierten Unterstützung und respektvollen Auseinandersetzung zwischen gleichgestellten Gesprächspartnern zurück.

### 3.2.4 Umsetzungsempfehlungen

Abschließend sollen noch Empfehlungen zur Umsetzung eines Mentorenprogramms in dem untersuchten Beratungsunternehmen, die sich aus den Ergebnissen verschiedener Fragen zur Ausgestaltung eines Mentorenprogramms ableiten lassen, angeführt werden:

- An der Zuordnung Mentor – Mentee sollte vor allem die direkte Führungskraft (89,6%) beteiligt werden. Daneben sollte noch die Personalabteilung (54,5%) und der Mentee selbst (44%) eingebunden werden, während ein "Auswahlrecht" des Mentors (9%) unter sonstigen Personen nur von wenigen Befragten angeführt wird.
- Das Mentorenprogramm sollte mindestens 6 Monate, bei Bedarf auch bis zu einem Jahr dauern (insg. 71,1%). Ein unbefristetes Programm befürworten ca. 11% der Befragten.
- Der vertretbare Aufwand für Mentoren liegt bei ca. zwei Stunden pro Woche, wobei die Einschätzungen zwischen einer bis vier Stunden variieren.

Anzumerken ist, dass sich nach Geschlecht, Position und auch nach dem Wunsch nach einem Mentor, nahezu kein Einfluss auf die präferierte Gestaltung ergibt.

Während die Gesamtdauer zu Beginn - mit der Option zur Verlängerung - festgelegt werden sollte, können hinsichtlich der Dauer und Häufigkeit der Zusammenarbeit lediglich Richtwerte empfohlen werden. Die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit sollte den Beteiligten überlassen werden, da der Bedarf des Mentees nicht vorab bestimmt werden kann und auch die zeitliche Belastung des Mentors im Einzelfall berücksichtigt werden sollte.

## 4 Fazit der Untersuchung

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse der schriftlichen Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften des Beratungsunternehmens die schon in der Interviewphase gewonnenen Eindrücke: Ein Mentorenprogramm wird nicht nur allgemein begrüßt, sondern es besteht auch ein deutlicher Bedarf an Integrationshilfen. Die erwarteten positiven Effekte dominieren klar gegenüber dem Hauptnachteil - dem erforderlichen Zeitaufwand. Die Befragten haben dabei eine recht einheitliche Vorstellung, was von einem Mentor und einem Mentorenprogramm zur besseren Integration neuer Mitarbeiter erwartet wird und wie es gestaltet werden sollte.

Insgesamt sprechen die Erfahrungen aus dieser Studie nicht nur für den angenommenen hohen Bedarf nach einer Integrationshilfe in Beratungsunternehmen, sondern aus Sicht der Befragten lässt sich dieses Konzept auch in Beratungsunternehmen erfolversprechend einsetzen. Gleichzeitig stützen die Befunde die moderne Sichtweise und pragmatische Konzeption von Mentoring. So wird der Position des Mentors im Unternehmen eine relativ geringe Bedeutung beigemessen, die der Umsetzung in Beratungsunternehmen hätte entgegenstehen können. Vielmehr wird die größte Schwierigkeit eines Mentorenprogramms im Zeitproblem gesehen. Mentoring wird nicht als eine Möglichkeit gesehen, die Karriereleiter schneller als bisher nach oben zu klettern, sondern als Chance und Unterstützung beim Eintritt in ein neues Unternehmen, um innerhalb kurzer Zeit ein vollwertiges Mitglied der Organisation sein zu können.

Da die wirtschaftliche Welt immer schnelllebiger wird, gewinnt der Faktor Zeit - auch in der organisationalen Sozialisation neuer Mitarbeiter - immer mehr an Bedeutung. Der Einsatz von Mentoren ist eine Möglichkeit, den Einstieg von neuen Mitarbeitern zu erleichtern, die Integrationsphase knapp zu halten, die neuen Mitarbeiter in dieser Zeit zu motivieren und darüber hinaus mit den nötigen Kenntnissen und Fertigkeiten auszustatten. Durch die spezifische Personalsituation und Leistungsanforderung von Beratungsunternehmen stellt sich die Integrationsproblematik in besonderer Weise, so dass der Einsatz von Integrationsprogrammen in diesen Unternehmen zunehmend diskutiert und geplant wird. Dass einige Beratungsunternehmen inzwischen im Rekrutierungsprozess Mentoring als Integrationshilfe gezielt zur positiven Selbstdarstellung verwenden (Andersen Consulting, 2000), lässt eine Fortsetzung des Trends Mentoring als Integrationshilfe in Beratungsunternehmen und darüber hinaus erwarten.

## 5 Literatur

- Andersen Consulting (2000). Informationsbroschüre, [www.andersberaten.com](http://www.andersberaten.com)
- Brenner, D. (1999). Mit Mentoren durch den Dschungel der ersten hundert Tage. *FAZ*, 10.7.1999
- Hanft, A. (1992). Integration neuer Mitarbeiter – Eine interaktionistische Analyse - . *Personal*, 11, 500–505.
- Kieser, A. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen* (2. Aufl.). Frankfurt: Kommentator-Verlag.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialisation. A stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311-324.
- Rehn, M. L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Shea, G. F. (1994). *Mentoring: helping employees reach their full potential*. New York: American Management Association.
- Watzka, K. (1992). Führungsstil und Führungsinstrumente bei der Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. *Zeitschrift für Organisation*, 2 + 3.
- Wippich, O. (2000). *Die Bedeutung von Mentoren für die Integration neuer Mitarbeiter in einem Beratungsunternehmen*. Unveröff. Diplomarbeit am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Mannheim.