

Nele Graf
Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch für Personal-
verantwortliche und Unternehmer

2. Auflage



Springer Gabler

Mentoring

Nele Graf · Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch
für Personalverantwortliche
und Unternehmer

2. aktualisierte und erweiterte Auflage

Nele Graf
Mentus GmbH
Braunschweig, Deutschland

Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-15108-9 ISBN 978-3-658-15109-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-15109-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mentoring hat sich in der Wirtschaft über die Jahre zu einer vielfältig eingesetzten Methode entwickelt und gehört inzwischen in vielen Unternehmen zum Standard moderner Personalentwicklung. Es wird heute primär im Talentmanagement eingesetzt, um die berufliche Entwicklung von Mitarbeitern zu fördern. Ein bereits erfolgreicher und respektierter Mitarbeiter (der Mentor) arbeitet mit einem weniger erfahrenen Kollegen (der Mentee) und hilft ihm, sich in der Organisation professionell zu entwickeln.

Vordergründig als Lernmethode und zur Karriereförderung der Mentees eingesetzt, dient Mentoring auch dazu, die Arbeitseffektivität zu steigern und die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu unterstützen. Mentoring wirkt kulturstiftend (vor allem in der Führungs-, Zusammenarbeits- und Lernkultur) und erleichtert die Nachfolgeplanung. Diese Vielzahl an potenziellen Nutzen wird Mentoring dann leisten können, wenn die Mentoring-Programme überlegt konzipiert und professionell organisiert sind.

Mit dem vorliegenden Buch wollen wir Ihnen einen praxisorientierten Überblick über den Stand des modernen Mentoring zur Verfügung stellen und gleichzeitig eine Anleitung, mit der Sie Ihr eigenes Mentoring-Programm professionell gestalten können. Dabei reichen die Informationen von wissenschaftlichen Erkenntnissen bis zu konkreten praktischen Beispielen. Unser Fokus liegt hierbei auf dem Mentoring im wirtschaftlichen Kontext.

An verschiedenen Stellen im Buch stellen wir Ihnen Mentoring-Programme unterschiedlicher Unternehmen und Organisationen in Form von Fallstudien vor. In diesen beschreiben die Unternehmen den Hintergrund, die Ziele und Zielgruppen, die Konzeption und die Erfahrungen aus dem jeweiligen Mentoring-Programm. Zusätzliche Praxisorientierung liefern Fallstudien und Erkenntnisse aus Gesprächen mit Verantwortlichen für Mentoring-Programme.

Wir möchten hier bereits darauf hinweisen, dass im Buch stets die männliche Form verwendet wird. Dies dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit und schließt Kolleginnen in den Personalabteilungen sowie Mentorinnen und weibliche Mentees mit ein. Vom Mentoring kann jede Person in jeder Rolle und Funktion profitieren.

Insgesamt denken wir, Ihnen eine solide aber pragmatische Grundlage für die professionelle Nutzung des Mentoring in Ihrem Unternehmen anbieten zu können. Egal, ob Sie dieses Buch als Mitarbeiter der Personalabteilung, als Manager oder als Mentee lesen, es bietet Ihnen viel Nützliches aus Ihrem speziellen Blickwinkel. Wir wünschen anregende Lektüre und viel Erfolg in Ihren Mentoring-Programmen.

Als letztes möchten wir einigen Personen danken: Da sind die vielen hilfreichen Kollegen, die für Mentoring-Programme verantwortlich sind und mit ihren Fallstudien wertvolle praktische Erkenntnisse zur Verfügung stellen. Auch möchten wir unserer Ansprechpartnerin beim Verlag – Frau Juliane Wagner – danken, die zur richtigen Zeit am richtigen Ort war. Und als letztes geht der Dank an unsere Ehepartner: Sebastian Graf und Dr. Christine Hübner, die uns mit unerschöpflicher Geduld und Motivation im Prozess begleitet haben. Herzlichen Dank!

Braunschweig & Hamburg, Juni 2013

Prof. Dr. Nele Graf
Dr. Frank Edelkraut

Vorwort 2. Auflage – Mentoring

Wirtschaft wird in der allgemeinen Wahrnehmung immer schneller, komplexer und weniger vorhersehbar. Für den Erfolg in dieser agileren Welt sind zunehmend Kompetenzen gefragt, die in klassischen Konzepten und Formaten der Aus- und Weiterbildung unzureichend abgebildet sind. Dementsprechend fragen sich immer mehr Verantwortliche, wie sie ihre Bildungsangebote neu gestalten und zukunftsfähig machen sollten. Auch wir haben uns gefragt, wie sich die Entwicklung auf die Bedeutung und Konzeption des Mentoring auswirken wird. Die erfreuliche Nachricht vorweg. Wir glauben, dass Mentoring noch relevanter wird!

Dies zeigt auch unser sehr geschätzter Kollege David Clutterbuck in seinem Gastbeitrag, den Sie sofort im Anschluss an dieses Vorwort finden. Er schaut auf 30 Jahre Erfahrung im Mentoring und die vielfältigen Facetten und sein Fazit können wir nur teilen: „...it’s been a helluva lot of fun!“

Wird dies auch zukünftig so bleiben? Alle Trends in der Wirtschaft gehen aktuell dahin, immer schneller immer kundenorientiertere zu sein und immer individuellere Angebote zu entwickeln. Dies gilt auch für Lernen. Menschen müssen immer selbstorganisierter und spezifischer lernen. Wie diese Welt aussieht und was dies für Lernsysteme und Mentoring bedeutet zeigt Prof. Sauter in Kap. 9 auf. Er geht in seinem Gastbeitrag auch darauf ein, wie sich die Rollen der Lerner, Führungskräfte und Personalentwickler verändern müssen, damit sich Systeme des Wissenserwerbs zu Systemen des Kompetenzerwerbs verändern. Auch er zeigt den Trend zur Individualisierung und Selbststeuerung auf Lernerseite bei gleichzeitiger Notwendigkeit der strategischen Steuerung und des Monitoring der Lernerfolge auf.

Wie Evaluation im Mentoring noch effizienter gestaltet wird, haben wir in Abschn. 4.5 aufgenommen. Auch die Case Study der LMU in München (Abschn. 3.3) und die damit verbundene wissenschaftliche Untersuchung (Kap. 10) zeigen uns auf, wie Evaluation gestaltet sein kann und welche Ergebnisse daraus resultieren.

Wir wünschen Ihnen viele spannende Erkenntnisse und viel Spaß bei der Lektüre und hoffen, dass Ihre Mentoringaktivitäten ein Gewinn für alle Seiten sind.

Braunschweig, Deutschland
Hamburg, Deutschland

Prof. Dr. Nele Graf
Dr. Frank Edelkraut

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung Mentoring	1
1.1 Geschichte des Mentoring	2
1.2 Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung	6
1.3 Nutzen und Bedeutung von Mentoring	12
1.3.1 Fazit.	16
2 Formen und Einsatzgebiete des Mentoring	17
2.1 Klassisches Mentoring	19
2.2 Cross-Mentoring.	23
2.3 Reverse Mentoring	25
2.4 Peer-to-Peer-Mentoring	29
2.5 Informelles Mentoring	33
2.6 Gruppen-Mentoring	34
2.7 Die „Grauzone“	34
2.7.1 Flash Mentoring	34
2.7.2 Situationales Mentoring	35
2.7.3 Das „Leader-Teacher“-Konzept	36
2.7.4 Paten	36
2.7.5 Die Senpai-Kohai-Beziehung	37
2.8 Zielgruppen des Mentoring	39
2.9 Mentoring in der Organisationsentwicklung	41
3 Rollen im Mentoring: Anforderungen, Aufgaben und Nutzen	47
3.1 Die Rolle des Mentee	50
3.2 Die Rolle des Mentors	59
3.3 Die Rolle der Programmleitung bzw. Personalabteilung	72
3.4 Die Rolle des Vorgesetzten des Mentee	79
3.5 Die Rolle des Top-Management/Unternehmen	81

4	Entwicklung eines Mentoring-Programms	83
4.1	Konzeption und Planung	87
4.1.1	Vorbereitende Organisationsanalyse	89
4.1.2	Entwicklung des Mentoring-Programms	92
4.2	Programm-Management	116
4.2.1	Juristische Aspekte des Mentorings	117
4.2.2	Marketing/PR-Kampagne	120
4.2.3	Gewinnung und Auswahl der Mentoren	123
4.2.4	Auswahl der Mentees	126
4.2.5	Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer	129
4.3	Durchführung – Die Programm-Operative	131
4.3.1	Qualifizierung	132
4.3.2	Matching	137
4.3.3	Mentoring-Vertrag	140
4.3.4	Kick-Off- und Abschlussveranstaltung	140
4.3.5	Trennung des Tandems	140
4.4	Risiken des Mentoring	142
4.4.1	Die Rolle des Alters	145
4.4.2	Erwartungshaltungen	146
4.4.3	Verfügbarkeit von Mentoren	147
4.4.4	Vertraulichkeit	147
4.4.5	Das soziale Umfeld des Mentee	148
4.4.6	Konkurrenz zwischen Mentor und Mentee	149
4.4.7	Der Vorgesetzte des Mentee	149
4.4.8	Sensibilität der Mentoren	149
4.4.9	Widerstand des Managements gegen Mentoring	149
4.4.10	Risiken in der Mentoring-Praxis	150
4.5	Evaluierung und Nachbereitung	152
4.5.1	Grundlagen der Evaluierung von Maßnahmen der Personalentwicklung	153
4.5.2	Praxiserfahrungen aus Evaluierungen von Mentoring-Programmen	157
4.5.3	Zukunft der Mentoring-Evaluierung	159
4.5.4	Nachgelagerte Aufgaben der Programmleitung	159
5	Die Arbeit im Tandem	169
5.1	Matching – Der Weg zum Tandem	171
5.2	Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln	183
5.3	Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele	189
5.4	Aktionsphase – Miteinander arbeiten	195
5.5	Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren	209
5.6	Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte	219

6	Einbettung des Mentoring in die Organisation	225
6.1	Megatrends und Gesellschaft	225
6.1.1	Der demographische Wandel als gesellschaftliche Herausforderung	225
6.1.2	Anzahl der Schulabbrecher reduzieren	227
6.1.3	Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren	231
6.1.4	Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern	232
6.1.5	Zuwanderung von Fachkräften steuern	233
6.1.6	Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben	235
6.2	Megatrends und der Druck zu organisationaler Veränderungen	238
6.3	Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung	243
6.3.1	Organisationsziel 1: Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens	243
6.3.2	Organisationsziel 2: Lernende Organisation	245
6.3.3	Organisationsziel 3: Change Management	248
6.3.4	Organisationsziel 4: Mentoring und Wissensmanagement	249
6.4	Einbettung des Mentoring in die strategische Personalentwicklung	255
6.5	Mentoring als Bestandteil integrierter Personalentwicklungskonzepte	261
6.6	Operative Verknüpfung von Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmethoden	270
6.7	Einsatzgebiete des Mentoring außerhalb der Personalentwicklung	272
7	Die Zukunft des Mentoring	275
7.1	Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft	275
7.2	Blended Mentoring	290
7.3	E-Mentoring als eigenständige Form des Mentoring	299
8	30 Years of Modern Mentoring	309
9	Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner der Mitarbeiter: Coaching und Mentoring in Lernprozessen am Arbeitsplatz und im Netz	313
9.1	„Terra Nova“	314
9.2	Ermöglichungsdidaktik	317
9.3	Kompetenzentwicklung auf der Praxis-, Coach- und Trainingsstufe	318
9.4	Eine Lernrevolution hat begonnen	320
9.5	Coaching und Mentoring in selbstorganisierten Lernprozessen	321
9.6	Kompetenzentwicklung der Entwicklungspartner und der Lernbegleiter	324
9.7	Fazit	328

10	Universitäre Mentoringprogramme am Übergang vom Studium in den Beruf als Chance für Studierende, Mentoren und Unternehmen	329
10.1	Motivation und Erwartungshaltungen der Teilnehmer	330
10.2	Rekrutierung der Mentoren	332
10.3	Rekrutierung der Mentees	332
10.4	Matchingprozess	332
10.5	Inhalt der Gespräche und Entwicklung der Beziehung	333
10.6	Steigerung der Attraktivität: Veranstaltungen für Mentoren und Mentees	335
10.7	Qualitätssicherung	336
10.8	Erfolgreiches Mentoring	337
10.9	Aus Sicht der Mentees	337
10.10	Aus Sicht der Mentoren	338
10.11	Aus Sicht der Unternehmen	338
10.12	Aus Sicht der LMU München	339
10.13	Rahmenbedingungen erfolgreichen Mentorings	339
10.14	Engagement der Tandempartner/Vor- und Nachbereitung der Treffen	339
10.15	Qualität der Beziehung	339
10.16	Ressourcen des Mentors	340
10.17	Organisation durch die LMU/Commitment	340
10.18	Beziehungsdauer	340
10.19	Faktoren mit bedingtem Einfluss auf den Mentoringserfolg	340
10.20	Zusammenfassung und ein Seitenblick auf Mentoring als Recruiting-Instrument	341
11	Skills of a Multicultural Mentor	345
12	Anhang	349
12.1	Checkliste Einführung Mentoring	349
12.2	Checkliste: Vorbereitung Mentoring für Mentees und Mentoren	350
12.3	Analysebogen „Netzwerk“	351
12.4	Mentoring: Meine Werte	352
12.5	Profilbogen Mentor	353
12.6	Profilbogen Mentee	353
12.7	Der Mentoring-Vertrag	354
12.8	Mentoring-Leitfaden	355
12.9	Selbsteinschätzung zu den eigenen Managementrollen	356
12.10	Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement	357
12.11	Effektive Gesprächsführung mit dem GROW-Modell	365
12.12	Zuhören	366

12.13	Gesprächsprotokoll.	367
12.14	Erste Evaluierung des Mentoring-Prozesses	367
12.15	Checkliste: Evaluierung eines Mentoring-Programms.	368
12.16	Qualitätscheck für Mentoring-Programme.	371
12.17	Mentoringstudie (Kurzfassung)	374
Literatur.	383

*Mentoring¹ is about sharing wisdom... a two-way street that
benefits both
Sokrates*

Mentoring – eine Legende ist zurück Mentoring war jahrhundertlang *die* Methode der Berufsqualifizierung. In den letzten Jahrzehnten fristete sie allerdings ein eher isoliertes Dasein als Methode für die Förderung spezieller Zielgruppen wie Frauen und den Führungsnachwuchs.

Durch den flexiblen Einsatz der Methode hat sich Mentoring langsam aber sicher wieder verbreitet und ist heute erneut eine Standardmethode der Personalentwicklung. Hauptgrund für die Wiederentdeckung des Mentoring sind die veränderten Anforderungen an betriebliche Lernprozesse, die individueller, arbeitsplatznäher und unmittelbarer werden müssen. Wie kaum eine andere Methode moderner Personalentwicklung ist Mentoring in der Lage, diese Anforderungen erfolgreich zu bedienen. Die langfristige Begleitung des Mentees durch den Mentor findet direkt im Arbeitskontext statt und ist hochgradig individualisiert. Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten dieser Methode quasi unbegrenzt: Die Zielgruppen umfassen den gesamten Lebenszyklus vom Vorschulalter über Studenten und Young Professionals bis zu älteren Mitarbeitern und Rentnern.

Mentoring nutzt im modernen Verständnis neben dem Mentee auch dem Mentor bei der Selbstreflexion und Weiterentwicklung, sowie dem Unternehmen in der Organisationsentwicklung – eine dreifache Win-Situation. Voraussetzungen für die Realisierung dieser Nutzen sind allerdings eine professionelle Konzeption und Durchführung des Mentoring.

¹Unter Mentoring versteht man grundlegend „(...) einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor oder Mentorin) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitpunkt (...)“ begleitet. (Schmid und Haasen 2011, S. 14).

Mit diesem Buch zeigen wir Ihnen, was Professionalität im Mentoring bedeutet und geben Ihnen Anregungen zur konzeptionellen Gestaltung und Umsetzung von Mentoring-Programmen, angereichert mit vielen praktischen Tipps. Dabei reichen die Informationen von wissenschaftlichen Erkenntnissen bis zu konkreten praktischen Beispielen. Unser Fokus liegt auf dem Mentoring im wirtschaftlichen Kontext, obwohl auch Programme im sozialen Kontext von vielen Beispielen und Fragestellungen profitieren können.

Nach einer kurzen Einführung in das Verständnis und die Geschichte des Mentoring erhalten Sie einen Überblick über die Vielfalt an Zielen und Nutzen die das Mentoring für alle Beteiligten haben kann.

In [Kap. 2](#) finden Sie eine Übersicht über die verschiedenen Formen und Zielgruppen des Mentoring.

In [Kap. 3](#) stellen wir Ihnen alle Beteiligten in einem Mentoring-Programm mit ihren Rollen und Aufgaben vor – dazu gehören neben dem Mentee und dem Mentor auch die Personalabteilung, der Vorgesetzte des Mentee sowie das Top-Management.

In [Kap. 4](#) „Entwicklung eines Mentoring-Programms“ sprechen wir gezielt die Verantwortlichen für Mentoring-Programme an und bieten ihnen ein Toolkit zur Gestaltung eines professionellen Mentoring-Programms. Sie erhalten Unterstützung für die Konzeption und Planung über die Durchführung bis hin zur Evaluation.

[Kapitel 5](#) „Das Tandem“ ist den beiden Hauptbeteiligten (Mentor und Mentee) gewidmet. Sie finden hier zu allen Phasen ihrer Zusammenarbeit im Tandem-Prozess hilfreiche Informationen und praktische Instrumente.

Das [Kap. 6](#) „Einbettung in die Organisation“ zeigt, wie Ziele für ein Mentoring-Programm aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können und welche Effekte auf die Organisation erzielt werden – geplant oder als „zufälliger“ Nebeneffekt. Denn: Mentoring kann gezielt für die Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Da sich die ganze Wirkung auf eine Organisation allerdings erst im individuellen Unternehmenskontext entfalten kann, gehen wir hier auf die Schnittstellen zu anderen Personal- und Organisations-Entwicklungsinstrumenten und zum Wissensmanagement als Nachbarthema ein.

[Kapitel 7](#) „Zukunft des Mentoring“ wagt einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Personalentwicklung und des Mentoring. Zudem zeigen wir auf, wie mit Mentoring den Herausforderungen der aktuellen Megatrends begegnet werden kann.

Für die praktische Durchführung erhalten Sie in [Kap. 12](#) Arbeitshilfen in Form von Checklisten, Mustern etc.

Wir hoffen Ihnen, damit ein umfassendes und hilfreiches Werk zur Verfügung zu stellen und wünschen Ihnen viel Spaß und Anregungen bei der Lektüre!

1.1 Geschichte des Mentoring

Mentoring ist seit der Antike ein Begriff für intensives, zielorientiertes und individuelles Lernen. Grundlage ist immer die Beziehung zwischen einer erfahrenen Person und einer unerfahrenen Person (Mentee). Der Mentor versteht sich als Berater, Begleiter



Abb. 1.1 Telemachos und Mentor. (Quelle:<http://www.tu-chemnitz.de/hsw/qualitaetspakt/startsmartlernmodul/mentoringwasistdas.html>)

und Förderer eines jungen Menschen. Der Ursprung liegt in der griechischen Sagenwelt (siehe Abb. 1.1).

Der Begriff Mentoring leitet sich von dem griechischen Namen Mentor ab. In Homers Epos „Odyssee“ ist Mentor Odysseus' Freund. Während Odysseus nach Troja zieht, bittet er seinen Freund Mentor, sich um seinen Sohn Telemachos zu kümmern, diesem als väterlicher Freund zur Seite zu stehen und ihn auf seine Rolle als späterer König von Ithaka vorzubereiten. Mentor, in dessen Körper übrigens die Göttin Athene (Göttin der Weisheit) von Zeit zu Zeit schlüpft, begleitet Telemachos bei der Suche nach seinem Vater und steht ihm mit Rat und Tat in den „vaterlosen“ Jahren beiseite. Durch Mentors Hilfe kann Telemachos den Thron von Odysseus erfolgreich verteidigen.

Der Gedanke des „väterlichen Freundes“ zieht sich danach durch alle Epochen: Angefangen bei den Philosophen im antiken Griechenland, die ihren Schützlingen im Diskurs eine neue Art des Denkens zugänglich machen wollten. Als berühmtes Beispiel gilt Sokrates, der als Mentor von Platon angesehen wird.

Auch im Mittelalter ist das Mentoring bekannt: Sei es die Knappenausbildung zum Ritter oder die Ausbildungen von Handwerkern in den mittelalterlichen Zünften – beides basiert auf dem Mentoren-Prinzip (siehe Abb. 1.2).

Die Eltern suchten für ihren (männlichen) Nachwuchs im Alter von ca. 11–12 Jahren einen Lehrmeister. Bei diesem lernte der Junge das Handwerk einer Zunft – zum Beispiel Tuchmacher oder Schuster. Während der ca. siebenjährigen Ausbildung lebt



Zeichnung: Andrea Kurzmann

Abb. 1.2 Meister und Lehrling. (www.virtuelleschule.bmukk.gv.at)

der Mentee im Haus des Lehrmeisters, der für Ausbildung und Erziehung zuständig war. Er gab sein Erfahrungswissen weiter, führte den Lehrling in die Zunftgemeinde ein und lehrte ihn das Handwerk, den Umgang mit politischen Verflechtungen, die Werte der Zunft und verbürgte sich für den Mentee. Ziel dieser Beziehung war, neben der fachlichen Ausbildung, der erfolgreiche Start in das Berufsleben. Gute Lehrmeister waren damals sehr begehrt und konnten für die Ausbildung eines Mentee viel Geld verlangen.

Auch bei den Damen gibt es das Mentoringprinzip seit Jahrhunderten. So erhielt jedes Mädchen aus gutem Hause eine offizielle Einführung in die Gesellschaft. Neben der inhaltlichen Vorbereitung gehörten, die Begleitung und Unterstützung bei den Anfängen auf dem sozialen Parkett dazu. Die erfahrenen Damen nahmen sich der jungen Mädchen an und unterstützten mit Erfahrung, Kontakten und politischem Geschick, die Einführung der Debütantin in die Gesellschaft.

Mentoring ist also aus der Geschichte heraus als Ausbildungs- und Initiationsprozess zu verstehen, in dem (meist) ein junger Mensch von einer älteren, erfahrenen Person auf der Suche nach seiner Identität begleitet und in die Spielregeln der Gesellschaft eingeführt wird. Der Schützling wird am Schluss dieser „Ausbildung“ zu einem Gleichen unter Gleichen.

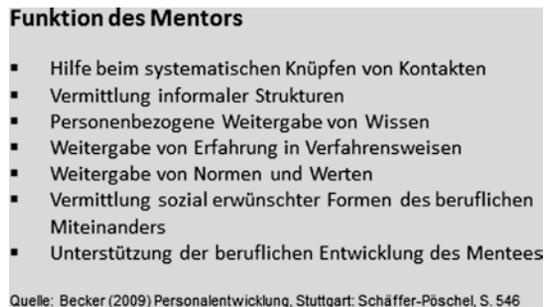


Abb. 1.3 Funktion des Mentors (Becker 2009). (Quelle: Becker)

Der Mentor wurde so zum Synonym für einen gebildeten und geachteten Menschen, der für einen jungen und unerfahrenen Menschen Verantwortung übernimmt und diesem sowohl als Berater als auch als Unterstützer zur Seite steht (Hofmann-Lun 2002). Abbildung 1.3 zeigt die Funktion des Mentors.

Nach einiger Zeit der eher geringen Beachtung wurde ab ca. den 1970er Jahren die karrierefördernde Funktion des Mentoring in den Personalabteilungen US-amerikanischer Unternehmen „neu“ entdeckt, als Instrument zur Personalentwicklung etabliert und letztlich auch wirtschaftlich nutzbar gemacht (vgl. Peters 2004, S. 8).

In den 1980er kam das Konzept nach Europa – über Skandinavien und England bis in Deutschland Anfang der 1990er Jahre das Konzept aufgegriffen wurde (Haasen 2001, S. 9). Von dem Einsatz an Hochschulen und zur Frauenförderung hat es über die Zeit auch in den Unternehmen Einzug gehalten und wurde weiterentwickelt. Wirtschaftliche Umbrüche, (von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft), technische Neuerungen und der Trend zum lebenslangen Lernen führten zur erneuerten Aktualität der Methode. Geändert hat sich im Verlauf der Geschichte allerdings, dass Mentoring nicht mehr nur als isolierte Paarbeziehung verstanden, sondern durch ganze Programme unterstützt und begleitet wird.

In der Moderne ist das Prinzip des Zur-Seite-stehens damit zu einer neuen Form herangereift. Natürlich dreht sich noch immer alles noch um die Ratschläge, Erfahrungswissen und Unterstützung z. B. bei der Einführung in neue soziale Netze. Geändert haben sich vor allem zwei Dinge:

Zum einen wird die Mentoren-Mentee-Beziehung vielfach durch ein Programm mit strukturierenden Elementen und zusätzlichen Maßnahmen begleitet. Zum anderen hat sich die Rolle des Mentee stark verändert. Hatte in der Geschichte der Mentee ein demütiges, lernendes Rollenverständnis, so wird heutzutage vor allem proaktives und engagiertes Verhalten von ihm erwartet. Nimmt man sich das Zitat von Sokrates am Anfang des Kapitels – so ist der zweite Teil „*a Two-way street that benefits both*“ deutlicher ausgeprägt, als es in der Vergangenheit der Fall war.

Einen Vergleich der verschiedenen Verständnisse des Mentoring von Geschichte über Gegenwart zu Zukunft zeigt Abb. 1.4 (Gianella und Brand 2010). Der Zukunft des Mentoring – oder hier „Mentoring 3.0“ haben wir das gesamte [Kap. 7](#) gewidmet.



	Mentoring 1.0	Mentoring 2.0	Mentoring 3.0
Ziele	Vom Mentor	Vom Mentee	Von der Organisation
Lernstil	Direktiv	Kooperativ	Bidirektional
Wissens-transfer	Einseitig Fokus auf explizitem Wissen, bei Sympathie auch implizit	Einseitig Fokus auf explizitem Wissen	Virtuell/Beidseitig Fokus auf implizitem Wissen und Know how Transfer
Beziehung	Face to face Unwichtig, weil der Mentor die Beziehung iniziert	Face to face Wichtig, wird durch Training und Coaching unterstützt	Virtuell/face to face/in Gruppen Entscheidend
Fokus	Sponsorship	Support	Knowledge Transfer
Power balance	Mentor	Mentee	Beide
Matching	Kein Matching	Matching mit Hard Facts und HR-Einfluss	Value Based Matching

Abb. 1.4 Mentoring im Wandel der Zeit. (mentorable.com)

1.2 Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung

Mentoring ist eines von mehreren Instrumenten, die auf eine Begleitung und Beratung im Arbeitsumfeld fokussieren, weswegen die Begriffe zum Teil synonym verwendet werden. Wenn man sich die Begriffe genau ansieht, erkennt man, dass durchaus Unterschiede in der Zielsetzung, Gestaltung und bei den Rollen der Beteiligten existieren. Wir möchten Ihnen hier die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Instrumente vorstellen und Klarheit in das Verständnis der Begriffe bringen. Mit der Begriffsdefinition erhalten Sie gleichzeitig einen Einblick in das Verständnis von Mentoring, welches diesem Buch zu Grunde liegt.

Mentoring wird als Methode für den persönlichen Wissenstransfer verstanden: „Als Personalentwicklungsinstrument, insbesondere im Unternehmen, aber auch beim Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/in), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee oder Protégé) weitergibt. Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Anwendungsbereiche des Mentoring sind breit gestreut und umfassen unter anderem Ausbildung, Nachfolgeregelung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Frauenförderung und Führungskräfteentwicklung.“ (Edelkraut und Graf 2011)

Im Vordergrund des Mentoring stehen also zwei Organisationsmitglieder, die, meist zeitlich begrenzt, Wissen teilen, wovon es einen mit einem Erfahrungsvorsprung gibt (Mentor).

In regelmäßigen Treffen werden persönliche und berufliche Inhalte und Fragestellungen diskutiert und Lösungsoptionen für verschiedene Handlungsfelder erarbeitet, ausprobiert und reflektiert. Die Mentor-Mentee-Beziehung ist dabei von Vertrauen, Offenheit und Respekt geprägt. Inhaltlich wird unter dem Begriff Mentoring eine kontextbezogene Beratung des Mentee verstanden, wobei der Mentor als Feedbackgeber fungiert, bei Fragestellungen im Rahmen der Karriereplanung als Berater zur Seite steht und den Mentee auch an eigenen Erfahrungen teilhaben lässt.

Hinzu kommt die Möglichkeit für den Mentee, an Kontakten und Netzwerken des Mentors zu partizipieren und zunehmend informelles Wissen über die Organisation und das Arbeitsumfeld zu erlangen. Dabei ist die Eins-zu-Eins-Beziehung der Interagierenden von einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu unterscheiden, da der Mentor in der Regel keine Weisungsbefugnis über den Mentee besitzt (Haasen 2001).

Zusammengefasst werden dem Mentoring drei übergeordnete Funktionen zugeschrieben, die karrierebezogene, die psychosoziale und emotionale Funktion (Rotering-Steinberg 2007).

Haupteinsatzgebiete des Mentoring sind die Karriereberatung für z. B. Nachwuchskräfte, die Netzwerkförderung von Talenten, die Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen/Kultur und Werte an Young Professionals sowie die Persönlichkeitsentwicklung von z. B. Schülern.

Persönlichkeitsentwicklung ist auch ein Ziel des Coachings, zu dem die Grenzen fließend sind. Weder die Wissenschaft noch die Praxis haben sich bisher auf eine trennscharfe Definition für Mentoring und Coaching geeinigt, so dass diese Unschärfe nicht absolut aufgelöst werden kann. Dennoch zeigen beide Urformen typische Charakteristika, die wir Ihnen hier vorstellen möchten. (Zudem kann die Definition der Begriffe bereits zum Design der Instrumente beitragen.)

Coaching Coaching bezieht sich auf die professionelle Begleitung und Unterstützung von Personen durch einen meist ausgebildeten Coach. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung. (Edelkraut 2012)

Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete individuelle Beratung, die den oder die Beratene(n) darin unterstützt, berufliche (und private) Ziele zu erreichen. Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen (Offermanns 2004).

In der Praxis bedeutet dies, dass ein Coach keine Tipps oder Ratschläge gibt, sondern er den Klienten zu eigenen neuen Lösungen führt. Coaching basiert dabei auf der direkten Beziehung zwischen einem Coach und einer einzelnen Person, dem Coachee. Der Coach ist dabei ein Experte in der Methodik wie z. B. dem Hinterfragen von Wechselwirkungen, Deutungsmustern, Beziehungsdynamiken etc.

Seinen Ursprung hatte das Coaching im angloamerikanischen Sprachraum zu Beginn des 19. Jahrhunderts, wo Personen (Coaches) andere auf spezielle Leistungen im Sport oder für Prüfungen vorbereiteten. Die sprachlichen Wurzeln des Wortes Coaching stammen ebenfalls aus dem Angloamerikanischen. Es wurde von dem Wort Coach abgeleitet, das übersetzt Kutscher bedeutet: Der Kutscher hat die verantwortungsvolle Aufgabe, den Pferden ihre Leistungen so abzuverlangen, dass diese nicht überfordert werden. Er muss die Pferde so lenken, dass diese immer auf dem richtigen Weg bleiben und nicht straucheln (Stöger et al. 2009).

Neben dem Sport und dem ursprünglichen Verständnis hat sich Coaching im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung immer weiter verbreitet und durchgesetzt. In Deutschland wird der Begriff Coaching inzwischen fast inflationär benutzt. So gibt es viele Arten und Zielgruppen: Von Sport- und Schauspielercoaching bis zu Führungskräftecoaching; von Outplacement-Coaching über Gesundheitscoaching bis zu Karrierecoaching.

Die Ursachen für diese Vielfalt liegen u. a. in den folgenden beiden Punkten:

In der Anfangsphase des Coaching wurde das Instrument exklusiv für Führungskräfte eingesetzt, da man mit dieser punktgenauen und individuellen Personalentwicklungsmaßnahme auch die oberen Führungskräfte erreichen konnte. Das weckte Begehrlichkeiten und man erfand Coachings für alle Lebenslagen. Mit der Einführung des Psychotherapeutengesetzes 1998 waren viele Psychotherapeuten ohne Krankenkassenzulassung. Also haben sich viele in den ungeschützten Begriff Coach umbenannt. Das hatte zudem den Vorteil, dass sie nun auch die Wirtschaft erreichen konnten, da Coaching sozial deutlich besser akzeptiert ist als Psychotherapie. Für die Arbeit als Coach gibt es keine staatlich anerkannte Ausbildung oder wissenschaftlich fundierte Qualitätsstandards.

Mentoring = Coaching? Anhand der beiden Konzeptvorstellungen wird verständlich, dass die Begriffe Mentoring und Coaching häufig synonym verwendet werden. Beide verstehen sich als individuelles Personalentwicklungskonzept für Organisationsmitglieder, welche Unterstützung suchen und fokussieren dabei auf sehr ähnliche Themen, wie z. B. Karriereberatung, Beziehungsgestaltung sowie der Rollenklärung (Reichelt 2006) – hauptsächlich im beruflichen Umfeld, allerdings durchaus mit Anteilen des Privatlebens („Stichwort Work-Life-Balance“). Beide sind „absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehungen“ im Praxisfeld des Klienten.

Des Weiteren fungiert in beiden Methoden der Coach oder Mentor als Zuhörer und Gesprächspartner und regt seinen Klienten dazu an, eigene Lösungen zu finden und so die eigene Handlungskompetenz zu erhöhen (Rauen 2003, S. 2 ff.). Die Beratungsbeziehung basiert dabei auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und Vertraulichkeit und versteht sich als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Auch vereint die klare Abgrenzung von der Psychotherapie die beiden Konzepte sowie ihre Anwendung als Personalentwicklungsinstrument durch Training near-the-job (Reichelt 2006).

Mentoring \neq Coaching! Trotz der vielen Gemeinsamkeiten (und der damit entstehenden Verwirrung) bestehen deutliche Unterschiede (wenn man die Ursprungsformen von Führungskräftecoaching und internem Mentoring vergleicht), die in Tab. 1.1 zusammengefasst sind.

Tab. 1.1 Abgrenzung von Mentoring und Coaching

Mentoring	Coaching
Beziehung zweier Organisationsmitglieder	Beziehung zwischen einem Organisationsmitglied (Coachee) und einem Externen (Coach)
Zielgruppe i.d.R. neue bzw. junge Mitarbeiter, Potenzialträger	Zielgruppe i.d.R. Führungskräfte, Projektmanager
Beziehung hierarchisch (Mentor sollte ca. zwei Stufen hierarchisch höhergestellt sein.)	Beziehung hierarchiefrei
Beziehung wird persönlich	Beziehung neutral
Persönliches Engagement	Berufliches Engagement
Der Mentor hat die Rolle des Vorbildes/Begleiters	Der Coach hat die Rolle des Begleiters
Mentoren sind meist ältere erfahrene Organisationsmitglieder	Organisationsfremd und erfahren
Der Mentor bringt sich persönlich ein und lässt den Mentee an seinen Erfahrungen teilhaben	Der Coach vermeidet persönliche Statements und bringt seine eigenen Erfahrungen nicht mit ein
Beratung auf Fach-, persönlicher und Prozessebene Fachliche Hilfestellungen in einzelnen Praxissituationen und Entwicklung persönlicher Handlungskompetenz Integration in die Organisationsstrukturen und Vereinbarung von Organisatorischen und persönlichen Karrierepläne	Beratung auf Prozess- und persönlicher Ebene Entwicklung persönlicher Handlungs- und Lösungskompetenz Bewusstmachung von Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmustern
Der Mentor verfolgt teilweise die Interessen des Unternehmens	Der Coach verfolgt vordergründig die Interessen des Coachees
Nicht ausgebildete Berater (ggf. Überlastung des Mentors)	Größere fachliche Kompetenz als Begleiter (Methodenspezialist)
Unentgeltliche Beratung	Honorarbasierte Beratung
In ein umfassendes PE-Konzept eingebettet	Coaching findet oft anlassbezogen als gezielte PE-Maßnahme statt
Langfristig angelegt	Mittelfristig angelegt
Ein Mentor hat meistens nur 1–2 Mentees	Ein Coach hat eine Vielzahl von Coachees, da er von den Stunden seinen Lebensunterhalt bestreitet
Bedürfnisse des Mentees stellen sich erst mit der Zeit heraus	Ziel vorab festgelegt

In unserem Verständnis von Mentoring kann Coaching ein Element innerhalb des Mentoring sein. Dabei orientieren wir uns an Hilb, der in Abb. 1.5 Mentoring als die umfassendste Form der Lernbegleitung darstellt, da sie jede vorherige Stufe beinhaltet.

Der Coach im deutschsprachigen Verständnis wird im Englischen eher als Counselor bezeichnet, welcher eine Beratungsfunktion in z. B. Entscheidungsprozessen einnimmt. Die Ausrichtung des deutschen Coachings bezieht sich auf Bereiche wie Reflexion, Verbesserung, Erweiterung, Vertiefung vorhandener Potenziale. Während die Ausrichtung des Mentoring zusätzlich noch Entfaltung, Förderung neuer Potenziale anstrebt. Der Mentor nimmt neben der Funktion als Impulsgeber stärker die Position des Begleiters und Vertrauten ein.

Die Grafik nach Hilb 1997 geht auf Gordon F. Shea zurück.

Mentoring und Supervision Supervision ist eine Form der Beratung, die Teams und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres personalen, beruflichen oder ehrenamtlichen Handelns begleitet. Fokus ist je nach Zielvereinbarung die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik zwischen Supervisanden, die Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisation des Supervisanden usw. Die Teamsupervision befasst sich eher mit dem Miteinander, der Zusammenarbeit, gemeinsamen Zielen, Prozessen, Strukturen und Kultur. Ziel ist ein gemeinsames Lernen, Synergie und Lösungen. Persönliche Themen werden nur soweit behandelt, als sie den gemeinsamen Prozess in besonderem Maße hindern oder fördern. Inhalt von Supervision ist arbeitsbezogene Reflexion des beruflichen Handelns, also innerpersönliche und zwischenmenschliche Wirkfaktoren und Potenziale.

Die Supervision wird ebenfalls häufig als Beratungsform mit Mentoring in Verbindung gebracht, da beide Instrumente in der Personalentwicklung Anwendung finden und ähnliche Rahmenbedingungen aufzeigen (Sonntag und Stegmaier 2006). Beide

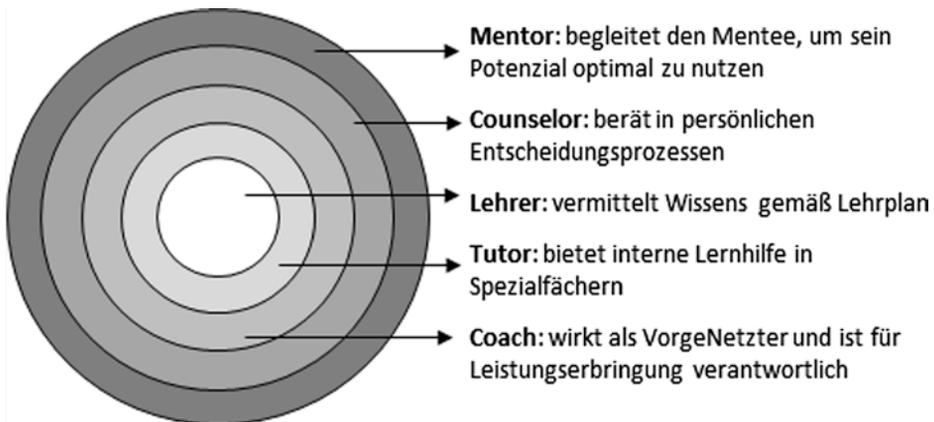


Abb. 1.5 Die verschiedenen Schichten der Lernunterstützung. (Hilb 1997)

Instrumente setzen den Fokus auf die Betrachtung und Begleitung von beruflichen Situationen, unterscheiden sich aber auch deutlich. So setzt die Supervision eine dienstleistungsorientierte Beratung voraus, für die der Supervisand finanziell aufkommen muss. Die Supervision ist dabei auf die Verbesserung des beruflichen Handelns fokussiert, indem die Selbstreflexionskompetenz gesteigert werden soll (Migge 2007). Des Weiteren findet Supervision eher in Non-Profit-Organisationen bzw. allgemein im sozialen Berufsbereich Anwendung, wobei Mentoring mehr in der Wirtschaft verbreitet ist (Petzold und Bürmann 2004). Hinzu kommt, dass Supervision als eine Art Selbstverständlichkeit in diesem Kontext angesehen und im Rahmen der Qualitätssicherung der Arbeit in Anspruch genommen wird. (Honemeyer 2012).

Kollegiale Beratung Kollegiale Beratung wird auch als Intervision bezeichnet und entwickelte sich als lösungsorientierte Methode aus der Supervision. Der Unterschied ist – ähnlich dem Coaching und Mentoring – das der Supervisor kein ausgebildeter, externer Berater sondern ein Mitarbeiter mit Fachexpertise im Unternehmen ist. Hauptsächlich werden in der Gruppe „Fälle“ bzw. Situationen geschildert, bei deren Lösung die Gruppe dem Fallgeber behilflich ist. Qualitätssicherung steht neben der Unterstützung an oberster Stelle der Gründe für eine kollegiale Beratung. In diesem Verständnis weist auch die Kollegiale Beratung Parallelen zum Mentoring auf. So bietet Peer-Mentoring [Abschn. 2.4](#) Mitarbeitern auf gleicher Ebene ebenfalls die Möglichkeit für einen strukturierten, fachlichen Austausch.

Pate vs. Mentor Als letztes möchten wir noch kurz auf das Pate-Modell eingehen (im Amerikanischen „Buddy“). Ein Pate wird häufig Neulingen – sei es an der Uni die Erstsemester-Studenten oder die neuen Mitarbeiter im Unternehmen – zur Seite gestellt. Der Pate unterstützt den Neuen bei der Orientierung im neuen System und im Sozialisationsprozess und steht für Informationen und Fragen zur Verfügung. Patenschaften beziehen sich jedoch selten auf die Förderung des „Protegé“. Somit ist die persönliche Verpflichtung und emotionale Einbringung deutlich weniger zu erwarten, als es bei der Mentoren-Mentee-Beziehung der Fall ist.

Fazit Unterschiede zwischen den dargestellten Methoden sind – insbesondere in der Beziehung und in den Rollen – klar zu erkennen. Schaut man sich jedoch die heutige Praxis an, verschwimmen die Konzepte und verlieren zunehmend an Trennschärfe. So werden in einigen Unternehmen bereits interne Coaches ausgebildet, um allen Mitarbeitern ein situatives Coaching zu ermöglichen. Zum anderen gibt es im Mentoring das Bestreben, die Rolle des Mentors durch Weiterbildung (z. B. in Coaching-Instrumenten) zu professionalisieren. Auch die Kollegiale Beratung erhält neuerdings einen höheren Stellenwert und Ausbildungen zum Intervisoren vermehren sich auf dem Weiterbildungsmarkt.

- ▶ Lassen Sie sich von den unterschiedlichen Begriffen und Methoden nicht verwirren: Egal welche Begriffe verwendet werden, wichtig ist, dass für alle Beteiligten die Zielsetzung geklärt ist und alle Involvierten das gleiche Verständnis ihrer Rollen haben – und diese auch abgrenzen können.

1.3 Nutzen und Bedeutung von Mentoring

Übergeordnetes Ziel jedes Mentoring ist es, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Da diese Grundidee vielfältig einsetzbar ist, hat sich ein breites Spektrum an Zielsetzungen, Zielgruppen und Organisationsformen für das Mentoring herausgebildet. Die Konzeption von Mentoring-Programmen wird sich dabei stets an den zu erreichenden Zielen ausrichten.

Mentoring bietet eine intensive Form der Förderung an, die sich qualitativ und auch quantitativ von anderen PE-Instrumenten unterscheidet. Es bietet alle Aspekte eines erfolgreichen Lernsettings: eine lern- und kompetenzfördernden Umgebung, intensive Auseinandersetzung mit sich und der Materie, selbständiges Probieren, reflexiver Austausch.

Mentoring was very important for me personally. For example, Sir Freddie Laker gave me invaluable advice and guidance as we set up Virgin Atlantic, while my mum has been a mentor throughout my life. Nowadays, I find mentors inside and outside of Virgin every day. If you ask any successful businessperson, they will always have had a great mentor at some point along the road. If you want success then it takes hard work, hard work and more hard work. But it also takes a little help along the way. If you are determined and enthusiastic then people will support you. (Richard Branson <http://www.virgin.com/richard-branson/the-importance-of-mentoring>)

If you are looking to make your way in business, try to find a mentor. If you are in a position to share the skills you have learned, give something back by becoming a mentor yourself. (Richard Branson 2013)

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen den Nutzen von Mentoring für alle Beteiligten vorstellen und mögliche, persönliche Ziele des Tandems fokussieren.

Nutzen von Mentoring Der Nutzen von Mentoring kann als eine Art Win-Win-Win Situation beschrieben werden. Standen in der Historie die Mentees im Vordergrund, hat man in den letzten Jahren erkannt, dass auch der Mentor stark von der Tandemarbeit profitieren kann. Man kann die Aufgabe des Mentors sogar als ein Instrument seiner Weiterbildung ausgestalten. Das hat den Vorteil, dass auch die oberen Führungskräfte wieder stärker mit Personalentwicklung in Berührung kommen. Zudem profitiert das Unternehmen als Organisation von dem hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch.

Leider hat in den meisten Mentoring-Programmen die Perspektive des Unternehmens noch keinen Einzug erhalten. Aber auch das Unternehmen an sich profitiert von den Tandems und der daraus entstehenden/verstärkenden Kultur des Lernens. Insbesondere in

der Evaluation wird der Nutzen des Unternehmens kaum gemessen, obwohl es Budget und auch die Arbeitszeit der Beteiligten bereitstellt. Dies ist ein Punkt, der sich mit der Professionalisierung des Mentoring sicher noch einstellen wird.

Ziele der Mentor-Mentee-Beziehung Die Nutzen auf persönlicher Ebene können durch neun Funktionen des Mentoring erreicht werden, auf die wir gleich näher eingehen (siehe auch Tab. 1.2).

Wie bereits in der Einleitung definiert, bezieht sich Mentoring auf die berufliche und persönliche Förderung des Mentee. Der Fokus liegt auf der Entfaltung und Ausschöpfung individueller Kompetenzen und Potenziale und nicht auf der defizitorientierten Betrachtungsweise von Soll-Profilen.

Kram (1983) hat bereits 1983 die neun Funktionen identifiziert, die Mentoring leisten kann. Diese sind zum einen in eine karrierebezogene und zum anderen in eine psychosoziale Kategorie eingeteilt.

Tab. 1.2 Nutzen des Mentoring für Mentee, Mentor, Unternehmen. (Doll 2008)

Mentee	Mentor	Unternehmen
Fachlicher Austausch und Rat	Weitergabe der eigenen Erfahrungen	Vernetzung der Mitarbeiter
Kontaktgewinn und Einführung in formelle und informelle Netzwerke	Austausch, neue Anregungen und Perspektiven	Lernen als Selbstverständnis
Aneignung von Durchsetzungs- und Führungsstrategien	Reflexion eigener Erfahrungen und des eigenen Führungsstils	Von der Macht der Information zur Macht der Vernetzung
Stärkung des Selbstvertrauens	Steigendes Ansehen	Internes Wissensmanagement
Verbesserung der Selbsteinschätzung	Zufriedenheit und Wertschätzung	Gemeinsame Verantwortung für Potenzialträger
Zuwachs an Kompetenzen	Ungefilterte Informationen von der Basis	Transfer und Bildungscontrolling
Erhöhung der Engagementbereitschaft und Karrieremotivation	–	Kulturentwicklung und Weitergabe
Entwicklung der Persönlichkeit	–	Bindung an das Unternehmen
Reflexion und Verstehen der eigenen Wirkung	–	–
Lernen anhand von Beispielen	–	–
Mehr Verständnis für das Umfeld und die Komplexität von Entscheidungen	–	–
Klärung der eigenen beruflichen und privaten Ziele	–	–

Die karrierebezogenen Funktionen stellen die Ziele der Beziehung da, die man als harte Faktoren bezeichnen kann. Sie sind leichter messbar und beziehen sich direkt und ganz konkret auf die Karriereambitionen des Mentee:

Sponsorship Damit ist die konkrete und unmittelbare Förderung des Mentees bei der Erreichung seiner nächsten Karriereziele gemeint. Insbesondere bei Gründen des Mentoring wie Nachfolgeplanung nimmt der Mentor die Rolle des Promotors oder Sponsors in den Besetzungsrunden ein.

Exposure and Visibility (dt. Aufdecken und Sichtbarmachen): Frei nach dem Motto „Klappern gehört zum Handwerk“ unterstützt der Mentor den Mentee dabei, an den relevanten Stellen sichtbar zu werden. Das kann durch die Vorstellung geeigneter Personen aber auch durch kleine Aufgaben wie z. B. thematische Präsentation in Fachgremien geschehen. Wichtig ist, dass gemeinsam die relevanten Personen und die Möglichkeiten des Sichtbarwerdens identifiziert werden.

Coaching Diesen Part kann der Mentor nur zu einem kleinen Teil leisten. Wichtig ist jedoch, dass er sich mit seiner Meinung zurückhält und den Mentee nicht bevormundet. Durch aktives Zuhören und geschicktes Nachfragen kann er den Mentee unterstützen, zu eigenen Lösungen zu gelangen und so einen deutlich größeren Lernerfolg zu erzielen.

Protection Auch der Schutz ist ein wesentlicher Teil der Beziehung. So kann der Mentor bei Problemen mit dem Vorgesetzten unterstützen und im „Haifischbecken“ der Führungskräfte den Mentee unter seine Obhut nehmen. Wichtig ist auch, dass der Mentor einen geschützten Raum für das Ausprobieren von Handlungsoptionen schaffen kann. Bei allem Schutz sollten jedoch beide darauf achten, dass der Schutz nicht in Kontrolle und Bevormundung übergeht, da dies kontraproduktiv für die Entwicklung des Mentee ist.

Challenging assignments (dt. Bereitstellen von herausfordernden Aufgaben): Als väterlicher Freund ist es wichtig, die Entwicklung des Unerfahrenen zu unterstützen und Situationen zu schaffen, an denen der Mentee wachsen kann. Schwierig ist dabei den Grad der Herausforderung zu wählen, der einen Lerneffekt aber nicht überfordernd wirkt.

Neben den karrierebezogenen Funktionen existieren noch die psychosozialen Funktionen des Mentoring, die weniger klar zu greifen sind und deswegen auch weiche Faktoren genannt werden. Sie beziehen sich auf die Ziele und das Verständnis der Zusammenarbeit im Tandem.

Role modeling (dt. Vorbild): Sowohl der Mentee als auch der Mentor müssen die Vorbildfunktion des Mentors anerkennen. Für den Mentee bedeutet dies, dass er sich andere Verhaltensweisen abgucken und reflektieren kann. Wichtig ist jedoch auch, dass der Mentor sich als Vorbild versteht. Denn nur mit der Bereitschaft zur eigenen Reflexion (warum er bestimmte Verhaltensweisen zeigt), profitieren beide von der Funktion.

Acceptance and confirmation (dt. Akzeptanz und Bestärkung): Die Beziehung im Tandem sollte auf gegenseitiger Akzeptanz basieren. Das bedeutet nicht, dass man zwingend gleiche Eigenschaften vorweisen muss. Aber der respektvolle Umgang miteinander und die Bestärkung des Anderen, sich zu öffnen und mitzuteilen sind grundlegende Werte im Mentoring.

Counseling (dt. Beratung): damit ist gemeint, durchaus aus dem „Nähkästchen“ zu plaudern und mit Erfahrungswissen eine Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Friendship (dt. Freundschaft): etwas amerikanisch pathetisch – aber viele Tandem entwickeln über die Zeit ein persönliches Verhältnis, dass sie auch nach dem offiziellen Ende des Mentoring nicht missen möchten. Freundschaft meint in diesem Sinne, die langfristige nicht nur nutzenorientierte persönliche Beziehung zwischen Mentor und Mentee.

Bell (1996) hat daraus die prägnante SAGE-Formel entwickelt, die für alle erfolgreichen Lernbeziehungen als Grundlage zu verstehen ist. besteht aus den Faktoren **S**urrendering, **A**ccepting, **G**ifting, **E**xtending.

Surrendering = authentisches Verhalten „Being devoted to learning, not dedicated to convincing“; damit ist ein Verhalten gemeint, das frei von politischen oder organisationalen Zwängen ist. Geltungsdrang und übermäßige Kontrolle vom Prozess und dem Gegenüber sowie der Drang den anderen zu überzeugen wirken sich negativ auf die Beziehung aus.

Accepting = Wertschätzung des Partners; sich auf die anderen Person einzulassen und ohne Vorurteile wertzuschätzen sind die Grundlage für den gegenseitigen Respekt. Persönliche Unterschiede sind eine Bereicherung und kein Hindernis. Die individuelle Förderung des Mentee und nicht Generierung eines identischen Abbilds des Mentors sollte das Ziel sein.

Gifting = Großzügigkeit, Teilen ohne konkrete Gegenleistungen zu erwarten oder Kosten-Nutzen zu verrechnen sind die Voraussetzung um unbeschwert Resultate zu erarbeiten

Extending = Der Mentor sollte diverse Entwicklungsmöglichkeiten bieten; vom eigenen Netzwerk über die Zielklärung bis zur Führungspersönlichkeit kann Mentoring den Horizont erweitern.

All diese Faktoren sind der Grundbaustein, um mit einem Mentoring-Programm überhaupt einen Nutzen generieren zu können. Fehlen elementare Faktoren so ist die Tandembeziehung gestört und der Nutzen für alle beteiligten Parteien gefährdet. Falls eine der Dimensionen nicht erfüllt wird, bleibt das Mentoring ohne Wirkung (vgl. Hilb 1997).

Da Mentoring ja eine Lernbeziehung auf beiden Seiten ist (Anfangszitat) – müssen sich konsequenterweise Mentor und Mentee an die **SAGE**-Formel halten.

Der Mentor sollte also weniger Ratschläge geben oder sich für Lösungen verantwortlich fühlen als zuhören, aktiv Fragen stellen und die Situation des Mentee verstehen und hinterfragen.

1.3.1 Fazit

Für den intensiven Einsatz des Mentoring sprechen zusammengefasst folgende Argumente:

1. Langfristig und on-the-job angelegt sorgt die intensive und vertrauensvolle Betreuung des Mentees durch seinen Mentor für eine nachhaltige und effektive Kompetenz- und Karriereentwicklung.
2. Die Mentees werden in ihrer Selbstwahrnehmung und ihrem Selbstwertgefühl gestärkt.
3. Die permanente Selbstreflexion des Mentors plus die Feedbacks des Mentee beeinflussen den Mentor positiv in seiner Führungsfähigkeit.
4. Mentoring kann zur Organisationsentwicklung (Unternehmenszielsetzung wird an die Mentoren vermittelt und durch sie an die Mentee weitergegeben und damit in die Organisation getragen) eingesetzt werden.
5. Die intensive und häufige 1:1-Kommunikation erlaubt die schnelle Implementierung von Veränderungen an Schlüsselstellen in der Organisation (Führungskultur).
6. Ein „Cross-Mentoring“ über Bereiche und Regionen hinweg verbessert Kommunikation und Zusammenarbeit (vertikale und horizontale (Peer-Mentoring) Vernetzung).
7. Mentoring von Schülern, Studenten etc. fördert das Image des Unternehmens und verbessert die Positionierung im War for Talents. Potenzieller Nachwuchs kann früh „getestet“ werden.
8. Die frühe Übernahme von Verantwortung als Mentor beschleunigt die Entwicklung von Führungskompetenz (bereits vor Antritt der ersten Führungsrolle!) und dient gleichzeitig als Assessment des Führungsnachwuchses (Effizienz der Kompetenzentwicklung).

Prinzipiell kann man sagen, dass Mentoring eine Win-Win-Win Situation darstellt. Und zwar für den Mentee, den Mentor und das Unternehmen.

Der Mentee profitiert vom Netzwerk und den Erfahrungen des Mentors, während dieser seinen eigenen Führungsstil reflektiert. Das Unternehmen wird zur lernenden Organisation. Mentoring kann für eine Vielzahl von Zielen eingesetzt werden und bietet Vorteile für Mentee, Mentor und Unternehmen. Jedoch werden nicht alle Chancen des Mentoring genutzt, da es häufig an einer konsequenten Ausgestaltung mangelt. In den nächsten Kapiteln zeigen wir Ihnen, wie Mentoring auszugestalten ist, dass alle Parteien einen größtmöglichen Nutzen aus dem Instrument ziehen.

Im ersten Kapitel wurden bereits die vielfältigen Nutzen diskutiert, die Mentoring in einem Unternehmen entfalten kann. Die gleiche Vielfalt besteht auch hinsichtlich der Zielgruppen und Einsatzformen, bei denen Mentoring angewendet wird. Der „klassische“ Ansatz, dass ein erfahrener Mentor einen weniger erfahrenen Mentee väterlich wohlwollend unterstützt, ist heute nur noch einer von vielen Ansätzen. Die Einsatzbreite des Mentoring wächst kontinuierlich und die Grenzen zu anderen Formen der Personal- und Organisationsentwicklung, wie etwa dem Coaching, der Supervision oder der kollektionalen Beratung [Abschn. 1.2](#), verschwimmen zunehmend.

Drei Blickwinkel auf das Mentoring: Organisationsform – Zielgruppe – Einbettung

In [Abschn. 2.1](#) betrachten wir das Mentoring aus dem Blickwinkel der unterschiedlichen *Formen*, in denen es organisiert werden kann. Hierzu gehört beispielsweise die „klassische“ Form, die exemplarisch anhand eines Beispiels zur Nachwuchsförderung diskutiert wird, da sich Mentoring aus dieser Anwendung heraus entwickelt hat. Eine Übersicht der heute gebräuchlichen Organisationsformen ist in [Tab. 2.1](#) zusammengestellt.

Der Einsatz des Mentoring kann auch aus der Sicht auf die *Zielgruppen* [Abschn. 2.8](#) diskutiert werden. Die unterschiedlichen Zielgruppen werden die Gestaltung eines Mentoring-Programms stets mit beeinflussen. Frauenförderprogramme streifen wir nur am Rande, da hier sehr viel Material im Internet verfügbar ist und sich Interessierte dort problemlos mit Informationen und Anleitungen versorgen können. Hierzu sind in der Literaturliste [Abschn. 8.5](#) eine Reihe hilfreicher Links angeführt.

Als dritten Blickwinkel streifen wir zum Schluss [Abschn. 2.9](#) kurz die *Einbettung* des Mentoring in die Organisationsentwicklung, wir werden diesen Aspekt aber in [Kap. 6](#) erneut und ausführlicher diskutieren.

Zunächst aber der Blick auf etablierte Formen für Mentoring und die jeweiligen Zielgruppen.

Tab. 2.1 Übersicht der wichtigsten Organisationsformen des Mentoring

Klassisches Mentoring	Die Grundform des Mentoring, in der ein erfahrener und persönlich gefestigter Mensch (Mensch), einen weniger erfahrenen Menschen (Mentee) in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt. Der Mentor hilft dem Mentee seinen eigenen Weg zu finden, indem er Wissen, Erfahrungen und auch sein Netzwerk in die Mentoring-Beziehung einbringt.
Cross-Mentoring	In einem Cross-Mentoring schließen sich mehrere Unternehmen zu einem Verbund zusammen, um gemeinsam ein Mentoring-Programm durchzuführen. Jedes stellt eine gleiche Anzahl von Mentoren und Mentee und die Tandems (Paare von Mentor und Mentee) werden aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmen zusammengestellt. Das Cross-Mentoring erlaubt es auch kleinen Unternehmen, ein Mentoring aufzusetzen. Viele derartige Programme sind entlang der Wertschöpfungskette, regional oder branchenintern organisiert. Jede dieser Konstellation bietet somit Vorteile, die über die reine Förderung des Nachwuchses hinausgehen.
Reverse Mentoring	Bei dem Reverse Mentoring ist der Mentee die grundsätzlich lebenserfahrenere Person; in Bezug auf das Mentoringziel jedoch noch unbedarft. Der Mentor ist typischerweise jünger als der Mentor, jedoch Experte in dem speziellen Bereich. Ziele des Reverse Mentoring beziehen sich häufig auf Themen der jüngeren technischen Entwicklungen wieder Umgang mit Social Media oder der generelle Einsatz von IT im Berufsalltag.
Peer-Mentoring	Peer-Mentoring (Mentoring unter Gleichgestellten/Gleichrangigen), ist eine spezielle Form des Mentoring, die meist in Schulen oder Universitäten zwischen erfahrenen Schülern und neuen Schülern stattfindet. Das Konzept einer Peer-Mentoring-Gruppe beruht auf der Selbstorganisation und gegenseitigen Unterstützung der möglichst statusgleichen Teilnehmern; mit ihren eigenen Kompetenzen und individuellen Erfahrungen unterstützen sich die Teilnehmer gegenseitig bei Planung und Entwicklung ihrer Karriere. Es baut auf den Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit, der Selbstorganisation und der Notwendigkeit eigenen Engagements auf. Die Gruppenprozesse werden von allen Gruppenmitgliedern gesteuert; dabei sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit wichtige Kriterien.
Informelles Mentoring	Dem Mentoring liegt kein formales Programm zugrunde. Mentor und Mentee gehen aus eigenem Antrieb in eine Mentoringbeziehung und gestalten diese auch eigenständig aus. Das informelle Mentoring ist wahrscheinlich die häufigste Form des Mentoring.

(Fortsetzung)

Tab. 2.1 (Fortsetzung)

Gruppen-Mentoring	Von Gruppen-Mentoring wird gesprochen, wenn ein Mentor mehrere Mentees parallel und hauptsächlich gemeinsam betreut. Diese Form des Mentoring wird vor allem dann eingesetzt, wenn zu wenige Mentoren verfügbar sind oder die gegenseitige Unterstützung der Mentees untereinander, im Sinne einer kollegialen Beratung, mit dem klassischen Mentoringansatz kombiniert werden soll.
Blended Mentoring	Das Blended Mentoring ist ein Mix aus dem klassischen Mentoring (s.u.) und Online-Elementen. Das Tandem kann sich zwischen den Treffen virtuell austauschen und die Vernetzung mit anderen Tandems suchen. Zudem stehen sowohl Mentor als auch vor allem dem Mentee kleine Lerneinheiten und Hilfestellungen zur Verfügung, deren Ergebnisse in die Treffen einfließen sollten. Blended Mentoring und die rein virtuelle Form als e-Mentoring werden in Kap. 7 diskutiert.

2.1 Klassisches Mentoring

Klassisches Mentoring im Sinne der ursprünglichen Definition von Mentoring bedeutet, dass eine erfahrene Person, einen jüngeren, weniger erfahrenen Kollegen in seiner Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung unterstützt. Im eigentlichen Sinne ist die 1:1-Betreuung gemeint, gerade im unternehmerischen Kontext werden jedoch meist ganze Programme aufgesetzt, in denen mehrere Tandems aus Mentor und Mentee zusammenarbeiten und durch eine zentrale Programmleitung begleitet und unterstützt werden.

Die klassische Form des Mentoring ist besonders dann einsetzbar und sinnvoll, wenn der Mentor einen deutlichen Erfahrungs- als auch Kompetenzvorsprung besitzt. Dies kann eine vertiefte Fach- oder Methodenkompetenz sein, oder die Bandbreite an Kompetenzen, über die der Mentor verfügt.

Der klassische Ansatz empfiehlt sich insbesondere dann, wenn eine kleine, scharf umrissene Zielgruppe (Mentees) sehr intensiv und hinsichtlich der Kompetenzentwicklung umfassend unterstützt werden soll. Mentoring-Programme für Hochschüler, Potenzialträger, Talente und Nachwuchskräfte für Führungsaufgaben sind typische Beispiele. Hier werden die Mentees von erfahrenen Führungskräften als Mentor betreut, die ihre Mentees in der Entwicklung der gesamten Bandbreite der Führungskompetenzen unterstützen. Hierzu gehören exemplarisch:

- Organisationskompetenz: Kenntnisse des Aufbaus und der Abläufe im Unternehmen, Netzwerke nutzen usw.
- Methodenkompetenz: Strukturiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten, Beherrschung der gängigen Instrumente und Reporting-Systeme usw.
- Sozialkompetenz: Umgang mit Mitarbeitern und Führungskräften, politische Konstellationen und Prozesse beherrschen usw.

- Persönliche Kompetenz: Selbstbewusstsein entwickeln, den eigenen Lernprozess steuern, Selbstorganisation usw.
- Fachkompetenz: Die Beherrschung eines definierten Fachgebietes, d. h. vor allem die Ausbildung und Weiterentwicklung der dazu benötigten Fertigkeiten.

Der wesentliche Vorteil des Mentoring in dieser Form liegt darin, dass der Mentee Zugang zu Wissen und Erfahrungen bekommt, die für ihn sonst nicht verfügbar wären. Bei einer klassischen Führungslaufbahn erhält ein Mitarbeiter in der Regel nur beschränkten Einblick in die Arbeit der nächsthöheren Ebene. Ein Mentor kann dem Mentee allerdings aufzeigen, was es bedeutet ein, zwei oder mehr Ebenen über der aktuellen Position zu arbeiten und welche Anforderungen dort gestellt werden. So ist eine sinnvolle Karriereplanung und Vorbereitung auf die Herausforderungen möglich und der Mentee kann besser einschätzen, welche Leistung er erbringen muss, um die entsprechenden Schritte zu gehen bzw. ob diese Laufbahn das Richtige für ihn ist. Der Wechsel in neue Aufgaben wird so deutlich erleichtert [Abschn. 1.3](#) (Neun Funktionen des Mentoring nach Kram).

Fallbeispiel: Potenzialbetreuung, Hamburger Sparkasse AG



1. Die Organisation

Die Hamburger Sparkasse AG (Haspa) ist die größte deutsche Sparkasse und mit mehr als 200 Filialen und Kunden-Centern in der Metropolregion Hamburg vertreten. Sie bietet eine umfassende Palette von Finanzdienstleistungen für rund 1,5 Mio. Privat- und Firmenkunden. 1827 gegründet um den Sparsinn zu fördern, entwickelte sie sich im Verlauf ihrer Geschichte zu einer Bank für alle Hamburger – vom Kleinkind mit seinem ersten Mäusekonto bis hin zum Private-Banking-Kunden. Jeder zweite Einwohner und jedes zweite mittelständische Unternehmen in Hamburg ist Haspa-Kunde. Mit über 5.000 Mitarbeitern und mehr als 400 Ausbildungsplätzen ist die Haspa einer der größten Arbeitgeber und Ausbilder der Stadt. Die Haspa übernimmt Verantwortung vor Ort und fördert das Gemeinwesen durch ihr vielfältiges Engagement in sozialen Projekten, Bildung, Musik, Sport und Kunst.

2. Mentoring-Programm

a) Einführung

Mentoring ist eines von mehreren Instrumenten, das Potenzialträger zur Unterstützung ihrer Entwicklung auswählen können. Andere Instrumente mit dem Fokus auf Potenzialträger innerhalb der Organisation sind:

- Haspa-Brücken; Mitarbeiter der Haspa arbeiten ehrenamtlich in sozialen Projekten
- Entwicklungskreise; Praktische Projektarbeit in übergeordneten Projekten wird zur Weiterentwicklung genutzt
- Bildung; Zusatzausbildungen (Fernstudium etc.), Lehrgänge, Bankfachwirt, Bankbetriebswirt
- Konsequentes Fördern; Hierunter fallen vor allem individuelle Entwicklungspläne

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Das Programm richtet sich an Potenzialträger, d. h. Mitarbeiter, die in einem Zeitraum von ein bis drei Jahren in eine Funktion als Team- oder Filialleiter aufsteigen sollen. Als Potenzialträger gelten Mitarbeiter, die in ihrer persönlichen Performance-Bewertung über 110 % liegen und in einem Führungs-Assessment-Center eine positive Potenzialeinschätzung erhalten. Pro Jahr werden 80–100 Potenzialträger identifiziert. Von diesen wählen rund 20 % Mentoring als Unterstützungsinstrument.

Folgende Ziele für das Mentoring spielen eine besondere Rolle:

- Stärkung der Fähigkeiten zu führen und Kunden zu steuern durch Persönlichkeitsentwicklung Handlungskompetenz erweitern
- Individuelle Begleitung der Potenzialträger, insbesondere in schwierigen Phasen der Entwicklung Selbstbewusstsein und Resilienz fördern
- Stärkung des Netzwerkes über Bereichs- und Standortgrenzen hinweg

c) Konzeption und Durchführung.

Wenn ein Potenzialträger Mentoring wählt, wird ein Mentor durch die Personalabteilung zugewiesen. Basis des Matches sind der persönliche Entwicklungsplan des Mentee und die dazu passenden Kompetenzen der Mentoren.

Bei der Auswahl der Mentoren, die der Personalabteilung alle bekannt sind, achtet HR darauf, dass: ein Sinn in der Aufgabe gesehen wird und in den AC's eine gute Leistung als Beobachter (Sensitivität und Einschätzungsfähigkeit, Kommunikative Fähigkeiten etc.) erbracht wurde

Eine spezifische Schulung der Mentoren findet nicht statt. Alle Führungskräfte im Haus durchlaufen ein fünfstufiges Führungskräfte-Entwicklungsprogramm.

Während des einjährigen Programms werden die Mentoren und Mentees zu einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch eingeladen. Hier wird die Arbeit der Tandems diskutiert und reflektiert. Eine Abschlussveranstaltung beendet einen Programmdurchlauf offiziell. Im festlichen Rahmen und in Anwesenheit des Vorstandes werden ausgewählte Erfahrungen präsentiert.

d) Besonderheiten/Anmerkungen.

Das Matching der Tandems wird durch die Personalabteilung anhand folgender Kriterien vorgenommen:

- Mentor und Mentee müssen aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern kommen
- Sie arbeiten in verschiedenen Regionen und Bereichen
- Es liegen zwei Hierarchiestufen zwischen den beiden

Im Vordergrund der Entscheidung steht die erwartete bzw. vereinbarte Zielerreichung. Eine harmonische Beziehung ist kein Ziel.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren berichten einhellig, dass sie durch die Mentees ein hohes Maß an Wertschätzung erfahren. Weiterhin sind die Mentoren dankbar, eine Möglichkeit zu haben, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren. Von den Mentees kommt das Feedback, dass sie sich wertgeschätzt und in ihrer Entwicklung unterstützt fühlen. Der Programmverantwortliche dient als fester Ansprechpartner für die Mentoren. Diese nehmen das Angebot zur Beratung und Unterstützung rege wahr.

b) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse.

Nachgewiesene Erfolge des Programms umfassen folgende Punkte:

- Stärkung des Netzwerkes, z. B. durch gegenseitige Hospitation
- Beschleunigte Recruiting durch schnellere und präziseren Austausch über potenziell geeignete und verfügbare interne Kandidaten
- Mitarbeiter wurden durch das Mentoring im Haus gehalten, die sich zuvor alleine gelassen fühlten.

Das Matching durch die Personalabteilung hat sich bewährt. Die Tandems arbeiten gut zusammen.

Die Information der Mentoren über das Programm und die Erwartungen an sie erfolgt früh und intensiv. In Einzelgesprächen werden drei Bereiche diskutiert:

- die Bereitschaft, und die Möglichkeiten, die Rolle des Mentors anzunehmen und zu leben
- die Klärung der Erwartungshaltungen des Mentors und der Personalabteilung
- Klärung der Organisation und Rahmenbedingungen (Reporting, Begleitung durch HR usw.)

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Zur erfolgreichen Durchführung eines Mentoring-Programms muss viel Energie in die Konzeption und Kommunikation gesteckt werden. Daher sollte ein Programm „plain and simple“ gehalten werden, da sonst schnell das Ziel aus den Augen verloren wird. So kann auch die Regelaufgabe (Position im Unternehmen) im Auge behalten werden und vermieden werden, dass die Förderung in eine Überforderung umschlägt.

Mentoring ist ein wertvolles Instrument der Personalentwicklung und hat sich bewährt. Daher wird an einer Ausweitung gearbeitet. Im nächsten Schritt steht ein

Cross-Mentoring zur Diskussion, dass die verschiedenen Unternehmenseinheiten im Sparkassenverbund umfassen soll.

Diese klassische Form der Mentoringbeziehung ist sehr vielschichtig und meist auf mindestens ein Jahr angelegt. Weiterhin sind die Anforderungen an den Mentor besonders hoch. Er muss alle Kompetenzfelder, die der Mentee entwickeln soll, aufweisen und dient darüber hinaus auch als Rollenvorbild für die Entwicklung des Mentee. Die sorgfältige Auswahl und Qualifizierung der Mentoren sind demgemäß eine zentrale Aufgabe für die Programmleitung. Bei der Diskussion der Mentorenrolle in [Abschn. 3.2](#) werden wir die Anforderungen des klassischen Mentoring in den Vordergrund stellen und detailliert diskutieren, welche Anforderungen an die Rolle bestehen und wie diese gestaltet werden kann.

Nicht nur die Mentoringbeziehung und die Mentorenrolle spielt bei der Gestaltung eines Mentoring-Programms eine Rolle. Weitere Abhängigkeiten und Faktoren, bergen Risiken, über die man sich bewusst sein sollte, wenn man die Methode einsetzt. Hier einige Beispiele:

- Konflikte zwischen dem Mentoring-Prozess und dem regulären Tagesgeschäft
- organisatorische Schwierigkeiten, das Mentoring durchzuführen
- Widerstände im privaten (Zeitknappheit) und beruflichen Umfeld (Neid) des Mentee
- Fehlverhalten bei Mentor und/oder Mentee
- „Versanden“ des Prozesses, d. h. stark abnehmende Intensität und Relevanz der Zusammenarbeit.

Sie sehen, ein genauerer Blick auf die Risiken lohnt sich, um ein professionelles und erfolgreiches Mentoring zu realisieren. Daher haben wir in [Abschn. 4.4](#) eine ausführliche Risikobetrachtung angestellt.

In der Regel werden Unternehmen Programme zur Förderung des Führungskräftenachwuchses als internes Mentoring organisieren, d. h. Mentoren und Mentees kommen aus einem Unternehmen und werden durch eine interne Programmleitung unterstützt. Ist eine interne Organisation nicht möglich, weil das Unternehmen etwa zu klein ist, um ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen, bietet sich häufig ein externes Mentoring an, d. h. der Mentee wird durch einen Mentor einer anderen Organisation betreut. Eine häufig anzutreffende Organisationsform externen Mentorings ist das Cross-Mentoring.

2.2 Cross-Mentoring

Von Cross-Mentoring spricht man, wenn sich mehrere Unternehmen zu einem Verbund zusammenschließen, um gemeinsam ein Mentoring-Programm durchzuführen. Jedes Unternehmen stellt einen Mentor und einen Mentee (oder ein Vielfaches davon) und die

Tandems werden aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmen „über Kreuz“ (daher die Bezeichnung „Cross“) zusammengestellt.

Das Cross-Mentoring erlaubt auch kleinen und mittelständischen Unternehmen, die Vorteile des Mentoring zu nutzen, ohne eine entsprechende Infrastruktur wie eine Programmleitung zur Betreuung der Tandems, einen Mentoren-Pool und andere Ressourcen, vorhalten zu müssen. Viele Cross-Mentoring-Programme sind zudem entlang der Wertschöpfungskette, regional oder branchenintern organisiert. Jede dieser Konstellationen bietet Vorteile, die über die reine Förderung des Nachwuchses hinausgehen. Zusätzlich fokussieren die beteiligten Unternehmen, neben der einfachen und schlanken Organisation, häufig auf die Vernetzung der eigenen Mitarbeiter im Cross-Mentoring-Verbund. Sie erwarten sich hiervon zusätzliche Einblicke in andere Unternehmen und Branchen. Auch Großunternehmen nutzen Cross-Mentoring gerne als „Blick über den Tellerrand“. Jede der drei Konstellationen bietet Vorteile, die über die reine Förderung des Nachwuchses hinausgehen.

Die Organisation und Umsetzung von Cross-Mentoring-Programmen wird häufig an externe Dienstleister übertragen. Diese agieren als Treuhänder aller beteiligten Unternehmen und der Zielsetzung des Programms und sorgen für einen reibungslosen Ablauf. Als Externe sind sie ideale Ansprechpartner, wenn Schwierigkeiten in den Tandems auftreten oder einfach nur effiziente und fachkompetente Umsetzungspartner für die Umsetzung des Mentoring-Programms benötigt werden.

Ein Beispiel für ein gelungenes Cross-Mentoring-Programm ist in der Fallstudie „X-Mentoring“ in [Abschn. 3.2](#) dargestellt. In diesem Programm haben sich kleine und mittelständische Unternehmen der Biotechnologie in der Metropolregion Hamburg zusammengeschlossen, um ihren Bedarf an branchenerfahrenen Führungskräften kurzfristig decken zu können.

Im Vergleich zum klassischen Mentoring bietet das Cross-Mentoring die bereits genannten Vorteile einer für die beteiligten Unternehmen ressourcensparenden Organisation und den „breiten Blick“ über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Als (potenzielle) Nachteile des Cross-Mentoring sind zu beachten:

- dem Mentor fehlen Einblicke in die Interna des Unternehmens, in dem sein Mentee tätig ist
- zusätzlich zu den Regeln für die Tandems müssen Regeln für den Umgang der Unternehmen miteinander definiert werden
- die Unternehmen können unterschiedliche Kulturen, z. B. als Lern- oder Vertrauenskultur aufweisen
- es bestehen immer wieder Befürchtungen, dass es zu Abwerbungen guter Mitarbeiter kommt
- die Verknüpfung des Mentoring mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung ist deutlich schwieriger.

2.3 Reverse Mentoring

Die ursprüngliche Idee, ein Reverse Mentoring aufzusetzen, wird Jack Welch, dem damaligen CEO von General Electric zugeschrieben. Er hatte zu Beginn der Internetära ein signifikantes Kenntnisdefizit bezüglich der neuen Technologien bei den Managern des Konzerns diagnostiziert und knapp 600 Führungskräfte durch junge, internetaffine Mitarbeiter in der Nutzung der neuen Technologie Internet schulen lassen.

Beim „umgekehrten“ Mentoring sind somit die jungen Kollegen diejenigen, die ältere Kollegen unterstützen, einfach weil sie Erfahrungen auf einem bestimmten Gebiet besitzen, die den Älteren fehlen. Bekannte Beispiele für den Einsatz des Reverse Mentoring sind die Projekte der Deutsche Telekom AG (vergl. Fallstudie) und des Pharma- und Chemieunternehmens Merck (Hiltmann 2013), in denen Vertreter der Generation Y die Top-Führungskräfte unterstützen, die neuen Medien wie Facebook, Twitter etc. professionell zu nutzen.

Das Reverse Mentoring ist ein gutes Beispiel dafür, welche Kraft auch heute noch in der Methode Mentoring steckt und wie sie Kompetenzerweiterung und Organisationsentwicklung unterstützen kann. So meint ein Vertreter der Group Culture Initiatives bei der Deutsche Telekom AG zum Einsatz des Reverse Mentoring: „Für ein modernes Telekommunikationsunternehmen gehört die professionelle Nutzung des Web 2.0 einfach dazu und viele unserer Kollegen sind in dieser Welt zuhause. Führungskräfte nutzen die modernen Social Media Tools schon viel seltener, entscheiden aber, wie wir diese in unsere Services einbeziehen. Für uns war Reverse Mentoring eine ideale Möglichkeit, schnell und zielgruppenspezifisch entsprechende Kenntnisse zu vermitteln und für eine hierarchieübergreifend offenere Kommunikation zu sorgen. Bis hinauf zum Vorstand, der sehr früh im Boot war und mit gutem Beispiel voranging“.

Fallbeispiel: Reverse Mentoring, Deutsche Telekom AG



1. Die Organisation

Die Deutsche Telekom AG ist weltweit eines der führenden Dienstleistungs-Unternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologie-Branche. Unseren fast 200 Mio. Kunden bieten wir Produkte und Services rund um das vernetzte Leben und Arbeiten. Die Deutsche Telekom ist international ausgerichtet und in rund 50 Ländern vertreten. Mehr als die Hälfte des Konzernumsatzes erwirtschaftet das Unternehmen außerhalb Deutschlands. Die Zahl der Beschäftigten beträgt insgesamt rund 230.000 Menschen.

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Das Reverse Mentoring der Deutsche Telekom AG besteht seit Januar 2010. Das Programm richtet sich an Führungskräfte (Mentees), die von technisch versierten Mitarbeitern (Mentoren) über Web 2.0 und Enterprise 2.0 informiert und geschult werden.

Die Initiative zum Reverse Mentoring ging von „Group Change and Culture Management./Group Culture Initiatives“ (GCH, gehört zum Vorstandsbereich Human Resources) aus. Die auslösende Überlegung war, wie die strategische Entwicklung des Konzerns unterstützt werden kann. Dabei wurde ein Defizit im Umgang mit dem Web 2.0 festgestellt aber auch, dass die Führungskräfte den größten Hebel für eine intensive, interne Nutzung moderner Social Media Tools in der Hand haben.

Der Vorstand entschied letztlich, dass alle Vorstände – und idealerweise alle Führungskräfte – am Reverse Mentoring teilnehmen und durch eine Enterprise 2.0-Schulung gehen.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Die Zielgruppe umfasst Bereichsvorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte. Diese werden durch junge, Technologie-affine Nachwuchskräfte im Umgang mit Web 2.0 geschult. Es besteht eine klare Fokussierung auf die Vermittlung des Web/Enterprise 2.0 Gedankens. Die Mentees sollen nach dem Programm Klarheit über die Möglichkeiten und die Nutzung des Web 2.0 und Enterprise 2.0 besitzen.

c) Konzeption und Durchführung

Das Programm basiert auf Schulungs-Treffen. Standard sind mit jedem Mentee drei Treffen à ca. 1,5 Stunden. Je nach Bedarf und Interesse werden weitere Treffen vereinbart.

Drei Module widmen sich der Vermittlung von theoretischen Hintergründen und praktischen Anwendungsbeispielen von Web 2.0 Tools im Unternehmenskontext.

- Vermittlung von Basics, wie die Entwicklung vom Web 1.0 zum Web 2.0 sowie die Idee einer Enterprise 2.0
- Hands-on Nutzung der gängigen Social Media Sites (Facebook, Twitter etc.)
- „Deep Dive“, wie kann ich Social Media Tools und Co. im Tagesgeschäft nutzbar machen? Wo liegt der Wert für das Geschäft (Bsp. Effizienzsteigerung durch Nutzung von Shared Documents)

Die zentrale Organisation des Programms, die Akquise und das Matching von Mentoren/Mentees erfolgt durch GCH. Die Terminabstimmung vereinbaren die Tandems individuell.

Die Mentorentätigkeit wird grundsätzlich neben dem Tagesgeschäft ausgeübt. Die Inhalte werden im Rahmen von ganztägigen Workshops, sog. „Reverse Mentoring Days“, vorgestellt. Hier sollen die Mentoren zwei Mal pro Jahr zusammen kommen und Best Practices ihrer Arbeit austauschen.

Das Matching erfolgt per Zuweisung durch GCH. Hierbei werden die Einschätzung persönlicher Merkmale und vor allem der Standort betrachtet.

- d) Besonderheiten/Anmerkungen
keine.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Zur Evaluierung des Programms werden erfasst:

- Quantitativ: Anzahl durchgeführter Treffen,
- Qualitativ: Zufriedenheit, Feedback der Mentees

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen.

Das Feedback der Mentees zum Programm ist neutral bis sehr gut. Als größte Schwäche des Systems wird dabei der Business-Bezug genannt. Bei negativen Bewertungen ist der Tenor: „Ich habe es verstanden, sehe aber keine Anknüpfungspunkte für in meinem Tagesgeschäft.“

Die Organisation und das Matching haben funktioniert. Es sind keine Schwierigkeiten bekannt. Probleme in der Durchführung resultierten aus Terminverschiebungen und der hohen Nachfrage bei bekannten Mentoren die gerne gebucht werden. Weitere Probleme sind nicht bekannt.

c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

- Für den Erfolg eines Reverse Mentoring ist die Aufmerksamkeit im Management wichtig.
- Die Zielgruppe ist sehr spannend, da die potenzielle Wirkung sehr groß, die Motivation zur Teilnahme jedoch schwieriger ist. Zukünftig wird es daher ein stärkeres Marketing für das Programm gerade in Richtung der Mentees geben.
- Es wird überlegt, zukünftig ergänzende Instrumente wie Webinare einzusetzen.
- Zukünftig wird größere Freiwilligkeit zur Teilnahme bestehen und ein Reporting eingefordert.
- Kommunikation im Vorfeld ist wichtig zur Steuerung der Erwartungshaltung. Die Organisationsverantwortlichen und die Mentoren hatten klare Vorstellungen, die Teilnehmer jedoch nicht.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Der Bedarf für ein Reverse Mentoring ist eindeutig vorhanden. Daher ist ein Ausbau und eine Ausweitung um andere Themenfelder geplant. Fazit: Reverse Mentoring ist eine riesige Chance, die Kommunikation hierarchieübergreifend offener zu gestalten und mehr auf Augenhöhe zu agieren.

Reverse Mentoring kann somit eingesetzt werden, um die schnelle und professionelle Verbreitung relevanten – vor allem aktuellen – Wissens und von Erfahrungen in einer Organisation zu erreichen. Bei der Zusammenstellung der Tandems wird primär danach gefragt, wer dieses Wissen bzw. Erfahrung besitzt und wer dieses benötigt. Ist das

Top-Management die erste bzw. primäre Zielgruppe, erhält das Programm automatisch eine besonders hohe Aufmerksamkeit und kann daher auch genutzt werden, besonders relevante „Signale“ in die Organisation zu senden.

Die Vorteile des Reverse Mentoring für die Mentees sind relativ offensichtlich. Sie erhalten in knapper Form das Wissen, das sie für ihre Arbeit benötigen, individuell aufbereitet und mit einem persönlichen Training kombiniert. Effizienter kann Lernen kaum organisiert sein.

Die Vorteile für die Mentoren liegen einerseits in der Wertschätzung und der Wahrnehmung, die sie in der Rolle erfahren und die sie erfahrungsgemäß sehr motiviert. Wann hat ein Mitarbeiter schon Zugang zu einem Top-Manager und ist für diesen auch relevant? Zusätzlich werden die Mentoren auf ihre Rolle vorbereitet und erhalten so selber die Möglichkeit, Neues zu lernen, etwa über die Kommunikation und den Umgang mit Anderen. Weiterhin erleben die Mentoren die Zusammenarbeit mit dem Mentee meist als überraschend offen und konstruktiv und verändern so ihr Bild von den „großen Tieren“ (Edelkraut und Graf 2012).

Exkurs: Mentoring in der modernen Arbeitswelt

Das Reverse Mentoring steht exemplarisch für die Veränderungen, die unsere Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten erfährt. Die klassische Karriere, die auf Lernen und Arbeitserfahrung („Schule – Ausbildung – Arbeit“) beruht, wird durch Lernnetze und veränderliche Arbeitswelten (Projekte, Auslandseinsätze) ersetzt, die zusätzlich mit schnellen Produktzyklen und technologischen Innovationen gekoppelt sind. Relevante Erfahrung ergibt sich heute an unterschiedlichsten Stellen und bei unterschiedlichen Personengruppen. Die Formel $\text{Alter} = \text{Erfahrung}$ stimmt nicht mehr!

Die genannten Veränderungen führen auch zu weiteren Paradigmenwechseln. Hierarchische Strukturen wandeln sich zunehmend in Netzwerke, die anders funktionieren und auch andere Führungsprinzipien erfordern. Effizientes und effektives Lernen spielt eine immer wichtigere Rolle. Für effizientes Lernen stehen unter anderem die Möglichkeiten, die uns die Technik in Form von eLearning oder Kollaborationsplattformen bieten, indem sie umfassende Informationen bereitstellen und die Möglichkeit bieten, auch über Distanz zu kooperieren (Bsp.: Wikipedia). Effektiv wird Lernen dagegen stets durch eine intensive Interaktion zwischen Menschen. Diese erleichtert die Erkenntnis, was „richtig“ ist, die Umsetzung von Erlerntem in den beruflichen Alltag und die Bewertung von Leistung. Insofern hat sich nichts geändert.

Reverse Mentoring erfordert einen straffen und klar definierten organisatorischen Rahmen, da die Mentees als Führungskräfte sehr in ihre eigentlichen Aufgaben eingespannt

sind und nur sehr wenig zeitlichen Spielraum besitzen. Daher sind die Mentoren gut vorzubereiten, benötigen ein klares Curriculum und die Fähigkeit, ihren Mentees in kurzen Einheiten auf den Punkt die individuell benötigte Unterstützung zu gewähren. Zu den Anforderungen an die Mentoren gehören daher kommunikative Fähigkeiten, ein Blick für die Bedürfnisse des Mentee und selbstverständlich dürfen sie keine Scheu vor „hohen Tieren“ haben. Damit verbunden ist auch eine absolute Zuverlässigkeit hinsichtlich Verschwiegenheit und Vertrauenswürdigkeit.

2.4 Peer-to-Peer-Mentoring

Mentoring-Beziehungen müssen nicht immer über Hierarchiegrenzen hinweg organisiert sein. Auch auf gleicher hierarchischer Ebene, können Erfahrungsunterschiede bestehen, die durch ein Mentoring professionell herausgearbeitet werden können. Als Begriff für hierarchisch ähnliche Beziehungen hat sich das Peer-to-Peer-Mentoring eingebürgert.

Das Konzept einer Peer-to-Peer-Mentoring-Gruppe beruht auf der Selbstorganisation und gegenseitigen Unterstützung der annähernd statusgleichen Teilnehmer. Mit ihren eigenen Kompetenzen und individuellen Erfahrungen unterstützen sich die Teilnehmer gegenseitig bei Planung und Entwicklung ihrer Fach- und Methodenkompetenz aber auch in ihrer Karriere. Peer-to-Peer-Mentoring baut auf den Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit, der Selbstorganisation und der Notwendigkeit eigenen Engagements auf. Die Gruppenprozesse werden von allen Gruppenmitgliedern gesteuert; dabei sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit wichtige Kriterien.

Peer-to-Peer-Mentoring ist meist primär auf die Fach- und Methodenkompetenzen ausgerichtet und wird gerne zur Förderung von Fach- oder Projektmanagementkarrieren eingesetzt. Meist unterstützt ein „alter Hase“ einen jungen Kollegen (im Sinne von Unternehmenszugehörigkeit oder Erfahrung im Fachgebiet) dabei, die Regeln, Prozesse und vielen Kniffe des Alltags schnell zu erfassen und anzuwenden.

Ein häufig zu beobachtender Nebeneffekt ist eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen (vergl. [Abschn. 2.9](#)). Diese Vernetzung über Bereichsgrenzen hinweg kann daher auch ein strategisches Ziel für ein Mentoring-Programm sein. Ein Beispiel hierfür ist das Mentoring Programm der EADS, das in Fallstudie in [Kap. 4](#) beschrieben ist. Hier steht die bereichsübergreifende Förderung der Methodenkompetenz für die Laufbahn im Projektmanagement im Fokus.

Peer-to-Peer-Mentoring wird nicht nur in Unternehmen eingesetzt, es ist auch an Hochschulen und in Verbänden verbreitet. Als Beispiel für den kooperativen Peer-Ansatz in einem Verband stellt die Fallstudie das Mentoring der German Speakers Association dar [Kap. 3](#).

Fallstudie „Lotse“, Carl Zeiss AG.**1. Die Organisation**

Die Carl Zeiss Gruppe mit rund 24.000 Mitarbeitern ist international führend in der Optik und Optoelektronik. In den Märkten Industrial Solutions, Research Solutions, Medical Technology und Consumer Optics trägt Carl Zeiss seit mehr als 160 Jahren zum weltweiten technologischen Fortschritt bei und fördert die Lebensqualität vieler Menschen. Der Konzern entwickelt und fertigt Planetarien, Brillengläser, Foto-/Filmobjektive und Ferngläser sowie Lösungen für die biomedizinische Forschung, die Medizintechnik, die Halbleiter-, Automobil- und Maschinenbauindustrie. In über 40 Ländern der Welt ist Carl Zeiss präsent mit rund 40 Produktions- sowie über 50 Service- und Vertriebsstandorten sowie rund 20 Forschungs- und Entwicklungsstandorten. Die Carl Zeiss AG ist zu 100 % im Besitz der Carl-Zeiss-Stiftung. Sitz des 1846 in Jena gegründeten Unternehmens ist Oberkochen.

2. Das Mentoring-Programm in der Fachlaufbahn**a. Einführung**

Der Erfolg eines Unternehmens wie der Carl Zeiss AG hängt zu einem guten Teil von der Technologieführerschaft ab. Daher arbeiten aktuell rund 10 % der Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung. Die Mehrzahl dieser Mitarbeiter sind Physiker oder Ingenieure deren Karriere als Führungskraft oder in einer Fachlaufbahn erfolgen kann.

Das Konzept zum Mentoring-Programm „Lotse“ lehnt sich an die Funktion des Lotsen in der Seefahrt an. Der Lotse ist Berater und Begleiter eines Kapitäns, übernimmt aber nicht die Verantwortung für das Schiff. Bei Carl Zeiss werden erfahrene Kollegen in der Fachlaufbahn einzelnen Projekten als Lotsen zugeordnet.

b. Zielgruppe und Ziele des Programms

Der Lotse ist Ansprechpartner und Berater des Projektleiters, der in der alleinigen Verantwortung für das Projekt bleibt. Die wichtigsten Aufgaben des Lotsen sind:

- Prüfung von Spezifikationen und Lösungskonzept
- Berater und Sparring-Partner des Projektleiters, u. a. durch Herstellung von Kontakten

- Frühzeitig von außen kritische Fragen stellen und das Projekt „herausfordern“
- Freigabe von Meilensteinen, Datenblättern etc.
Als Lotsen werden Mitarbeiter ausgewählt, die in der Fachlaufbahn bereits die Stufen „Senior“, „Staff“ oder „Principal“ erreicht haben und über entsprechende Erfahrung verfügen.

Die primären Ziele des Programms sind:

- Steigerung der Projekteffektivität und -effizienz. Durch die Arbeit der Lotsen werden Erfahrungen schnell und zielgerichtet in die Projekte integriert. Im Diskurs werden bessere Lösungen entwickelt.
- Innovationsförderung – Projektleiter und Lotsen werden angeregt, weiterzudenken und sich über die Grenzen der eigenen Organisationseinheit und Fachrichtung hinweg auszutauschen. Der Wissensaustausch wird normal und intensiver.
- Weiterqualifizierung der Lotsen – Durch die Auseinandersetzung mit den Projekten bleiben die Lotsen fachlich und methodisch up-to-date.

c. Konzeption und Durchführung

Wer wählt die Lotsen aus?

- Festlegung durch den Abteilungsleiter, in Abstimmung mit dem Projektleiter/Bearbeiter und dem potenziellen Lotsen
- Benennung eines Lotsen kann durch den Projektleiter eingefordert werden
Wie werden die Lotsen vorbereitet?
- Qualifikation durch Training im Job (Fähigkeiten im Mentoring sind ein Kriterium für die Ernennung in die Fachlaufbahn)
- Bei Bedarf sind individuelle Trainings möglich
Wie kommen Lotse und Projektleiter erstmals zusammen?
- In der Regel handelt es sich um Kollegen, die einander kennen
- Beide Seiten müssen die Rolle wollen und sich gegenseitig respektieren
- Der Linienvorgesetzte oder der Projektleiter laden zu einem Kick-off ein
Wie wird die Evaluation organisiert?
- Nach Abschluss eines Projektes wird in einer „Lessons learned-Runde“ die Lotsenschaft reflektiert
- In größeren Abständen gibt es einen Erfahrungsaustausch unter den Lotsen selbst

d. Besonderheiten/Anmerkungen

Aus Sicht der Personalentwicklung unterstützt das Konzept die Innovationskultur im Unternehmen, indem der Austausch von Wissen, Best Practices und Erfahrungen auch über Organisationsgrenzen hinweg, gefördert wird. Gleichzeitig stärkt das Konzept die Fachlaufbahn, indem Mentoring als starkes Element der sozialen und kommunikativen Vernetzung zu einer wichtigen Aufgabe wird und somit auch der persönlichen Weiterentwicklung dient.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a. Evaluierungsverfahren

Die Erfahrungen mit dem Lotsen-Modell wurden durch Befragungen der Beteiligten und Auswertung der Projekte gesichert.

b. Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Lotsen sehen ihre neue Rolle teilweise als herausfordernd an, stellen aber die größere Wertschätzung heraus, die sie durch die Rolle erfahren.

Aus Sicht der Programmleitung ist ein deutlicher Schub in der Innovationskultur zu erkennen, der durch die „Normalität“ von Wissenstransfers erreicht wurde. Die Vorbildfunktion der Lotsen spielt hier eine zentrale Rolle.

In den Projektteams werden die Lotsen positiv wahrgenommen. Risikoeinschätzungen und Lösungsvorschläge der Lotsen werden als hilfreich und fundiert geschätzt.

c. Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Ziele einer stärkeren Vernetzung und Förderung der Innovationskultur wurden erreicht. Gleichzeitig sind Hemmnisse aufgefallen:

- Budgetgrenzen und Kosten – Vernetzung und gegenseitige Unterstützung werden behindert, wenn die Frage nach der Buchung der Kosten relevant ist.
- Nicht alle Lotsen sind ausreichend in der Lage, Eskalationsprozesse zu steuern und die richtige Balance zwischen technischer Detailarbeit und übergeordneter Förderung der Projektarbeit herzustellen.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Lotsenprogramm in der Organisation

Die bisherige Erfahrung zeigt, dass die Projektarbeit insbesondere in den Punkten Ideenreichtum und fachliche Qualität durch die Lotsen gefördert wird. In einem Umfeld, dass durch viele parallel laufende Projekte und viele beteiligte Mitarbeiter gekennzeichnet ist, helfen Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Kooperationskultur, die Projekte effektiver und effizienter zu gestalten. Gleichzeitig erfahren alle Beteiligten eine größere Wertschätzung und Unterstützung in der individuellen Weiterentwicklung.

Für die Zukunft sollen mehr Lotsen identifiziert, qualifiziert und in die Projektarbeit eingebunden werden. Die Ergebnisse der Evaluierung fließen noch stärker in die gezielte Vorbereitung der Lotsen ein. Dazu wird auch noch klarer zu definieren sein, wie die Wahrnehmung der Rolle als Lotse und die Innovationskultur weiter gefördert und die Erwartungen an die Lotsen geschärft werden können.

Außerdem wird das Lotsenprogramm noch stärker in das übergeordnete Mentorenprogramm integriert werden.

Es bleibt das Motto: „Erfahrung teilen, Erfolg sichern, Perspektiven entwickeln“

2.5 Informelles Mentoring

Bei den bisher diskutierten Formen des Mentoring gingen wir davon aus, dass ein formales Mentoring-Programm existiert, in dem sich die Tandems finden (Matching), arbeiten und durch eine zentrale Organisation (Programmleitung) unterstützt werden. Viele Mentoring-Beziehungen entstehen jedoch „spontan“ im operativen Alltag. Mentor und Mentee entscheiden sich aus einer Fragestellung oder Sympathie heraus, intensiver miteinander zu arbeiten. Viele Mentoring-Beziehungen werden von den Beteiligten nicht einmal als solche wahrgenommen. Experten gehen davon aus, dass deutlich mehr Mentees informell mit einem Mentor arbeiten als in formellen Programmen.

Die offene und „ungezwungene“ Form des Mentoring besitzt einige Vorteile:

- das Tandem findet sich alleine und wird dem entsprechend sehr schnell eine positive Grundlage für die Zusammenarbeit finden
- das Netzwerk des Mentors wird häufig intensiver genutzt, als es in formalen Programmen der Fall ist
- die Gestaltung z. B. hinsichtlich des Zeitmanagements und der Inhalte ist alleine dem Tandem überlassen
- das hohe Commitment des Mentors steigert die Intensität des Mentoring
- die intensive Zusammenarbeit führt oft zu echten Freundschaften

Neben diesen Vorteilen bestehen jedoch auch Herausforderungen und Risiken:

- es erfolgt keine oder eine nur eingeschränkte Abstimmung mit den Zielen der Organisation
- eine gute Zusammenarbeit im Tandem heißt nicht, dass sie auch produktiv ist
- die Beziehung wird von Dritten unter Umständen fehlinterpretiert
- die Wirkung des Mentoring auf Dritte, wie etwa den Vorgesetzten des Mentee wird nicht ausreichend beachtet
- die Eignung des Mentors für die Rolle wird nicht geprüft bzw. entwickelt

Für Personalabteilungen ist daher zu überlegen, inwieweit informelles Mentoring mit den Zielen der Personalentwicklung konform geht und eine Begleitung dieser informellen Tandems sinnvoll und realisierbar ist. Ein Ziel von Personalabteilungen sollte es aber zumindest sein, die im Haus existierenden informellen Mentoringbeziehungen zu erfassen und sich einen Überblick zu verschaffen. Dies kann zum Beispiel durch Unterstützungsangebote (Materialien, Intranet-Plattform, etc.) erfolgen.

Ein Beispiel, wie ein Unternehmen auch das informelle Mentoring unterstützen und organisatorisch begleiten kann, ist in der Fallstudie der Fraport AG [Kap. 5](#) dargestellt.

2.6 Gruppen-Mentoring

Nicht immer ist eine 1:1-Beziehung zwischen Mentor und Mentee sinnvoll bzw. organisatorisch abzubilden. So haben viele Unternehmen die Herausforderung, über zu wenige Personen zu verfügen, die als Mentor eingesetzt werden können. Eine Lösung ist, mehrere Mentees durch einen Mentor betreuen zu lassen.

Die Betreuungsintensität durch den Mentor wird im Gruppen-Mentoring geringer sein, als z. B. im klassischen Ansatz. Als partielle Kompensation kann das Gruppen-Mentoring mit dem kollegialen Lernen, d. h. der gegenseitigen Unterstützung der Mentees, kombiniert werden. Dann erhält ein Mentee neben der Unterstützung durch den Mentor parallel Unterstützung durch seine Peers.

Gruppen-Mentoring empfiehlt sich weiterhin, wenn eine starke Vernetzung der Mentees untereinander oder die schnelle Verbreitung bestimmter Kompetenzen konzeptionell im Vordergrund stehen.

Ein Beispiel für die Nutzung von Gruppen-Mentoring ist in der Fallstudie der Wirtschaftsförderung Stuttgart (vergl. [Kap. 6](#)) zu finden. Um die Zielgruppe der gering-qualifizierten Personen in ihrem Ausbildungsprozess zu unterstützen, wurden sie in ihrem Unternehmen als Gruppe unterstützt. So wurde eine Gruppenidentität erreicht und Lernen als sozialer Prozess mit gegenseitiger Unterstützung und Bestätigung implementiert.

2.7 Die „Grauzone“

Bereits in [Kap. 1](#) haben wir gesehen, dass Mentoring nicht immer eindeutig von anderen Methoden und Instrumenten der Kompetenzentwicklung abzugrenzen ist und es zu Überschneidungen kommen kann. Gleichzeitig kommt es immer wieder vor, dass der Begriff Mentoring für Methoden eingesetzt wird, die eigentlich nicht dem Mentoring zuzuordnen sind. In diesem Abschnitt wollen wir ein paar Methoden und Konzepte beleuchten, die nicht eindeutig dem Mentoring zuzuordnen sind, für diejenigen, die Personalentwicklung als Personaler oder Führungskraft zu verantworten haben, jedoch nützliche Erkenntnisse und Ideen bereithalten können.

2.7.1 Flash Mentoring

Als Flash-Mentoring werden einmalige Treffen bezeichnet, in denen ein Mentee mit einem Mentor eine aktuelle Fragestellung diskutiert, um aus dem Gespräch zu lernen. Die Treffen dauern einige Minuten bis zu einigen Stunden, je nachdem wie komplex die Fragestellung ist. Die Tandems finden sich meist informell. Lediglich die Zeit und der Ort werden durch eine zentrale Organisation festgelegt und kommuniziert.

Das Konzept des Flash Mentoring zielt vor allem darauf, niedrig-schwellige Lernsituationen zu schaffen, indem wenig Zeit und Aufwand der Mentees und Mentoren nötig sind. Weitere Treffen können von den Tandems vereinbart werden, sind aber nicht zwingend vorgesehen.

Es haben sich verschiedene Ausprägungen des Flash Mentoring entwickelt, wie etwa der Gruppen-Flash, in dem ein Mentor mehrere Mentees trifft oder der Sequenzielle-Flash, in dem Mentoren und Mentees nach einer definierten Zeit rotieren. So treffen die Mentees und Mentoren jeweils auf mehrere Gesprächspartner.

Dem bereits genannten Vorteil der leichten Realisierbarkeit steht im Flash-Mentoring der Nachteil einer fehlenden Tiefe gegenüber. Es können nur klar definierte und wenig komplexe Fragen bearbeitet werden; eine echte Lernerfahrung im Sinne einer Kompetenzentwicklung ist nicht zu erwarten.

In Unternehmen kann das Flash-Mentoring eingesetzt werden, um beispielsweise bereichs-/schnittstellenübergreifende Fragen zu klären, spezielle Themen definierter Gruppen (Führungskräfte, neue Mitarbeiter usw.) zu bearbeiten oder Lernen und Informationsaustausch eine offizielle Plattform zu bieten. So können feste Termine für Flash-Runden festgelegt werden und ggf. auch Themenkomplexe vorgegeben werden. Damit wäre das Flash-Mentoring eines von mehreren Kurzformaten des innerbetrieblichen Lernens mit einem starken Fokus auf Dialog und Diskurs.

Weitere Informationen: <http://www.flashmentoring.com>.

2.7.2 Situationales Mentoring

Unter situationalem Mentoring versteht man Mentoring-Beziehungen, die als Reaktion auf eine akute Fragestellung im operativen Alltag aufgesetzt werden. Diese Form bezieht sich auf die Fragestellung und dauert nur so lange, bis sie abgearbeitet ist. So können Projekte, die Einführung einer neuen IT oder Reorganisationen der Anlass für ein situationales Mentoring sein.

Mentees finden geeignete Mentoren häufig über intranetbasierte Kompetenzverzeichnisse oder IT-Systeme, in denen Hilfestellung zu definierten Kompetenzfeldern angeboten werden. Ein Beispiel für situationales Mentoring ist in der Fallstudie „Open Mentoring“ der Novartis in [Kap. 7](#) dargestellt. Auf Basis einer Kompetenzplattform können sich Mitarbeiter Mentoren für situationales, fachbezogenes oder karrierebezogenes Mentoring suchen.

Der große Vorteil des situationalen Mentoring ist die große Selbststeuerung der Teilnehmer, die sich zwar durch Unterstützung eines IT-Systems aber vom Prinzip her informell zur gegenseitigen Unterstützung zusammenfinden. Potenzielle Nachteile sind denen des informellen Mentoring (s.u.) ähnlich. So gibt es beispielsweise keine wirkliche Kontrolle der Qualifikationen und der methodischen Fähigkeiten bei den Mentoren.

2.7.3 Das „Leader-Teacher“-Konzept

Dieses Konzept geht vom Leitgedanken der lernenden Organisation aus. In einer Solchen erhält die Führungsrolle eine Veränderung dahingehend, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu einer zentralen Aufgabe jeder Führungskraft wird. Das Leader-Teacher-Konzept gibt dieser Aufgabe eine Organisationsform, indem etwa eine interne Akademie gegründet wird, die alle Lernaktivitäten im Unternehmen organisiert und die Führungskräfte zu Weiterbildnern der Mitarbeiter qualifiziert.

Ein Beispiel:

Der Vorstand von Becton, Dickinson and Company (BD), einem Unternehmen der Medizintechnik, entschied 1999, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation umzugestalten (Betof 2009). Die Führungskräfte sollten mehr Zeit in die Entwicklung der Mitarbeiter investieren und dies zu einem guten Teil selbst übernehmen. In diesem Rahmen wurde auch die BD University gegründet, in der über 500 Führungskräfte als „Leader-Teacher“ in unterschiedlichen Formaten die Weiterbildung der Mitarbeiter leiten.

Sechs Gründe sprechen für einen Ansatz, bei dem das Management die Weiterbildung der Mitarbeiter selbst übernimmt (Betof und Edward 2009):

1. Die Geschäftsergebnisse verbessern – Der Leader-Teacher-Ansatz soll sicherstellen, dass die Inhalte von Weiterbildungen mit den Unternehmenszielen und Geschäftszielen übereinstimmt.
2. Stimulierung des Lernens und der Führungskräfteentwicklung – Die Vorbildfunktion der lehrenden Führungskräfte steigern den Stellenwert des Lernens und die Bereitschaft, an Weiterbildungen teilzunehmen.
3. Weiterentwicklung der Lehrer – Wer lehrt, schärft seine eigenen Fähigkeiten als Lehrer und als Führungskraft und das Fachwissen im eigenen Bereich bleibt aktuell.
4. Stärkung der Unternehmenskultur und der Kommunikation – Führungskräfte, die aktiv in der Weiterbildung eingebunden sind, demonstrieren wie die Unternehmenskultur gelebt werden soll.
5. Unterstützung einer Veränderungskultur – Die Fähigkeit der Organisation und Mitarbeiter, Veränderungen zu gestalten, wird gefördert.
6. Kostenreduktion durch interne Talentförderung – Die Kosten für interne Lernsysteme sind geringer.

2.7.4 Paten

In der Praxis treten immer wieder Fälle auf, in denen die individuelle Betreuung von Mitarbeitern eine Reihe von Vorteilen hat, der Einsatz von Mentoring jedoch deutlich zu aufwändig wäre. Ein gängiges Beispiel ist die Einführung neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen.

Wenn Mitarbeiter neu in ein Unternehmen eintreten, besteht eine zentrale Herausforderung für sie darin, herauszufinden wie die Kultur des neuen Arbeitgebers aussieht. Die Art

zu lernen, zu kommunizieren oder Probleme zu lösen, die Verwendung von Instrumenten usw. unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Der neue Mitarbeiter ist zu Beginn seiner Tätigkeit noch in der Kultur des alten Arbeitgebers oder seiner Schule/Universität verhaftet und wird die gewohnten Strategien und Verhaltensweisen einsetzen. Erst mit der Zeit und der (meist negativen) Erfahrung wird er lernen, wie die soziale Interaktion des neuen Arbeitgebers funktioniert. Ein Pate kann dabei helfen, den notwendigen Einarbeitungs- und Anpassungsprozess schnell und komplikationsärmer zu durchlaufen.

Eine bewährte Strategie zur Erleichterung der „ersten 100 Tage“ und Steigerung der Arbeitseffizienz ist der Einsatz von Paten. Diese helfen bei der ersten Orientierung im Unternehmen im Sinne kollegialer Unterstützung. Entsprechend stammen Paten meist aus dem Peer-Level des neuen Kollegen.

Die Hauptaufgaben des Paten sind:

- Begrüßung/Einführung des neuen Kollegen in sein Team/Umfeld,
- mit den räumlichen und organisatorischen Gegebenheiten vertraut machen,
- über Do's und Dont's, d. h. die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln aufklären,
- Schlüsselpersonen aufzeigen und ggf. Kontakt zu ihnen herstellen.

Pate und neuer Kollege werden sich in der Regel in der ersten Woche täglich treffen, danach nimmt die Frequenz schnell ab. Werden viele Paten eingesetzt, verteilt sich die Arbeitslast auf entsprechend viele Schultern und gleichzeitig wird eine unternehmensweite Grundhaltung der gegenseitigen Unterstützung gefördert.

Paten benötigen keine besondere Qualifizierung für die Aufgabe, eine kurze Einführung und ein Leitfaden reichen meist aus. Wichtiger ist die Auswahl der Paten, bei der auf kommunikative Fähigkeiten, gute Vernetzung im Haus und zeitliche Verfügbarkeit geachtet wird.

Am Ende einer Patenschaft (z. B. zum Ende der Probezeit) empfiehlt sich eine kurze Befragung von Pate und neuem Kollegen, um die Unterstützung zu optimieren und Informationen über die Fähigkeit und Motivation des Paten zu erhalten. Personen, die als Pate sehr gutes Feedback erhalten, können bei der Suche nach potenziellen Mentoren bevorzugt berücksichtigt werden. Zum Diskurs der Rollen als Pate und Mentor vergleiche [Abschn. 1.2](#).

Die Leistung und das Engagement der Paten sollte immer wieder einmal in die Unternehmenskommunikation einbezogen werden. Auch die Paten verdienen Respekt für ihre Arbeit und leisten einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

2.7.5 Die Senpai-Kohai-Beziehung

Das Grundprinzip der Unterstützung eines weniger erfahrenen Menschen durch einen Erfahrenen gilt auch in andern Kulturkreisen. Ein Beispiel hierfür ist die in Japan weit verbreitete Senpai-Kohai-Beziehung, die fast überall zu beobachten ist, wo hierarchische Gruppen auftreten. Dies kann an der Universität, im Unternehmen oder im Sport der Fall sein.

Der Senpai ist jemand, der einer Organisation länger angehört, unabhängig vom Lebensalter. Seine Aufgabe ist es, ähnlich wie bei jüngeren Geschwistern, den Kohai anzuleiten, ihm gegebenenfalls Schutz zu gewähren und sich um sein Wohl zu kümmern. Einem Neuling etwa gibt er Orientierung und Ratschläge, übt eine Vorbildfunktion aus und übernimmt Verantwortung für seinen Kohai.

Der Kohai schuldet dem Senpai umgekehrt Respekt und einen gewissen Gehorsam. So hat er kleinere Aufgaben für den Senpai zu erledigen, aufzuräumen usw.

Der sehr hierarchieorientierte Ansatz lässt dem Kohai deutlich weniger aktiven Spielraum als es im Mentoring der Fall ist, trotzdem entwickeln sich zwischen Senpai und Kohai sehr häufig produktive und enge Beziehungen, die lange andauern.

Vergleich der Organisationsformen des Mentoring Die Diskussion der Organisationsformen hat gezeigt, dass die Methode Mentoring vielfältige Formen annehmen kann. Diese basieren auf den verschiedenen Faktoren, die unterschiedliche Relevanz erhalten – je nachdem, ob man auf die Organisationseinbettung, die Zielgruppen (vergl. [Abschn. 2.8](#)) oder die Breite der angestrebten Kompetenzentwicklung schaut. So kann die Kompetenzentwicklung des Mentee punktuell erfolgen oder das gesamte Spektrum der Kompetenzen umfassen. Gleichzeitig kann Kompetenzentwicklung alleine das Ziel sein oder mit einer Reihe anderer Ziele verknüpft werden. Hierzu sind dann häufig Verknüpfungen des Mentoring mit anderen Methoden der Personalentwicklung nötig. Versuchen wir eine erste

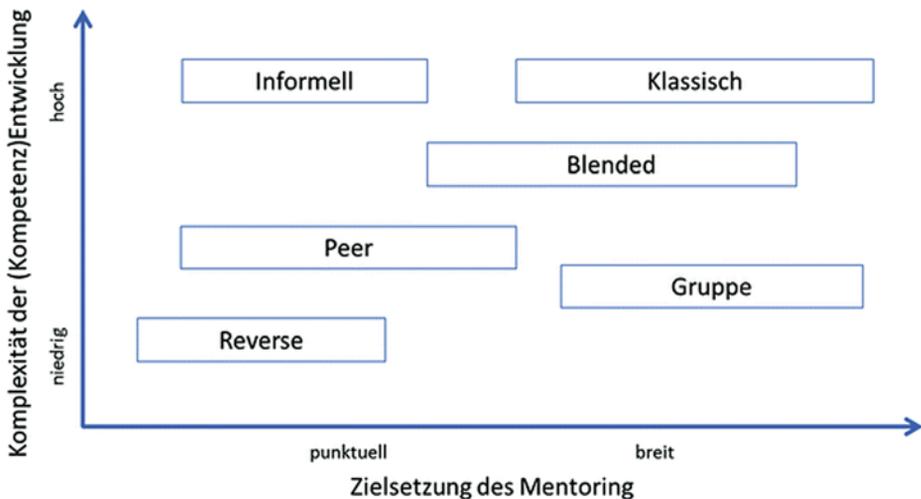


Abb. 2.1 Grobe Sortierung der Mentoringformate. (eigene Darstellung)

Sortierung nach Komplexität der Entwicklungsziele des Mentee und der Breite der Zielsetzung für das Mentoring-Programm, um den Überblick zu behalten (Abb. 2.1).

2.8 Zielgruppen des Mentoring

In den vorherigen Abschnitten haben wir die verschiedenen Formen des Mentoring diskutiert und aufgezeigt, wie sich unterschiedliche Zielsetzungen auf die Gestaltung des Mentoringformates auswirken. Dabei spielten auch die unterschiedlichen Zielgruppen bereits unterschwellig eine Rolle. Im Folgenden wollen wir die Zielgruppen in den Fokus stellen und exemplarisch diskutieren, wie diese und die Form des Mentoring zusammenspielen.

Betrachten wir zunächst, welche Zielgruppen überhaupt sinnvoll wären (Abb. 2.2). Einfach gesagt: Alle! Erinnern wir uns: Mentoring ist die intensive, vertrauensbasierte Lernbeziehung eines Erfahrenen und eines weniger Erfahrenen. Derartige Wissens- und Erfahrungsunterschiede tauchen in vielfältigen Formen an allen Stellen des Unternehmens und in allen Phasen des „Mitarbeiter-Lebenszyklus“ auf.

Beim Eintritt in ein Unternehmen wird ein neuer Mitarbeiter Orientierung suchen, verstehen wollen, wie das Unternehmen organisiert ist und seine neue Rolle finden. Hierbei kann ein Mentor ebenso unterstützen wie in späteren Phasen der Unternehmenszugehörigkeit. Die Aus- und Weiterbildung für und in neuen Rollen und bei späteren Funktionswechseln begleitet den Mitarbeiter sein gesamtes Berufsleben. Mit den Jahren

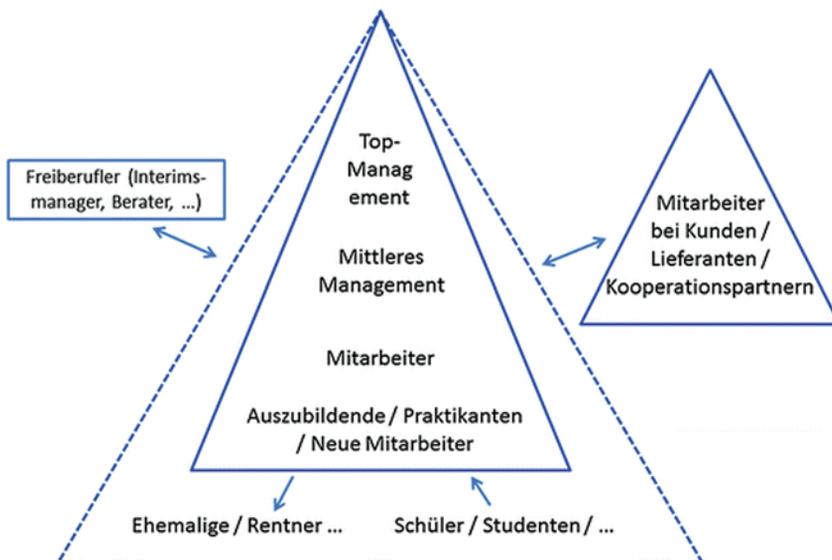


Abb. 2.2 Zielgruppen unternehmensspezifischer Lernprozesse. (eigene Darstellung)

der Zugehörigkeit zum Unternehmen wird der Mitarbeiter stetig lernen und eigenes Wissen und seine Erfahrung weitergeben. Dieser Prozess endet in der Erfahrungssicherung, die vorgenommen werden muss, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt – egal ob er in ein anderes Unternehmen oder den Ruhestand wechselt. In all diesen Fällen stehen Erfahrungstransfers an und die Betrachtung der Mentoringformate hat bereits gezeigt, welches Format für welche Zielgruppe geeignet sein kann.

Weitere Faktoren, die in die Überlegungen eingehen können, welches Format für eine Zielgruppe geeignet ist, sind:

1. Die Relevanz der Zielgruppe – Mentoring ist eine Methode, die mit Aufwand verbunden ist und durch ihren langfristigen Ansatz eine in jeder Beziehung hohe Wirksamkeit besitzt. Daher sollte sie vor allem dann angewandt werden, wenn die Zielgruppe eine besonders hohe Bedeutung für das Unternehmen hat. Diese Bedeutung kann aus dem Wertschöpfungsbeitrag, geringer Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt oder anderen Faktoren resultieren.
2. Persönliche Voraussetzungen – Mentoring stellt auch an den Lerner einige Anforderungen, etwa in Bezug auf Selbststeuerung und proaktives Handeln. Daher sollten vor einer Entscheidung für Mentoring die Lernmotivation, der Lerntyp und die Lernerfahrung des Mentee analysiert werden. Hierzu gehören auch der kulturelle Hintergrund und die soziale Einbindung im Unternehmen und dem privaten Umfeld.

Andere Unterschiede der verschiedenen Zielgruppen liegen in der Verfügbarkeit von Kompetenzen in den Personen selbst (Entwicklungsbreite und -tiefe) aber auch der Organisation insgesamt (wenige oder viele Kompetenzträger) und dem Lernaufwand (Anzahl Betroffener oder auch Dauer des Lernprozesses), der mit dem Erwerb der gewünschten Kompetenzen verbunden ist. Je nach Konstellation dieser Faktoren entstehen unterschiedliche Qualifizierungsbedürfnisse und damit auch unterschiedliche Anforderungen an die Gestaltung eines Mentoring (Abb. 2.3).

Zur Erläuterung drei Anwendungen, die in Fallstudien in diesem Buch dargestellt werden:

1. Berufs-/Unternehmenseinstieg: Gruppen-Mentoring von Auszubildenden (Fallstudie Wirtschaftsförderung Stuttgart)
2. Aufstiegsqualifizierung: Klassisches Mentoring bei Talenten und Führungsnachwuchs (Fallstudien HASPA AG und Fraport AG)
3. Ausbau von Fach- und Methodenexpertise: Peer-to-Peer-Mentoring in der Fach- oder Projektlaufbahn (Fallstudien EADS Deutschland GmbH, Carl Zeiss AG), Reverse Mentoring (Fallstudie Deutsche Telekom AG).

Neben den bisher diskutierten unternehmensinternen Lernszenarien ist auch zu überlegen, wie mit Externen (Zeitarbeiter, Interimsmanager, Freiberufler, etc.) umgegangen werden soll. Auch deren Beziehungen zum Unternehmen sind in der Regel mit

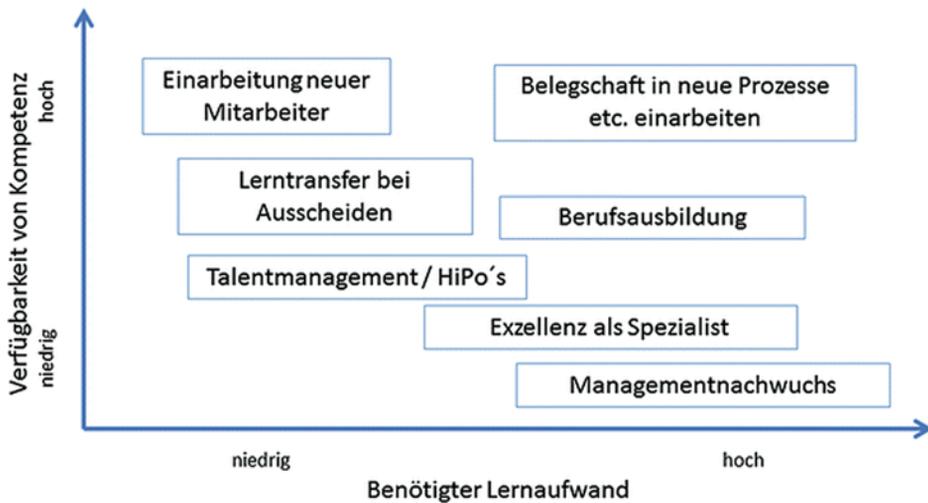


Abb. 2.3 Typische Fälle für die Qualifizierung in Unternehmen, sortiert nach Kompetenzen und Lernaufwand. (eigene Darstellung)

Erfahrungs- und Kompetenzunterschieden verbunden und es ist zu prüfen, ob eine Lernpartnerschaft für das Unternehmen sinnvoll ist. So werden Berater oder Interimsmanager ins Unternehmen geholt, um definierte Veränderungsprozesse anzustoßen bzw. umzusetzen. Diese Spezialisten besitzen spezielles Know-How, das viele Unternehmen noch immer viel zu wenig für sich erschließen. Gerade Interimsmanager sind in der Regel gerne bereit, ihre Erfahrungen auch mit Internen zu teilen und als Paten oder Mentoren zu agieren, dies muss nur zu einem Teil des Auftrages gemacht werden. Umgekehrt kann ein Pate oder Mentor den Externen bei ihrem Einstieg in das Unternehmen, dem Erlernen der unternehmensüblichen Prozesse und Gepflogenheiten etc. helfen und den Prozess der Einarbeitung deutlich beschleunigen.

Ähnliche Überlegungen können hinsichtlich der Mitarbeiter von Kunden und Lieferanten angestellt werden. Diese besitzen bzw. benötigen Know-how, das mit den Produkten oder Service-Leistungen eines Unternehmens verbunden ist. Eine gezielte Nutzung und Verteilung von Wissen und Erfahrungen, etwa in einem Cross-Mentoring-Programm, kann die Effizienz der Zusammenarbeit steigern und die Kundenbindung stärken.

2.9 Mentoring in der Organisationsentwicklung

Neben der Fokussierung des Mentoring auf die Entwicklung der Mentees kann der Auslöser (oder zumindest ein gewollter Nebeneffekt) für ein Mentoring-Programm darin liegen, Unternehmensziele zu erreichen (Abb. 2.4). Dabei sind sowohl strategische Ziele als auch Ziele im Bereich der Organisationsentwicklung durch Mentoring positiv beeinflussbar.



Abb. 2.4 Unternehmensziele und Mentoring. (eigene Darstellung)

Viele Themen in der Organisationsentwicklung sind eng mit Veränderungsprozessen verbunden, die stets auch einen Lernprozess bei den Betroffenen auslösen. Diese Lernprozesse können durch Einsatz des Mentoring positiv beeinflusst werden, wenn ein Mentoring als unterstützende Komponente des Change Managements eingesetzt wird. Führungskräfte als Mentoren begleiten die Mentees in der Vorbereitung und Umsetzung des Veränderungsprozesses und unterstützen dabei, die Veränderung effizient zu realisieren. Dies kann durch Informationsbereitstellung, Diskurs und gemeinsame Aufgaben in der Umstellung von Prozessen erfolgen. Dabei werden wahrscheinlich auch die Stärken und Schwächen des Organisationsentwicklungskonzeptes im intensiven Austausch von Mentor und Mentee offen gelegt. Beispiele für den gezielten Einsatz des Mentoring in der Organisationsentwicklung sind:

Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens Eine verstärkte Vernetzung von Mentoren und Mentees untereinander ist ein häufig genanntes Ziel in Mentoring-Programmen. Im Kern soll die Kommunikation über Organisationsgrenzen hinweg intensiviert werden, um die Effizienz der Zusammenarbeit zu steigern. Die Erfahrung zeigt, dass sich mehrere Effekte nahezu automatisch einstellen:

- die jeweiligen Ziele und Aktivitäten der Organisationseinheiten werden transparent und diskutiert,
- gegenseitige Erwartungen und auch Vorbehalte werden transparent und geklärt,
- Synergieeffekte werden identifiziert und meist auch genutzt,
- gemeinsame Projekte werden definiert und umgesetzt.

Aus Sicht der Organisationsentwicklung kommt es häufig zu einer intensiveren Berücksichtigung strategischer Ziele und Projekte im operativen Alltag und in der Folge zu einer gesteigerten Produktivität.

Change Management Veränderungen in Organisationen stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Die für die Umsetzung verantwortlichen Führungskräfte fühlen sich meist ebenso alleine gelassen, wie die Mitarbeiter, die sich als Spielball ihnen unbekannter Interessen wahrnehmen. Mangelnde Information, Unklarheit über konkrete Veränderungen und die Anforderungen in der Zukunft lösen vielfach negative Emotionen aus.

Durch eine frühzeitige, hierarchieübergreifende und vertrauensvolle Zusammenarbeit in Tandems und Gruppen-Mentoring werden Informationen schneller transportiert, Lernprozesse beschleunigt und emotionale Stabilität gefördert.

Mentoring kann in Veränderungssituationen zur Erreichung folgender Ziele eingesetzt werden:

- frühzeitige Vorbereitung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen, die als Ansprechpartner für die Mitarbeiter eingesetzt werden,
- Information und Begleitung von Mitarbeitergruppen in der Umstellungsphase,
- schnelle und verlässliche Feedbacks aus der Belegschaft.

Gerade dieser Anwendungsfall steht exemplarisch für die Bedeutung der aktiven Mitarbeit des Top-Managements in Mentoring-Prozessen. Stehen größere Veränderungen an, sollte der gesamte Vorstand als Mentoren aktiv werden. So wird die Bedeutung der Veränderung betont und die erfolgskritischen Führungskräfte im Unternehmen erhalten aus erster Hand alle wesentlichen Informationen. Gleichzeitig ist der Vorstand über die Mentoringbeziehungen direkt mit den für die Veränderung operativ Verantwortlichen verbunden und erhält ein deutlich unverfälschteres Feedback zu den Fortschritten. Als Formate kommen sowohl das klassische Mentoring als auch das Peer-to-Peer-Mentoring in Frage.

Die Nutzung des Mentoring als Instrument der Organisationsentwicklung kann auch aus Sicht akuter bzw. strategischer Themenfelder betrachtet werden. Aktuell werden beispielsweise die Konsequenzen der demographischen Entwicklung für die Unternehmen oder die zunehmende Virtualisierung der Arbeit diskutiert. Wie eine Betrachtung der Mentoringnutzung von einem solchen Themenfeld ausgehend aussieht, können Sie in [Kap. 6](#) nachlesen. Dort betrachten wir, wie Mentoring helfen kann, die Herausforderungen des demographischen Wandels zu beherrschen.

Fallbeispiel „Mentoring Pilot“, EnBW AG**1. Die Organisation**

Mit einem Umsatz von über 19 Mrd. € im Jahr 2012 und rund 20.000 Mitarbeitern ist die EnBW Energie Baden-Württemberg AG eines der größten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland und Europa.

Wir produzieren, handeln, transportieren und vertreiben Energie und sind aktiv in den Bereichen Strom, Gas sowie Energie- und Umweltdienstleistungen. Mit einem ausgewogenen Geschäftsportfolio und intelligenten Energielösungen wollen wir nachhaltig und profitabel wachsen – zum Wohl unserer Partner, Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer. www.enbw.com

2. Das Mentoring-Programm**a) Einführung**

Im Rahmen des Diversity-Managements der EnBW bildet die Förderung von Frauen in Fach- und Führungsfunktionen ein Schwerpunktthema. Das hierarchieübergreifende konzernweite Frauennetzwerk der EnBW wurde 2008 gegründet und zeichnet sich durch formelles und informelles Netzwerken und zahlreiche Veranstaltungsformate aus. In 2010 entwickelte sich aus dem Grundgedanken „Führungsfrauen für Nachwuchsfrauen“ die Idee, ein Mentoring zu pilotieren

b) Zielgruppe und Ziele des Programms.

- Im Rahmen ihres Engagements im Frauennetzwerk der EnBW stellen sich die Frauen mit Führungsverantwortung als Gesprächspartnerinnen für Frauen zur Verfügung, die
- ... herausfinden möchten, ob sie den Weg als Führungskraft einschlagen wollen,
- ... die Unterstützung und Förderung auf dem Weg zur Führungskraft suchen,
- ... eine Möglichkeit zur Reflexion über ihre Rolle als (zukünftige) Führungskraft im Konzern suchen:
- In einem immer noch stark von männlichen Rollenvorbildern geprägten Umfeld wollten sie Frauen ihren Führungsalltag mit allen Facetten transparent machen und so als weibliche Rollenvorbilder sichtbar werden.
- Ziel war es, Frauen mit Potenzial für Führungsaufgaben zu ermutigen und zu bestärken, eine Führungsaufgabe zu übernehmen.

- c) Konzeption und Durchführung
 - Auftakt: Infoveranstaltung, Erwartungsabgleich und Kennenlernen der Mentorinnen.
 - Bewerbungsphase: Bewerbung der Mentees mit Darstellung von Motivation, Zielen und „Wunschmentorinnen“ sowie einer Beschreibung bereits eingeleiteter Karriereschritte. Zentral koordinierte Zuordnung der Mentoringtandems mit dem Ziel einer anregenden und stimmigen Passung.
 - Mentoringangebot: In der Pilotierung wurde ein Kompaktangebot von mindestens 3 Gesprächsterminen innerhalb von ca. 4 Monaten im Sommer 2011 gewählt. Es wurden keine Informationen an die Vorgesetzten der Mentees weitergegeben. Rückmeldungen fanden nur nach Rücksprache mit dem Mentee statt. Die Mentorinnen erhielten umfangreiche Informationen, Leitfäden sowie Tipps und Tricks für die Gespräche z. B. zur Klärung der Situation, Rahmenbedingungen und Ziele des Mentorings im Erstgespräch.
 - d) Besonderheiten/Anmerkungen
 - keine.
3. Erfahrungen aus dem Programm
- a) Evaluierungsverfahren
 - Für die Evaluation im Herbst 2011 wurden fast alle Mentorinnen und Mentees interviewt. Die Ergebnisse wurden mit den Mentorinnen diskutiert und Empfehlungen für die Weiterführung erarbeitet.
 - b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen.
 - Alle Mentees empfanden einen Mehrwert durch das Mentoring-Programm. Es war ein offener Austausch, in dem viele Fragen geklärt werden konnten. Weiterentwicklungsideen, konkrete Tipps und Hinweise wurden ausgetauscht und ein Einblick in den Führungsalltag konnte gegeben werden. Die Gespräche boten Entscheidungshilfen für die eigene Karriere und lösten Denkprozesse bei den Mentees aus. Viele neue Kontakte entstanden.
 - Die Mentorinnen konnten nicht nur „geben“ sondern hatten die Möglichkeit etwas für sich mitzunehmen (Einblicke in die Situation der Mentees, Frauen mit viel Potential kennengelernt, das gute Gefühl etwas weitergeben zu können).
 - In den Gesprächen wurden neben dem zentralen Thema „Führung“ eine Vielzahl von weiteren Themen behandelt (persönliche Situation, Arbeitsalltag, Beruf und Familie, Qualifikation, Platzierung im Unternehmen, unternehmensspezifische Themen).
 - Ca. 90 % würden das Mentoring noch mal machen oder es weiterempfehlen.
 - Aus dem Evaluationsprozess ergaben sich Vorschläge zur nachhaltigen Etablierung des Mentorings und zur Ausweitung auf weitere Zielgruppen z. B. weitere Führungsebenen und männliche Mentoren. Eine Flexibilisierung der Rahmenbedingungen wurde angeregt.

- c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse
- Das Mentoring wurde gut angenommen und von allen Beteiligten als Chance betrachtet.
 - Durch die Evaluation konnten weitere Angebote und Veranstaltungen im Frauennetzwerk initiiert werden.
 - Viele Potentialträgerinnen konnten das Mentoring nutzen, um für sich zu klären oder zu verifizieren, ob eine Führungslaufbahn oder die Teilnahme an einem Führungsnachwuchsprogramm der richtige Weg ist. Die Pilotierung in kleinerem Rahmen bietet eine gute Möglichkeit, das Angebot zu testen und dann anzupassen.
4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation
- Nach einer Orientierungsphase aufgrund eines Umstrukturierungs- und Effizienzsteigerungsprogramms erhält das Thema in neuer Form frischen Wind. Es wird über eine Differenzierung des Angebots nachgedacht, das verschiedene Varianten und Intensitäten von Mentoring beinhaltet von informellen Kurzmentorings bis zu längeren, strukturierteren Mentorings. In diesem Rahmen wird wieder die Idee von „Frauen fördern Frauen“ aufgegriffen, indem sich beratungserfahrene Frauen zu Kontext- und Zielklärung im Vorfeld zur Verfügung stellen.

Die bisherige Diskussion des Mentoring hat gezeigt, dass alleine die Vielfalt an Kombinationen von Einsatzmöglichkeiten, Zielgruppen und Organisationsformen eine gewisse Komplexität nach sich zieht. So kann es nicht überraschen, dass die Gestaltung der verschiedenen Rollen im Mentoring und ein einheitliches Rollenverständnis aller Beteiligten das A und O für den Erfolg ist.

In diesem Kapitel wollen wir für die wichtigsten Funktionen des Mentoring eine Rollenbetrachtung vornehmen und einige Empfehlungen aussprechen, worauf in der Praxis zu achten ist. Grundlage und Ausgangspunkt sind die 3 V aller Mentoring-Rollen: Voraussetzungen, Verantwortung, Verhalten. Sie sind die Bestandteile, die eine Funktion im Mentoring bestimmen. Unter Funktion verstehen wir hier die Bestandteile der Rolle, die definiert und schriftlich fixiert werden können: Etwa wie bei einem Stellenprofil im Personalmanagement, das durch Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten beschrieben wird und zur Einordnung der Funktion in die Organisation dient.

Im Mentoring reicht eine klassische Funktionsbeschreibung jedoch nicht aus, da der Fokus der Rollen auf Lernprozessen und der persönlichen Entwicklung liegt. Soziale und persönliche Aspekte spielen hier eine größere Rolle. Auch Werte und Grundhaltungen haben einen wesentlicheren Einfluss als dies in einer Stellenbeschreibung der Fall ist. Der Erfolg ist deutlich stärker vom einzelnen Menschen und der Interaktion mit den anderen Beteiligten abhängig. Die Rolle ist daher umfangreicher, „weicher“, in mancher Hinsicht vage und konsequenterweise schwerer zu beschreiben.

Lassen Sie uns daher zunächst schauen, wie Abb. 3.1 zu verstehen ist. Beginnen wir mit der Definition der Begriffe Rolle und Funktion.

► **Rolle** Die Summe von Erwartungen an das soziale Verhalten eines Menschen, der eine bestimmte soziale Position innehat. Ein gesellschaftlich bereitgestelltes Verhaltensmuster, das erlernt und von einer Person in einer bestimmten Situation gewählt und ausgeführt werden kann bzw. werden muss (Schüler Duden 1996).

Rahmenbedingungen des Mentoring (im Umfeld)						
Organisations- einbindung	Rollenbild	Werte und Grundhaltung	Kompetenzen	Persönlichkeit		
Ergebnis- verantwortung		Erwartungen und Ziele		Motivation		
Handlung		Aufgaben und Methodik		Verhalten		
Funktion	/	Rolle	/	Mensch		

Abb. 3.1 Die Anforderungen an Funktion, Rolle und Mensch

Rollen sind großenteils von dem bestimmten Individuum, das sie innehat, unabhängig. Die erwarteten Verhaltensweisen sind die gleichen, gleichgültig, über welche persönlichen Merkmale der Rolleninhaber verfügt (Zimbardo 1988).

► **Funktion** Innerhalb einer Organisation die Teilaufgabe zur Erreichung des Unternehmungsziels (Gabler Wirtschaftslexikon 2013).

Während die Funktion (oder Position im Unternehmen) das organisatorische Konstrukt aus Aufgaben, Befugnissen und (Ergebnis) Verantwortung darstellt, ist die Rolle sehr viel komplexer. Eine Rolle ist vor allem durch die Erwartungshaltung im sozialen Kontext gekennzeichnet. Neben den Erwartungen im Sinne gestellter Anforderungen an die Rolle ist immer auch zu prüfen, welche Wahrnehmung einer Rolle bzw. eines Rolleninhabers im Umfeld vorliegt. Erst aus der Kombination aus Erwartungen und Wahrnehmungen entsteht das Rollenbild. Umgekehrt kann ein definiertes und kommuniziertes Rollenbild die Wahrnehmung und das Verhalten beeinflussen. Dieser Aspekt ist für die Leitung eines Mentoring-Programms von besonderer Bedeutung, da hier großes Potenzial für den Erfolg eines Programms liegt aber gleichzeitig das Risiko einer Fehlkommunikation/-interpretation.

Die Definitionen zeigen bereits die Bedeutung der Rahmenbedingungen für den Erfolg eines Mentoring auf. Jedes Unternehmen spiegelt die Gesellschaft in seinem Umfeld. Wenn Mentoring oder ähnliche Formen der gegenseitigen Unterstützung in einem Unternehmen üblich sind, wird ein Programm deutlich mehr Akzeptanz finden,

als in einer Sozialstruktur, die keine entsprechende Grundhaltung aufweist. So wird sich beispielsweise die Verfügbarkeit erfahrener und motivierter Mentoren unterscheiden und auch das Miteinander im Tandem (z. B. der Umgang mit dem Thema Macht) wird sich anders gestalten.

Die Rahmenbedingungen für die Funktionen sind in der Organisation zu schaffen. So werden beispielsweise benötigt:

- eine Programmorganisation mit Zugriff auf Ressourcen und einem Budget
- die Unterstützung des Programms durch das Management und die Belegschaft
- Regelungen zum Mentoring, etwa zur Handhabung der Arbeitszeit usw.

Auch persönliche Rahmenbedingungen der Beteiligten sind im Mentoring nicht unerheblich. Die verfügbaren Kompetenzen und Erfahrungen sowie die Motivation wurden bereits erwähnt. Hinzu kommen zeitliche und räumliche Verfügbarkeit der Person selbst und weitere Ressourcen, die in das Mentoring eingebracht werden können. So ist es von Vorteil, wenn ein Mentor den Mentee mit herausfordernden Aufgaben betrauen kann oder ihm Zugang zu seinem karriererelevanten Netzwerk bietet.

Ein wesentlicher Bestandteil der Rollen im Mentoring sind die Werte und Grundhaltungen, die alle Beteiligten in den Mentoring-Prozess einbringen. Diese bestimmen in weiten Teilen die Motivation, sich im Mentoring zu engagieren und die Erwartungen, die an andere Personen und Funktionsträger gerichtet sind. Hier liegt enormes Potenzial für konstruktive und tiefgehende Beziehungen und gleichzeitig sozialer Sprengstoff, wenn die gegenseitigen Erwartungen und Werte nicht kompatibel sind. Daher muss in einem Mentoring-Programm dafür gesorgt werden, dass:

- die Beteiligten sich über ihre eigenen Werte und Grundhaltungen bewusst sind,
- die Erwartungen aller Beteiligten offen gelegt werden und
- der Wertekanon des Programms klar beschrieben und kommuniziert wird.

Für die Konzeption und Organisation eines Mentoring-Programms empfehlen wir, stets nach den in der Abbildung genannten Anforderungen zu fragen und eine Klärung zu allen drei Bereichen herbeizuführen. Auf diese Weise wird ein gemeinsames Verständnis bei allen Beteiligten geschaffen und viele Unsicherheiten, die sich im Zusammenhang mit der jeweiligen Rolle ergeben werden beseitigt.

Wie die Rollen im Detail gestaltet sein können, wollen wir im Folgenden anhand der wichtigsten Rollen im Mentoring diskutieren. Dabei wird stets nach den in der Abbildung genannten Anforderungen gefragt. Im Fokus der Diskussion stehen die Rollen, so wie sie in einem klassischen Mentoring [Abschn. 2.1](#) gestaltet sind. Für andere Mentoring-Formen und Einsatzgebiete werden sie anders, häufig auch weniger anspruchsvoll, gestaltet sein. Das Modell bietet jedoch auch hier eine gute Orientierung, um die entsprechenden Faktoren auch für andere Formen und Einsatzgebiete zu adaptieren.

3.1 Die Rolle des Mentee

Die Rolle des Mentee, d. h. der weniger erfahrenen Person, die durch den Mentor in der eigenen Entwicklung unterstützt wird, stellt sich in der Praxis des (klassischen) Mentoring ambivalent dar. Diese Rolle ist diejenige, um die sich alles dreht; der Mentee ist der Mensch, dessen Wohlergehen alle im Sinn haben und für den viel Aufwand betrieben wird. Dem entsprechend ist es für manchen Mentee verführerisch, sich in eine eher passive Konsumenten- Rolle zu begeben und die Verantwortung für die eigenen Entwicklung und den (Karriere) Fortschritt bei den anderen Beteiligten zu sehen. Derartige Erwartungen kommen in der Praxis immer wieder vor, sind aber nach dem heutigen Verständnis von Mentoring absolut kontraproduktiv.

Die Rolle des Mentee sollte eine aktive, treibende und vor allem sehr reflektierte Rolle sein, die viel Arbeit und Leistung verlangt und anspruchsvoll ist. In der Praxis hat sich gezeigt, dass nicht jeder Mensch von einem Mentoring profitieren kann. Es gibt ein paar persönliche Eigenschaften, die Mentees aufweisen sollten, um erfolgreich zu sein:

- starker Antrieb persönlich und beruflich zu wachsen
- klares Selbstbild und stete Selbstreflexion
- Offenheit für Feedback und Annahme von Unterstützung
- Permanentes und diszipliniertes Lernen
- Bereitschaft, Risiken einzugehen
- Selbstmanagement und Arbeitsorganisation
- Geduld mit der eigenen Entwicklung
- Klarheit darüber, was die eigene Investition in die Karriere und persönliche Entwicklung sein soll.

Die Voraussetzungen, um als Mentee erfolgreich zu werden, sind also anders formuliert:

- Zielklarheit und Ergebnisorientierung
- Fähigkeit, die eigenen Ziele zu kommunizieren
- Eigenverantwortung, Initiative und Disziplin
- Bereitschaft, Kritik anzunehmen und in konstruktive Handlung umzusetzen
- Offenheit und Experimentierfreude.

Viele der genannten Faktoren gehören in den Bereich (persönliche) Anforderungen und ein Mentee sollte sich vor der Bewerbung für ein Mentoring bereits klar sein, wie seine Grundhaltung und Werte aussehen und welche Erwartungen an das Mentoring und den Mentor daraus resultieren. Es empfiehlt sich daher, eine intensive Selbstreflexion vorzunehmen, in der sowohl die Werte und Grundhaltungen, als auch die Erwartungen an sich selbst, die anderen Beteiligten und die Zusammenarbeit aufgearbeitet werden. Praxis-tipps und Checklisten, die bei dieser Vorbereitung unterstützen haben wir in [Kap. 5](#) und im Anhang bereitgestellt.

Exkurs: Grundhaltung des Mentee

Mentees, die glauben der Mentor würde für sie Türen öffnen, Wege ebnen und Steine auf dem Karrierepfad aus dem Weg räumen, irren gewaltig! All dies sind Aufgaben eines Mentors – aber nur als unterstützende Funktion. Es ist die Verantwortung des Mentee, sich selber aktiv um seine Entwicklung zu kümmern und die Grundlagen zu schaffen, dass der Mentor überhaupt in seinem Sinne tätig werden kann.

Mentees sollten nie vergessen, dass ein Mentoring die Grundprinzipien des Erfolgs nicht ausschaltet sondern viel mehr fokussiert. Es geht immer um die Erreichung von Ergebnissen, den wirtschaftlichen Erfolg. Dies in einem, trotz Mentoring, kompetitiven Umfeld im internen Wettbewerb mit anderen Leistungsträgern und dem Markt. Hier erfolgreich zu sein, bedeutet vor allem eins: Harte Arbeit!

Wie viel Leistung für Erfolg zu bringen ist, wird von vielen Menschen deutlich unterschätzt! Erfolgreiche Mentees haben begriffen, dass sie wie im Sport oder der Musik nur dann Erfolge feiern können, wenn sie hart arbeiten und sich dem Wettbewerb stellen. Der Mentor ist dabei behilflich, indem er Rahmenbedingungen verbessert, mit dem Mentee in Einzeltrainings geht und permanente Leistungsanreize setzt. Die eigentliche Leistung muss der Mentee allerdings alleine erbringen.

Wer sich als Mentee für ein Mentoring bewirbt, sollte vorher bereits sehr genau definiert haben, was er erwartet und sich die Frage zu stellen: „Was muss ich für eine Karriere investieren und bin ich dazu bereit?“

(Literaturempfehlungen: Colvin 2008; Gladwell 2008)

Aus der Rolle des Mentee und den beschriebenen Erwartungen ergeben sich eine Reihe von Aufgaben, für die der Mentee die Verantwortung trägt. Die wichtigsten Aufgaben des Mentee lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

- a) Vor- und Nachbereitung des Mentoring (Programm)
 - Selbstreflexion und -positionierung
 - Ziele definieren und operationalisieren
 - Evaluation und Berichterstattung zum Prozess und Fortschritt
- b) Organisation des Mentoring-Prozesses
 - Vor- und Nachbereitung der Treffen mit dem Mentor
 - den Vorgesetzten regelmäßig informieren
 - Evaluation der Aktivitäten des Mentoring und der Wirkung
 - Kommunikation und Berichterstattung an die Programmleitung
- c) Eigene Kompetenzentwicklung
 - Umsetzung vereinbarter Aktivitäten, Projekte usw.
 - Analyse der Fortschritte und ggf. Neujustierung der Ziele
 - diszipliniert und fokussiert an sich und den vereinbarten Aufgaben arbeiten
 - das Tagesgeschäft weiter professionell erledigen

Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees verpflichten sich, mit Mentoren und Mentorinnen einen Mentoring-Vertrag aufzusetzen. Bestandteil des Vertrages ist das Definieren von Zielen für das Mentoring.
Aktiv mitarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees verpflichten sich dazu, gemeinsam mit den Mentoren und Mentorinnen Termine zu machen, • den Kontakt zu den Mentoren und Mentorinnen zu halten, • Themen für die Mentoring-Treffen vorzuschlagen, • anzurufen, wenn sie etwas Aktuelles besprechen möchten, • sich auf die gemeinsamen Sitzungen vorzubereiten, in dem sie sich vorher Themen überlegen, über die sie reden wollen.
Umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees verpflichten sich, gemeinsam Erarbeitetes umzusetzen und Rückmeldung darüber zu geben, was passiert ist.
Bereitschaft zum Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees sind offen, Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und zu besprechen. • Sie sind offen für Feedback, Anregungen und konstruktive Kritik.
Bereitschaft zur Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees sind offen dafür, Dinge ausdiskutieren, eigene Meinung vorzubringen und offen zu sagen, wenn etwas nicht nach ihren Vorstellungen läuft.
Eigenverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees sollen letztlich für sich selbst entscheiden, welche Anregungen sie umsetzen wollen, welche zu ihnen und ihrem Lebensweg passen.

Abb. 3.2 Anforderungen an Mentees (Hochschule Bochum 2013). (Quelle <http://www.hochschule-bochum.de/insight.html>)

Ganz ähnlich sehen die Anforderungen an Mentees aus, die im Mentoringleitfaden für das inSight Mentoring an der Fachhochschule Bochum formuliert sind (siehe Abb. 3.2).

Bisher haben wir die Voraussetzungen und die Verantwortung des Mentee im Mentoring beleuchtet. Aus dem bisher Gesagten ergeben sich fast selbstverständlich einige Erwartungen an das Verhalten eines Mentee. Dabei sind sowohl das professionelle Verhalten, als auch der Umgang mit dem Mentor und anderen Beteiligten gemeint. Viele der erwünschten Verhaltensweisen erfordern Tugenden, die sich heutzutage ein wenig angestaubt anhören mögen. Für eine intensive, vertrauensbasierte und offene Lernbeziehung sind sie jedoch unverzichtbar und stellen sich in den allermeisten Fällen auch ganz automatisch ein.

Eigenverantwortliches Handeln und disziplinierte Abarbeitung von Aufgaben sind zwei Verhaltensweisen von Mentees, die im Mentoringprozess – und natürlich im Berufsalltag – sehr positive Wirkung entfalten. Beide Verhaltensweisen zeigen, dass

der Mentee mit Ernsthaftigkeit bei der Sache und zuverlässig ist und sie sorgen für eine gesteigerte Effizienz des Lernprozesses. Der Umgang mit dem Mentor wird zu einem guten Teil durch Respekt gekennzeichnet sein. Respekt vor der Lebensleistung des Mentors und seinem Engagement für den Mentee. Dieser Respekt äußert sich unter anderem in Sorgfalt bei der Erarbeitung vereinbarter Aufgaben, Zuverlässigkeit in der Einhaltung von Terminen und Vereinbarungen und der effizienten Nutzung der „Ressource Mentor“. Dieser hat das Mentoring zusätzlich zu seinem Tagesgeschäft übernommen und wird in der Regel wenig Zeit zu Verfügung haben. Dass dieses knappe Gut für den Mentee investiert wird, erfordert an sich Respekt und diesen zeigt ein Mentee idealerweise, indem er gut vorbereitet in die Treffen mit dem Mentor geht, diese konstruktiv steuert und im Anschluss per Protokoll und Fortschrittsberichten dafür sorgt, dass der Mentor gut informiert ist und bleibt. Lohnend ist häufig auch die Prüfung der Frage, welche Themen im Mentoring gut aufgehoben sind und was besser mit dem Vorgesetzten, Kollegen oder anderen Personen bearbeitet werden sollte.

► **Praxistipp: Mentee-Vernetzung**

In der Praxis zeigt sich in vielen Mentoring-Programmen, dass eine intensive und ggf. durch die Programmleitung aktiv herbeigeführte Vernetzung der Mentees eine wertvolle Ergänzung des eigentlichen Mentoring-Prozesses darstellt.

Viele Themen, die Mentees bewegen, können in der knappen Zeit mit dem Mentor nicht oder nur unzureichend bearbeitet werden. In Mentee-Gruppen kann, über Themen gesprochen werden, die einer Vertiefung bedürfen oder nicht mit dem Mentor bearbeitet werden können/sollen.

So kann auch das Verhältnis zum Mentor selbst ein Thema sein, etwa wenn die Komplexität der Rollen zu Unklarheiten führt, wie mit bestimmten Erwartungen, Verhaltensweisen etc. umgegangen werden soll. Häufig ist es schon gut zu wissen, dass andere Mentees vor ähnlichen Fragen stehen und häufig findet sich in der Diskussion auch ein Best-Practise-Ansatz.

Eine Vernetzung der Mentees kann durch programmbegleitende Seminare und Veranstaltungen und über Kommunikationsplattformen erfolgen. Weiterhin hat sich ein Alumni-Netzwerk bewährt, um die Vernetzung von Mentees mit den Mentees früherer Mentoring-Programme zu erreichen.

Von den Mentees wird also erwartet, dass sie den Mentoren gegenüber Respekt zeigen. Respekt im gerade diskutierten Verständnis bedeutet jedoch nicht, still und devot den Ausführungen des Mentors zu lauschen. Genau umgekehrt! **Der Mentor sieht den Mentee als einen Potenzialträger, in den sich zu investieren lohnt.** Damit verbunden ist immer auch die unausgesprochene Herausforderung, sich auf Augenhöhe mit dem Mentor zu begeben (zumindest sollte der Mentee sich darum bemühen) und ihn „herauszufordern“. Aktives Zuhören, überlegtes Reflektieren und ein konstruktiver Diskurs von Seiten des Mentee sind Elemente des Mentoring, die die Masse der Mentoren als Bereicherung und Möglichkeit zu eigenem Lernen wertschätzen.

► Praxistipps für Mentees

Voraussetzungen

- Suche Unterstützung und Beratung aber keine Anweisungen oder Vorgaben
- Sei Dir bewusst, dass Stolpersteine im Mentoring auftreten können
- Sei Dir der Unterschiede von Unterstützung und Gefallen bewusst
- Achte auch auf die Bedürfnisse des Mentoren und nutze seine Ressourcen effizient.

Verantwortung

- Trage die Verantwortung für den Erfolg der Mentoring-Beziehung
- Initiere und treibe die Beziehung zum Mentor
- Achte auf die Dynamik menschlicher Beziehungen
- Entwickle aus Reflexion und Synthese Deinen eigenen professionellen Stil.

Verhalten

- Führe eine Stärken-/Schwächen-Analyse durch
- Definiere Deine mittel- und langfristigen Entwicklungsziele
- Bereite einen Vertrag mit dem Mentor vor
- Höre aktiv zu und frage gezielt nach
- Betrachte Mentoring als Kontinuum und nicht die Abfolge einzelner Sitzungen, Vor- und Nachbereitung, Zwischenaufgaben und Reflexion sind wesentliche Bestandteile des Prozesses.

Die Sicht und Erwartungen die Mentees auf das Mentoring und ihre Rolle darin haben, hat Ann-Marie Honemeyer in ihrer Studie „Mentoring als Instrument in der Personalentwicklung – Erfolgsfaktoren aus Sicht der Mentees“ (Honemeyer 2013) hinterfragt. Fünf Felder wurden darin untersucht:

1. Architektur von Mentoring-Programmen,
2. Erwartungen an Mentoring,
3. Voraussetzungen für Mentoring,
4. Persönliche Entwicklungen durch Mentoring,
5. und die Mentoring-Beziehung.

Aus den Aussagen der Mentees ließen sich acht Kriterien herausarbeiten, welche die Erwartungen der Mentees an Mentoring deutlich machen. Die drei wichtigsten sind:

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

Die anderen fünf Faktoren sind:

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

Grenzen und Hindernissen im Mentoring wurden ebenfalls hinterfragt. Etwa 50 % der befragten 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 regelmäßig 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,
- dass Mentoring eine allgemeine Unterstützungsfunktion im beruflichen Alltag erfüllt und
- dass die Beziehung zum Mentor und anderen Stakeholdern durch Vertrauen, Offenheit, Freundlichkeit, Respekt und Ehrlichkeit charakterisiert sind.

Ausgehend von der Studie ließen sich fünf Handlungsempfehlungen ableiten, welche bei der Konzeption und der Evaluation von Mentoring-Programmen Berücksichtigung finden sollten. Demnach streben Mentees nach:

1. einem transparenten Matching-Prozess,
2. wünschen sich Zeitstandards um neben dem Daily Business genügend Zeit zum Austausch mit ihrem Mentor zu haben
3. sehen den HR-Bereich ihres Unternehmens als Prozesskoordinator,
4. erwarten, dass ihre Erwartungen an Mentoring und ihren persönlichen Mentor abgefragt werden, da sie Impulse zur Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen geben möchten und
5. das Austausch mit anderen Mentees und Mentoren sowie Organisationsmitgliedern möglich ist, um sich kontinuierlich ein großes Netzwerk im Unternehmen aufzubauen.



Abb. 3.3 Aspekte, von denen Mentees profitieren. (MentorinnenNetzwerk 2012)

Als Fazit stellt die Studie fest, dass die Mentees mit ihrem persönlichen Mentoring-Prozess sehr zufrieden sind und vor allem anderen Organisationsmitgliedern raten, Mentoring-Programme zu nutzen. Des Weiteren wird Mentoring von den befragten Mentees als wirkungsvolles Personalentwicklungsinstrument angesehen, welches sie insbesondere durch das Feedback der Mentoren in ihrer individuellen Weiterentwicklung unterstützt.

Auch in anderen Auswertungen von Mentoring-Programmen äußern sich die Mentees sehr positiv zum Mentoring. Im Projektbericht 2011/2012 des MentorinnenNetzwerks (MentorinnenNetzwerk 2012) für Frauen in Naturwissenschaft und Technik etwa sind Aspekte benannt, von denen die Mentees besonders profitiert haben. Zusätzlich werden auch die Schlüsselqualifikationen bewertet, die durch das Mentoring weiterentwickelt wurden (Abb. 3.3).

Fallbeispiel „Mentoring ABC“ GSA

GSA
 German Speakers Association
 Germany Austria Switzerland

1. Die Organisation

Unter dem Motto „We connect experts worldwide – to do business.“ vereint die German Speakers Association Referenten, Trainer, Coaches, Berater, sowie allen anderen in der oder für die Weiterbildung tätigen Personen. Das Ziel des führenden Berufsverbandes ist es, die Kunst und das Handwerk des professionellen Redens anzuwenden, zu fördern und weiter zu entwickeln. Mit hochkarätig besetzten Fortbildungsveranstaltungen auf internationalem Niveau unterstützt sie die Professionalisierung und Qualitätssteigerung der Branche. Über ihren Dachverband der Global Speakers Federation profitieren GSA-Mitglieder von einem Netzwerk aus über 6000 Experten weltweit.

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Das Mentoring-Programm der German Speakers Association (GSA) besteht seit dem September 2007. Es wurde durch die ehemalige Präsidentin der GSA, Sabine Asgodom initiiert, die operative Betreuung des Programms erfolgt durch die Geschäftsstelle der GSA. Margit Hertlein leitet seit 2013 das Mentoring-Programm und seit diesem Zeitpunkt gibt es mit Silvia Ziolkowski auch eine Mentee-Patin als zusätzliche Ansprechpartnerin für die Mentees. In 2013 sind 18 Tandems aktiv. Weitere Informationen: <http://www.germanspeakers.org/mentorenprogramm.html>

b) Zielgruppe und Ziele des Programm

Das Programm richtet sich an Trainer oder Referenten, die seit mindestens einem Jahr selbständig und Mitglied der GSA sind. Besonders angesprochen werden die Einsteiger-Mitglieder. Hauptziel ist die Unterstützung der Verbandsmitglieder auf ihrem Weg, ein professioneller, erfolgreicher Trainer oder Referent zu werden. Es geht um Fragen wie Strategiefindung, Positionierung, Marketing, Bühnenpräsenz und ähnlichen für Speaker wichtigen Themen. Dazu werden Erfahrungen ausgetauscht und konkrete Fragen des Einzelfalls bearbeitet. Für den Verband ist das Programm außerdem eine Möglichkeit, die eigene Attraktivität zu steigern und neue Mitglieder zu gewinnen bzw. Mitglieder zu binden.

c) Konzeption und Durchführung

Das Mentoring-Programm ist als lockeres Peer-to-Peer-Mentoring konzipiert. Locker bedeutet, dass wenig organisatorische Rahmenbedingungen existieren und die Hauptarbeit in den Tandems stattfindet.

Die Dauer eines Mentoring-Prozesses beträgt ein Jahr. Es beginnt und endet jeweils mit der GSA Convention im September. Die Teilnahme an der Convention ist für die Mentees Pflicht. Außerdem organisiert die GSA einen Halbjahresworkshop für alle Mentees um organisatorische oder inhaltliche Fragen zum Mentoring zu klären und die Vernetzung zu fördern.

Die Gewinnung der Mentoren, die alle bereits sehr erfolgreiche Trainer und Referenten sind, erfolgt durch Direktansprache geeignet erscheinender Kandidaten.

Kriterien für die Mentorenauswahl sind:

- Mehr als 10 Jahre Erfahrung als Trainer/Referent
- Bereitschaft sich einmal pro Monat/Quartal mit dem Mentee zu treffen
- Bereitschaft, offen über die eigene Arbeit zu sprechen
- Bereitschaft, einen kurzen Feedbackbogen auszufüllen
- Mitgliedschaft in der GSA
- Erfüllung der finanziellen CSP-Kriterien (Anm.: Hier geht es um Anforderungen an den Umsatz pro Jahr und nachgewiesene positive Kundenbewertungen)

Das Matching der Tandems erfolgt durch ein Komitee des Mentorenprogramms, das die Bewerbungen sichtet. Jeder Mentor erhält mindestens zwei passende Mentee-Vorschläge zur Auswahl unter denen er sich seinen Mentee auswählt. Auswahlkriterien im Matching sind Expertise, Werdegang, Persönlichkeit etc. Das erste Kennen lernen erfolgt im Rahmen eines gemeinsamen Workshops bei der GSA Convention.

- d) Besonderheiten/Anmerkungen
keine

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Die Verfolgung des Fortschritts im Mentoring erfolgt primär über die Berichterstattung der Mentees, die drei Quartals- und einen Abschlussbericht liefern.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren berichten, dass sie selbst einen großen Nutzen in der Mentorentätigkeit sehen. Genannt wurden beispielsweise:

- Einblick in die Arbeitsweise und die Bedürfnisse der jungen Generation (u. a. Nutzung von Social Media)
- Reflexion der eigenen Arbeit und Positionierung durch die Zusammenarbeit mit dem Mentee
- Spaß an der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen

Die Mentees profitieren sehr stark von dem Mentoring und äußern sich durchgängig positiv. Obwohl die hier praktizierte Form des kollegialen Mentoring einige Schwierigkeiten erwarten ließe, sind die bisherigen Erfahrungen sehr positiv. Insbesondere die Mentoren, die beruflich sehr erfolgreich sind und dementsprechend über wenig Zeit verfügen, haben sich als verlässlich und offen gezeigt.

c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Art der Zusammenarbeit in den Tandems hängt sehr stark vom Mentor ab. Manche beschränken sich auf zwei Treffen in dem Jahr, andere nehmen ihre Mentee mit zu Kunden oder lassen sie in eigenen Veranstaltungen hospitieren. Durch den Nutzen, den das Mentoring den Mentoren bietet, ist der Anteil an „Wiederholungstätern“ sehr hoch. Die starke Vernetzung der Mentees untereinander verstärkt die positive Wirkung des Mentoring deutlich.

Aus Sicht der Programmleitung ist es wichtig, im Vorfeld klar herauszustellen, dass Mentoring kein Coaching ist und so die Erwartungen der Mentoren und Mentees zu steuern. Hierzu dienen auch Regeln, die in den allermeisten Fällen auch eingehalten werden und gerade zu Beginn des Programms intensiv kommuniziert werden.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Das Mentorenprogramm steigert die Attraktivität des Verbands besonders für den Nachwuchs enorm. Auch die Mentoren profitieren vom Netzwerk und dem Verständnis für die nächste Generation. Das Programm findet daher jedes Jahr wieder großen Anklang und die Zahl der Tandems wird sich weiter deutlich erhöhen.

3.2 Die Rolle des Mentors

Die Rolle des Mentors, d. h. der erfahreneren Person, die eigene Ressourcen einbringt, um den Mentee in seiner Entwicklung zu fördern, ist mit einer Vielzahl an Anforderungen und viel Verantwortung verbunden. Der Einfluss, den ein Mentor auf den Mentee automatisch ausübt, wird stets eine Wirkung haben. Diese Wirkung ist das Ziel des Mentoring und birgt gleichzeitig einige Risiken. Trotz der Bedeutung der Mentorenrolle wird diese in der Praxis bisher etwas vernachlässigt. Nur in Ausnahmefällen erhalten die Mentoren eine Ausbildung oder Vorbereitung, der Nutzen für die Mentoren ist nicht ausreichend herausgearbeitet und die Mentorenrolle wird mit der Rolle der Führungskraft gleichgesetzt.

Vor einer Tätigkeit als Mentor bzw. bei der Auswahl von Mentoren sind einige Grundvoraussetzungen für den Erfolg in der Rolle des Mentors zu prüfen:

- Berufs- und Lebenserfahrung im Sinne erfolgreichen Führungsverhaltens und zielorientierte Vorgehens.
- Vertrautheit mit der Kultur, den (ungeschriebenen) Spielregeln und Werten im Unternehmen und Anerkennung in der Organisation.
- Persönliche Lernbereitschaft und Selbstreflexion, u. a. durch Aufgeschlossenheit für andere Ideen und Strategien.
- Bereitschaft, Wissen, Erfahrungen und Kontakte zu teilen und Feedback zu geben und zu nehmen.
- Zeit, Engagement und ggf. weitere Ressourcen, die in den Prozess eingebracht werden.
- Freude an der Weitergabe von Wissen und Erfahrung und der Wille, andere in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

In der Aufstellung wird unter anderem erfolgreiches Führungsverhalten gefordert. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass nur Führungskräfte als Mentoren gewählt werden sollen. Erfolg im Führungsverhalten kann auch in einer Projekt- oder Fachlaufbahn gezeigt werden, denn es geht primär um die Fähigkeit, organisatorische und soziale Systeme

konstruktiv zu steuern. Diese Fähigkeit ist nicht alleine an Funktionen gebunden sondern vielfach auch eine persönliche Kompetenz.

Berücksichtigt man, das Mentoring eine handlungsorientierte und arbeitsnahe Entwicklung des Mentee bedeutet, sollten die Mentoren auch Management-Kompetenzen mitbringen:

- Entwicklungs- und Leistungsplanung: Unterstützung des Mentee bei der Definition und Planung von Zielen, Aktionsplänen, Zeitplänen und Ressourcenanforderungen
- Delegation: mit dem Mentee angemessene und herausfordernde Aufgaben vereinbaren und ihn in der Umsetzung begleiten
- Leistungsbeurteilung: Beobachten und beurteilen von Handlungen und Leistungen und ein präzises Feedback dazu geben
- Unterstützung: Dem Mentee Feedback geben und helfen, für ihn geeignete Schritte zu definieren und umzusetzen
- Vorbild: über das eigene Verhalten aufzeigen, welches Verhalten eine positive Wirkung verursacht.

Diese Kompetenzen wird ein Mentor im Mentoring zu unterschiedlichen Zeiten in unterschiedlicher Ausprägung einbringen. Ebenso kann er seine Rolle punktuell in Richtung eines Coaches, Tutors, Supervisors, Netzwerkers oder Managers (vergl. [Kap. 1](#)) ausgestalten und dem Mentee auf diese Weise unterschiedliche Blickwinkel auf die Themen und Zusammenhänge ermöglichen. Hierdurch wird dem Mentee die Komplexität von Führung deutlich gemacht und animiert ihn, sein eigenes Führungsverständnis zu entwickeln.

Exkurs: Grundhaltung des Mentors

Mentoring ist auch eine Geisteshaltung! Als ein Instrument des strategischen Personalmanagements eingesetzt, sollte in der Praxis darauf geachtet werden, dass die Grundlage eines erfolgreichen Mentoring die dazu passende Geisteshaltung ist. Dies gilt, wie wir bereits gesehen haben für den Mentee aber auch in besonderer Weise für den Mentor.

Es beginnt mit der Sicht auf den Mentee, den Menschen, der unterstützt werden soll. Ein guter Mentor ist sich darüber im Klaren, welche eigenen Werte ihn motivieren, die Rolle anzunehmen und welche davon förderlich oder hemmend auf den Mentee wirken.

Der von vielen Menschen erlebte Drang, andere in der eigenen Entwicklung zu fördern, ihnen zu helfen und dabei den Mentee absolut in den Vordergrund zu stellen, ist die Voraussetzung, auf die es ankommt. Ob dahinter der Wunsch steht, der Gesellschaft etwas vom eigenen Erfolg „zurück zu geben“ oder einfach das Bewusstsein, an einem Erfolg beteiligt gewesen zu sein, ist völlig unerheblich. Bei erfolgreichen Mentoren steht der Nutzen des Mentee im Vordergrund. Eigennutz oder eine eigene Agenda hinter den Kulissen sind absolut kontraproduktiv, werden früher oder später bekannt und schaden dem vermeintlichen Mentor.

Werden Sie sich als Mentor klar, welche persönlichen Werte und Motive sie in das Mentoring einbringen und welche davon förderlich oder hinderlich sind. Hilfreich sind:

- das Bewusstsein, dass der Mentee seinen eigenen Weg finden muss und dabei Fehler machen wird, die zu verhindern wären.
- Klarheit darüber, dass der eigenen Weg und die eigenen Erfolgsrezepte nicht zwingend die Richtigen für den Mentee in seiner Situation sind. Sie dienen nur der Alternativdarstellung, Reflexion und Identifikation des Weges, den der Mentee gehen wird.
- Abwägung der eigenen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.

Wie viel Zeit kann und will ich investieren? Welche Kompetenzen kann ich einbringen? Solche Fragen werden ggf. dazu führen, die Tätigkeit als Mentor abzusa-gen, einfach weil die notwendigen Ressourcen nicht verfügbar sind.

Im Anhang [Kap. 12](#) finden Sie Arbeitsmaterialien, u. a. ein Check zu Ihren Grundhaltungen, die Sie bei der Vorbereitung auf die Mentorenrolle unterstützen.

Das bisher Gesagte zeigt bereits eine Reihe von Aufgaben, die ein Mentor im Mentoring-Prozess und auch für das Programm erledigen wird. Als Empfehlungen formuliert, können diese so beschrieben werden:

a) Im Mentoring-Programm

- identifizieren Sie die Bereiche, in denen Sie über relevantes Wissen und Erfahrungen verfügen und die Sie in das Mentoring einbringen können
- skizzieren Sie ihre eigene Karriere und den eigenen Berufsweg inklusive der Erfolge und Erfolgsfaktoren aber auch der Rückschläge
- definieren Sie Ihre Erwartungshaltung an den Mentee, sich selbst und den Mentoring-Prozess
- führen Sie regelmäßig Reviews durch, die Sie bei Bedarf auch mit der Programmleitung besprechen
- helfen Sie dem Mentee, sich in Systemen zurechtzufinden, die er vorher nicht kannte bzw. in denen er sich zuvor nicht adäquat bewegt hat oder die er gar als wenig attraktiv wahrgenommen hat
- schaffen Sie einen geschützten Raum (Organisation, Verhalten), in dem ein verlässlicher, vertraulicher und offener Umgang mit dem Mentee möglich ist

b) Im Mentoring-Prozess

- helfen Sie dem Mentee, einen sinnvollen Entwicklungsplan und eine Vereinbarung mit Ihnen zu erstellen
- unterstützen Sie den Mentee entsprechend seiner Bedürfnisse und Lernpräferenzen

- heben Sie den Vorhang, um einen Blick hinter die Kulissen zu erlauben. Sie zeigen die Dinge, die in keinem Buch oder im Intranet stehen
- vernetzen Sie den Mentee mit Personen, die ihm beruflich und persönlich weiterhelfen können
- zeigen die Stolperfallen und Hindernisse auf, die sich typischerweise im Berufsleben und dem Unternehmen ergeben und unterstützen Sie den Mentee im Umgang mit Rückschlägen und Fehlern
- führen Sie ein eigenes Protokoll oder Tagebuch, um den Mentoring-Prozess nachvollziehen zu können
- beenden Sie das Mentoring, wenn kein weiterer Fortschritt oder Mehrwert zu erwarten ist

Die bis hierher formulierten Anforderungen an Mentoren stellen quasi eine Maximalforderung dar und sind sehr anspruchsvoll und umfassend. Supermänner und –frauen, die alle Anforderungen stets erfüllen, wird es in der Praxis kaum geben und sie sind auch gar nicht hilfreich. Kein Mensch ist perfekt und weder an den Mentor noch den Mentee sollten unrealistische Anforderungen gestellt werden. Häufig machen gerade die kleinen Unzulänglichkeiten einen Menschen sympathisch und viel wichtiger als Perfektion ist für die Mentees das konstruktive Beispiel, wie mit kleinen Schwächen und Unzulänglichkeiten umgegangen werden kann. Mentoring heißt auch, die eigenen Grenzen zu erkennen und sie bewusst zu gestalten und zu verschieben.

Wie ein Anforderungsprofil für Mentoren in einem realen Mentoring-Programm aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel aus dem Cross-Mentoring-Programm der Peopledynamix GmbH, das in der nächsten Fallstudie beschrieben ist. Die Programmleitung beschreibt die Anforderungen an Mentoren so:

„Zur **Gewinnung der Mentoren** wurden zunächst **Parameter eines ‚idealen‘ Mentors** definiert. Auf dieser Grundlage erfolgte eine Erstausswahl potenzieller Mentoren durch die Unternehmen. Mit den benannten Mentoren führte die Programmleitung anschließend Einzelgespräche.

Als Kriterien für einen „idealen Mentor“ wurde definiert:

- Lebens- und berufserfahrene Führungskraft
- Wahrnehmbare Führungskompetenz
- Hohe Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen des Mentees
- Einfühlungsvermögen in die Situation des Mentees
- Vertrauensbildendes Verhalten, um auf gleicher Augenhöhe mit dem Mentee zu kommunizieren
- Gute Vernetzung zu Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens
- Offen für eigene Lerneffekte
- Verfügbare Zeit für Vorbereitung und Gestaltung der Cross-Mentoring-Veranstaltungen
- Geeigneter Umgang mit Rollenvielfalt als Mentor:

- **Ratgeber:** Der Mentor steht dem Mentee bei der Lösung von akuten Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen zur Seite.
- Als **Vertrauter** hilft er dem Mentee, sich auch heiklen Situationen zu stellen und eine für alle Beteiligten gute Lösung zu erwirken.
- **Helfer:** Der Mentor ebnet Wege. Er eröffnet dem Mentee Kontakte, die es dem Mentee ermöglichen sollen, seine Ziele zu verfolgen.
- **Netzwerker:** Der Mentor zeigt dem Mentee Wege auf, informelle Kontakte außerhalb seines näheren Arbeitsumfelds aufzubauen und zu pflegen.
- Der Mentor als **Sparring Partner** betrachtet die Mentee-Welt aus gesunder Distanz und reflektiert mit dem Mentee seine persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen.“

Fallstudie „X Mentoring“, Peopledynamix



1. Die Organisation

Die Beratungsgesellschaft Peopledynamix (<http://www.peopledynamix.com>) ist ein Spezialanbieter für firmenübergreifende Verbundprojekte zur Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung. Bereits seit Beginn dieses Millenniums verfolgt Peopledynamix konsequent den Leitgedanken, die menschlichen Potenziale in Firmen zu erkennen und zum Vorteil aller wesentlichen Interessenseigner zum Einsatz zu bringen.

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Das Cross-Mentoring-Programm „X Mentoring“ entstand in einer engen Zusammenarbeit der Evotec AG und der Beratungsgesellschaft Peopledynamix. Das Programm, in dem von Juni 2008 bis Oktober 2009 16 Führungskräfte in acht firmenübergreifenden Mentoring-Tandems aktiv waren, richtete sich an kleine und mittelständische Unternehmen aus der Biotec- und Lifescience-Branche der Region Hamburg. Diese hatten (und haben) mit einer Reihe von Innovationshemmnissen zu kämpfen, an erster Stelle mit der quantitativ wie qualitativ mangelnden Verfügbarkeit kompetenten Managementpersonals.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Das Programm „X Mentoring“ wurde initiiert, um jungen Nachwuchskräften aus Biotechnologie- und Hightech-Unternehmen der Region Hamburg firmenübergreifend Wissen, Können und Erfahrung reiferer Führungskräfte verfügbar zu machen und eine persönliche Begleitung zur gezielten Verbesserung der praxisbezogenen Führungskompetenz sowie zur generellen Weiterentwicklung der eigenen (Führungs-)Persönlichkeit zu bieten.

Wesentliche Ziele waren:

- Eine Plattform zum unternehmensübergreifenden Austausch von Wissen und Kompetenz schaffen und teilnehmende Firmen miteinander vernetzen
- Unerfahrene, talentierte Nachwuchskräfte (Mentees) bedarfsgerecht entwickeln und gezielt fördern
- Praxisorientiertes Wissen und Verhalten von Mentor zu Mentee weitergeben (und umgekehrt)
- Bei Mentees: Die Führungskompetenz der Nachwuchsführungskräfte stärken – informell, on-the-job, effizient
- Bei Mentoren: Den eigenen Führungsstil reflektieren – auf Augenhöhe, im Austausch, in einer vertrauten firmenübergreifenden Vernetzung

c) Konzeption und Durchführung

Das Programm war auf 15 Monate ausgelegt. Es umfasste:

- eine Informationsveranstaltung mit allen potenziellen Teilnehmerfirmen zur Akquisition der Firmenteilnehmer
- Einzelgespräche mit allen potenziellen Mentoren und Mentees zu deren Ausgangssituation, Zielsetzung und Spezifika
- die offizielle Kick-Off Veranstaltung, bei der insbesondere das Matching der Mentoren und Mentee-Tandems stattfand.
- individuelle Treffen der Tandems ca. alle 4 bis 6 Wochen
- Fünf begleitende Impulsveranstaltungen mit der gesamten Teilnehmerrunde und
- eine Abschlussveranstaltung

Die Verknüpfung des Programms mit anderen Aktivitäten der Personalentwicklung war je nach Teilnehmerfirma unterschiedlich. Das Spektrum reichte von Mentoring als 1. Schritt einer professionellen Personalentwicklung bis zu Mentoring als einem von mehreren aufeinander abgestimmten Modulen zur systematischen Führungskräfteentwicklung.

Die Unterstützung der Mentoren und Mentees im laufenden Programm erfolgte über folgende Maßnahmen:

- Briefing durch Projektleitung zur Rolle in Einzelgesprächen und Gesamtrunde
- Vorstellung geeigneter Methoden in der Kick off-Veranstaltung und Sammlung möglicher Führungsthemen als Anregung für das erste Tandemtreffen
- Rückblick auf relevante Fragen und Probleme zu Beginn jedes Gesamttreffens
- Ergänzende Impulsveranstaltungen zu Führungsthemen
- bei Fragen und Problemen fungierte die Projektleitung jederzeit als Ansprechpartner

d) Besonderheiten/Anmerkungen

Ein potenzieller Mentor und ein potenzieller Mentee wurden durch die Programmleitung abgelehnt. Der Mentor schien die falsche Einstellung zum Mentoring mitzubringen. Er sah sich als Gönner, nicht als Förderer und gab offen

zu, einen Mentee für sein Unternehmen abwerben zu wollen. Der abgelehnte Mentee hatte auf absehbare Zeit keine Führungsrolle zu übernehmen.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Wie wurde das Programm evaluiert?

Die Evaluierung erfolgte primär durch einen systematischen Rückblick in den Gesamtrunden aller Teilnehmer/innen sowie in professionellen Feedback-Einzelgesprächen mit den Teilnehmern.

b) Wie fiel das Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen aus?

Aus Sicht der Programmverantwortlichen wurde die skizzierte Zielsetzung übererfüllt. Die Mentoren berichteten, dass sie sehr viel stärker als ursprünglich angenommen das eigene Führungsverhalten reflektiert und optimiert haben, dass ihr eigener Nutzen aus dem Programm deutlich höher als erwartet ausfiel. Die Mentees wiederum fühlten sich in ihrer Führungsrolle gezielt gefördert und deutlich selbstsicherer (spürbar für sie selbst wie für ihr Arbeitsumfeld).

Von allen Teilnehmern wurden die ausgewählten Praxisimpulse und –diskussionen sowie der Einblick in die Arbeit der anderen Unternehmen bei den Gesamttreffen begrüßt.

c) Lessons learned – Welches waren die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Programm?

- Ein gesundes, professionell fundiertes 80:20-Doing mit flexibler Feinjustierung auf Teilnehmerfirmen, Teilnehmer, regionale Belange etc. bewirkt deutlich mehr als eine unzweckmäßig theoriegeschwängerte 150 %-Konzeption.
- Über das gesamte Programm hinweg sollte eine professionelle Begleitung des Mentoringprozesses erfolgen, da jederzeit sensible, professionell zu behandelnde Situationen auftreten können.
- Mentoringprogramme sollten nicht durch einen einseitigen Fokus auf Nischen wie bspw. Frauenförderung reduziert werden, sondern eine breite Anwendung in der Führungskräfteentwicklung finden – als systematischer Bestandteil inmitten weiterer professioneller Module zur Personal- und Führungskräfteentwicklung.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring im Verbund

Ein gelungenes Programm, das mit Blick auf zukünftige Cross-Mentoring-Projekte nur wenig Feintuning erfordert. So sollte die Programmleitung ein hohes Maß an Entscheidungskompetenz, z. B. bei der Auswahl der beteiligten Unternehmen, erhalten. Weiterhin wäre mehr Zeit für das Matching wünschenswert. Nicht vorgesehen aber sinnvoll ist ein Feedback zum Erfolg nach einer längeren Zeit (z. B. ein Jahr nach Ende des Programms).

Mentoring ist ein Modul professioneller Führungskräfteentwicklung mit steigender Bedeutung, da:

- die Komplexität unternehmerischen Handelns steigt. Der Umgang mit Komplexität kann im Mentoring leichter vermittelt werden.
- es ein hervorragender Ansatz zur Bearbeitung der Demographie-Thematik ist. Erfahrungen werden gesichert und schneller vermittelt. In alle Richtungen!
- die Lernwelt im Mentoring vielschichtiger ist. Kontakte und Vernetzung erfolgen in Tandems, zwischen den Mentees und Mentoren als Gruppe, zwischen Unternehmen und mit den Externen. Lernen ist so deutlich heterogener, als in Seminaren.

Wirkung des Mentoring auf die Mentoren Ein Aspekt der Mentorenrolle wurde bisher nur am Rande gestreift: Die Wirkung des Mentoring auf den Mentor selbst. Wie die Mentoren das Mentoring wahrnehmen und einschätzen und welche Wirkung das Mentoring auf sie selbst und ihre Rolle hat, wurde in einer Studie der Mentus GmbH im Jahr 2011 untersucht (Edelkraut und Graf 2011), auf die wir hier kurz eingehen wollen (siehe auch Tab. 3.1). Im Fokus standen die Organisation der Mentoring-Programme, die Zusammenarbeit mit dem Mentee und die Wirkung des Mentoring auf den Mentor selbst.

Insgesamt 62 Mentorinnen und Mentoren aus 42 Unternehmen in 15 Branchen haben sich an der Studie beteiligt. Ihre Erfahrungen stammen aus „klassischen“ Mentoring-Programmen, Cross-Mentoring (Peer-to-Peer-Mentoring.), Reverse Mentoring oder informellem Mentoring.

Die gute Nachricht vorweg: 100 % der befragten Mentoren möchten auch in Zukunft als Mentor tätig sein. Woher kommt diese große Zustimmung? Was macht die Methode Mentoring so erfolgreich, dass es trotz der hohen Anforderungen und des Aufwandes eine derart hohe Akzeptanz bei den Mentoren besitzt?

Die Wirksamkeit des Mentoring wird zunächst mit der Erreichung der definierten Ziele verknüpft. Immerhin 79 % der befragten Mentoren sehen alle Ziele als erreicht und

Tab. 3.1 Bewertung des Mentoring durch die Mentoren

	Schnitt	N=
Ich empfinde die Tätigkeit als Mentor als wichtig und befriedigend	4,6	59
Ich rate erfahrenen Personen zu einer Tätigkeit als Mentor	4,5	61
Die Organisation des Mentoring-Programms empfinde ich als professionell	4,1	59
Ich habe die Unterstützung erhalten, die ich mir gewünscht habe	4,2	57
Wurden Sie als Mentor in die Weiterentwicklung des Programms einbezogen?	2,9	56
Der Mentee hat meine Erwartungen erfüllt	4,3	60
Die Tätigkeit als Mentor habe ich auch als belastend empfunden	1,7	59
Das Mentoring hat zu den definierten Zielen geführt	4,2	58
Mentoring ist ein wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung	4,5	59

Skala für alle Fragen: 1: gar nicht – 5: sehr

13 % der Mentees konnten bereits während des Mentoring den nächsten Karriereschritt vollziehen. Lediglich 6 % der Mentoren waren unzufrieden mit den Ergebnissen des Mentoring und sahen die Ursachen hierfür vor allem bei den Mentees, die nicht genügend Engagement zeigen wollten oder konnten.

Nach den konkreten Veränderungen bei den Mentees befragt, nannten die Mentoren vor allem:

- Gestiegenes Selbstbewusstsein/Souveränität/Gelassenheit (40 %)
- Selbstreflektion/Reflexionsfähigkeit (17 %)
- Offenheit/Vertrauenszuwachs (in sich selbst oder den Mentor; 17 %)
- Strategischeres Vorgehen/Verbessertes Arbeitsverhalten/organisierter und strukturierter/Ergebnisorientierung gestiegen (15 %).

Dabei haben die Mentoren ein sehr differenziertes Bild der Effekte, die das Mentoring nach sich ziehen kann. Auf den Nutzen des Mentoring für das Unternehmen befragt, wurden neben der Entwicklung des Mentee noch der Organisationsnutzen und die Wirkung des Mentoring auf die Mentoren angeführt. Gerade höhere Führungskräfte und erfahrene Personalleiter sehen positive Effekte auf die Organisations- und Kulturentwicklung im Unternehmen (Abb. 3.4).

Auf ein Fazit ihrer Mentoringerfahrung angesprochen, zeigen die Mentoren vielfach eine hohe, positive Emotionalität. Die meist sehr intensiven Beziehungen zu den Mentees und die intensiven eigenen Lernprozesse werden als sehr befriedigend und wertvoll wahrgenommen. So wundert es auch nicht, dass 73 % der Mentoren den Kontakt zu ihren Mentees über den eigentlichen Mentoring-Zeitraum hinaus hielten. Fast ein Drittel

Nutzen für das Unternehmen
Kernziele
Schnelle Entwicklung der Mentee / Talent Management
Rekrutierung und Employer Branding
Schnelle Integration neuer Mitarbeiter
Nutzen durch Veränderungen bei den Mentoren
Führungskräfteentwicklung und höhere Leistung der Mentoren in ihrer eigentlichen Funktion
Nutzen für die Organisation
Kulturvermittlung und Organisationsentwicklung
Mitarbeiterbindung / Retention
Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Bereichen, Konzerntöchtern etc.
Sonstiges
Vernetzung aller Beteiligten im Unternehmen
Erfahrungsaustausch und frische Impulse
Mentor als Anlaufstelle für Probleme, die sonst nicht adressiert werden können
Sehr gute Kosten-/Nutzen-Relation

Abb. 3.4 Nutzen für das Unternehmen aus Sicht der Mentoren. (eigene Darstellung)

Zitate zur Frage nach eigener Veränderung des Mentors durch das Mentoring:

Mehr Geduld und Toleranz. Der Mentor und Führungskräfte haben einige Erfahrungen gesammelt. Dabei geht gerne die Wahrnehmung verloren, dass junge Mitarbeiter viele Erfahrungen nicht haben und nicht wissen, wie Netzwerke funktionieren, wie Entscheidungen zustande kommen, wie sie sich präsentieren müssen, welche Themen für das Management relevant sind, wie sie sich im Team und der Beziehung zum Vorgesetzten bewegen sollen usw. Daher gehört Geduld dazu, die Mentees diese Erfahrungen (als Lernprozess) auch machen zu lassen. Im eigenen Team: Mitarbeiter an Themen heranzuführen, statt diese vorzugeben. Arbeitsdirektor, Dienstleistung, Cross-Mentoring

Es hat mich (noch) aufmerksamer gemacht für die Befindlichkeiten und unterschiedlichen Wahrnehmungen der Menschen in bestimmten (kritischen) Berufs-Situationen. Zum Beispiel bei größerem Altersunterschied, kulturellen Missverständnissen in multinationalen Unternehmen – oder dem unausrottbaren „ewigen“ Konflikt zwischen männlicher und weiblicher Sicht. Übrigens nach meinem Empfinden eine ziemlich alberne Unterscheidung: Umsatz und Gewinn sind weder männlich, noch weiblich, sondern vorhanden oder nicht! Vertriebsdirektorin, IT/Internet, Mentoring zur Frauenförderung

Mir ist bewusster geworden, dass ich im Umgang mit anderen Menschen (Mitarbeitern und Kollegen) noch ein Stück Verbindlichkeit hinzugewinnen muss, das stärkt meine Position und macht die Zusammenarbeit konstruktiver.

Außerdem habe ich eine neue Sicht auf die Mitarbeiter im Sinn von „Bedürftigkeit“ (was sind ihre Bedürfnisse?). Sie brauchen Klarheit und Verlässlichkeit, etwa im Umgang mit Terminen und der Einhaltung von Termin(versprech)en. Es muss einer Führungskraft klar sein, dass Verhalten kein Selbstzweck ist sondern eine Wirkung erzeugt. „Führungsgehabe“ und dessen Wirkung auf die Mitarbeiter ist ein wichtiger Aspekt. Generalbevollmächtigte, Dienstleistung, Cross-Mentoring

Neben dem bisher geäußerten Lob haben die Mentoren auch kritische Töne angeschlagen. So wurden einige Fragen aufgeworfen, die gerade für die Personalabteilungen relevant sind. Die Organisation von Mentoring-Programmen wurde von den Mentoren insgesamt gut bewertet, hier tauchte aber gleichzeitig die meiste Kritik auf. So erleben die Mentoren das Mentoring immer wieder als isoliertes Projekt, das dem Mentee nutzt, die Potenziale für das Unternehmen und die Bedürfnisse der Mentoren selbst dagegen vernachlässigt. Sie wünschen sich:

- eine stärkere Ausrichtung der Mentoring-Programme auf die Unternehmensziele,
- eine gezielte Vorbereitung auf die Mentorenrolle,
- einen permanenten Erfahrungsaustausch und Vernetzung untereinander und
- Mentees, die sie herausfordern.

Trotz dieser vereinzelt Kritik, ist die Gesamtbewertung des Mentoring wie gesagt sehr positiv. Daher wundert es nicht, dass alle befragten Mentoren auch zukünftig als Mentoren tätig sein wollen. Sie betrachten Mentoring als einen Teil guter Führung und haben es zu einem selbstverständlichen Teil der eigenen Führungsarbeit gemacht. Oder wie es eine Befragte auf den Punkt bringt: „Ich hätte mir sehr einen Mentor auf meinem

Berufsweg gewünscht. Deshalb: Stellt Euch zur Verfügung, werdet Mentor. Den möglichen Mentees: Nutzt die Chance, seid neugierig und wissbegierig, fragt, schaut hin, lernt.“ Beraterin, Peer-to-Peer-Mentoring in einem Verband

Eine Kurzfassung der Studienergebnisse finden Sie in [Kap. 12](#).

Ein Aspekt, der in Zusammenhang mit den Mentoren immer wieder diskutiert wird, ist die Frage, welcher Zeitaufwand für das Mentoring zu erwarten ist. Dies ist selbstverständlich vom individuellen Fall abhängig aber die Befragung der Mentoren zeigt eine eindeutige Tendenz (Abb. 3.6).

Antworten von Mentoren auf die Frage: Welches Fazit ziehen Sie für sich ganz persönlich aus Ihrer Mentorentätigkeit?

Es ist mit dem Beste, was ich in meinem Berufsleben kennengelernt habe. Wobei es bei mir immer stark mit Coaching verzahnt ist. Ich liebe den Austausch und die gemeinsame Arbeit an Lösungen. Beraterin, Consulting, Peer-to-Peer-Mentoring in einem Verband

Geeignete Maßnahme nach vielen Fortbildungsmaßnahmen sich gezielt weiterzuentwickeln und gleichzeitig ein Stück Erfahrung an die Kollegen/das Unternehmen „zurückzugeben“
Abteilungsleiter, Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials

Der Einsatz für eine jüngere Generation lohnt sich auf jeden Fall, um ganz generell die Führungskultur zu heben. Gerade in unseren hektischen Zeiten mit starken Tendenzen zu Burn-outs und Stress-Überlastung scheint eine „anständige“ Führungskultur hochgradig gefährdet. Das kann man den Schilderungen der Mentees deutlich entnehmen. Es ist daher wichtig zu vermitteln, dass man auch fair und anständig Geschäfte machen – und Karriere machen kann! Vertriebsdirektorin, IT/Internet, Mentoring zur Frauenförderung

Die Tätigkeit als Mentorin ist eine wichtige Erfahrung. Man ist quasi gezwungen, sich mit dem eigenen „Stand“ im Berufsleben auseinanderzusetzen (Selbstreflexion: Was habe ich schon erreicht, was will ich noch erreichen), man bekommt dadurch selbst ein klareres Bild von den eigenen Zielen. Der Rückblick auf das, was man bereits erreicht hat stärkt Selbstvertrauen. Außerdem – wenn die „Chemie“ im Mentoring-Tandem stimmt, dann hat man sehr viel Spaß dabei. Abteilungsleiterin, Dienstleistung, Mentoring zur Förderung der MINT-Berufe

Mentoring ist eine sinnvolle Entwicklungsmaßnahme für Führungskräfte. Der Blick wird wieder auf die Belange anderer Mitarbeitenden gelenkt und bietet eine gute Möglichkeit der Reflexion des eigenen Berufsweges. Projektmanagerin, Dienstleistung, Mentoring zur Frauenförderung

Ich gebe gerne meine Erfahrungen, vor allem als Frau in Führungsposition, an andere Frauen weiter; dies ist aber auch für Männer interessant, andere Perspektiven der Führung und des Berufsalltag von Frauen kennenzulernen; Ich denke, dass ich mein eigenes Führungsverhalten durch Mentoring verbessern kann. Bereichsleiterin, Automobil, Mentoring zur Frauenförderung

Mentoring hat mir innere Selbstzufriedenheit gegeben. Erstens durch die Tatsache, dass ich meiner Meinung nach etwas Sinnvolles gemacht habe, das einen kleinen Beitrag zu einer

besseren Gesellschaft gegeben hat. Andererseits hat mir der Einblick in das Leben türkischer Immigranten aufgezeigt, wie privilegiert ich bin, wie viel Glück ich im Leben hatte und dass ich allen Grund hätte, mit meinem Leben mehr als zufrieden zu sein. Creative Director, Dienstleistung, Mentoring von Jugendlichen

Termine mit den Mentees sind bei vollem Terminkalender in der Regel „mein Highlight des Tages“ gewesen. Personalleiterin, Maschinen- und Apparatebau, internes Mentoring für High Potentials

Sehr offener, vertraulicher Austausch mit großer Offenheit auch vom Mentee. Dadurch auch sehr starke eigene Öffnung gegenüber Mentee. Es werden Themen tiefgehend besprochen, die sonst mit keinem Anderen in der Firma so besprochen werden. Sehr positive Erfahrung für mich. Mentoring ist eine Bereicherung. Die intensive Beschäftigung mit einem Menschen bringt viele neue Erkenntnisse. Leiter Service, Maschinen- und Anlagenbau, Mentoring für High Potentials

War den Aufwand wert; mein zentraler Punkt ist die Analyse eigener und Verhaltensweisen anderer durch Einnehmen der „Beobachterposition“ auf der Metaebene. Abteilungsleiter, Chemie/Mineralöl, Cross-Mentoring

Für die Personalabteilungen, die bereits heute auf Mentoring setzten, können die Aussagen der Mentoren ein Ansporn sein. Die hohe Zufriedenheit der Mentoren mit dem Mentoring ist eine gute Grundlage für einen weitergehenden Einsatz dieser Methode und die Einbeziehung von mehr Mentoren und Mentees. Wird Mentoring noch nicht eingesetzt, können die Aussagen dazu anregen, die Einführung zu prüfen.

Der positive Tenor der Mentoren sollte nicht davon ablenken, dass die Rolle sehr anspruchsvoll ist. Daher stellt sich auch die Frage: Wer ist Mentor der Mentoren?

Benötigen die Mentoren überhaupt Unterstützung in ihrer Rolle? Die Meinungen dazu sind ambivalent. Die in der Studie befragten Mentoren haben sich rund zur Hälfte gegen unterstützende Maßnahmen ausgesprochen. Daher wundert es auch nicht, dass umfassende Qualifizierungen der Mentoren nur in wenigen Unternehmen stattfinden. Meist wird davon ausgegangen, dass eine gut qualifizierte Führungskraft automatisch alle Voraussetzungen mitbringt, auch als Mentor erfolgreich zu sein. Dies trifft in Bezug auf die einzusetzenden Instrumente häufig zu. Zwei Bereiche des Mentoring werden jedoch nur selten vermittelt:

1. Die Rolle des Mentors – Grundverständnis, Verhalten im Umgang mit dem Mentee und Unterschiede zur Rolle der Führungskraft
2. Fallstudien – typische Themen, die von Mentees in den Mentoring-Prozess eingebracht werden und dazu gehörende Best-Practise-Beispiele für den Umgang mit typischen Fragestellungen.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Mentoren in der Vorbereitung auf ihre Rolle und in der Begleitung während ihres Mentoring-Einsatzes relativ alleine gelassen werden. Frei nach dem Motto: Eine gute Führungskraft kann alles!

Eine spezielle Qualifizierung der Mentoren ist jedoch mindestens dann als sinnvoll anzusehen, wenn noch keine umfangreiche Führungs- und Entwicklungserfahrung vorliegen oder ein Best-Practice-Sharing Sinn macht. Hierzu wird dann auch eine intensivere Vernetzung der Mentoren untereinander befürwortet. Gelingt dies, ist eine erkennbare Positivwirkungen nicht nur auf die Kompetenzentwicklung im Unternehmen, sondern darüber hinaus auch für die Geschäftsergebnisse zu erwarten. Wie eine Basisqualifizierung für Mentoren aussehen kann, stellen wir in [Abschn. 4.2.](#) vor.

3.3 Die Rolle der Programmleitung bzw. Personalabteilung

Nachdem wir die Rollen der Hauptakteure Mentee und Mentor diskutiert haben, wollen wir uns nun der dritten Rolle zuwenden, die wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Mentoring-Programms hat. Die Programmleitung wird in der Regel die Konzeption eines Mentoring-Programms vornehmen. Das Konzept ist die zentrale Rahmenbedingung für Mentor und Mentee und daher werden hier die Grundlagen für Erfolg oder Misserfolg gelegt.

Da die Programmleitung in den meisten Unternehmen in der Personalabteilung angesiedelt ist, wird im Weiteren nicht zwischen den beiden Funktionen unterschieden. Am Ende des Abschnittes wollen wir noch auf die Rolle von Beratern im Mentoring eingehen. Da diese vielfach von der Programmleitung in die Konzeption eingebunden sind oder die Programmleitung, zum Beispiel von Cross-Mentoring-Programmen, übertragen bekommen, gehört die Diskussion der Beraterrolle in diesen Abschnitt.

Lassen Sie uns zunächst nach den notwendigen Voraussetzungen für die Rolle schauen. Mentoring ist ein Entwicklungsinstrument, das auf Ebene des Strategischen Personalmanagements angesiedelt ist bzw. sein sollte. Alleine daraus ergeben sich einige Voraussetzungen, die von der Programmleitung erfüllt werden müssen.

So muss der Programmleitung klar sein, wie die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Ziele für das Personalmanagement aussehen. In der Regel ist dazu der Zugang zum Management nötig, um die notwendigen Rahmenbedingungen zu klären und bereits ein erstes Erwartungsmanagement zu betreiben. Die Programmleitung muss daher auf Augenhöhe mit dem Management agieren können. Anders formuliert: Mentoring ist nichts für Praktikanten!

Praktische Erfahrungen für eine erfolgreiche Programmleitung sind im Bereich der Organisation von Maßnahmen der Personalentwicklung und in Hinblick auf Lernprozesse und Kompetenzentwicklung nötig. Ohne diese Erfahrung werden weder eine professionelle Konzeption, noch eine hilfreiche Begleitung der Tandems möglich sein.

Der hier formulierte hohe Anspruch wird auch deutlich, wenn man sich die Werte und Grundhaltungen ansieht, die eine Programmleitung erfolgreich machen. Diese unterscheiden sich natürlich von denen der Mentoren und Mentees und liegen eher im Bereich der fachlich-methodischen Professionalität. Das Selbstverständnis einer Programmleitung im Mentoring umfasst die Rollen:

- Ermöglicher
- Begleiter
- Treiber
- Netzwerker
- Verkäufer
- Controller
- Mediator.

Was diese Rollen genau bedeuten, lässt sich gut an den wichtigsten Aufgaben der Programmleitung aufzeigen.

Als **Ermöglicher** sorgt die Programmleitung dafür, dass ein professionell konzipiertes und ausreichend mit Ressourcen ausgestattetes Programm verfügbar ist. Hierzu werden die Rahmenbedingungen geschaffen, die Mentoren und Mentees benötigen, um erfolgreich arbeiten zu können. So sind:

- ein Mentoring-Modell zu definieren und Rollen zu klären,
- ein sinnvoller Methodenkoffer zu definieren und bereitzustellen,
- eine erfolgversprechende Zusammenstellung der Tandems herbeizuführen usw.

In der Rolle des **Begleiters** wird die Programmleitung die Tandems in ihrer Arbeit unterstützen und:

- Informationen und Arbeitsmittel, wie ein Leitfaden, Checklisten oder IT-Tools bereitstellen,
- Qualifizierungen für die Rollen anzubieten,
- Begleitveranstaltungen zu organisieren usw.

Als **Treiber** sorgt die Programmleitung dafür, dass:

- eine kontinuierliche Evaluation der Fortschritte erfolgt und berichtet werden,
- die Aktivität in den Tandems auf einem hohen Niveau bleibt,
- Probleme und Schwierigkeiten umgehend angegangen und gelöst werden usw.

Die Programmleitung als **Netzwerker** sorgt dafür, dass:

- Vorgesetzte der Mentees, das Management etc. stetig informiert werden,
- die Peer-Gruppen der Mentees und ggf. Mentoren Gelegenheiten zur kollegialen Beratung nutzen,
- das Programm und seine Fortschritte über Veranstaltungen, Newsletter etc. im Unternehmen bekannt gemacht wird usw.

Last but not least muss ein Mentoring-Programm immer wieder aktiv vermarktet werden. Zum einen, weil es langfristig angelegt ist und sich die Erfolge entsprechend langsam und nicht immer sichtbar einstellen. Die Programmleitung als *Verkäufer* kümmert sich darum, dass:

- die Aufmerksamkeit für das Programm aufrecht erhalten bleibt,
- die Beteiligten Wertschätzung erfahren,
- neue Mentoren für zukünftige Programme gewonnen werden usw.

Mit dem Einsatz des Mentoring soll eine Wirkung im Sinne zuvor definierter Ziele erzielt werden. Ob sich die gewünschte Wirkung einstellt und wovon sie abhängt, ist Gegenstand einer Evaluierung. Als *Controller* agiert die Programmleitung daher, indem sie geeignete Kennzahlen definiert, den Prozess der Evaluierung konzipiert und umsetzt und die Ergebnisse aufbereitet.

Im Verlauf eines Mentoring-Prozesses kann es gelegentlich zu Spannungen im Tandem oder mit anderen Personen kommen. Die Programmleitung wird vielfach der erste Ansprechpartner bei eventuellen Schwierigkeiten und Konflikten sein und agiert dann als *Mediator* oder Berater.

Die genannten Aufgaben stellen nur einen Ausschnitt aus dem gesamten Aufgabenspektrum dar. In [Kap. 4](#) werden wir uns daher intensiv mit dem Mentoring-Programm und den dafür zu erledigenden Aufgaben befassen.

Exkurs: Sechs Tipps für erfolgreiches Mentoring (Edelkraut/Graf 2011)

Für den erfolgreichen Einsatz des Mentoring in der Personalentwicklung sind ein paar Dinge zu Konzeption und Organisation zu beachten:

1. **Definieren Sie ein Mentoring-Modell** für Ihr Unternehmen, d. h. legen Sie einen Arbeitsstandard für die Methodik und die Zusammenarbeit in den Tandems fest. In dem Modell sollten die Auswahl und Qualifizierung der Mentoren und Mentees ebenso geregelt sein, wie Arbeitshilfen für die Beteiligten bereitgestellt werden.
2. **Mentoring mit anderen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung verknüpfen.** Stellen Sie fest, mit welchen anderen Personalentwicklungsinstrumenten das Mentoring kombiniert werden kann und soll. Aufeinander aufbauende Konzepte sind deutlich wirksamer als der isolierte Einsatz des Mentoring.
3. **Mentoring als Instrument der Führungskräfteentwicklung einsetzen.** Mentoring beeinflusst den Führungsstil. Entwicklungsgespräche mit den Mentoren und Zielvereinbarungen für deren angestrebte Entwicklung erlauben, Mentoring auch zur Entwicklung der Mentoren einzusetzen.

4. Das **Matching der Tandems „auf Augenhöhe“** vornehmen, d. h. der Mentee hat auch dem Mentor etwas zu bieten. In einer Arbeitswelt, in der die klassische Vorstellung von Erfahrung und Hierarchie immer mehr erodiert, macht die verbreitete Tandembildung anhand der Hierarchie immer weniger Sinn.
5. **Die Vorgesetzten der Mentees in das Mentoring-Programm einbinden.** Die angestrebte Entwicklung beim Mentee betrifft den disziplinarisch Vorgesetzten in seiner Führungsrolle und seinem Geschäftsergebnis. Daher sollte er zumindest in die Zieldefinition und in die Erfolgsmessung eingebunden sein.
6. **Mentoren qualifizieren.** Nicht jede Führungskraft ist als Mentor geeignet und erfahren genug. Eine Grundqualifizierung vor dem Mentoring und Workshops mit Best-Practise-Beispielen und zum Erfahrungsaustausch gehören zu einem Mentoring-Programm. Hierdurch wird auch die Vernetzung im Unternehmen gefördert.

Die Rolle von externen Beratern Unternehmen, die bisher keine Erfahrung mit dem Mentoring gesammelt haben oder die aufgrund ihrer Größe keine entsprechende Kompetenz vorhalten können, werden in der Praxis überlegen, auf externe Unterstützung zurückzugreifen. Daher wollen wir kurz beleuchten, wie die Rolle dieser Externen aussehen kann.

Der wichtigste Unterstützungsbedarf der Unternehmen durch Externe bezieht sich auf:

- Kompetenz und Erfahrung zur Konzeption und Durchführung von Mentoring-Programmen
- Ausgleich fehlender interner Manpower.

Fehlt es einfach an Arbeitskraft für die Umsetzung, ist der Externe wie ein Interner zu behandeln und muss die identischen Anforderungen erfüllen. Ergänzt oder ersetzt der Externe die Programmleitung, wird eine Rollenklärung zwingende Voraussetzung für den Erfolg sein. Prinzipiell ist die Rolle identisch zur obigen Beschreibung. Eine gewisse Ambivalenz ergibt sich jedoch bei den Voraussetzungen, die wir diskutiert haben. Der Externe ist kein Bestandteil des Unternehmensnetzwerkes und wird daher viele relevante Interna nicht kennen. Dies wird Externen auch immer wieder negativ ausgelegt. Auf der anderen Seite werden externe Spezialisten häufiger als es bei Mitarbeitern der Fall ist, als Spieler auf Augenhöhe angesehen. Dies kann an realen Erfahrungsunterschieden liegen oder am bekannten „Prophet-im-eigenen-Land-Phänomen“. In jedem Fall sollte dies als Vorteil gesehen und im Sinne des Programmerfolges genutzt werden.

Den größten Wert erbringen Berater, wenn sie bereits in der Konzeption des Programms eingebunden werden. Der unverfälschte Blick auf das Unternehmen, kombiniert mit erfahrungsbedingten Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Programmen, wird in den meisten Fällen zu einer qualitativen Verbesserung und schnelleren Erstellung des

Konzeptes führen. Die in der Zusammenarbeit notwendigen Diskussionen und Klärungsrunden werden die relevanten Erfolgs- und Misserfolgskriterien in der spezifischen Situation klarer herauskristallisieren. Die notwendige, klare Organisation der Zusammenarbeit führt zu mehr Transparenz.

Stellt sich heraus, dass ein Mentoring-Programm, etwa durch vielfältige Schnittstellen zu anderen strategischen PE-Maßnahmen, komplexer wird, ist darüber nachzudenken, einen Mentoring-Spezialisten als Interimsmanager ins Haus zu holen. Im Gegensatz zum reinen Berater oder Umsetzungspartner verbindet der Interimsmanager die interne Sicht mit der externen Expertise, da er seinen Arbeitsplatz im Unternehmen hat und permanenter Bestandteil des Teams ist.

In Unternehmen, die über keine ausreichende Anzahl an geeigneten Mentoren verfügen, wird gelegentlich überlegt, Externe auch als Mentoren einzubinden. Ist dies sinnvoll? Diese Überlegung ist sehr kritisch zu sehen, da der Externe an einem entscheidenden Punkt des Mentoring nicht adäquat agieren kann. Er kennt die Interna, d. h. die kulturellen und politischen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Karriere im Unternehmen nicht aus eigener Anschauung. Weiterhin besteht das Risiko, dass ein „bezahlter Mentor“ die Wahrnehmung des Mentoring generell negativ beeinflusst. Unternehmen sollten eher darüber nachdenken, mit den vorhandenen Mentoren auszukommen, indem Gruppen-Mentoring eingesetzt wird, weniger Tandems an den Start geschickt werden und ein ausreichend großer Pool an Mentoren aufgebaut wird. Bei relativ unerfahrenen Mentoren kann ein Coach oder (externer) Mentoren-Betreuer eingesetzt werden, um die Mentoren in ihrer Rolle zu unterstützen.

Fallstudie „Mentoring ABC“, Unternehmen



1. Die Organisation

Die Ludwig-Maximilians-Universität München ist mit mehr als 50.000 Studierenden und einer über 500-jährigen Tradition eine der weltweit führenden Universitäten. Student und Arbeitsmarkt (www.s-a.lmu.de) ist der Career Service der LMU. Die Organisation unterstützt Studierende mit zahlreichen Angeboten dabei, ihren Berufseinstieg vorzubereiten, ihre sozialen Kompetenzen auszubauen, ihr fachliches Profil zu schärfen und bringt sie mit potenziellen Arbeitgebern in Kontakt. Das Mentoringprogramm ist eines der sehr erfolgreichen Projekte, die den Übergang vom Studium in den Beruf für Studierende aller Fachbereiche erleichtern.

2. Das Mentoring-Programm

a. Einführung

Das Mentoringprogramm (www.s-a.lmu.de/mentoring) wurde 2001 ins Leben gerufen. Berufserfahrene Akademiker – häufig Alumni der LMU – begleiten als ehrenamtliche Mentoren bis zu drei Mentees auf deren Weg ins Berufsleben. Im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Qualitätspakt Lehre“ wird das Programm seit 2012 sukzessive weiter auf- und ausgebaut. Inzwischen zählt es mit mehr als 600 Mentoren und seit 2012 mehr als 1000 laufenden und abgeschlossenen Tandems zu den größten Programmen in Deutschland. Neben der One-to-one-Beziehung von Mentor und Mentee haben die Teilnehmer bei zahlreichen Events wie dem Career Talk oder der Open Mentoring Lounge Gelegenheit, sich mit anderen Tandems und Unternehmen zu vernetzen.

b. Zielgruppe und Ziele des Programms

Im Rahmen des Mentorings stellt die LMU den Kontakt zwischen berufserfahrenen Akademikern aus allen Branchen und Berufen und Studierenden her. Die Mehrzahl der Mentoren engagiert sich ehrenamtlich, unabhängig von ihrem aktuellen Arbeitgeber. Sie haben mindestens vier Jahre Berufserfahrung in dem Beruf oder der Branche, in die der Mentee später einsteigen will. Darüber hinaus gibt es ausgewählte Unternehmen, die das Programm mit mehreren aus ihren Reihen entsandten Mentoren unterstützen. Mit Blick auf die Mentees richtet sich das Angebot an Studierende aller Fakultäten der LMU, vom Erstsemester bis zum Doktoranden. In erster Linie zielt das Programm auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mentees. Der Mentor sollte die Studierenden mit seinem Feedback in ihren Plänen bestärken, ihr Selbstvertrauen stärken und sie beim Selbstmanagement im Studium, bei Bewerbungen oder bei der Wahl der richtigen Praktika unterstützen. Auch wenn es nicht das primäre Ziel des Mentorings ist, finden mehr als 60 % der Mentees direkt oder indirekt über ihren Mentor ein Praktikum oder ihren ersten Job.

c. Konzeption und Durchführung

Der Einstieg ins Programm ist für Studierende (www.s-a.lmu.de/mentee) und Mentoren (www.s-a.lmu.de/mentor) jederzeit möglich. Sie bewerben sich online mit Angaben zu ihren Motiven für die Teilnahme, zu ihren Erwartungen sowie zu ihrem beruflichen/studentischen Hintergrund. Im Zuge eines Beratungsgesprächs an der LMU suchen sich die Mentees gemeinsam mit einem Projektmitarbeiter ihren Mentor aus. Im Anschluss stellt die LMU den Kontakt zum Mentor her. Nach dem ersten Treffen zwischen Mentee und Mentor entscheiden beide gemeinsam, ob sie ein Tandem eingehen wollen. Für den Erfolg des Tandems ist es sehr wichtig, dass beide Seiten das Gefühl haben, sie können sich frei für oder gegen die Aufnahme der Mentoringbeziehung entscheiden. Nicht zuletzt wegen der umfassenden Beratung des Mentees bei der Wahl des Mentors entscheiden sich über 90 % für die Aufnahme einer Mentoringbeziehung. Zur inhaltlichen Gestaltung des Mentoringtandems macht die LMU keine festen Vorgaben, unterstützt aber bei Bedarf mit persönlicher Beratung, durch das optionale Angebot einer Mentorenschulung (www.s-a.lmu.de/zertifikat) sowie mit einem online abrufbaren

Mentoring Guide (www.s-a.lmu.de/guide), der die Möglichkeiten aber auch die Grenzen eines Mentoringangebots erläutert. Darüber hinaus gibt es jedes Jahr zahlreiche Veranstaltungen wie das Meet & Greet, den Tandemtreff, den Career Talk oder die Open Mentoring Lounge, bei denen sich die Teilnehmer mit anderen Mentees und Mentoren austauschen können. Eine Mentoringbeziehung dauert etwa drei Semester und die Partner treffen sich zwei bis drei Mal persönlich pro Semester. Viele Tandems halten im Anschluss Kontakt oder münden in eine Freundschaft.

d. Besonderheiten/Anmerkungen

Stephan Pflaum untersuchte die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Mentoring am Beispiel der LMU in einer dreijährigen Panelstudie. (Anm.: Einen Gastbeitrag des Studienleiters finden Sie in [Kapitel 10](#) dieses Buches).

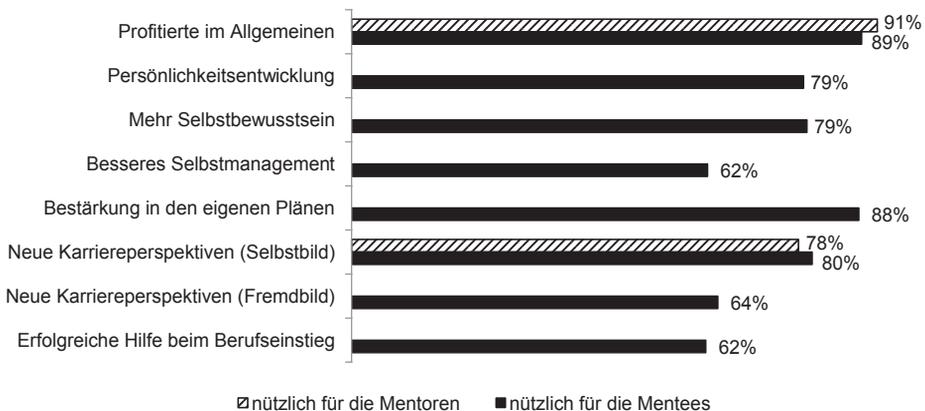
3. Erfahrungen aus dem Programm

a. Evaluierungsverfahren

Die Mentees und Mentoren nehmen jährlich an einer Online-Evaluation teil. Neben dem aktuellen Status ihres Tandems werden sie nach den im Mentoringprozess gemachten Erfahrungen und ihren Erfolgen befragt. Zudem ist von Interesse, wie die LMU ihre Events rund um das Programm weiter auf- und ausbauen kann.

b. Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Dass vom Mentoring beide Seiten profitieren, lässt sich sehr gut an der folgenden Grafik aus der Evaluation des Programms ablesen. 90 % der Mentees und Mentoren sind im Allgemeinen mit den Ergebnissen des Mentoring zufrieden oder sehr zufrieden. 80 % der Teilnehmer geben an, dass sich durch das Mentoring neue Karriereperspektiven für sie eröffnet haben.



c. Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

In der Evaluation sowie in dem darauf aufbauenden Forschungsprojekt an der LMU wurden die folgenden drei Faktoren als besonders wichtig für den Erfolg von Mentoringbeziehungen identifiziert:

- **das Engagement des Mentees:** Hier ist insbesondere eine gute Vor- und Nachbereitung der Treffen sowie der regelmäßig zum Mentor gesuchte Kontakt entscheidend.
 - **die von beiden Seiten wahrgenommene Qualität der Beziehung:** Beide müssen das Gefühl der gegenseitigen Wertschätzung durch den Mentoringpartner haben. Unter den erfolgreichen Tandems gibt es zum einen Beziehungen, die eher fachlicher Natur sind. Auf der anderen Seite gibt es Tandems, die den Fokus mehr auf den persönlichen Erfahrungsaustausch richten. Insbesondere die Letztgenannten münden später in eine dauerhafte Freundschaft zwischen Mentor und Mentee.
 - **die Ressourcen des Mentors:** Vor allem aus Sicht des Mentees ist es sehr wichtig, dass der Mentor mit seiner Fach- und/oder Führungserfahrung für den Mentee relevantes Wissen in die Beziehung einbringen und vermitteln kann. Dazu zählt ggf. auch eine gute berufliche Vernetzung des Mentors.
4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation
- „Wenn man Mentoring mit dem gebotenen Engagement angeht, so sind Programme wie das der LMU eine hervorragende Möglichkeit, Fachkräfte und High-Potentials persönlich und fachlich intensiv kennenzulernen, um sie bei passendem Profil für das eigene Unternehmen zu begeistern und als Arbeitnehmer zu gewinnen.“ Dies schreibt sehr treffend die Personalerin eines großen Münchner Finanzdienstleisters in ihrer Evaluation über das Mentoringprogramm. Die Aufgabe der LMU als Organisatorin des Programms ist es, diesem Anspruch mit einem gut durchdachten und qualitätsorientierten Matchingprozess gerecht zu werden.

3.4 Die Rolle des Vorgesetzten des Mentee

Die Vorgesetzten der Mentees werden in vielen Mentoring-Programmen nicht oder nur am Rande berücksichtigt und einbezogen. Dabei spielen sie eine Schlüsselrolle, weil sie mit einem Mentoring-Programm in mehrfacher Hinsicht verbunden sind:

- a) Vor dem Mentoring-Programm
 - Benennung von Talenten, d. h. potenziellen Mentees auf Basis von Leistungs- und Potenzialbeurteilungen
 - Erstellung von Entwicklungsplänen mit dem Mitarbeiter
- b) Im Mentoring-Programm
 - die Entwicklung des Mentee wirkt sich im eigenen Arbeitsbereich direkt aus
 - Arbeitsorganisation in Relation zum Zeitbedarf für das Mentoring und die darin enthaltenen Sonderaufgaben
- c) Nach dem Mentoring-Programm
 - Mentee arbeitet weiter im Verantwortungsbereich, hat sich aber entwickelt und veränderte Ziele und Ansprüche

- weitere Entwicklung des ex-Mentee liegt wieder alleine in der Verantwortung des Vorgesetzten

Aus Sicht der Programmleitung ist die Einbindung der Vorgesetzten in das Mentoring-Programm daher zwingend erforderlich. Sie werden für die Begleitung des Mentee ebenso benötigt, wie für die Evaluation der Fortschritte und die Vereinbarung weiterer (Karriere) Schritte. Auch bei der Identifikation potenzieller Mentees werden sie vielfach eine Rolle spielen.

Bei einer derart exponierten Rolle, die auch ein erkennbares Eigeninteresse an der Entwicklung des Mentee hat, ist es naheliegend, zu überlegen, ob der Vorgesetzte nicht direkt als Mentor agieren kann.

Im allgemeinen Verständnis wird der Mentor stets eine Person sein, die nicht in einem direkten Verhältnis zum Mentee steht, insbesondere sollte kein Abhängigkeitsverhältnis bestehen. Hintergrund dieses Verständnis ist die Schwierigkeit, die leitende und kontrollierende Rolle des Vorgesetzten, von der vertrauensvollen Förderung des Mentors zu unterscheiden. Dies insbesondere in schwierigen, konflikträchtigen Situation, also gerade dann, wenn es einerseits auf eine konsequente Führung ankommt und der Mentee andererseits besondere Unterstützung benötigt. Insbesondere für die Mentees wäre es extrem schwer zu erkennen, aus welcher Rolle heraus ein Manager gerade agiert. Der Vorgesetzte wird immer wieder in dem Dilemma stecken, das sich Dinge, die zur Förderung des Mitarbeiters richtig wären und funktionale oder übergeordnete Ziele widersprechen.

Sieht man sich auf der anderen Seite an, wie sich die Rolle der Führungskraft und die Erwartungen an Vorgesetzte in den letzten Jahren verändern, ist offensichtlich, dass die sozialen und unterstützenden Elemente der Vorgesetztenrolle stetig an Bedeutung gewinnen. Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter gehört heute fast zum Standard. Auf Basis dieser Erkenntnis macht es Sinn, sich zu überlegen, inwieweit ein Vorgesetzter analog eines Mentors agieren soll und kann bzw., wo die Grenzen zu ziehen sind.

Für die Funktion des Vorgesetzten besitzen Coaching und Mentoring einigen Charme, da mehrere Kernaufgaben und -verantwortlichkeiten positiv beeinflusst werden:

- Kommunikation und Förderung der Vision/Mission und Strategie
- Förderung von Innovation und Lernkultur
- Mitarbeiterbindung und -motivation
- Steigerung der Produktivität

Der Vorgesetzte agiert idealerweise als:

- Rollenvorbild, das die Werte der Organisation erlebbar macht
- Coach, der seine Mitarbeiter unterstützt und ihnen die wichtigsten Kenntnisse und Methoden vermittelt
- Netzwerker, der seinen Mitarbeitern im Unternehmen und außerhalb Türen öffnet
- Anwalt der Rechte und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Dieses Idealbild eines Vorgesetzten wird in der operativen Realität selten zu finden sein, auch wenn der bereits erwähnte Wandel der Führungsrolle in diese Richtung geht. Wenn eine Organisation eine entsprechende Entwicklung der Führungsrolle aktiv vorantreiben will, ist gut zu überlegen, wie das Mentoring als Förderinstrument eingesetzt werden kann aber auch, wo Grenzen gezogen werden. Je nach aktuellem Status und Vorerfahrungen der Vorgesetzten werden diese zunächst die Coaches und Mentoren in deren Rolle unterstützen. Sie können beispielsweise in Konferenzen über ihren Eindruck in der Zusammenarbeit mit dem Mentee berichten, ihre Empfehlungen für Themen und Kompetenzerweiterungen aussprechen oder Umsetzungsaufgaben für die praktische Arbeit des Mentee bereitstellen.

Erst wenn eine durchgängige Lern- und Unterstützungskultur etabliert ist, kann darüber nachgedacht werden, die Vorgesetzten auch als Mentor agieren zu lassen.

Bis dahin beeinflusst der Mentoring-Prozess aber auch die Vorgesetzten in ihrem Verhalten positiv und fördert die erwünschte Kulturentwicklung, wenn ihnen Rollen zukommen, wie hier in diesem Abschnitt beschrieben.

3.5 Die Rolle des Top-Management/Unternehmen

Die strategische Relevanz des Mentoring und die damit verbundene Bedeutung des Top-Managements für ein Mentoring-Programm ist bereits mehrfach angesprochen worden. Über die Einbindung in die Zielsetzung und Konzeption des Mentoring-Programms hinaus gibt es jedoch weitere Aspekte, die in Zusammenhang mit dem Management überlegt werden können.

Die zentrale Bedeutung des Top-Management liegt im Marketing für ein Mentoring-Programm. Die gezielte, individuelle Förderung einer „exklusiven“ Gruppe von Mitarbeitern wird in der Belegschaft mit großer Wahrscheinlichkeit zu ambivalenten Reaktionen führen. Diese zu steuern ist deutlich leichter, wenn eine wahrnehmbare, unterstützende Präsenz des Top-Managements existiert. Sei es in der Kommunikation des Programms selbst, Zwischenberichten und Newslettern oder eine persönlichen Würdigung der Mentoren, z. B. auf einer Jahresveranstaltung.

Selbstverständlich ist gerade in Mentoring-Programmen mit einem klaren Karrierefokus die Einbindung von Top-Managern als Mentor wünschenswert. Dabei sind jedoch einige Risiken zu beachten, die wir in der allgemeinen Risikobetrachtung in [Abschn. 4.4](#) ansprechen werden.

Die Überlegungen zu den verschiedenen Rollen zeigen bereits, wie sehr diese miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. Für den Erfolg eines Mentoring-Programms spielen eindeutige Rollendefinitionen, die auf die Ziele des Mentoring-Programms abgestimmt und in sich widerspruchsfrei sind, eine zentrale Rolle. In [Kap. 4](#) befassen wir uns mit dem Aufbau eines Mentoring-Programms und in der Aufbauorganisation des Programms wird wieder die Sprache auf die Rollen kommen.

Nachdem wir uns in den vorherigen Kapiteln mit den unterschiedlichen Formen des Mentoring und den Rollen der wichtigsten Beteiligten befasst haben, wollen wir uns in diesem Kapitel der Frage widmen, wie ein Mentoring-Programm organisiert wird. Das Kapitel richtet sich vor allem an diejenigen, die mit der Konzeption und Realisierung von Mentoring-Programmen befasst sind und soll ihnen eine praxisorientierte Arbeitshilfe sein.

Wir gehen davon aus, dass die Personalabteilung mit der Programmleitung betraut wird und die entsprechenden Aufgaben hier bearbeitet werden. Wie bereits in [Kap. 3](#) orientieren wir uns in der Darstellung an der anspruchsvollsten Form des Mentoring, dem klassischen Mentoring. Dabei kann die Darstellung nur vergleichsweise abstrakt erfolgen, da ein konkretes Vorgehen zur Organisation und Durchführung eines Mentoring sehr stark von der Zielsetzung und Zielgruppe, aber auch der Verknüpfung mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung im Unternehmen abhängt. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung empfiehlt es sich jedoch stets, einen systematischen Ansatz zu wählen, der alle relevanten Aspekte berücksichtigt und als Richtschnur für die Umsetzung dient. Dies gilt sowohl für das Mentoring-Programm, als auch den Mentoring-Prozess in den Tandems, den wir im anschließenden [Kap. 5](#) ausführlicher diskutieren werden.

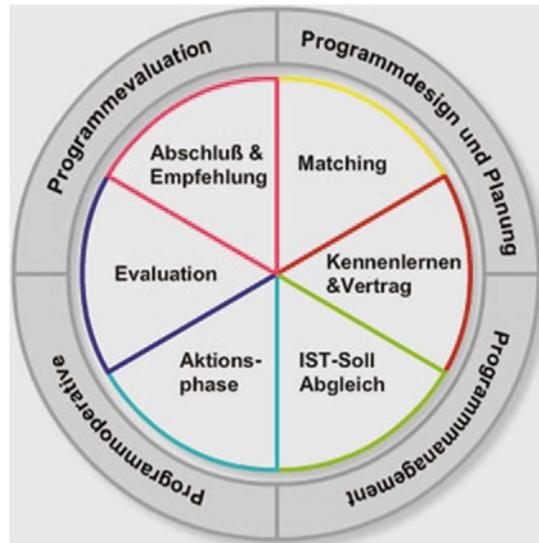
Bevor wir uns nun den vier Phasen eines Mentoring-Programms zuwenden, wollen wir erst einen Rückblick auf die bisherige Diskussion vornehmen. Aus der Erfahrung von Unternehmen mit Mentoring-Programmen und dem Nutzung des Mentoring lassen sich folgende Erkenntnisse, gewissermaßen als die zehn Gebote des Mentoring, ableiten:

1. Definieren Sie einen starken Business Case: Mentoring muss darauf zielen, den Unternehmenszweck und die –ziele zu unterstützen → Nutzen definieren ([Abschn. 4.1](#) und [5.1](#))

2. Integrieren Sie das Mentoring-Programm in das strategische Personalmanagement: Mentoring ist erfolgreicher, wenn es mit der strategischen Nachfolgeplanung, dem Talentmanagement, 360°-Feedbacks, Job Rotation usw. verknüpft wird. → Strategische Einbindung ([Abschn. 4.1](#) und [6.1](#))
3. Fokussieren Sie auf echte Herausforderungen, Entwicklungsbedarfe usw.: Wenn ein Programm ernst genommen werden soll, muss es auch ernsthafte Fortschritte zum Ziel haben. „Kaffeerunden“ mit ein paar Tipps werden keine Wirkung entfalten. → Ergebnisorientierte Ziele definieren ([Abschn. 4.1](#) und [5.3](#))
4. Das Mentoring-Programm muss zur Unternehmenskultur passen: Bereits die Ziele bzw. Zielgruppe eines Mentoring-Programms und die Auswahl der Mentoren muss zur Kultur des Unternehmens passen. Eine hierarchische Organisation erfordert zwingend Mentoren der obersten Managementebenen, während eine Organisation mit starkem Fokus auf Produkte und Technik gut mit Peer-Mentoring oder einem alternativen Ansatz (z. B. Mentoring in Projekten) fahren. → Kulturentwicklung ([Abschn. 4.1](#) und [6.1](#))
5. Das Top-Management geht voran: Mentoring ist keine Eintagsfliege. Langfristig angelegt, mit vielfachen Einflüssen auf die Unternehmenskultur und die Personalentwicklung, gehört das Mentoring in die Verantwortung des Top-Management → Organisationsentwicklung ([Abschn. 4.1](#))
6. Achten Sie auf eine flexible Gestaltung: Beim Mentoring gilt in jedem Fall: Form follows function! Die Programmorganisation, die Prozesse etc. sind aus den Zielen abzuleiten und so zu gestalten, dass sie die Zielerreichung fördern. → Programmorganisation ([Abschn. 4.1](#))
7. Definieren Sie klare Regeln und Rollen: Mentoring ist auch ein soziales System sehr stark von klaren Erwartungen und Regeln abhängig. Interpretationen führen zu Missverständnissen, die das Mentoring massiv stören können → Rollen und Verantwortlichkeiten klären ([Kap. 3](#) und [Abschn. 4.1](#))
8. Schaffen Sie passende Rahmenbedingungen: Der zeitliche Aufwand bei Mentor und Mentee ist nicht zu unterschätzen. Daher sollte den Tandems die Arbeit, durch unterstützende Maßnahmen und Arbeitsmittel, so einfach wie möglich gemacht werden. → Erfolg ermöglichen ([Abschn. 4.2](#) und [5.4](#))
9. Prüfen Sie die Notwendigkeit einer Qualifizierung von Mentoren und Mentees: Beide Gruppen benötigen eine erste Unterstützung in der Rolle. Nur wenn Erwartungen, Zieldefinitionen etc. klar sind und die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen, wird der Mentoring-Prozess auch effizient sein → Akteure befähigen ([Abschn. 4.2](#) und [7.2](#))
10. Mentoring ist freiwillig: Mentoring wird nur dann funktionieren, wenn sich alle Beteiligten aus eigener Motivation heraus für die jeweilige Rolle entscheiden. → Motivation erzeugen ([Abschn. 4.3](#)).

In der folgenden Diskussion wollen wir nun darstellen, wie diese Erkenntnisse in einem Mentoring-Programm abgebildet werden können ([Abb. 4.1](#)). Wir orientieren uns dabei am Ablaufmodell für Mentoring, das von der Mentus GmbH eingesetzt wird. Es verknüpft ein vierstufiges organisationales Vorgehen für das Mentoring-Programm mit

Abb. 4.1 Vorgehensmodell im Mentoring nach Mentus. (eigene Darstellung)



einem sechsstufigen Mentoring-Prozess (dieser wird in [Kap. 5](#) dargestellt) für die Arbeit im Tandem. Der Aufbau dieses Modells orientiert sich stark an gängigen Managementkonzepten, etwa im Projekt- oder Qualitätsmanagement.

Die vier Programmphasen folgen der Logik vieler Management-Modelle, die einen Managementprozess als eine zyklische Abfolge von vier Schritten sehen:

1. Konzeption – „Denken“
2. Planen – „Planen“
3. Durchführung – „Handeln“
4. Auswertung – „Lernen“.

Das Mentus-Modell folgt dieser Logik, auch wenn die Programmplanung hier bereits in der ersten Phase vorgesehen ist. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Planung in Mentoring-Programmen, zumindest im Vergleich zu anderen Projekttypen, eine eher geringe Rolle spielt und im Mentoring-Programmen eher eine laufende, iterative Planung erfolgt, statt einer vorbereitenden Planung, wie sie in vielen Projekten üblich ist. Die besondere Relevanz liegt in der ersten Phase darin, die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Programmziele in ein schlüssiges und widerspruchsfreies Konzept zu gießen.

Das Programm-Management fokussiert in der zweiten Phase auf die Organisation des Programms und die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen. Da die meisten Programm-Konzepte relativ komplex sind, ist die Organisation des Programms für viele Mentoring-Programme relativ (zu anderen Methoden der Personalentwicklung) aufwändig. Daher ist diesem Aufgabenpaket eine eigene Phase gewidmet.

Zur dritten Phase zählt vor allem die Begleitung der Tandems während ihrer Arbeit, was in den meisten Fällen unproblematisch ist, sofern die Konzeption des Programms stimmig ist. Trotzdem sind auch hier einige Arbeiten durch die Programmleitung zu erbringen.

Arbeitsintensiver für die Programmleitung wird die abschließende vierte Phase, in der die Evaluierung des Programms durchgeführt wird und die Tandems aufgelöst werden. Die Evaluation ist in der Realität der Personalentwicklung ein eher ungeliebtes Kind, besitzt aber aus Sicht des Unternehmens einen hohen Stellenwert. Nur wenn Mentoring-Programme professionell evaluiert werden, kann eine kontinuierliche Weiterentwicklung, hin zu größerer Exzellenz und Nachhaltigkeit in den angestrebten Wirkungen erfolgen.

Die im Mentus-Modell aufgeführten sechs Phasen für den Mentoring-Prozess beschreiben die Zusammenarbeit von Mentor und Mentee und werden in [Kap. 5](#) ausführlich dargestellt. Hier in [Kap. 4](#) nehmen wir nur dann auf diese sechs Phasen Bezug, wenn die Programmleitung involviert ist.

Exkurs: Exzellenz im Projektmanagement

Ein Mentoring-Programm ist eine Management-Methode und kann bei seiner konkreten Einführung mit gutem Gewissen als Projekt organisiert und durchgeführt werden. In diesem Sinne wird eine Orientierung an den gängigen Standards für Organisationsprojekte helfen, ein Mentoring-Programm professionell und nachhaltig wirkend zu gestalten. Eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Exzellenz-Modell für das Projektmanagement kann den Verantwortlichen für Mentoring-Programme helfen, ihr Programm effektiv und effizient zu gestalten.

Für die erste Orientierung, worauf bei der Konzeption und Organisation des Programms zu achten ist, kann der Deutsche Project Excellence Award helfen. Dieser Wettbewerb der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement, in Kooperation mit der International Project Management Association (IPMA) durchgeführt, wird anhand definierter Kriterien vergeben.

Das Modell basiert auf dem Business Excellence Modell der EFQM – der European Foundation of Quality Management und bietet eine grundlegende, für alle Projekte nutzbare Bewertungsstruktur. Dabei wird nicht gesagt, wie ein Projekt konkret aussehen muss, was bei der Vielfalt der Zielstellungen und Rahmenbedingungen unsinnig wäre, sondern bewertet das professionelle Vorgehen.

Zwei Bereiche werden gleichrangig betrachtet:

1. Projektmanagement: Es wird beurteilt, inwieweit das Vorgehen des Managements exzellent ist
2. Projektergebnisse: Es wird beurteilt, inwieweit die Ergebnisse exzellent sind ([Abb. 4.2](#)).

So stehen im Projektmanagement die Ziele, Prozesse und Ressourcen im Mittelpunkt, welche zur Erreichung der Ergebnisse eingesetzt werden. Beim Projektergebnis geht es vor allem um die Zielerreichung, die Kundenzufriedenheit und das Stakeholder-Management allgemein. Weitere Informationen: <http://www.gpm-ipma.de/startseite.html>



Abb. 4.2 Aspekte für Exzellenz im Projektmanagement. (Bewertungskriterien des Deutschen Project Excellence Awards der IPMA)

Warum macht es Sinn, sich an einem derartigen Modell zu orientieren? Die zehn Punkte in der einleitenden Erfahrungsdarstellung haben bereits gezeigt, dass ein hohes Maß an Zielorientierung und eine professionelle Organisation wesentliche Erfolgsfaktoren für Mentoring-Programme darstellen. Dies entspricht der Prioritätensetzung im Bereich Projektmanagement des Project Excellence Modells. Auch die Arbeit im Tandem wird dann besonders erfolgreich sein, wenn sich Mentor und Mentee an der Prioritätensetzung des Modells orientieren. Für sie gilt der Bereich „Projektergebnisse“ des Modells und die Erreichung der Ziele und die Faktoren, die zu einer hohen Kundenzufriedenheit (hier die Ziele der Mentees und die Organisationsziele für das Mentoring-Programm) führen. Nicht zuletzt stellt ein Modell wie das der Project Excellence einen professionellen Arbeitsstandard dar, der allen Betroffenen auch außerhalb des Mentoring-Programms zur Orientierung und als Maßstab dienen kann.

4.1 Konzeption und Planung

Man muß die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht einfacher.
Albert Einstein, Physiker (1879–1955)

Der Erfolg eines Mentoring-Programms hängt von keinem anderen Faktor in stärkerem Maße ab, als von der Konzeption. Erfolg und Misserfolg und viele Schwierigkeiten, die Tandems im Mentoring-Prozess haben können, lassen sich bei detaillierterer Auswertung auf Defizite im Programm-Design zurückführen. Wenn das Konzept für ein Mentoring-Programm dagegen durchdacht ist und einige Regeln guten Managements eingehalten werden, kann das große Wirkpotenzial des Mentoring voll genutzt werden:

Die zentralen Elemente der Programm-Konzeption sind:

1. Programmnutzen definieren und Strategie entscheiden

Der erste Schritt ist die eindeutige Definition und Formulierung des Nutzens, den das Unternehmen von dem Mentoring-Programm erwartet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Regel mehrere Nutzen (Nachwuchsförderung, Motivationssteigerung, Nachfolgesicherung, Vernetzung von Organisationseinheiten oder Hierarchieebenen, usw.) gleichzeitig angestrebt werden können. Es ist eine Prioritätensetzung vorzunehmen und auf Widersprüche in den Überlegungen zu achten. Aus dem Nutzen werden präzise Ziele (vergl. Exkurs: SMARTe Ziele in [Abschn. 5.3](#)) formuliert, die als Basis für die Auswahl der Beteiligten, aber auch die Kommunikation des Mentoring-Programms verwendet werden.

2. Zielgruppen und Stakeholder festlegen

Die potenziellen Mentees und Mentoren sowie die Auswahlkriterien für diese sind festzulegen. Hierzu gehören auch Überlegungen zu Stakeholdern, d. h. Personen, die im Mentoring-Programm eine Rolle spielen sollen. Dies werden unter anderem das Top-Management, die Vorgesetzten der Mentees, Mitarbeitervertreter usw. sein. Zumindest für Mentees und Mentoren sind Anforderungsprofile und Rollenbeschreibungen (vergl. [Kap. 3](#)) zu formulieren.

3. Rahmenbedingungen und Risiken analysieren und gestalten

Neben den Rahmenbedingungen für das Programm selbst (Laufzeit, Budget, Bestandteile, externe Unterstützung etc.) sind die Rahmenbedingungen im Unternehmen zu beachten, die sich auf das Mentoring-Programm auswirken werden. Hierzu gehören beispielsweise andere Programme der Personalentwicklung, Ressourcenverfügbarkeit, Einbindung von Führungskräften etc. In einer ausführlichen Risikobetrachtung (vergl. [Abschn. 4.4](#)) werden Aspekte wie die notwendige Vertraulichkeit, Ausfall von Beteiligten, Widerstände, fehlende Qualifikationen etc. analysiert und bewertet. Für die identifizierten Risiken ist geeignete Vorsorge zu treffen.

4. Verknüpfung mit anderen Programmen der Personal- und Unternehmensentwicklung

Für viele Zielstellungen macht es wenig Sinn, ein Mentoring-Programm als isolierte Maßnahme einzusetzen. Verknüpfungen mit dem Talent Management, Wissensmanagement, Laufbahnmodellen, der strategischen Personal- und Nachfolgeplanung usw. sind zu prüfen und auf Synergien aber auch auf Widersprüche zu prüfen.

5. Definition von Kennzahlen und einem Evaluationsprozess

Als Zusatzelement zu den vier bereits genannten Aspekten kommt noch die Evaluation hinzu. Sie wird hier als eigenständiges Element angesehen, da sie für den eigentlichen Mentoring-Prozess keine zentrale (außer in der Evaluation der durchzuführenden Entwicklungsmaßnahmen) Rolle spielt, für die Weiterentwicklung der Methode Mentoring im Unternehmen ist eine solide Evaluation aller Mentoring-Aktivitäten jedoch

unerlässlich. Eine Aufgabe der Personalabteilung wird es sein, nachzuweisen, welche Wirkung die eingesetzten Instrumente auf den Unternehmenserfolg haben. Betrachtet werden der Mentoring-Prozess selbst, als auch die Wirkung des Mentoring im Gesamtzusammenhang.

6. Evaluation des Mentoring-Prozesses

Bezüglich der Evaluation des Mentoring-Prozesses selbst werden immer wieder Stimmen laut, die eine Evaluation völlig ablehnen, da diese der Sensibilität und Vertraulichkeit der Beziehung im Tandem widerspricht. Aus Sicht der Tandems stellt sich diese Frage meist weniger dramatisch dar. In den Tandems wird vereinbart, was kommuniziert und dokumentiert werden soll und was vertraulich behandelt wird. Mit der Programmleitung wird zu Beginn des Mentoring-Prozesses vereinbart, welche Kennzahlen von dem Tandem für die Evaluation verwendet werden und was in Zwischenberichten und dem Abschlussbericht an die Programmleitung berichtet werden soll. Die wichtigste Aufgabe der Personalabteilung ist es, die Festlegung des Controlling und der geeigneten Kennzahlen zu initiieren und die Einhaltung des definierten Evaluationsprozesses zu kontrollieren.

7. Übergabe und Nachwirkung definieren

Ein Mentoring-Programm soll Wirkungen erzielen, die sich zu einem guten Teil erst nach dem Ende des eigentlichen Programms einstellen. Umso wichtiger ist es, bereits zu Beginn des Programms zu klären, wie nach dessen Ende die weiteren Schritte aussehen sollen und wer dafür verantwortlich ist. So sind die Rolle der Vorgesetzten der Mentees oder mögliche Folgeprojekte (Auslandsaufenthalt, Übernahme neuer Projekte etc.) früh in die Überlegungen einzubeziehen. Mit dem Ende des Programms ist eine gut dokumentierte und handlungsorientierte Übergabe an den Vorgesetzten des Mentee vorzusehen. Dieser übernimmt dann wieder die alleinige Betreuung seines Mitarbeiters.

Auch das Programm sollte detailliert ausgewertet werden, um eine Weiterentwicklung der Methodik zu ermöglichen und Erfahrungen zu dokumentieren. Für Folgeprogramme ist diese Dokumentation eine wertvolle Ausgangsbasis!

4.1.1 Vorbereitende Organisationsanalyse

In Unternehmen, die bisher kein Mentoring eingesetzt haben, empfiehlt es sich, vor dem Einstieg in die gerade diskutierten Themen, eine Organisationsanalyse zum Mentoring durchzuführen. Hierin wird geprüft, ob überhaupt die notwendigen Voraussetzungen existieren, die Methode erfolgreich einzusetzen und darüber hinaus abzuleiten, welche Gestaltungsmerkmale relevant sind.

Drei Bereiche sind zu betrachten:

1. Die Unternehmenskultur im Sinne von Führungs-, Zusammenarbeits- und Lernkultur
2. Die Organisation und Nutzung der Personalentwicklung und der darin eingesetzten Methoden und Instrumente
3. Die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mentoring.

Die Kultur eines Unternehmens und das Mentoring beeinflussen sich gegenseitig und sollten aufeinander abgestimmt sein. Wichtig ist unter anderem die Frage, ob die Werte und Grundhaltungen, die im Unternehmen vorherrschen und diejenigen, die für erfolgreiches Mentoring nötig sind, weitgehend zur Deckung gebracht werden können.

Zur Erinnerung: Haupteinsatzgebiet des Mentoring ist ein Ausgleich für das Fehlen von Erfahrung, Netzwerk und Einfluss während der frühen und mittleren Jahre des Berufslebens. Zentraler Unterstützer des Mentee ist der Mentor, der folgende **Rolle und Charakteristika** verkörpert:

- Agiert als erfahrenes Rollenmodell und begleitet die professionelle Entwicklung
- Bietet Akzeptanz, Ermunterung und moralische Unterstützung, Weisheit, Anleitung, Beratung und Coaching
- Wirkt als Unterstützer in der Unternehmensorganisation, unterstützt die Netzwerkbildung
- Hilft beim Aufbau professioneller Beziehungen, Institutionen, Strukturen und in politischen Fragen
- hat Freude daran, den Mentee an eigenen Erfahrungen, Einsichten und dem eigenen Netzwerk teilhaben zu lassen.

Auch ohne große praktische Erfahrung sieht man sofort, dass Mentoring eine Kultur der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung und ein positives Bild vom Lernen und dem Wert von Fehlern erfordert. Im negativen Sinne patriarchalische und zentralistische Organisationen, die möglicherweise noch eine geringe Fehlertoleranz besitzen, sind nur bedingt in der Lage, Mentoring sinnvoll einzusetzen. Kommt dann noch ein starker Konkurrenzgedanke und Neid innerhalb der Belegschaft hinzu, haben die Mentees kaum eine Chance auf eine positive Entwicklung. Ebenso fatal ist eine Unternehmenspolitik, die Personalentwicklung „on demand“ vorsieht, d. h. praktisch nur als singuläre Maßnahme, wenn akuter Handlungsbedarf besteht.

Strategisch gesteuerte Unternehmen, in denen Bildung und Lernen einen hohen Stellenwert haben und eine Kultur gegenseitiger Unterstützung und der Wissensteilung existieren, werden Mentoring dagegen sehr schnell adaptieren und erfolgreich nutzen. Eine Integration des Mentoring in einen bestehenden „Methoden-Mix“ wird hier zu einer Erweiterung der Möglichkeiten und Effizienzsteigerung der Personalentwicklung führen.

Und die große Anzahl der Unternehmen, die zwischen diesen beiden Extremen stehen? Für sie ist zu überlegen, das Mentoring zur Kulturentwicklung einzusetzen und sie nach und nach in Richtung einer lernenden Organisation zu entwickeln. Zu dieser Überlegung finden Sie mehr im [Kap. 6](#).

- **Praxistipp: Sprache steuert Denken, Denken steuert Handlung** „Sprache ist der Ausdruck der inneren Haltung und der Einstellungen eines Menschen.“ Diese Erkenntnis aus der Psychologie wollen wir kurz in Bezug auf die Konzeption von Mentoring-Programmen reflektieren. Warum? Die innere Haltung beeinflusst nicht nur die Sprache, sie wirkt auch in die konzeptionellen Überlegungen hinein. Annahmen zu Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren usw. werden ihren Niederschlag in einzusetzenden Instrumenten der Mentorenauswahl, der Rollenbeschreibung für Mentor, Mentee, usw. finden.

Daher sollten Programmverantwortliche für sich selber klären, welche ihrer eigenen Haltungen in ein Programm einfließen sollen und welche dort nicht hingehören. Nehmen wir als Beispiel die in vielen Mentoring-Programmen zur Frauenförderung umgesetzten Annahmen über vermeintliche Defizite (gläserne Decke, Old-Boys-Networks, usw.) in den Unternehmen. Diese wirken in der Konzeption z. B. bei der Mentorenauswahl (nur weibliche Mentoren) oder der Gestaltung des Rahmenprogramms (Themen- und Referentenauswahl) und werden auch die Haltung der Mentoren und Mentees deutlich beeinflussen. Die Programmleitung darf Ihren Einfluss hier nicht unterschätzen!

Die Analyse der im Unternehmen eingesetzten Personalentwicklungsprogramme und –instrumente kann ebenfalls eine Reihe wertvoller Hinweise auf die Erfolgsaussichten des Mentoring geben. Art und Häufigkeit des Einsatzes und eine Auswertung der Evaluationen lassen Rückschlüsse darauf zu, welche Erfolgs- und Misserfolgskriterien die Personalentwicklung im Unternehmen auszeichnen. Im ersten Ansatz kann davon ausgegangen werden, dass diese Erfolgs- und Misserfolgskriterien auch in einem Mentoring-Programm zu beobachten sein werden. Ergibt die Auswertung früherer Maßnahmen zum Beispiel, dass die Umsetzung der Lerninhalte aus Seminaren etc. in den operativen Arbeitsalltag durch die Führungskräfte nicht aktiv begleitet wird, muss davon ausgegangen werden, dass auch die Umsetzung der Vereinbarungen von Mentee und Mentor durch die jeweiligen Vorgesetzten nicht aktiv unterstützt wird. Dem entsprechend sollte im Programm viel Wert darauf gelegt werden, die Umsetzung durch Instrumente, Qualifizierung etc. zu unterstützen. In einem Unternehmen, in denen die Vorgesetzten die Lernprozesse ihrer Teammitglieder aktiv begleiten, wären zusätzliche Maßnahmen zur Umsetzungsunterstützung überflüssig und würden als unnötige und lästige „Bürokratie“ wahrgenommen.

Weiterhin sollte in der Organisationsanalyse für die Zielgruppe der Mentees geprüft werden, in welchen Maßnahmen sie aktuell eingebunden sind (Überschneidungen, Zeitkonflikte etc.), welche Maßnahmen sie bereits absolviert haben (keine Wiederholung von Inhalten, annähernd gleiches Niveau innerhalb der Gruppe der Mentees, usw.) und was für sie geplant (Auslandseinsatz, Positionswechsel, Projekteinsatz, usw.) ist.

Abgerundet wird die Organisationsanalyse durch die Frage nach den Rahmenbedingungen. Hier geht es unter anderem um:

- Verfügbarkeit von geeigneten Mentoren, Zeit und anderen Ressourcen
- Möglichkeit, laufende oder geplante Projekte, Organisationsmaßnahmen und ähnliches für die Sammlung praktischer Erfahrung durch die Mentees zu nutzen
- Haltung von Stakeholdern und hier vor allem des Top-Managements
- Das praktische Vorgehen in der Organisationsanalyse ist stark von den jeweiligen Bedingungen im Unternehmen abhängig. Hilfreiche Instrumente sind:
- Auswertung der Evaluationen früherer Maßnahmen der Personalentwicklung
- Auswertungen der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen oder aus Arbeitgeber-Wettbewerben
- Befragung von Experten (Personalabteilung, Betriebsrat, Trainern und Coaches, usw.)
- Befragung von Führungskräften.

Nur, wenn die Organisationsanalyse ergibt, dass Mentoring erfolgreich eingesetzt werden kann, sollte der Aufbau eines Mentoring-Programms begonnen werden. Für Experimente ist diese Methode zu komplex und zu wertvoll, um im Unternehmen „verbrannt“ zu werden.

Kommt die Analyse zum Ergebnis, dass Mentoring nicht sinnvoll einsetzbar ist, kann nach Alternativen gesucht werden, mit denen die definierten Ziele ebenfalls erreicht werden und die im Idealfall Voraussetzungen für den zukünftigen Einsatz von Mentoring schaffen. Dem Mentoring ähnlichen Methoden und Instrumente haben wir bereits in [Abschn. 1.2](#) diskutiert.

4.1.2 Entwicklung des Mentoring-Programms

Wenden wir uns nun der Entwicklung des Mentoring-Programms zu. Wie bereits an mehreren Stellen betont, sollte die Konzeption einer allgemein üblichen Managementlogik folgen. Wir lehnen uns bei der folgenden Darstellung an die Prinzipien des Projektmanagements an, indem wir einzelne Elemente des Projektmanagements nutzen. Warum Projektmanagement? Wenn nur ein begrenztes Pilotprojekt oder ein „Nischen-Mentoring“ angestrebt wird, ist der Aufwand eines expliziten Projektmanagements sicher unangemessen groß. In dem Moment, wo unternehmensstrategische Komponenten (Verknüpfung mit anderen Maßnahmen, Verfolgung strategischer Ziele etc.) in das Mentoring-Programm integriert werden, steigt die Komplexität jedoch so schnell an, dass ein Mentoring-Programm mit gutem Gewissen als Organisationsprojekt behandelt werden kann. Dann machen manche der im Projektmanagement gebräuchlichen Instrumente das Leben der Programmleitung deutlich einfacher und minimieren einige Risiken, die in Organisationsprojekten häufig auftreten.

Wie gehen wir vor? Welche Schritte sind in der Konzeption eines Mentoring-Programms zu gehen? Tabelle 4.1 zeigt die Aufgaben in der Konzeption eines Mentoring-Programms.

4.1.2.1 Schritt 1: Ableitung der Programmstrategie aus der Unternehmensstrategie

Die ersten Überlegungen bei der Gestaltung eines Mentoring-Programms werden dem Nutzen(kanon) gelten, den das Programm haben soll. Dabei ist zwischen Nutzen für die

Tab. 4.1 Aufgaben in der Konzeption eines Mentoring-Programms

	Aktivität	Ergebnisse (exemplarisch)
1	Ableitung der Programmstrategie aus der Unternehmensstrategie	Nutzendefinition ...
2	Festlegung des Zielkataloges und Risikoanalyse	Business Case/Projektantrag ...
3	Festlegung der Aufbauorganisation – Zielgruppen (Mentees, Mentoren) – Programmleitung (org.) – Beirat/Steuerkreis – Externe (Trainer, Berater, Coaches,...)	Rollendefinitionen Anforderungsprofile ...
4	Ausarbeitung Ablauforganisation – Mentoring-Prozess (6 Stufen, vgl. Kap. 5) – Qualifizierung der Beteiligten – Eskalations-Prozess – Evaluations-Prozess	Zeitplanung Kommunikationsplan Schulungskonzepte Prozessbeschreibungen Kennzahlensystem ...
5	Schaffung der Rahmenbedingungen – Rahmenprogramm – Marketing-/PR-Kampagne – Methodenkoffer – Projektantrag	Budget Team Mentoring-Leitfaden Informationsmaterial ...

Mentees als Zielgruppe und dem Nutzen für das Unternehmen zu unterscheiden. Die potenziellen Nutzen der Methode Mentoring wurden bereits in [Kap. 1](#) ausführlich dargestellt. Hier daher nur kurz zur Erinnerung:

Potenzielle Nutzen des Mentorings für Organisation, Mentor und Mentee (Beispiele) Organisation

- Hilft, die Vision/Mission des Unternehmens zu verbreiten und erreichen
- Die Basis an Fertigkeiten und Kompetenzen in der Firma, abgestimmt mit den strategischen Zielen der Organisation wird erweitert
- Die Moral/Motivation der Belegschaft wird gefördert
- Reduktion von Bildungs- und Service(verhalten)-Lücken
- Gibt den Managern einen unverfälschten Einblick in die Realität der Organisation und der vorhandenen Talente
- Entwickelt einen größeren Reifegrad im Management
- Fördert und verbessert Teamwork und Kooperation
- Steigert Stabilität, Produktivität in einem zunehmend komplexeren, wirtschaftlichen Umfeld
- Mitarbeiter in kleinen oder entfernten Organisationsteilen oder Expatriats etc. werden intensiver und persönlicher an die Organisation angebunden.

Mentor

- Verbreitet (über den Mentee) neueste Informationen über die Organisation und von Fachwissen
- Erhält die Möglichkeit, das eigene Netzwerk zu erweitern
- Verbessert die Management- und Kommunikationsfähigkeiten
- Entwickelt die Fähigkeiten als Coach, z. B. durch Reflexion, Feedback, Förderung
- Erlebt gesteigerte Zufriedenheit mit der eigenen Funktion und Lebensleistung („Den Stab weitergeben“, einen echten Beitrag geleistet haben, ...)
- Kann eigene Karriere fördern
- Die Breite und Aktualität des eigenen Wissens und die Relevanz der eigenen Erfahrungen werden reflektiert und neue Erkenntnisse gewonnen.

Mentee

- Entwickelt seine Fähigkeiten (Lernen, Analytik, Reflexion) und Kompetenzen
- Vertieft Organisations- und Fachwissen
- Entwickelt Selbstbewusstsein und die Bereitschaft, Risiken einzugehen
- Stärkt seine Kritikfähigkeit
- Beschleunigt seine berufliche Entwicklung
- Entwickelt Autonomie und Unabhängigkeit
- Peer-Beziehungen werden gefördert (u. a. über das Mentee-Netzwerk)
- Lernerfahrung ist intensiver (1:1) und Lerngeschwindigkeit steigt
- Problemlösefähigkeit wird gestärkt
- Erweitert sein Netzwerk und seinen Horizont
- Erhält ein „sounding board“ für neue Ideen und Pläne
- Erhält konstruktives Feedback zu seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung
- Erlebt konstruktiven Rückhalt in schwierigen Phasen
- Wird sensibel für die Bedeutung von Politik und Kultur
- Lernt, aktiv an Themen und Probleme heranzugehen.

Die Aufzählung alleine zeigt, dass für den effektiven und effizienten Einsatz des Mentoring einige Abstimmungen mit der Unternehmensstrategie und -kultur sowie dem strategischen Personalmanagement vorzunehmen sind. Daher gilt es zu klären, wie folgende Faktoren das Mentoring beeinflussen und umgekehrt durch das Mentoring(-Programm) beeinflusst werden können:

- Strategische Initiativen
- Lern- und Arbeitskultur, Führungsstil
- Struktur und Ressourcen des Unternehmens.

Wie die Ableitung von Programmzielen aus einer Unternehmensstrategie konkret aussehen kann, stellen wir in [Abschn. 6.1](#) dar und diskutieren dort auch ein konkretes Beispiel.

Schauen wir uns hier an dieser Stelle an, welche Nutzen Mentoring-Programme in der Praxis erbracht haben. Sowohl die Programm-Verantwortlichen selbst als auch die Mentoren (die meist Führungskräfte sind und den Wert eines Mentoring für das Unternehmen in ihrem Feedback berücksichtigen) haben dazu je eine Sichtweise. Beide wollen wir nun beleuchten.

► **Nutzen** Unter einem Nutzen versteht man den Vorteil, den einem eine Sache bietet, d. h. die Fähigkeit eines Gutes, ein Bedürfnis zu befriedigen. Entsprechend meint das zugehörige Verb, den sinnvollen Gebrauch einer Sache oder Leistung.

► **Wert** Der Wert eines Gutes resultiert aus der Wichtigkeit, die es für die Befriedigung eines (subjektiven) Bedürfnisses besitzt.

Nutzen des Mentoring aus Sicht der Programm-Verantwortlichen Die Sichtweise von Programmverantwortlichen kann aus den Case Studies herausgearbeitet werden, die wir in diesem Buch dargestellt haben. Die Auswertung bezieht sich zusätzlich auf fünf weitere Programme (Mentus 2011), die hier nur anonymisiert dargestellt werden (siehe Tab. 4.2).

Nutzen des Mentorings aus Sicht der Mentoren Welchen Nutzen Mentoring für die Mentoren selbst und auch für das ausrichtende Unternehmen haben kann, wurde in der Studie von Edelkraut und Graf (2011) hinterfragt. Die Antworten der Mentoren auf diese Frage beziehen sich vielfach auf die Kernziele des jeweiligen Programms, es werden aber auch Effekte angeführt, die das ganze Potenzial der Methode Mentoring erkennen lassen (Abb. 4.3).

Besonders auffällig an den Antworten sind die Rückmeldungen, die sagen, dass Mentoren selber viel im Mentoringprozess lernen und von sich glauben, ihre Leistung als Führungskraft verbessert zu haben. Dieser Aspekt wurde weiter hinterfragt und hier liegt ein großes Potenzial für den Einsatz von Mentoring in der Personalentwicklung vom mittleren Management aufwärts! Überlegungen hierzu haben wir für Sie [Kap. 7](#) dieses Buches aufbereitet.

In Bezug auf die Organisation selbst wird dem Mentoring eine positive Wirkung auf die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zugeschrieben. Bei einer Zusammensetzung der Tandems über Bereichsgrenzen hinweg wird durchgängig einen deutlichen Effekt auf die Geschwindigkeit und Qualität der Zusammenarbeit gesehen. Hier spielt auch die intensivierte Vernetzung von Mentoren und Mentees generell eine große Rolle.

Die starke Vernetzung der Programmbeteiligten hat aus Sicht mancher Mentoren auch einen erkennbaren Effekt auf die Unternehmenskultur und die Organisationsentwicklung. Hierzu wird ausgeführt, dass der persönliche Diskurs und die Vernetzung dazu führen, dass Informationen und Meinungen schnell verteilt werden können und Veränderungen beschleunigt werden.

Die Mentoren bestätigen somit, dass einige der Eingangs dieses Kapitels dargestellten Nutzen wirklich realisiert werden.

Zitate (Mentoren) aus der Studie

Als Firma bekannter werden und Studenten auch als Praktikanten anziehen. Mentoring sollte gerade in der FK-Entwicklung eingesetzt werden, der Wert liegt in:

Tab. 4.2 Nutzen von Mentoring-Programmen aus Sicht der Programmverantwortlichen in Unternehmen

Programm	Art	Nutzen
Haspa AG	klassisch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stärkung der Fähigkeiten zu führen und Kunden zu steuern. 2. Individuelle Begleitung der Potenzialträger, insbesondere in schwierigen Phasen der Entwicklung Selbstbewusstsein und Resilienz fördern. 3. Stärkung des Netzwerkes über Bereichs- und Standortgrenzen hinweg.
Sick AG	klassisch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zukünftige Führungskräfte gezielt auf diese Rolle vorbereiten. 2. Vernetzung zukünftiger Führungskräfte. 3. Weitergabe informellen Führungs- und Managementwissens.
Netlight Consulting	klassisch	Sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter immer einen erfahreneren Ansprechpartner hat, der bei der Entwicklung und Umsetzung des obligatorischen, durch den Mitarbeiter selbst definierten Entwicklungsplanes unterstützt.
LMU	klassisch	In erster Linie zielt das Programm auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mentees. Der Mentor sollte die Studierenden mit seinem Feedback in ihren Plänen bestärken, ihr Selbstvertrauen stärken und sie beim Selbstmanagement im Studium, bei Bewerbungen oder bei der Wahl der richtigen Praktika unterstützen. Auch wenn es nicht das primäre Ziel des Mentorings ist, finden mehr als 60 Prozent der Mentees direkt oder indirekt über ihren Mentor ein Praktikum oder ihren ersten Job.
Anonym 1	klassisch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsequente Fortführung des firmeninternen Führungsprozesses. 2. Weitergabe des Wissens und der Erfahrung von Mentoren und Mentee. 3. Unterstützung in der persönlichen Weiterentwicklung. 4. Bindung der FK (Mentoren und Mentee) an den Konzern. 5. Wertschätzung der Potenzialträger.
Anonym 3	klassisch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weitergabe von Wissen und Erfahrungen als Führungskraft. 2. Unterstützung in der persönlichen Entwicklung als Leader. 3. Vernetzung innerhalb der Unternehmens-Gruppe.
Anonym 4	klassisch	Ziel ist es, jungen Kollegen die Kultur des Unternehmens zu vermitteln und als „Ratgeber bzw. Wegweiser“ zu fungieren.

(Fortsetzung)

Tab. 4.2 (Fortsetzung)

Programm	Art	Nutzen
Anonym 5	klassisch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dem Mitarbeiter strukturiert seine Stärken und Potenziale aufzuzeigen. Das Development Center (DC) dient der individuellen Positionsbestimmung. 2. Das DC soll einen Impuls setzen, sich das Thema Karriere vor Augen zu führen. Spiegel vorhalten und Hilfe bei der Entscheidungsfindung. 3. Nebeneffekt des DC ist die Kalibrierung von Leistungsbewertungen innerhalb der Organisation.
Fraport AG	Informell	<ol style="list-style-type: none"> 1. steigenden Bedarf befriedigen, von anderen Führungskräften aber auch Spezialisten oder Projektmanagern zu lernen. 2. der Förderung des Austausches zwischen Unternehmensbereichen. 3. Klärung, inwieweit Mitarbeiter als Führungskräfte geeignet sind und ihnen soll geholfen werden, ihren Karriereweg zu definieren.
EnBW	Frauenförderung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frauen mit Potenzial für Führungsaufgaben zu ermutigen und zu bestärken, eine Führungsaufgabe zu übernehmen.
People-dynamix	Cross	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine Plattform zum unternehmensübergreifenden Austausch von Wissen und Kompetenz schaffen und teilnehmende Firmen miteinander vernetzen. 2. Unerfahrene, talentierte Nachwuchskräfte bedarfsgerecht entwickeln und gezielt fördern. 3. Praxisorientiertes Wissen und Verhalten von Mentor zu Mentee weitergeben (und umgekehrt). 4. Bei Mentees: Die Führungskompetenz der Nachwuchsführungskräfte stärken – informell, on-the-job, effizient. 5. Bei Mentoren: Den eigenen Führungsstil reflektieren – auf Augenhöhe, im Austausch, in einer vertrauten firmenübergreifenden Vernetzung.
Anonym 2	Cross	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen. 2. Vernetzung der Teilnehmer (inkl. Mentoren) untereinander. 3. Förderung des Verständnisses zwischen den Kulturen und deren Kommunikationsstilen. 4. Erweiterung der Führungskompetenz der Teilnehmerinnen.

(Fortsetzung)

Tab. 4.2 (Fortsetzung)

Programm	Art	Nutzen
German Speakers Association	Peer-to-Peer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unterstützung der Verbandsmitglieder auf ihrem Weg, ein professioneller, erfolgreicher Trainer oder Referent zu werden. 2. Für den Verband ist das Programm eine Möglichkeit, die eigene Attraktivität zu steigern und neue Mitglieder zu gewinnen bzw. Mitglieder zu binden.
EADS	Peer-to-Peer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Förderung von Potenzialträgern im Projekt-/Programmmanagement hin zu Aufgaben im Programmmanagement. 2. Vernetzung der Teilnehmer (inkl. Mentoren) untereinander, cross-divisional und cross-national. 3. Wissenstransfer und Lernen fördern.
RWE	Peer	<p>Mentees erhalten unter anderem die Möglichkeit,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die eigenen Fähigkeiten besser kennen und einschätzen zu lernen, • ihre Unterstützung im Lernen und im Transfer zu erhalten, • Lernen effizienter zu gestalten, • eine Zeitersparnis beim Lernen zu erfahren, • Ideen für die eigene Weiterentwicklung zu erschließen, • Technische Anlagen und Prozesse am Arbeitsplatz zu verstehen und zu beherrschen, • einer Einbindung in ein Spezialisten-Netzwerk. <p>Für Mentoren liegen die Chancen darin,</p> <ul style="list-style-type: none"> • frische Ideen und Impulse aus aktuellen Entwicklungen zu erhalten, • Wissenstransfer aktiv zu betreiben, • eigenes Arbeiten zu reflektieren, • soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren, • Kontakte auch zu anderen Mentoren aufzubauen, • im Netzwerk neue Kollaborationsmöglichkeiten zu finden
Deutsche Telekom AG	Reverse	Die Mentees sollen nach dem Programm Klarheit über die Möglichkeiten und die Nutzung des Web 2.0 besitzen.

(Fortsetzung)

Tab. 4.2 (Fortsetzung)

Programm	Art	Nutzen
Wirtschafts- förderung Region Stuttgart GmbH	Gruppen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fachliche Qualifizierungsmaßnahmen in ein Unterstützungssystem einzubetten, das in der Lage ist, Ängste überwinden zu helfen, Motivation zu erzeugen und zu erhalten sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für ein Gelingen zu gewährleisten. 2. Der Grundgedanke, dass Bildung wichtig und realisierbar ist, in die Unternehmen tragen. 3. Sensibilität dafür schaffen, dass Zielgruppe Bildungspotenzial besitzt und dieses relativ leicht gehoben werden kann. 4. Durch Multiplikatorenveranstaltungen sollte die Bildung gering qualifizierter Personen auch in der Fläche gefördert werden.
Carl Zeiss AG	„Lotse“	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung der Projekteffektivität und –effizienz. Durch die Arbeit der Lotsen werden Erfahrungen schnell und zielgerichtet in die Projekte integriert. Im Diskurs werden bessere Lösungen entwickelt. 2. Innovationsförderung – Projektleiter und Lotsen werden angeregt, weiterzudenken und sich über die Grenzen der eigenen Organisationseinheit und Fachrichtung hinweg auszutauschen. Der Wissensaustausch wird normal und intensiver. 3. Weiterqualifizierung der Lotsen – Durch die Auseinandersetzung mit den Projekten bleiben die Lotsen fachlich und methodisch up-to-date.
Novartis AG	Open	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vergrößerung der Anzahl potenzieller Partner außerhalb der eigenen Organisation. 2. Befähigung der Mitarbeiter, ihr Lern- und Karrierenetzwerk aufzubauen. 3. Beschleunigung von Lernprozessen innerhalb der Novartis durch schnelle und spezifische Verknüpfung von „Learners“ und „Advisors“. 4. Internationale Vernetzung, zur Steigerung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen.

Nutzen für das Unternehmen	Anzahl
Kernziele	
Schnelle Entwicklung der Mentee / Talent Management	19
Rekrutierung und Employer Branding	10
Schnelle Integration neuer Mitarbeiter	2
Nutzen durch Veränderungen bei den Mentoren	
Führungskräfteentwicklung und höhere Leistung der Mentoren in ihrer eigentlichen Funktion	20
Nutzen für die Organisation	
Kulturvermittlung und Organisationsentwicklung	5
Mitarbeiterbindung / Retention	5
Verbesserte Zusammenarbeit zwischen Bereichen, Konzerntöchtern etc.	5
Sonstiges	
Vernetzung aller Beteiligten im Unternehmen	11
Erfahrungsaustausch und frische Impulse	8
Mentor als Anlaufstelle für Probleme, die sonst nicht adressiert werden können	1
Sehr gute Kosten-/Nutzen-Relation	1

Abb. 4.3 Nutzen des Mentoring für Unternehmen aus Sicht der Mentoren (Mehrfachnennungen möglich) (Edelkraut und Graf 2011)

- bei Mentees; Fehler vermeiden und Erfahrung schätzen lernen
- bei Mentoren: Lockerer werden und von der Energie der Jungen profitieren.

Wichtig für das Unternehmen sind die stärkere Vernetzung im Unternehmen und das hier eine Möglichkeit besteht, die „DNA“ des Unternehmens zu vermitteln, was mit anderen Instrumenten nicht geht (Personalreferentin, Konsumgüter, Mentoring zur Frauenförderung).

Entwicklung und Bindung von Leistungsträgern. Durch Mentoring schauen die Führungskräfte öfter und intensiver über den Tellerrand. So wird das strategische, unternehmensweite Denken gefördert.

→ Mentoring ist ein Element strategischer Entwicklung

Passt in unserem Unternehmen in die Kultur, da der Vorstand es auch will.

Die Bindung der MA entsteht dadurch, dass Mentoring etwas Besonderes ist (Knappheit = auserwählt, Intensität). Hohes Maß an Wertschätzung, u. a. durch Vorstandspräsenz in den Treffen, Lob im Prozess. Die Veranstaltungen waren hier sehr wichtig.

Aktuell: Die FK der Mentee sind in der Auftaktveranstaltung anwesend. So werden Ziele und Vorgehen des Programms transparent. Das doppelte Erscheinen von Mentor und Führungskraft wird von den Mentee ebenfalls als Wertschätzung empfunden.

Eigener MA ist im Folgeprogramm. Dieser hatte Abwanderungsgedanken, die durch die Wertschätzung und intensive Betreuung nun nicht mehr bestehen. Der große Vorteil des Mentorings ist die Vernetzung. (Bereichsleiter, Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials).

Bessere Qualität der Führungskräfte. Durch Mentoring kann der Mentee viele schwierige Themen schnell bearbeiten. Die Mentees sind eine Spur selbstsicherer als die Nachwuchskräfte ohne Mentoring, nicht zuletzt, weil die Mentoren auch nach dem Programmende noch verfügbar sind. (Werkleiter, Automobilbranche, internes Mentoring für High Potentials).

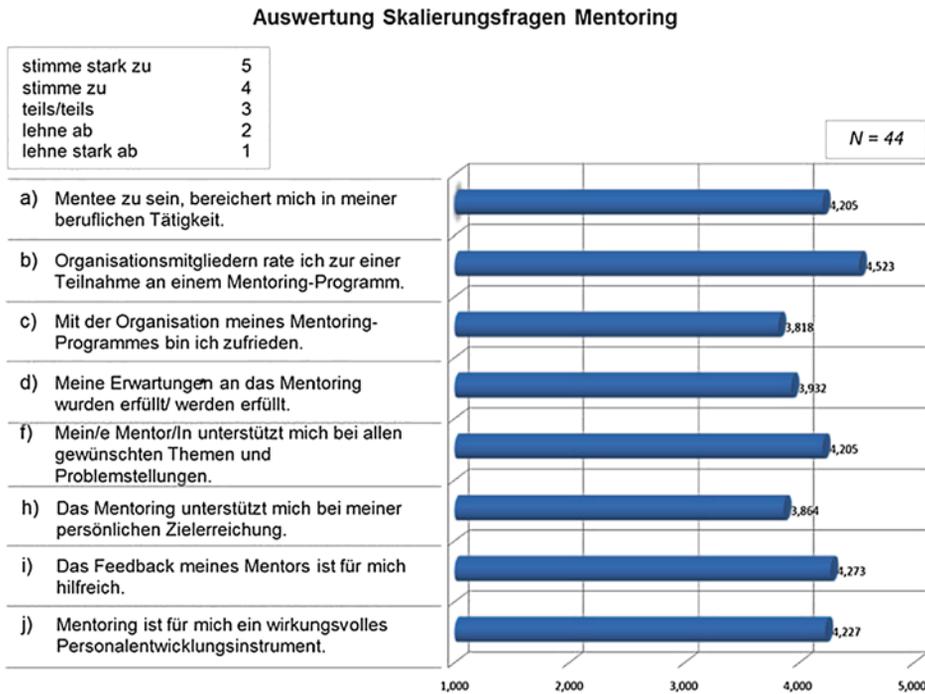


Abb. 4.4 Sicht der Mentees auf das Mentoring. (Honemeyer 2012)

Nutzen des Mentorings aus Sicht der Mentees Nicht zu vernachlässigen bei der Konzeption eines Mentoring-Programms ist die Sicht der Hauptbetroffenen, der Mentees (Abb. 4.4). Ihre Wahrnehmung bestimmt den Erfolg oder Misserfolg eines Mentoring wesentlich mit. Die Befragung der Mentees in der Studie von Honemeyer (2012) ergab folgendes zusammenfassendes Bild. Zitat: „Es wurde deutlich, dass die Mentees mit ihrem persönlichen Mentoring-Prozess zufrieden sind und die Teilnahme an Mentoring-Programmen weiterempfehlen. Mit den Rahmenbedingungen sind die Mentees ebenfalls zufrieden. Sie führen jedoch an, dass der Matching-Prozess von Mentor und Mentee sehr unterschiedlich gehandhabt wird und wenig Transparenz über den gesamten Mentoring-Prozess in den Unternehmen herrscht. Zugleich werden die Mentees wenig an den verschiedenen Prozessen beteiligt. Die Mentees stellen klare Anforderungen an Mentoring und positionieren das Feedback dabei als wichtigste Komponente. Auf der anderen Seite benennen die Mentees auch Eigenschaften, durch die sie den Erfolg des persönlichen Mentoring-Prozesses positiv beeinflussen können, wie z. B. Eigeninitiative und Engagement. Im Gegenzug stellen sie aber auch Anforderungen an die Mentoren, indem sie von ihnen besonders erwarten, als Ratgeber und Berater aufzutreten. Zusätzlich besteht eine hohe Zufriedenheit mit dem Feedbackprozess zwischen ihnen und ihrem Mentor. Als Verbesserungspotential wünschen sich die Mentees dennoch mehr Zeit für den Austausch mit ihrem Mentor, welches auch aus anderen Fragestellungen der vorliegenden Studie hervorgeht.“

Als Fazit ihrer Studie zur Sicht der Mentees auf das Mentoring formuliert Honemeyer (2012) fünf Handlungsempfehlungen an Personal- und Programmverantwortliche:

Gestalten Sie das Matching zwischen Mentor und Mentee transparent. Lassen Sie die Mentees an der Entscheidung – wer ihr Mentor wird – teilhaben und ermöglichen Sie so, dass die Mentees ihre persönlichen Erwartungen an einen Mentor in die Entscheidung mit einbringen können.

Setzen Sie Zeitstandards. Auch wenn Mentoring neben dem Tagesgeschäft stattfindet, muss genügend Zeit für den Austausch zwischen Mentor und Mentee gegeben sein. Leiten Sie die Mentoren an, feste Termine mit den Mentees zum Austausch zu vereinbaren und die Mentoring-Beziehung auch als Priorität im Daily Business zu sehen.

Treten Sie als aktiver Prozessbegleiter auf. Der HR-Bereich ist als Konzeptgeber der meisten Mentoring-Programme ein Beteiligter am Mentoring. Machen Sie deutlich, was Ihre Aufgaben im Rahmen des Mentorings sind und seien Sie ansprechbar für die Mentees, wenn sich Rückfragen oder auch Probleme in der Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen Mentor und Mentee ergeben.

Fragen Sie Ihre Mentees, was ihre Erwartungen an Mentoring und ihren Mentor sind. Nutzen Sie die Möglichkeit der Evaluation des Mentorings. Die Mentees haben eine klare Sichtweise über ihre Erwartungen an Mentoring und können Impulse zur Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen beisteuern.

Schaffen Sie ein Expertennetzwerk. Der Austausch mit anderen Mentees und Mentoren kann neue Möglichkeiten eröffnen und das Netzwerk erweitern. Übergreifende Veranstaltungen und Treffen öffnen den Raum für Ideen, Schnittstellen und Perspektiven.

Diese fünf Handlungsempfehlungen sind stark auf den eigentlichen Mentoring-Prozess fokussiert, also den Teil des Mentoring-Programms, den die Mentees am intensivsten wahrnehmen. Daher werden wir in den folgenden Kapiteln einzelne Studienergebnisse wieder aufnehmen.

Die drei dargestellten Sichtweisen auf den Nutzen eines Mentoring-Programms geben bereits Hinweise darauf, worauf bei der Konzeption eines Programms geachtet werden sollte. Darüber hinaus sind auch die Unternehmensziele in diese Überlegung einzubeziehen. Aufgrund der Relevanz und Komplexität dieses Abgleichs von Unternehmensstrategie und der Strategie für ein Mentoring-Programm widmen wir diesem Aspekt einen eigenen Abschnitt und diskutieren diesen Aspekt nicht an dieser Stelle. In [Abschn. 6.1](#) beschreiben wir, wie eine Programmleitung vorgehen kann, um zu einem strategisch abgestimmten Konzept zu kommen.

4.1.2.2 Schritt 2: Definition des Zielkataloges für das Mentoring-Programm

Die Definition des Nutzens, den ein Mentoring-Programm erbringen soll und der Strategie, die für den Weg dahin definiert wurde, ist die Grundlage für die Ableitung eines

Zielkataloges. Unter Zielen verstehen wir hier die konkrete und messbare Formulierung der Ergebnisse, die erreicht werden, wenn sich der angestrebte Programmnutzen einstellt. In der Praxis werden die Definition des Nutzens und die Zielformulierung meist Hand in Hand gehen, indem der Nutzen als übergeordnete Zielstellung die angestrebte Richtung vorgibt und die Ziele beschreiben, was alles dazu gehört. Welche Ziele in bestehenden Mentoring-Programmen angestrebt werden, kann indirekt aus den oben aufgelisteten Formulierungen in den Case Studies abgeleitet werden.

Risikobetrachtung Wer Ziele erreichen will, wird immer mit Schwierigkeiten und Widerständen zu kämpfen haben. Dies ist auch im Mentoring nicht anders zu erwarten. Eine komplexe Methode mit strategischer Wirkung und hohen Anteilen menschlicher Interaktion wird sicher Risiken beinhalten. Deren Betrachtung, Bewertung und die Einleitung von Vorsorgemaßnahmen gehört zwingend zur Konzeption eines Mentoring-Programms dazu.

Nehmen wir als Beispiel die Betrachtung **kultureller Aspekte** des Mentorings. Die Kultur eines Unternehmens ist unter anderem für das Matching und die Definition der Rollen von Bedeutung. In einer hierarchischen Kultur wird die proaktive Gestaltung des Mentoring-Prozesses durch den Mentee schwerer zu implementieren sein. Die Mentoren werden sich tendenziell eher in einer gütig-wohlwollenden Rolle sehen und aus dem Gefühl der Überlegenheit des Erfahrenen heraus agieren. Sie lenken mit weiser Hand die Geschicke ihrer Schützlinge und nehmen aktiv Einfluss (Risikofeld: Verhalten). In einer solchen Situation sind die vorbereitende Qualifizierung und kontinuierliche Begleitung der Tandems (Lösungsansatz zur Vermeidung oder Eindämmung von Risiken) angeraten, um mehr Freiraum für die Mentees zu erreichen.

Da die Betrachtung der Risiken und das zugehörige Risiko-Managements eine umfangreichere Diskussion erfordert, haben wir diesem Thema ein eigenes Kapitel ([Abschn. 4.4](#)) gewidmet.

4.1.2.3 Schritt 3: Festlegung der Aufbauorganisation

Der Aufbau eines Mentoring-Programms beinhaltet eine Organisation der verschiedenen Rollen und Abläufe. Dabei wird zwischen der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation unterschieden. In der Aufbauorganisation werden die verschiedenen Funktionen definiert und mit Rollenbeschreibungen versehen.

Der ein oder andere mag eine explizite Organisation eines Mentoring-Programms für überflüssige Bürokratie halten, insbesondere bei kleineren Mentoring-Programmen. Dem ist nicht so. Die Regelungen, die am Ende des Organisationsprozesses getroffen werden, können ggf. sehr einfach gehalten werden, die Überlegungen, die zu den Regelungen führen, sind jedoch unbedingt anzustellen. Der eigentliche Wert eines Organisationsprozesses liegt nämlich darin, dass eindeutige und von allen Betroffenen verstandene Rollen und Schnittstellen existieren.

Exkurs: Projektorganisation

Die Projektorganisation ist nach DIN 69901 die „Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines

Tab. 4.3 A-B-V-Matrix (blanko)

	Aufgaben	Befugnisse	Verantwortung
Auftraggeber			
Projektleiter			
Projektmitarbeiter			
Lieferanten			
Abteilungsleiter			
usw			

Projektes.“ Zur Projektorganisation zählen also z. B. alle Gremien (z. B. Steuerungsgremium), organisatorische Regelungen (Projekthandbuch, Betriebsvereinbarungen etc.) sowie die Führungs- und Entscheidungsstrukturen (Organigramm des Projektes).

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation stellt die Organisationseinheiten innerhalb des Projektes und die Schnittstellen nach außen in eindeutige hierarchische Beziehungen.

Wie in einer Betriebsorganisation wird auch für ein Projekt ein Organigramm erstellt, in dem die Hierarchie und die eventuell vorhandenen Schnittstellen aufgeführt sind. Zu jeder Position in dem Projektorganigramm sind weiterhin die zugehörigen Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten zu beschreiben, analog der Stellenbeschreibung in der Unternehmensorganisation.

In der Praxis hat es sich bewährt, eine Tabelle zu erstellen, die für jede Position die jeweiligen A-B-V auflistet (siehe Tab. 4.3 und 4.4).

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation beschreibt die Prozesse und Abläufe („Workflows“) eines Projektes. In der DIN 69904 „Projektmanagementsysteme“ wird als Gegenstand der Ablauforganisation die „Gestaltung und Aufrechterhaltung der Prozesse“ aufgeführt.

Zur Ablauforganisation im Projekt zählen insbesondere die Organisation des Controllings, des Qualitätsmanagements, des Änderungs- und Konfigurationsmanagements sowie des Risikomanagements.

Ein großer Teil der Ablauforganisation, insbesondere die Informationsflüsse aber auch einzelne Prozesse können bereits im Rahmen der A-B-V-Analyse (s. Aufbauorganisation) abgeleitet werden.

Zur übersichtlichen Darstellung der Kommunikation in einem Projekt empfiehlt sich die Erstellung eines Informationsplans (Abb. 4.5). In diesem sind alle Regelungen zur Kommunikation innerhalb des Projektteams, Zeitpunkte und Umfang von Projektmeetings, Statusberichten, Fortschrittmeldungen und Eskalationsstufen bereits festgelegt.

Tab. 4.4 Beispiel A-B-V-Matrix Projektleiter (Aufgabe, Befugnisse, Verantwortung)

Aufgaben	Befugnisse	Verantwortung
Projekthalte und -ziele mit dem Auftraggeber abstimmen	– Zugang zum Auftraggeber = LA	– SMARTe Zielformulierung, die noch einmal mit AG abgestimmt wird
Koordinierung der Aufgaben/Arbeitspakete	– Mitarbeiter berichten fachlich an PL – Termindefinition für Arbeiten und Berichte, in Abstimmung mit direktem Vorgesetzten der MA	– Vereinbarung der Arbeitspakete mit den Mitarbeitern – Kontrolle der Berichte und der Ergebnisse
Information gem. Informationsplan	– Zugang zu allen relevanten Informationen	– termingerechte Ablieferung der Berichte in zuvor definierter Form
Erstellung des Projektantrages	– Auftragsklärung mit LA – Einholung von Schätzungen (Inhalt, Zeit, Kosten) durch Mitarbeiter – Zugang zu allen relevanten Informationen	– Vorlage einer Entscheidungsvorlage entspr. der Vorgabe im Projekt-Vorgehensmodell
Projektplan erstellen	– Verlässliche MA-Zuteilung zum Projekt – Mitentscheidung bei der Auswahl der MA (mit LA und direktem Vorgesetzten)	– Koordination von MA-Einsätzen mit direktem Vorgesetzten – Einhaltung der definierten Rahmenbedingungen
Einhaltung der definierten Spielregeln überwachen	– Rückmeldung an Teilnehmer im Projekt – Einforderung der Einhaltung	– (Nicht)Einhaltung der definierten Spielregeln an LA rückmelden
Risikomanagement im Sinne von Erkennung, Nachverfolgung und Steuerung	– Zugang zu allen relevanten Informationen – Hilfestellung bei der Definition und Nachverfolgung von Kennzahlen einholen	– Risiken frühzeitig erkennen und angemessen kommunizieren – Im Rahmen der eigenen Befugnisse proaktiv eingreifen
Personalplanung und -einsatzplanung für die Projektarbeit	– verlässliche Angaben zu Verfügbarkeiten der MA – darf MA ablehnen, wenn nicht für Projekt geeignet – PL wird über Urlaub der MA informiert	– gemeinsam mit den Vorgesetzten klären, welche Mitarbeiter wann zur Verfügung stehen – Abstimmung mit Vorgesetzten bei Veränderungen – Klärung der Information der MA

(Fortsetzung)

Tab. 4.4 (Fortsetzung)

Aufgaben	Befugnisse	Verantwortung
Dokumentation erstellen (Ablauf und Inhalt)	<ul style="list-style-type: none"> – Einholung (Regelung für Verzögerungen ist noch zu treffen) aller relevanten Informationen und Dokumente; Lieferung der Grunddokumentation durch MA – Ernennet Protokollführer etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dokumentation läuft begleitend, d. h. eine (zu definierende) Frist darf nicht überschritten werden. – Projektstand = Dokumentationsstand
Projektcontrolling hinsichtlich Inhalt, Zeit und Kosten	<ul style="list-style-type: none"> – Zugang zu den Finanzdaten des Projektes (zeitnah) – Information zu allen Arbeitsaufwänden etc. der MA – Zwischenabnahmen mit MA durchführen 	<ul style="list-style-type: none"> – Frühzeitige und proaktive Information des Auftraggeber über Abweichungen und Entscheidungs-/Handlungsbedarf

Anmerkung Die ABV sind für jedes Projekt individuell zu verhandeln, da die einzelnen Projekteinhalte (Relevanz, Komplexität,...), die unterschiedlichen Projektleiter (Erfahrung, Kompetenzen,...) etc. eine einheitliche Regelung nicht sinnvoll machen. Die Vorgehensweise bei der ABV ist im Projekt- Vorgehensmodell beschrieben und einzuhalten.

Art der Information	Häufigkeit /Termin	Lieferung durch	Empfänger						Anmerkungen
			Programmleitung	Mentoren	Mentees	Tandem 1	...	Dokumentenarchiv	
Mentoring-Handbuch	4 Wo. vor Start	Programmltg.		x	x			x	
Quartalsbericht 1	Bis 10. d. Folgemonats	Tandems	x					x	
...									

Abb. 4.5 Exemplarischer Informationsplan. (eigene Darstellung)

Im Mentoring heißt dies zum Beispiel zu definieren, was denn überhaupt unter einem Mentor oder einem Mentee zu verstehen ist und welche Aufgaben und Verantwortungen dazu gehören. Diese Diskussion haben wir in [Kap. 3](#) bereits ausführlich geführt, und dort folgende relevanten Rollen für Sie aufbereitet:

- Mentor
- Mentee
- Programmleitung und Personalabteilung
- Externe
- Vorgesetzter des Mentee
- Top-Management/Unternehmen.

Damit sind die wichtigsten Rollen definiert, so dass an dieser Stelle nur noch auf eine weitere Funktion, die in manchen Mentoring-Programmen sinnvoll sein kann, hinzuweisen ist: Den Beirat bzw. Steuerkreis.

Einrichtung eines Beirates oder Steuerkreises Für die Mehrheit der unternehmensinternen Mentoring-Programme wird die Einrichtung eines Beirates oder Steuerkreises gar nicht in Erwägung gezogen. Dies sollte jedoch als Vorsichtsmaßnahme stets erfolgen. Es gibt mehrere Situationen im Mentoring, in denen ein Steuerkreis einen wertvollen Beitrag zum Erfolg leisten kann und die Anzahl der Programme, die von einem Steuerkreis profitieren können, steigt kontinuierlich. Die primär auf die übergeordnete Koordination und Entscheidungsfindung ausgerichtete Rolle des Beirates/Steuerkreises ist insbesondere dann sinnvoll, wenn:

- sozial sensible Themen oder Zielgruppen angesprochen werden,
- ein organisatorisch besonders komplexes Mentoring-Programm aufgebaut wird oder
- das Mentoring eine besonders hohe strategische Relevanz besitzt.

Die Einrichtung eines Beirates für Mentoring-Programme ist in Programmen mit hoher sozialer Sensibilität üblich. So wird in den USA, wo Mentoring-Programme für Kinder und Jugendliche weit verbreitet sind, stets ein Beirat gegründet. Die Hauptaufgaben sind Überwachung und ggf. Steuerung des Programms, die Funktion des Ansprechpartners für Eltern und die Beratung der Programmleitung (die häufig wenig Erfahrung (Ehrenamtliche) in der Organisation von Mentoring-Programmen besitzen) als Fachbeirat. Vielfach nur unausgesprochen wird auch der Umgang der Mentoren mit den Kindern überwacht. In den Beiräten sind vielfach auch Vertreter der Mentees eingebunden, deren Feedback zum Programm sehr wertvoll sein kann. Anmerkung: Der Beitrag von Mentee-Vertretern ist dann besonders wertvoll, wenn die Mentees sehr gut miteinander vernetzt sind.

In den Unternehmen können ähnliche Situationen auftreten, wenn etwa Auszubildende in einem Mentoring-Programm betreut werden. Sowohl die Programm-Konzeption, als auch die Zusammenarbeit in den Tandems sollte kritisch begleitet werden. Vergl. hierzu auch die Aspekte der Mitbestimmung, die wir in [Kap. 4](#) diskutieren.

Ebenfalls sinnvoll sind Steuerkreise in Cross-Mentoring-Programmen, in denen sich verschiedene Unternehmen zusammengeschlossen haben. Anstatt alle Themen des Programms in kompletter Runde zu vereinbaren und entsprechend viel Zeit zu investieren, kann ein Steuerkreis alle Unternehmensinteressen vertreten. Dies auch gegenüber dem in der Regel beauftragten Dienstleister, der das Programm steuert. Weiterhin kann der Steuerkreis als Schlichtungsstelle bei Problemen und Streitigkeiten fungieren.

Last but not least ist ein Steuerkreis einzurichten, wenn ein Mentoring-Programm hohe strategische Relevanz bzw. Wirkung besitzt und eine unternehmensweite Kontrolle und Steuerung der strategischen Aktivitäten nötig ist. Dies trifft auch zu, wenn umfassende Programme der Personalentwicklung durchgeführt werden, in denen mehrere Methoden kombiniert werden und ggf. sogar eine internationale Durchführung erfolgt.

Wie bereits angemerkt wird die Mehrheit der heute üblichen Mentoring-Aktivitäten keinen Steuerkreis benötigen bzw. als überdimensioniert empfinden. Spätestens jedoch, wenn die in [Kap. 7](#) aufgezeigten Zukunfts-Szenarien zur Normalität werden und sich das Mentoring generell weiter professionalisiert, sind Steuerkreise ein zunehmend unverzichtbarer Bestandteil eines Mentoring-Programms.

4.1.2.4 Schritt 4: Ausarbeitung der Ablauforganisation

In der Ablauforganisation eines Mentoring-Programms werden vor allem die Prozesse definiert, die für das Programm und die Zusammenarbeit der Tandems relevant sind. Die wichtigsten Prozesse eines Mentoring-Programms sind:

1. Identifikation und Auswahl der Mentoren und Mentees
2. Qualifizierung/Vorbereitung der Mentoren und Mentees
3. Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten – Eskalationsprozess
4. Evaluation und Berichtswesen
5. Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten der Mentees.

Weitere Prozesse können, je nach individueller Konzeption eines Mentoring-Programms sinnvoll sein. In jedem Fall ist bei der Konzeption der Prozesse zu prüfen:

- Welchen Nutzen hat ein Prozess? Was soll damit erreicht werden?
- Wie muss der Prozess gestaltet sein, damit er funktioniert? Wer, was, wann, in welcher Form?
- Welche Materialien und Ressourcen sind bereitzustellen? Wer ist zu informieren/qualifizieren?

Prozess 1: Identifikation und Auswahl der Mentoren und Mentees In der Festlegung von Nutzen und Zielen eines Mentoring-Programms stecken in der Regel auch schon die wesentlichen Aussagen bzw. Entscheidungen dazu, wer als Mentee in dem Programm entwickelt werden soll und welche Mitarbeiter als Mentoren in Frage kommen. Ein erstes Profil (Kriterien, Anforderungen) ist dann schnell erstellt. Der eigentliche Identifikationsprozess muss dann Antworten auf mehrere Fragen liefern:

- Wer sind die entsprechenden Personen?
- Wie werden diese Personen nominiert?
- Wie werden die Zielpersonen über das Programm und ihre Nominierung informiert?
- Wie sieht die Bewerbung aus? (Führungskraft oder Mentee selbst)
- Wie wird der Rücklauf (Absage, Zusage, keine Reaktion) verarbeitet?
- Wer nimmt anhand welcher Kriterien die finale Auswahl vor?
- Wie erfolgt die Rückmeldung an die Nominierten?
- Wie sieht das weitere Verfahren aus?

Nehmen wir als Beispiel die Auswahl der Mentoren. Eine Kriterien-Definition könnte beispielsweise umfassen (hier für ein regionales Cross-Mentoring im Maschinenbau):

- Dauer der Firmenzugehörigkeit: > 5 Jahre
- Fachliche Erfahrung: Produktion, Auslandsvertrieb oder Projektmanagement
- Hierarchische Ebene: mindestens Abteilungsleiter
- Bildungsabschluss: Ingenieur oder eine andere technische Ausrichtung
- Sonstiges: Vorerfahrung in der Aus- und Weiterbildung, idealerweise als Mediator oder Coach.

Für die Auswahl der Mentees eines Programms gelten prinzipiell die gleichen Überlegungen. Das konkrete Vorgehen für die Identifikation und Auswahl haben wir in [Abschn. 4.2](#) ausführlicher dargestellt.

Prozess 2: Matching Das Matching, d. h. die Bildung der Tandems aus Mentor und Mentee ist der Start in die Zusammenarbeit, in den eigentlichen Mentoring-Prozess. Daher wird das Vorgehen beim Matching in [Abschn. 4.3](#) dargestellt. In der Konzeption

eines Mentoring-Programms sind jedoch einige Überlegungen zu diesem Thema anzustellen und grundlegende Entscheidungen zu treffen.

Hintergrund: Die Bildung der Tandems wird unter Experten noch immer kontrovers diskutiert.

In der Literatur zum Mentoring und in vielen Mentoring-Programmen wird davon ausgegangen, dass der zentrale Erfolgsfaktor für die Arbeit im Mentoring darin besteht, „dass die Chemie stimmt“. Eine hohe menschliche Passung zwischen Mentor und Mentee wird angestrebt und entsprechend wird der Matching-Prozess konzipiert. Ausführliche Persönlichkeitsprofile und Selbstbeschreibungen sowie Veranstaltungen mit einigen Übungen und Diskussionsrunden zum gegenseitigen Kennlernen werden als essentielle Bestandteile des Matching-Prozesses angesehen. Die Tandems sind sehr zufrieden mit dieser Art des Auswahlverfahrens. Ist dieses Vorgehen jedoch besser/zielführender als andere?

Dies wird von anderen Experten bestritten, die darauf verweisen, dass Mentoring an sich ein ziel- und ergebnisorientierter Prozess ist. Der Erfolg hängt nicht vom Matching, sondern von der gemeinsamen Definition einer konstruktiven Arbeitsebene ab. Dies werden die Tandems unabhängig von der „Chemie“ versuchen und sie sind dabei in den allermeisten Fällen auch erfolgreich. Das Matching sollte daher nach Kriterien erfolgen, die zielfördernd sind und den erwarteten Kompetenzzuwinn des Mentee im Fokus haben. Diese Auffassung wird durch Befragung von Tandems, die durch die Programmleitung zusammengestellt wurden (forced Matching) bestätigt. Die Feedbacks dieser Tandems sind genauso positiv, wie die der Tandems, die sich eigenständig gefunden haben (Edelkraut 2010; Edelkraut und Graf 2011).

Entscheidend für den Erfolg des Matching-Prozesses sind weder „Kuschelrunden“ noch „Fakten nach Aktenlage“. Es muss im Mentoring darum gehen, die zentralen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu sehen, welche Anforderungen daraus für Mentor und Mentee resultieren. Dies gilt nicht nur für das Mentoring-Konzept, sondern auch für jede der beteiligten Personen.

Wird beispielsweise für einen Mentee ein Kompetenzentwicklungsziel „Stärkung des professionellen Auftretens in schwierigen Situationen“ definiert, wird ein „lieber“ Mentor kaum helfen. Besser ist hier nach einem Mentor „mit Ecken und Kanten“ zu suchen, der den Mentee fordert, ihn immer wieder in (die in der Zieldefinition gemeinten) schwierigen Situationen bringt und so zu der erwarteten Kompetenzerweiterung beiträgt. Im Gegensatz zu diesem Beispiel für ein eher kompetenzorientiertes Matching, wird im Mentoring von Jugendlichen ein deutlich beziehungsorientierteres Matching sinnvoll sein.

In der Praxis hat sich dieser Diskussion entsprechend eine Reihe unterschiedlicher Matching-Verfahren etabliert. Die in den Fallstudien in diesem Buch dargestellten Matching-Prozesse zeigen dies deutlich. Sie sind in [Abschn. 4.3](#) zusammengefasst.

Bei der Konzeption des Matching kann es der Programmleitung helfen, die Erwartungen bzw. die Erfahrungen der Mentees auf diesen erfolgskritischen Prozessschritt zu berücksichtigen. In der Studie von Honemeyer (2012) wurde folgendes Fazit zur Sicht der Mentees auf das Matching formuliert. Zitat: „... Prozess des Matchings zwischen Mentor und Mentee in seinem Ablauf beschrieben und diese Aufgabe deutlich dem

HR-Bereich der jeweiligen Unternehmen zuordnen. Somit ist es der HR-Bereich, der als größter Beteiligter für die Organisation und zugleich Konzeption der Mentoring-Programme verantwortlich ist. Dabei hat sich gezeigt, dass die Mentees scheinbar so gut wie keine Einflussmöglichkeiten darauf haben, wer ihnen als Mentor zur Seite gestellt wird. Im Fokus der Zuordnung, die der HR-Bereich übernimmt, stehen oftmals die Interessens- oder Tätigkeitsbereiche von Mentor und Mentee, sodass hier eine Passung der Interessen häufigstes Argument für eine Vermittlung in eine Mentoring-Beziehung zu sein scheint. In einigen wenigen Fällen erfolgte die Zuordnung systematischer, indem Erwartungen an das Mentoring von Mentor und Mentee abgeglichen wurden oder ein Fragebogen als ergänzendes Instrument eingesetzt wurde.“

Diese Aussagen zeigen deutlich, dass den Mentees das Matching wichtig ist, was wohl niemanden wundern wird. Somit ergibt sich die klare Handlungsempfehlung, zumindest eine klare Kommunikation und Darstellung des Prozesses und der Gründe für ein Matching aufzusetzen. Ob die Mentees bei der Wahl und Umsetzung des Matching-Prozesses einzubinden sind, ist eine andere Frage. Wir empfehlen eher, hierauf zu verzichten. In den meisten Mentoring-Programmen werden den Mentees die gesamte Tragweite des Prozesses und die Abhängigkeiten von anderen Faktoren kaum klar sein, so dass sie meist auch nicht in der Lage sind, qualifiziert Einfluss zu nehmen. Allerdings sollten andere Defizite, die in der Mentee-Befugung zutage traten berücksichtigt werden. Die Erfassung der wesentlichen Daten von Mentor und Mentee (vgl. Anhänge zur Vorbereitung, Profilbögen etc.) und die Erstellung aussagekräftiger Profile muss zum Standard eines Mentoring-Programms zählen.

Wie das konkrete Vorgehen im Matching der Tandems aussehen kann, diskutieren wir in [Abschn. 4.2](#)

Prozess 2: Qualifizierung von Mentees und Mentoren Mentoring ist ein sehr intensiver Lernprozess, der einige Kompetenzen als Voraussetzung erfordert und sich in der grundsätzlichen Konzeption und Umsetzung von anderen Methoden der Personalentwicklung unterscheidet. Hier ist vor allem an das hohe Maß an Eigensteuerung und Selbstorganisation in der Zusammenarbeit des Tandems zu denken. Überlegungen zur Qualifizierung der Beteiligten sollten daher folgende Bereiche berücksichtigen:

- Vorbereitung des Mentorings: Was benötigen Mentoren und Mentees, um sich auf das Mentoring vorzubereiten?
- Durchführung des Mentorings: – Zielgruppe: Mentees und Mentoren haben unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich Inhalten und Gestaltung
- Inhalte: Welche Inhalte müssen in der Rollenqualifizierung vermittelt werden?
- Formate: Über welche Kanäle soll qualifiziert werden?

Auf Antworten zu den hier gestellten Fragen gehen wir in [Abschn. 4.2](#) genauer ein.

Wichtig für den Erfolg eines Mentoring-Programms ist die professionelle **Vorbereitung der Mentoren**. Werden neben der individuellen Unterstützung der Mentees noch weitere Ziele verfolgt, ist zu prüfen, wie sich diese auf den Mentoring-Prozess und die Rolle der

Mentoren auswirken (sollen). Soll ein Mentoring-Programm beispielsweise die Diversität im Unternehmen erhöhen und definierte Minderheiten fördern, werden Mentoren, die im alten, nicht diversen Umfeld sozialisiert sind, vor neue Herausforderungen gestellt. So wird aus einigen Programmen zur Frauenförderung berichtet, dass ältere, männliche Mentoren mit einem „klassischen“ Familienhintergrund kaum eine Vorstellung davon haben, welchen Herausforderungen eine alleinerziehende Mutter im Unternehmen gegenübersteht. Dem entsprechend können sie wenig Unterstützung bieten, da es an eigenem Erleben und erfolgversprechenden Strategien fehlt. Eine gute Vorbereitung schafft zunächst ein Bewusstsein für die Herausforderungen und vermittelt darüber hinaus Instrumente zum Umgang damit. Checklisten und Analysebögen, die einem Mentor bei der Vorbereitung auf seine Rolle helfen, sind im Anhang zu finden.

Die Annahme, dass Mentoren eine grundlegende Qualifizierung für das Mentoring erhalten sollen, wird bei den Mentoren nicht zwingend auf Gegenliebe stoßen. In einer Befragung von Mentoren zu ihrem Unterstützungsbedarf für ihre Rolle als Mentor (Edelkraut und Graf 2012) ging rund die Hälfte der Mentoren davon aus, keine Unterstützung zu benötigen. Die anderen Mentoren wünschten sich zur Vorbereitung auf die Mentorentätigkeit Qualifizierungen, unter anderem zur Mentorenrolle, Führungsthemen und im Bereich der Sozialkompetenz/Kommunikation. Geeignete Unterlagen, wie ein Mentoren-Leitfaden und andere Materialien zur selbständigen Vorbereitung auf die Rolle wurden ebenfalls genannt. Nach einem Start-Workshop mit einer klaren Definition der Programmziele wollen die Mentoren weitere Begleitveranstaltungen, wie Mentorentreffen und Treffen aller Tandems mit der Programmleitung. Wichtig scheint für die Mentoren eine Möglichkeit zu sein, sich im Verlauf des Programms an einen festen Ansprechpartner zu wenden, mit dem Fragen diskutiert werden können. Genannt werden die Programmleitung/Personalabteilung, ein Coach oder auch ein eigener Mentor.

Zitate

Es gibt kein einheitliches Führungsverhalten im Haus. Mentoring hat aber viel mit Führung zu tun. Eine vorgeschaltete Schulung hätte auf die Rolle eingestimmt. Das Unternehmen investiert viel Geld, daher wäre es wichtig, im Vorfeld die Erwartungen an das Mentoring zu definieren und zu kommunizieren. Weiterhin hätten Methoden, Standards und Messkriterien für den Erfolg vermittelt werden sollen. Ohne Vorbereitung ist der Erfolg eines Mentoring Zufall. Regionalleiterin (MME), Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials.

Intensivere Zusammenarbeit mit HR zu Beginn und Zwischenfazit ggf. instrumentalisieren.

Austausch mit HR ist ambivalent (Vertraulichkeit) aber mehr Informationen zu Beginn des Prozesses und eine Qualifizierung wären hilfreich gewesen:

- Was ist Mentoring allgemein (Handbuch),
- Zielsetzung des Programms (Unternehmensziele),
- Halbtägige Workshops mit den Mentoren. Direktor Produktmanagement (MMM), Telekommunikation, internes Mentoring für High Potentials.

Die Mentees betrachten das Thema Qualifizierung erwartungsgemäß aus einem anderen Blickwinkel. Sie wollen sich weiterentwickeln, sind in vielen Bereichen noch wenig

erfahren und fühlen sich teilweise auch unsicher. Da kommen unterstützende Qualifizierungen gerade Recht, auch, um sich mit anderen Mentees zu vernetzen und auszutauschen. Welche Bedürfnisse konkret bestehen, wird sich nach Unternehmen und Vorbildung der Mentees unterscheiden. Die Programmleitung ist gut beraten, diesen Punkt im Vorfeld mit den Mentees oder einzelnen Vertretern dieser Gruppe zu klären.

Nicht immer bestehen in einem Unternehmen ausreichende Möglichkeiten zur umfassenden, vorbereitenden Qualifizierung der Mentees und Mentoren. Die Programmleitung sollte daher überlegen, ob zu bestimmten Themen programmbegleitende Seminare und Workshops angeboten werden. In diesen Maßnahmen kann sowohl die Kompetenzentwicklung im Vordergrund stehen, als auch die Vermittlung allgemeiner Informationen zum Unternehmen etc. Weiterhin können zu Begleitseminaren auch Personen eingeladen werden, die nur indirekt vom Mentoring-Programm betroffen sind. Hierzu zählen etwa die Unternehmensleitung, die Vorgesetzten der Mentees oder andere Schlüsselpersonen. Inhalte und Formate sind entsprechend zu konzipieren und frühzeitig zu organisieren.

Prozess 3: Eskalation bei Schwierigkeiten Im Verlauf eines Mentoring-Programms und der Arbeit in den Tandems kann es an unterschiedlichsten Stellen zu Schwierigkeiten kommen, die bearbeitet werden müssen (vgl. [Abschn. 4.4](#) Risiken im Mentoring). Diese werden sich selbst bei einem optimalen Risikomanagement nicht alle vermeiden lassen. Daher gehört in die Konzeption eines Programms die Definition eines Eskalations-Prozesses und der entsprechenden Organisation dazu. So kann der bereits angesprochene Beirat/Steuerkreis als ein Gremium für die Problembehandlung definiert werden, die Programmleitung oder ein externer Partner (Berater, Coach) als Ansprechpartner für Schwierigkeiten benannt werden. Entscheidend ist in der Regel nicht das vorgesehene Format, sondern das frühzeitig definiert wurde, wie im Konfliktfall vorgegangen wird und welche Ansprechpartner verfügbar sind. Im Konfliktfall wird eine Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen deutlich schwieriger sein als vor dem operativen Start des Programms.

Prozess 4: Evaluationsprozess und Definition von Kennzahlen Bei der Diskussion des Matchings war bereits davon die Rede, dass die Ziele des Mentorings, d. h. messbare Erfolge im Vordergrund stehen. Damit stellt sich automatisch die Frage, was in einem Evaluations-Prozess gemessen werden soll und wie dies erfolgen wird. In der Konzeption ist zu definieren, was genau gemessen werden soll und welche Kennzahlen dazu von wem erhoben und an wen berichtet werden.

Dabei reichen Zufriedenheitsbefragungen („Happy-Sheets“) auf keinen Fall aus! Es geht darum, die realen Ergebnisse zu erfassen. Dabei sind jedoch Restriktionen zu beachten, die sich unter anderem aus dem Vertraulichkeitsgebot für die Zusammenarbeit in den Tandems ergeben. Umso wichtiger ist die frühzeitige Regelung, was zu berichten ist und wie dies passieren soll. Aufgrund der Bedeutung des Themas Evaluation behandeln wir den Themenkomplex in [Abschn. 4.5](#) intensiver.

Prozess 5: Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten des Mentee Bereits [Kap. 3](#) wurde die Rolle des Vorgesetzten im Mentoring-Prozess diskutiert. Dort hat sich gezeigt, dass eine klare

Definition der Rolle des Vorgesetzten im Mentoring und eine Abgrenzung zur Mentorenrolle erforderlich sind, um Überschneidungen und Missverständnisse mit der Rolle des Mentors zu vermeiden. Für die Konzeption eines Mentoring-Programms bedeutet dies, dass von der Programmleitung einige Aspekte abzustimmen, zu definieren und zu kommunizieren sind.

Der erste Schritt in der Prozessdefinition ist die Klärung, welche Aufgaben die Vorgesetzten der Mentees im Mentoring-Prozess haben sollen. Hier kann die Spanne von „gar keine“ bis zu einer intensiven Zusammenarbeit eines Management-Teams aus Vorgesetztem, Mentor und Personalabteilung reichen. Welche Rolle vorzusehen ist, wird stark von den Zielen des Mentorings, dem Entwicklungsstatus der Mentees und den eingesetzten Instrumenten abhängen. Gerade bei umfassenden Qualifizierungs-Konzepten, die Mentoring nur als eines der eingesetzten Instrumente enthalten und wesentlich auf praktische Arbeit in Projekten etc. setzen (vgl. [Abschn. 7.1](#)), sind die Vorgesetzten unbedingt aktiv in den Prozess mit einzubinden.

Aus den Absprachen und Definitionen des ersten Schritts werden im zweiten Schritt Anforderungs- und Rollenprofile für die Vorgesetzten erstellt. Diese sind mit den Profilen der anderen Beteiligten abzugleichen und auf Widersprüche und Konfliktpotenziale zu prüfen. Beispielsweise könnte in dem Profil des Vorgesetzten ein Informationsrecht durch den Mentor enthalten sein, in dessen Profil aber absolute Vertraulichkeit auftauchen. Für die Erstellung und Plausibilitätsprüfung der Profile hat sich die im Exkurs: Projektorganisation (hier in [Abschn. 4.1](#)) dargestellte ABV-Matrix sehr bewährt. Die tabellarische Aufstellung erlaubt einen direkten Vergleich, der sowohl den Regelungsbedarf, als auch eventuelle Widersprüche schnell offenlegt.

Wenn die bisher erarbeiteten Ergebnisse der Rollendefinition sich stark von der Führungsmethodik im Unternehmen unterscheidet oder zusätzliche, ungewohnte Aufgaben auf die Vorgesetzten zukommen, ist in einem dritten Schritt die Qualifizierung der Vorgesetzten der Mentees zu prüfen. Eine Einführung in die neuen Komponenten der Rolle sollte erfolgen, alleine, um zu sehen welche Fragen auftreten und wo die Vorgesetzten ggf. unsicher sind. Ein gemeinsamer Workshop bietet darüber hinaus die Möglichkeit, eine erste Vernetzung der Vorgesetzten mit den Mentoren zu erreichen. Dies kann schon sinnvoll sein, um eine Plattform für die kollegiale Beratung in der Peer-Group der Führungskräfte eines Unternehmens zu ermöglichen und die generelle Vernetzung im Unternehmen (ein häufiges Ziel für Mentoring-Programme) zu fördern.

4.1.2.5 Schritt 5: Schaffung der Rahmenbedingungen

Nach den bisherigen Schritten in der Organisation eines Mentoring-Programms werden viele Faktoren, wie die Laufzeit, die Anzahl der Tandems, Budget usw. klar sein. Diese Rahmenbedingungen des Programms selbst brauchen wir hier somit nicht weiter diskutieren. Weitere Rahmenbedingungen für das Programm sind allerdings eine Überlegung wert. Was benötigt ein Programm, um erfolgreich durchgeführt zu werden? Uns erscheinen zwei Punkte diskussionswürdig:

- Rahmenprogramm
- Projektantrag.

Rahmenprogramm Viele Mentoring-Programme werden durch ein Rahmenprogramm begleitet. Dieses verfolgt in der Regel mehrere Ziele:

- Information und teilweise Qualifizierung der Beteiligten, weiterer kompetenzorientierter Input
- Vernetzung der Teilnehmer in der Gesamtgruppe oder einzelnen Peer-Groups
- Marketing für das Programm.

Typische Bestandteile eines Rahmenprogramms sind:

- Kick-Off-Veranstaltung; Offizieller Start des Programms, Information zum Programm, Kennenlernen der Teilnehmer, ggf. Matching der Tandems,
- Workshops und Seminare; Qualifizierung der Teilnehmer, Vernetzung von Peer-Groups, Vernetzung mit anderen Stakeholdern, die ebenfalls eingeladen werden
- Vorträge von Experten; Anregungen für die Arbeit in den Tandems, Projekten usw., Raum für den kollegialen Austausch
- Treffen der Peer-Groups (Mentees, Mentoren);
- Kaminabende; Vernetzung der Teilnehmer mit anderen Stakeholdern typischerweise mit dem Top-Management, in einem informellen Rahmen
- Abschlussveranstaltung/-feier; Offizielles Ende des Programms, Auswertung der Ergebnisse, Werbung für Alumni-Gruppen, Feier des Erfolges und Würdigung der Beteiligten.

Abbildung 4.6 zeigt exemplarisch einen Zeitplan für ein Cross-Mentoring.

Ein Rahmenprogramm kann sehr gut genutzt werden, eine stärkere Wahrnehmung und Würdigung der Mentoren zu erreichen. Die Aufgabe als Mentor ist ansprechend aber auch anspruchsvoll. Eine Organisation sollte das Engagement der Betroffenen daher regelmäßig würdigen. Die Rolle sollte als wertvoll und nutzenstiftend beschrieben und den Aktiven für Ihr Engagement gedankt werden.

- ▶ **Praxistipp: Würdigung der Mentoren:** Die Aufgabe des Mentors ist wert- und verantwortungsvoll und so kann der Gedanke aufkommen, die Tätigkeit als Mentor mit einem Bonus oder anderen Gehaltsbestandteilen zu belohnen. Dies wäre unserer Sicht ein falscher Anreiz!

Mentoring ist ein Instrument der sozialen Interaktion, die ausschließlich „sozial“ belohnt werden sollte. Monetäre Anreize locken die falschen Personen an. Gute Mentoren streben nach Lernerfolgen und persönlichem Wachstum, nicht nach Geld. Um sie zu motivieren sind andere Strategien gefragt:

- Information: Erfolge hervorheben und Evaluierungsergebnisse publizieren. Die Mentoren melden schließlich mit großer Regelmäßigkeit eine große Zufriedenheit mit der Rolle als Mentor.
- Würdigung: Den wertvollen Beitrag der Mentoren für das Unternehmen auf Veranstaltungen und in Publikation hervorheben und würdigen.



Abb. 4.6 Exemplarischer Zeitplan für ein Cross-Mentoring. Das Rahmenprogramm sieht u. a. Einführungsworkshops für Mentees und Mentoren, Peer-Treffen und Workshops vor (Eigene Darstellung)

- Reflexion der eigenen Lernhistorie und der Rolle eigener Unterstützer und Mentoren.

Projektantrag Zum Abschluss der Konzeption bleibt zu entscheiden, was mit den ganzen Arbeitsergebnissen, dem fertigen Konzept passieren soll. Da wir der Einführung eines Mentoring-Programms in der bisherigen Diskussion Projektcharakter zugeschrieben haben, besteht der Abschluss der Konzeption und damit der ersten Phase des Mentoring-Programms aus unserer Sicht darin, einen **Projektantrag** zu erstellen. Alle bisher diskutierten Fragen, finden darin ihren Niederschlag und eine dokumentierbare Form. Weiterhin liegt mit dem Projektantrag eine Entscheidungsvorlage vor, die es erlaubt, über die Einführung/Einrichtung eines Mentoring-Programms qualifiziert zu entscheiden.

Einen für die Einführung eines Mentoring-Programms modifizierten exemplarischen Projektantrag finden Sie im Anhang. Dort ist weiterhin ein (fiktiver) Projektantrag für ein regionales Cross-Mentoring-Programm enthalten.

4.2 Programm-Management

Nachdem der Startschuss gegeben wurde, d. h. eine Entscheidung für die Durchführung des im Projektantrag beschriebenen Mentoring-Programms getroffen ist, sorgt die Programmleitung für optimale Rahmenbedingungen des eigentlichen Mentoring. Die Hauptaufgabe der Programmleitung besteht darin, die Arbeit der Tandems zu ermöglichen.

Basis ist die in [Abschn. 4.1](#) beschriebene Konzeption, die nun in eine reale Organisation verwandelt werden muss.

Die Aufgaben in dieser Phase sind somit noch stark prozess-orientiert, während die Orientierung am Mentoring-Prozess, d. h. der Begleitung der Tandems, in der dritten Phase ([Abschn. 4.3](#)) abgebildet werden. Zum Programm-Management gehören folgende Aufgaben:

- Prüfung rechtlicher Aspekte
- Marketing/PR-Kampagne
- Gewinnung und Auswahl der Mentoren
- Auswahl der Mentees
- Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer.

Wir gehen hier davon aus, dass mit der Vorlage eines Projekt-Antrages (analog einem Business-Case) alle direkten Rahmenbedingungen, wie ein Budget, Ressourcen etc.) abgebildet und mit der Beauftragung auch bewilligt wurden. Hierzu ist somit keine weitere Diskussion nötig. Einen Aspekt, der eigentlich schon in der Konzeption und Risikobetrachtung geklärt werden sollte, in der Praxis aber immer wieder übergangen wird, wollen wir hier besonders hervorheben: Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Mentoring.

4.2.1 Juristische Aspekte des Mentorings

Vorbemerkung: Juristische Beratung können und dürfen wir nicht leisten und wollen diesen Abschnitt so auch nicht verstanden wissen. Es geht ausschließlich darum, Sie für ein Thema zu sensibilisieren, dass in der Praxis zu oft außer Acht gelassen wird. Der folgende Abschnitt ist somit ausschließlich als Anregung zu verstehen, worüber ggf. nachgedacht werden muss, wenn ein Mentoring-Programm aufgesetzt wird. Ein Gespräch mit einem versierten Juristen kann es auf keinen Fall ersetzen. Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Richtigkeit der Aussagen.

Mentoring-Programme bewegen sich nicht im rechtsfreien Raum, es ist daher stets zu prüfen, welche juristischen Aspekte für ein Mentoring-Konzept relevant sein können. Prinzipiell sind mindestens drei Felder zu sehen, in denen ein genauerer Blick erfolgen sollte:

- Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG
- Allgemeines Gleichstellungsgesetz, AGG
- Datenschutzregeln.

Die im Betriebsverfassungsgesetz geregelte Mitbestimmung des Betriebsrates erstreckt sich auch auf Themen, die im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung angesiedelt sind. Diese können unter Umständen auch ein Mentoring-Programm direkt betreffen.

Vor einer weiteren Betrachtung müssen drei Ebenen der Mitbestimmungsrechte unterschieden werden:

- Information – Der Betriebsrat muss über Maßnahmen informiert werden.
- Beratung – Mit dem Betriebsrat sind Maßnahmen zu beraten, der Arbeitgeber kann jedoch alleine entscheiden.
- Mitbestimmung – Es muss eine Verhandlung geführt werden, die zu einer Vereinbarung (in vielen Fällen einer Betriebsvereinbarung) führt. Eine Betriebsvereinbarung beinhaltet, nach welchen Regeln und Kriterien und wie ein Thema im Unternehmen gehandhabt wird.

Für die im Gesetz geregelten Sachverhalte schreibt das BetrVG dem Betriebsrat jeweils eine dieser Ebenen zu. Dies ist in der praktischen Umsetzung relevant. Unabhängig davon, dass eine frühzeitige Information des Betriebsrates und der Austausch von Standpunkten ratsam sind, erfordern die drei Ebenen unterschiedliche Zeiträume für ihre Abwicklung. Während eine Information „nur“ zu erfolgen hat, kann sich eine Verhandlung zu einer Betriebsvereinbarung über Monate hinziehen.

Wo sind nun die Ansatzpunkte im BetrVG in Bezug auf Mentoring-Programme? Das BetrVG regelt u. a. die folgenden Bereiche, die bei der Betrachtung eines Mentoring in Betracht kommen:

- Soziale Angelegenheiten: (§§ 87–89 BetrVG) inkl. Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (§§ 90 u. 91)
- Personelle Angelegenheiten, unterteilt in „allgemeine personelle Angelegenheiten“ (§§ 92–95 BetrVG), „Berufsbildung“ (§§ 96–98 BetrVG) und „personelle Einzelmaßnahmen“ (§§ 99–105);

Die sozialen Angelegenheiten sind scheinbar durch ein Mentoring-Programm kaum berührt, aber bereits die Bereitstellung eines Mentoring-Leitfadens kann als Gestaltung der Arbeitsumgebung gem. §87 ausgelegt werden.

Personelle Angelegenheiten werden immer wieder zu Diskussionen mit dem Betriebsrat führen. Je nach Zielgruppe und Gestaltung wird sich ein Betriebsrat unterschiedlich positionieren. Ein Mentoring-Programm für Führungskräfte, zur Vorbereitung auf eine Aufgabe im mittleren oder oberen Management, wird in der Praxis nur in Einzelfällen eine besondere Aufmerksamkeit des Betriebsrates erfahren. Ein Programm, das Auszubildende unterstützt, ihre Ausbildungsinhalte in die Praxis umzusetzen und dabei auch persönlich zu reifen, muss einen Betriebsrat zwingend auf den Plan rufen. Hier ist von einer Mitbestimmung auszugehen.

Das weite Spektrum an Wechselwirkungen zwischen juristischen Rahmenbedingungen und konkreter Programm-Gestaltung wird auch durch die gelebte Praxis im Betrieb bestimmt. In manchen Unternehmen besteht eine konstruktive Zusammenarbeit, die eine frühzeitige Information, Beratung im Sinne einer Programmoptimierung und Unterstützung des Programms durch den Betriebsrat umfasst. In anderen Unternehmen werden Betriebsräte in jedem Fall eine Mitbestimmung einfordern, obwohl sie ggf. gar nicht berechtigt ist und stark auf „Risiken und Nebenwirkungen“ abzielen, um das Programm zu torpedieren. In manchen Unternehmen existieren außerdem einschlägige Betriebsvereinbarungen zu Maßnahmen der Personalentwicklung, die einzuhaltende Regeln

enthalten. Wie es in Ihrem Unternehmen aussieht und mit dieser Situation umzugehen ist, wissen Sie selbst am besten oder sollten es unbedingt klären.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet die Benachteiligung bestimmter Gruppen (anhand festgelegter Kriterien) und wurde primär zur Förderung von Frauen und anderen Gruppen, die in der Wirtschaft mutmaßlich benachteiligt sind, eingeführt. Das AGG könnte bei Mentoring-Programmen relevant werden, wenn etwas die Definition von Zielgruppen (primär Mentees) mit dem AGG kollidiert. Dabei ist zu beachten, dass eine Bevorzugung der „Benachteiligten“ gem. AGG bereits mehrfach gerichtlich für rechtens erklärt wurde. Das Thema AGG ist zu komplex, als es hier zu diskutieren. Bei der Konzeption eines Mentoring-Programmes ist stets darauf zu achten, ob definierte Kriterien, gewählte Rahmenbedingungen oder Prozesse zu einer Benachteiligung der im AGG definierten Gruppen führen können.

Datenschutzregeln werden in den meisten Mentoring-Programmen kaum zur Anwendung kommen, sofern die Erhebung und Verarbeitung von Daten das im Unternehmen übliche Maß nicht überschreitet. Trotzdem sollte die Programmleitung prüfen, ob einschlägige Regeln des Datenschutzes und ggf. zugehörige Betriebsvereinbarungen mit dem Betriebsrat berührt sind.

§ 4 BDSG sagt, dass zur Datenerfassung eine Zustimmung des Betroffenen erforderlich ist. Soweit Daten tatsächlich erfasst und verarbeitet werden, sollte dies auf den verwendeten Formularen vermerkt sein. Positiv für die Akzeptanz ist es, den Betroffenen transparent zu machen, was mit erhobenen Daten geschieht. Der Umfang der Verarbeitung der Daten ergibt sich aus § 28 BetrVG.

Sie sehen, kaum kratzt man an der Oberfläche des Arbeitsrechtes, ist auch ein Mentoring-Programm schnell betroffen. Eine juristische Prüfung des Konzeptes eines Mentoring-Programms sollte daher zum Standard gehören.

In der operativen Praxis der Einführung eines Mentoring-Programms werden noch eine Reihe anderer Fragen auftauchen, die geregelt und ggf. mit dem Betriebsrat verhandelt werden müssen. So wird mit großer Wahrscheinlichkeit die Frage auftauchen, ob die im Mentoring investierte Zeit als Arbeitszeit gewertet wird.

Bei Mentoring-Programmen, die durch das Unternehmen initiiert und umgesetzt werden lautet die Antwort meist: Ja. Die Eindeutigkeit der Antwort wird sich aber nicht immer ergeben. So geht die Initiative in einem informellen Mentoring häufig vom Mentee aus, um persönliche Ziele zu erreichen und Unternehmensvertreter (meist die Personalabteilung) haben keinen Einfluss auf den Prozess, die Inhalte etc. Dadurch wird die Zeit im Mentoring eher als Privataktivität gesehen. Andererseits kommt der Effekt des Mentorings auch dem Unternehmen zugute.

Sie sehen, die Diskussion kann schnell schwierig werden, zumal sich schnell die Frage nach Reisekosten und Spesen anschließt, denn viele Tandems treffen sich auf „neutralem Boden“.

Tipp: Sehen Sie sich an, wie analoge Fragen in Ihrem Unternehmen geregelt sind. Häufig können zum Beispiel die Gepflogenheiten im Umgang mit Treffen von Fachgesellschaften (DGfP, GPM, VDI usw.) als Richtschnur für Regelungen genutzt werden, die Sie für das Mentoring treffen.

Exkurs: Ethische Prinzipien im Mentoring

Eine in den letzten Jahren immer häufiger und lauter gestellte Frage ist die nach der Verbindung von ökonomischen und ethischen Prinzipien. Sind diese Gegensätze oder kann ethisches Handeln sogar ein Vorteil sein? Solche und ähnliche Fragen werden in Zusammenhang mit Managergehältern, Sozialstandards bei Zulieferern oder dem sozialen Engagement von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) diskutiert.

Was hat dies mit Mentoring zu tun? Im ersten Moment nichts, da hier unterschiedliche Ebenen angesprochen werden. Aber bei genauer Betrachtung lohnt es sich, das Mentoring auch aus einer ethischen Perspektive zu reflektieren. Das intensive Verhältnis von Mentor und Mentee kann nur dann funktionieren, wenn einige Werte und Verhaltensweisen passen. Diese Werte gehören zum Mentoring:

- Güte und
- Glaubwürdigkeit und Verantwortung
- Integrität
- Gerechtigkeit
- Nachhaltigkeit
- Respekt vor den Rechten und der Würde anderer.

Weiterhin ist der Einsatz des Mentorings ein Signal der Verantwortungsübernahme für die eigenen Mitarbeiter. Ein Signal, das jedoch nur funktioniert, wenn es ernst gemeint ist und nicht missbraucht wird.

4.2.2 Marketing/PR-Kampagne

Die Menge schwankt im ungewissen Geist;
dann strömt sie nach, wohin der Strom sie reißt.

Johann Wolfgang von Goethe, Quelle: Faust 2, IV, Auf dem Vorgebirg. (Kaiser)

Tue Gutes und rede darüber! Dieses Motto gilt auch für Mentoring-Programme. Wie wir gesehen haben, ist Mentoring eine Methode in der strategischen Personalentwicklung mit Auswirkungen, die über die direkt Betroffenen hinausgehen. Somit besteht schon ein grundlegendes Informationsbedürfnis in der Organisation, dass es zu befriedigen gilt. Weiterhin sind in den meisten Mentoring-Programmen Elemente zu finden, die eine Vernetzung der Beteiligten im Unternehmen oder eine Nutzung des Programms im Employer Branding vorsehen. Spätestens dann, ist ein Programm-Marketing unausweichlich.

Eine Marketing-Aktion für ein Mentoring-Programm wird somit prinzipiell in drei Richtungen zielen:

1. Informationen über das Programm vermitteln
2. das Programm selbst fördern
3. das Programm für die Unternehmensdarstellung nutzen.

Die **Information über das Programm** richtet sich an folgende Zielgruppen:

- Belegschaft – Allgemeine Information, zur Darstellung der Aktivitäten in der Personalentwicklung, den Nutzen und die Vorteile des Programms für das Unternehmen und die Beteiligten darstellen.
- Potenzielle Beteiligte – Eine frühe Information kann für die Gewinnung von Mentoren und ggf. auch Mentees genutzt werden. Weiterhin werden Führungskräfte und andere Stakeholder informiert.
- Führungskräfte – Von den Vorgesetzten der Mentees bis hin zum Top-Management werden viele Führungskräfte im Unternehmen durch ein Mentoring-Programm betroffen sein. Ihr Informationsbedarf ist besonders hoch.
- Partner an Schnittstellen wie Bewerber (Employer Branding), Corporate Universities etc.

Marketing für das Programm selbst kann derart betrieben werden, dass:

- eine positive Sicht auf das Programm erzeugt wird
- die Mentees im Unternehmen bekannt/sichtbar gemacht werden
- Möglichkeiten für praktische Arbeit zur Entwicklung von Kompetenzen gesucht werden

In der **Kommunikation nach außen** besitzen Mentoring-Programme für Unternehmen mehrere positive Effekte:

- Potenzielle Bewerber – Mentoring und andere Maßnahmen der individualisierten Personalentwicklung besitzen gerade bei Fachkräften einen hohen Stellenwert. Daher kann Mentoring hervorragend für das Employer Branding und Rekrutierungs-Kampagnen genutzt werden.
- Corporate Social Responsibility (CSR) – Werden spezielle Formate des Mentorings, wie etwa das Mentoring von Schülern oder Studierenden eingesetzt, kann ein entsprechendes Programm im Rahmen der Corporate Social Responsibility kommuniziert werden.

Wird ein Mentoring-Programm kommuniziert, sind ein paar Überlegungen hilfreich. Zunächst ist zu unterscheiden, welche Informationen transportiert werden sollen und zu beachten, dass eine erwünschte positive Wirkung eher aus Emotionalität heraus erzeugt werden kann. Neben einer kurzen und knappen Darstellung hilft es daher zum Beispiel, einen prominenten bzw. positiv wahrgenommenen „Werbeträger“ einzusetzen. Dies können Mentees, Schlüsselpersonen im Unternehmen oder der Vorstandsvorsitzende sein.

Eine potenzielle Nutzenargumentation könnte sein:

- Talent Management: „Wir wollen kontinuierlich besser werden. Unsere Mitarbeiter...“
- Nachfolgeregelungen: „Die nächste Generation unserer Führungskräfte steht in den Startlöchern. Um den Staffelstab ...“
- Change Management: „... um den Wandel professionell zu gestalten ...“

- Employer Branding: „Wir kümmern uns um Sie ganz persönlich und individuell. Ihr Mentor...“
- Personalmanagement: „Ein(neues/bewährtes) Element unserer Personalentwicklung geht (an den Start/in die nächste Runde) ...“.

Wenn die Nutzenargumente für das Programm definiert sind, sollten diese zusätzlich in Hinblick auf die unterschiedlichen Zielgruppen der Kommunikation geprüft werden. Nicht jede Information ist für jede Zielgruppe gleich relevant oder verständlich. Auch sind die Ziele der Kommunikation wahrscheinlich für die unterschiedlichen Zielgruppen jeweils andere. Beispiele:

- Management: Entscheidung für die Durchführung des Programms, Bereitschaft, im Programmverlauf aktiv mitzuarbeiten
- Mentoren: Bereitschaft wecken, als Mentor tätig zu werden
- Mentees: Gefühl von Wertschätzung sowie Rollenklarheit
- usw.

Konkret kann die zielgruppenspezifische Kommunikation anhand zu erwartender Fragen erarbeitet werden. Um etwa die **Unterstützung der Geschäftsleitung** zu erhalten, sind wahrscheinlich folgende oder ähnliche Fragen zu beantworten:

- Wie passt das Mentoring zu Vision, Zielen und finanziellen Kenndaten des Unternehmens?
- Wie passt Mentoring in die Strategie des Unternehmens?
- Wie kann Mentoring die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter beeinflussen?
- Wie soll die Organisation des Programms aussehen, welche Trainings sind dazu erforderlich?
- Welche Rolle kommt dem Top-Management zu?
- Welche Ressourcen werden für die Durchführung des Mentoring benötigt?
- Mit welchen Risiken ist zu rechnen?
- Wird es ein Pilot-Programm geben?
- Wie werden Mentoren und Mentees ausgewählt?
- Wer wird die Verantwortung für das Programm tragen?

Zu den Überlegungen, welche Informationen und Nachrichten transportiert werden, gehört auch, mögliche Widerstände und Negativreaktionen „vorzudenken“. Wie wird das Mentoring-Programm möglicherweise auf Kollegen negativ wirken? Womit müssen wir rechnen? Einige Reaktionen und Aussagen, die in der Praxis immer wieder auftauchen sind:

- Neid: „Warum der und nicht ich?“
- Unverständnis. „Für so einen elitären Quatsch haben die Geld aber...“

- Fehlinterpretationen: „Das ist doch Vetternwirtschaft! Da kungeln mal wieder...“
- Taktik: „Wenn dies die potenziellen Nachfolger sind, habe ich kaum eine Karriereperspektive.“
- ...

Sie sehen, es gibt einige negative Reaktionen, die immer wieder auftauchen können und die durch ein Programm-Marketing zumindest eingegrenzt werden können. Hier besteht übrigens auch eine Rückkopplung zur Konzeption des Programms. Denken Sie zum Beispiel an die Negativreaktionen auf die umfassenden Maßnahmen der Frauenförderung bei der Daimler AG (Wirtschaftspresse im Mai 2013, <http://www.kununu.com/de/all/de/id/daimler-gruppe/gleichberechtigung>). Die Kritik wäre erheblich schwächer ausgefallen, wenn männliche Mitarbeiter nicht aus Förderprogrammen ausgegrenzt worden wären. Wie so oft besteht die Kunst auch in der Konzeption und im Marketing von Mentoring-Programmen darin, eine Balance zwischen den unterschiedlichen Erwartungen und dem realisierten Programm herzustellen.

Was gehört inhaltlich in ein Programm-Marketing hinein? Dies wird im Einzelfall zu entscheiden sein, da sich Programme, deren Ziele und die Kommunikationskultur im Unternehmen unterscheiden. Aber einige Elemente sollten in die Überlegungen einbezogen werden:

- Darstellung von Nutzen und Zielen des Programms
- Fakten zur Organisation und Durchführung
- Vorstellung der Mentees und Mentoren
- Kanäle und Art der Ansprache (Schwarzes Brett bis Unternehmens-TV, schriftlich/mündlich, individuell oder alle, ...).

Last but not least gehört zu erfolgreichem Marketing eine mobilisierende Komponente, die für eine Aktivierung sorgt und Handeln in Richtung der Programmziele auslöst. Die zentrale Frage hier ist: Was wollen wir als konkrete Handlung erreichen?.

4.2.3 Gewinnung und Auswahl der Mentoren

Eine Herausforderung für viele Personalabteilungen ist der Aufbau eines qualitativ und quantitativ ausreichenden **Pools** an geeigneten Mentoren. Das Instrument Mentoring ist nicht so verbreitet, dass immer ausreichend Mentoren verfügbar wären. Außerdem ist nicht jede erfolgreiche Führungskraft automatisch geeignet, als Mentor tätig zu werden.

Nachdem die Kriterien für die Auswahl der Mentoren erstellt sind, gilt es, die geeigneten Personen zu finden und auf das Mentoring anzusprechen. Prinzipiell können drei Strategien für die Mentoren-Suche genutzt werden:

1. Freiwillige nach Aufruf
2. Empfehlung durch das Management
3. Nachfrage der Mentees (Wunschkandidaten benennen).

Bei der folgenden Auswahl der Mentoren ist es hilfreich zu analysieren, wer in der Vergangenheit bereits durch Förderung von Mitarbeitern, Interesse am Coaching, soziales Engagement etc. aufgefallen ist. Solche Personen werden bevorzugt als Mentor gewählt. Daneben spielen Faktoren eine Rolle wie etwa:

- zeitliche und räumliche Verfügbarkeit,
- der „gute Ruf“ und die Vernetzung in der Organisation,
- die Motivation, diese Rolle aktuell zu übernehmen.

► **Praxistipp: Rekrutierungsplan für Mentoren**

- Definieren Sie, wer als Mentor in Frage kommt. Hierzu sind primär die Ziele des Mentorings und die dafür notwendigen Kompetenzen relevant. Eine bestimmte Position in der Hierarchie reicht als Kriterium nicht aus.
- Erstellen Sie eine Anforderungsprofil und eine Rollenbeschreibung
- Werten Sie die bisherigen Erfahrungen aus. Welche vorhandenen Mentoren waren bisher erfolgreich und was hat sie erfolgreich gemacht?
- Bereiten Sie Material vor, das zur Information und Motivation potenzieller Mentoren geeignet ist. Wichtig ist darzustellen, wozu das Mentoring dient, wie es organisiert ist und was die Rolle der Mentoren umfasst.
- Erarbeiten Sie einen Informations- und eine Qualifizierungs-Workshop
- Erstellen Sie eine Liste der Personen und Funktionen, die besonders geeignet erscheinen, als Mentor zu agieren. Entwickeln Sie eine Vorgehensweise für die Ansprache.
- Verzichten Sie auf Personen, deren Eignung zweifelhaft erscheint. Geben Sie ein klares aber wertschätzendes Feedback, warum eine Absage erfolgt.

Die überwiegende Zahl der Unternehmen, die Mentoring in ersten Pilotprojekten eingesetzt haben, entschied anschließend, diese Methode zu einem Standard in der Personalentwicklung auszubauen. Daher ist es für die Personalabteilung sehr ratsam, einen Pool an Mentoren aufzubauen, der für Folgeprogramme eingesetzt werden kann. Dazu gilt es zu überlegen, wer in diesen Pool aufgenommen wird und wie der Pool gepflegt wird.

Wir haben ja bereits festgestellt, dass vielfach zu wenige qualifizierte Mentoren verfügbar sind. Außer „den üblichen Verdächtigen“ unter den Führungskräften sollten weitere Personen in Betracht gezogen werden. Dies können beispielsweise sein:

- Mitarbeiter in Fach- oder Projektlaufbahnen oder mit speziellen Rollen, die durch besondere beratende oder kommunikative Kompetenz aufgefallen sind. Ein Qualitätsmanager, Betriebsrat oder Spezialist aus einer Stabsfunktion kann ein hervorragender Mentor sein, auch wenn er keine Führungsrolle innehat.
- Mit jedem Durchlauf eines Mentoring-Programms erhält das Unternehmen eine Gruppe an Personen, die Mentoring aus eigener Erfahrung kennen: Die Mentees. Es sollte für jeden einzelnen geprüft werden, ob eine Rolle als Mentor zukünftig in Frage kommt. Ggf. sind zusätzliche Qualifizierungen oder Einsätze als Pate bei der

Einführung neuer Mitarbeiter usw. vorzusehen und die Person langsam an diese Rolle heranzuführen.

- Die Basis verfügbarer Mentoren kann generell verbreitert werden, wenn auch ehemalige Mitarbeiter, die das Unternehmen bereits aus Altersgründen verlassen haben oder als Externe im Kontakt mit dem Unternehmen stehen, in die Betrachtung einbezogen werden.

Es gilt: Lieber weniger Tandems bilden, als schlechte Mentoren einzusetzen. Negative Erfahrungen der Mentees und ausbleibende Zielerreichung werden sich extrem negativ auf die Akzeptanz des Mentorings auswirken.

► **Praxistipp: Mentees zu Mentoren machen**

Unternehmen, die bereits Erfahrung mit dem Mentoring gemacht haben, berichten immer wieder, dass sie Schwierigkeiten haben, geeignete Mentoren zu finden. Die Anzahl und teilweise auch die Qualifikation sind zu gering. Unabhängig davon, dass diese Knappheit wegen der geringeren Zahl an Senior-Managern und entsprechenden Kollegen in der Fach- und Projektkarrierebahn unvermeidbar ist, kann die Personalabteilung einiges tun, die Zahl verfügbarer Mentoren zu maximieren.

Die wichtigste Maßnahme zur Identifikation neuer Mentoren ist die Ansprache ehemaliger Mentees. Sie haben an der eigenen Person erfahren, welche Wirkung und Bedeutung Mentoring hat und werden im Schnitt häufiger bereit sein, selbst als Mentor tätig zu werden. Für die Programmleitung empfiehlt sich daher,

- eine spätere Mentorenrolle bereits in der Konzeption der Mentee-Schulungen und im Programmablauf zu berücksichtigen,
- gegen Ende des Programms Mentees aktiv auf die Mentorenrolle anzusprechen,
- einen Alumni-Pool aufzubauen und durch regelmäßige Veranstaltungen und Informationen lebendig zu halten,
- Mentees bereits im Programm eine Rolle als Pate neuer Kollegen oder Mentor in der Betreuung von Azubis oder Studenten (Hochschulmarketing, Betreuung Masterarbeiten, etc.) zu übertragen.

Auf diese Weise bleibt Mentoring präsent und die für eine Mentorenrolle wesentlichen Fähigkeiten werden kontinuierlich erweitert.

Tabelle 4.5 zeigt Beispiele zur Auswahl der Mentoren in unterschiedlichen Mentoring-Programmen.

Organisatorische Maßnahmen, mit der die Anzahl und Qualifikation verfügbarer Mentoren erweitert werden kann, sind beispielsweise Verbundprojekte mit anderen Unternehmen, in denen eine gemeinsame Qualifizierung potenzieller Mentoren erfolgt oder die Einführung eines Peer-Mentors, d. h. eines Mentors, der Mentoren betreut und in ihrer

Tätigkeit begleitet. So können auch weniger erfahrene Mentoren eingesetzt werden, ohne dass die Qualität der Leistung sinkt.

Noch eine gute Nachricht zum Abschluss der Diskussion um die Mentorengewinnung: 100 % der befragten Mentoren (Edelkraut und Graf 2011) gaben an, auch in Zukunft weiter als Mentor aktiv sein zu wollen. Mit fortschreitender Nutzung des Mentorings in einem Unternehmen wird die Basis erfahrener Mentoren somit immer breiter.

4.2.4 Auswahl der Mentees

Wer als Mentee in ein Mentoring-Programm aufgenommen wird, ergibt sich unmittelbar aus der Konzeption des Programms. Zwischen dieser Definition und der Begrüßung der Mentees in einer Kick-Off-Veranstaltung liegen für die Programm-Leitung jedoch folgende Arbeitsschritte:

- Erstellung eines Anforderungsprofils
- Festlegung und Durchführung des Auswahlverfahrens
- Durchführung eines „Bewerbungsverfahrens“
- Information und Kommunikation aller Betroffenen
- Vorbereitung der Mentees.

Die Erstellung eines Anforderungsprofils haben wir bereits in [Kap. 3](#) diskutiert. Wir möchten nur noch einmal darauf hinweisen, dass es ratsam ist, ein entsprechendes Profil zu erstellen. In einem Auswahlprozess werden immer Fragen von Beteiligten oder Stakeholdern auftauchen, die durch definierte und nachvollziehbare Auswahlkriterien beantwortet werden können. Sei es, dass Interessenten abgewiesen werden müssen und dafür eine Begründung erfolgen soll oder Dritte wie die Vorgesetzten oder der Betriebsrat im Verlauf des Prozesses verstehen wollen, wie eine Auswahl- oder Qualifizierungsmaßnahme begründet ist.

Die Praxis der Auswahl von Mentees ist vielfältig. In vielen Programmen werden die Mentees durch die Führungskräfte benannt, in anderen werden offene Bewerbungsverfahren durchgeführt. Welches Verfahren für ein spezifisches Programm angemessen ist, wird sich aus der Zielsetzung und der spezifischen Situation im Unternehmen ergeben. [Tabelle 4.6](#) zeigt ein paar Beispiele aus den Fallstudien in diesem Buch.

Für jedes Mentoring-Programm sollte darüber nachgedacht werden, ob eine schriftliche Bewerbung der Mentees zu einer Voraussetzung zur Aufnahme erklärt wird. Die schriftliche Aufarbeitung der eigenen Motivation und der Erwartungen an das Programm wird den Mentees helfen, eine Selbstpositionierung vorzunehmen und ermöglicht der Programmleitung eine bessere Erwartungssteuerung. Die Bewerbung kann weiterhin für das Matching eingesetzt werden und wird dem späteren Mentor in den ersten Schritten des Mentorings helfen, seinen Mentee besser zu verstehen.

In manchen Programmen wird es potenzielle Mentees geben, die nicht in das Programm aufgenommen werden können. Entweder, weil nicht genügend Mentoren zur

Tab. 4.5 Auswahl der Mentoren in unterschiedlichen Mentoring-Programmen (Beispiele)

Programm	Art	Auswahl Mentoren
Haspa AG	klassisch	Bei der Auswahl der Mentoren, die der Personalabteilung alle bekannt sind, achtet HR darauf, dass in den AC's eine gute Leistung als Beobachter erbracht wurde
Sick AG	klassisch	Die Mentorengewinnung erfolgt durch direkte Ansprache potenzieller Mentoren durch die Personalentwicklung oder die Mentees.
Netlight Consulting	klassisch	Acht-stufiges Karrieremodell. Mentor wird, wer die fünfte Stufe erreicht hat
Anonym 1	klassisch	1. Schritt: Information der Direktoren über das Mentoring-Programm 2. Schritt: Benennung potenzieller Mentoren durch die Direktoren (anhand Profilbeschreibung) 3. Schritt: Direktsprache der Kandidaten durch den HR-Bereich
Anonym 3	klassisch	– Identifikation geeigneter Kandidaten durch HR (über „word of mouth“ und/oder Sichtung der jährlich erhobenen Ergebnisse des Performance and Potential Appraisal-Prozesses) – persönliche Ansprache durch HR – Briefing des Mentors
Anonym 4	klassisch	Die Benennung der Mentoren erfolgt durch den Geschäftsführer, es ist eine individuelle Entscheidung, ob die Rolle angenommen wird. Auswahlkriterien für Mentoren sind soziale Kompetenz und Erfahrung im Unternehmen.
Anonym 5	klassisch	Die Mentoren-Gewinnung erfolgt informell durch die Teilnehmer
Fraport AG	Informell	Geeignete Führungskräfte sind bekannt (Pool)
Anonym 2	Cross	die Mentoren werden auf Vorschlag der Personalentwicklung gesichtet und über Aufgaben und Anforderungen informiert
German Speakers Association	Peer-to-Peer	Die Gewinnung der Mentoren, die alle bereits sehr erfolgreiche Trainer und Referenten sind, erfolgt durch Direktsprache geeignet erscheinender Kandidaten.

(Fortsetzung)

Tab. 4.5 (Fortsetzung)

Programm	Art	Auswahl Mentoren
EADS	Peer-to-Peer	Bei der Auswahl der Mentoren wird auf ein „two-level-gap“ geachtet. Es werden nur Manager als Mentoren ausgewählt, die operative Verantwortung für Projekte (Großprojekte) oder Programme haben und den Status ‚Executive‘ oder ‚Vice President‘ haben.
Deutsche Telekom AG	Reverse	Die Gewinnung der Mentoren erfolgt über persönliche Kontakte und Anschreiben an Nachwuchskräfte/Trainees/Praktikanten/Duale Studenten.
Carl Zeiss AG	„Lotse“	<ul style="list-style-type: none"> – Festlegung durch den Abteilungsleiter, in Abstimmung mit dem Projektleiter/Bearbeiter und dem potentiellen Lotsen – Benennung eines Lotsen kann durch den Projektleiter eingefordert werden
Novartis AG	Open	Selbsteintrag in ein IT-System
Programm	Art	Mentorengewinnung

Tab. 4.6 Auswahlverfahren (Beispiele) für Mentees

Haspa	Führungs-Assesment-Center als Eingangsvoraussetzung, anschließend Bewerbung des potenziellen Mentee
Peopledynamix	Auswahl durch Personalabteilung und Führungskräfte
Fraport AG	Eigeninitiative des Mentee
Sick AG	Mentoring ist ergänzendes Element für die Teilnehmer des Potenzialträger-Programms
GSA	Bewerbung der Mentees
Haspa	Führungs-Assesment-Center als Eingangsvoraussetzung, anschließend Bewerbung des potenziellen Mentee

Verfügung stehen oder weil Aufnahmekriterien nicht erfüllt wurden. Mit jedem abgelehnten Bewerber sollte ein ausführliches Feedbackgespräch geführt werden. Hierin sind die Gründe für die Ablehnung zu erläutern und Alternativen zum Mentoring aufzuzeigen. Auch der Umgang mit abgelehnten Bewerbern zeigt, wie Mentoring und dessen Grundwerte in einem Unternehmen gehandhabt werden.

- ▶ **Praxistipp: Bewerbung von Mentee und Mentor** Selbst wenn sich ein Mentoring-Programm an eine klar definierte Zielgruppe richtet und die dazu einzusetzenden Mentoren quasi schon feststehen, sollte eine Programmleitung darüber nachdenken, eine „Bewerbung“ von den Beteiligten einzufordern. Darin soll die Motivation und Zielsetzung für die Teilnahme ebenso dargestellt werden, wie die Erwartungen an die anderen Beteiligten. Auf diese Weise hat die Programmleitung einen ersten Überblick, der beispielsweise dem Matching nutzen kann.

4.2.5 Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer

Ein bewährter Bestandteil von Mentoring-Programmen ist der Mentoring-Leitfaden für das Tandem, der in den meisten Fällen um einen Methodenkoffer angereichert ist. Der Leitfaden beschreibt das Programm und enthält alle relevanten Informationen, über die Mentoren, und Mentees verfügen sollten. Der Methodenkoffer beschreibt Instrumente, die für die Zusammenarbeit hilfreich sind.

Der Wert eines Leitfadens besteht vor allem darin, ein gleiches Verständnis bei allen Beteiligten herzustellen und Handlungsanweisungen für die praktische Arbeit zu geben. So führt er zu einer relativ einheitlichen Handhabung bestimmter Themen, etwa der Art, wie Feedback gegeben wird oder Gespräche strukturiert werden.

Ein Leitfaden beinhaltet in der Regel:

- Einführung in das Instrument Mentoring
- Beschreibung des Mentoring-Programms

- Hintergrund
- Zielsetzung und Zielgruppe
- Organisation und Ablauf.
- Ansprechpartner
- Arbeitshilfen
 - Checklisten
 - Instrumente für die Tandem-Treffen (Feedback, SMARTe Ziele, Fragetechniken, usw.)
 - Literatur.

Wie der Leitfaden gestaltet wird, hängt sehr stark von den Zielen des Programms, dessen Umfang und den bereits vorliegenden, ggf. nutzbaren Unterlagen ab. In einem Programm, das sich an wenig mentoringerfahrene Teilnehmer richtet und das mit einer Reihe anderer Methoden und Instrumente der Personalentwicklung verknüpft ist, wird der Leitfaden deutlich mehr Informationen enthalten, als in einem Pilotprogramm für eine kleine Zielgruppe. Diese kann auch in persönlichen Gesprächen mit allen relevanten Informationen versorgt werden. Der Leitfaden ist zusätzlich zur Unterstützung der Tandems als Element des Marketings für das Mentoring-Programm zu sehen und sollte entsprechend sorgfältig erstellt werden (Abb. 4.7).

► **Praxistipp: Beispiele für Mentoring-Leitfäden im Internet** Kurzleitfaden der Mentoring-Programm der Selbst-GmbH für junge Personalfachleute: http://www.selbst-gmbh.de/pdf%20Anh%E4ngeoffbereich/YoungProfessionals/Mentoring_SelbstGmbH-ForumYP_2009.pdf

Mentoring-Leitfaden des Programms inSights an der Hochschule Bochum (ausführlich): <http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden.pdf>

Handbuch Mentoring der veterinärmedizinischen Fakultäten der Universitäten Bern und Zürich: http://www.vetsuisse.ch/wp-content/uploads/2011/11/09_05_06_Handbuch_Mentoring_MUG.pdf

Mentoring an der LMU München: http://www.s-a.uni-muenchen.de/studierende/mentoring/leitfaden/leitfaden_neu_2012.pdf (knapp)

Der Methodenkoffer in einem Mentoring-Leitfaden beinhaltet Instrumente, die im Mentoring sinnvoll eingesetzt werden können. Dies sind im einfachsten Fall theoretische Einführungen und praktische Anleitungen für den Einsatz von Kommunikationsmodellen und -techniken (Vier-Ohren-Modell, Fragetechniken, usw.) bis hin zu Coaching-Tools, die den Mentoren bei der Arbeit mit den Mentees helfen. Auch hier werden in der Praxis sehr unterschiedliche Ansätze gewählt. Welches Instrument in den Methodenkoffer aufgenommen wird, ist im Einzelfall zu entscheiden, es empfiehlt sich allerdings, vorhandene Standards einzuhalten und geeignete, bereits vorliegende Materialien zu nutzen.



0. Inhaltsverzeichnis

0.	Inhaltsverzeichnis.....	i
1.	Die Kunst des Mentorings	1
1.1.	Was ist Mentoring?	1
1.2.	Was bewirkt Mentoring?	2
1.3.	Welche Rolle spielen Mentoren und Mentorinnen?	2
1.4.	Was Mentoren und Mentorinnen machen.....	4
1.5.	Die ideale Mentorin / Der ideale Mentor	5
1.6.	Der Mentoring-Prozess.....	6
1.6.1.	Phasen des Mentorings.....	6
1.6.2.	Lern- und Veränderungsprozesse im Mentoring-Prozess.....	7
1.7.	Literatur	7
2.	inSight – Mentoring für Studium, Beruf und Karriere an der Fachhochschule Bochum	9
2.1.	Ablauf von inSight.....	9
2.2.	Die Mentoring-Treffen.....	11
2.3.	Anforderungen an die Mentees	xii
2.4.	Das Ende des Mentorings & wenn das Miteinander nicht funktioniert.....	xiii

Abb. 4.7 Inhaltsverzeichnis für den Teil A des Mentoring-Leitfadens des inSights- Programms

Mit den in diesem Kapitel beschriebenen Instrumentarien sollten die organisatorischen Vorarbeiten abgeschlossen sein. Nun richtet sich das Augenmerk der Programmleitung auf die Initiierung und Begleitung des eigentlichen Mentoring-Prozesses. Die hiermit verknüpften Aufgaben beschreiben wir in [Kap. 5](#).

4.3 Durchführung – Die Programm-Operative

Der eigentliche Mentoring-Prozess findet in der Zusammenarbeit von Mentor und Mentee statt. Auch für die Programmleitung gibt es in dieser Phase einige Aufgaben zu erledigen, damit das Mentoring-Programm erfolgreich sein kann. Primär geht es darum:

- die Beteiligten zu befähigen und zu motivieren
- den Mentoring-Prozess in Gang zu bringen und zu begleiten
- die Maßnahmen des Rahmenprogramms zu organisieren und durchzuführen.

Zur Befähigung der Beteiligten gehören vor allem die vorbereitenden Schulungen der ausgewählten Mentoren und Mentees sowie ggf. anderer direkt involvierter Personen. Das einfachste Instrument der Vorbereitung ist der im vorherigen Abschnitt diskutierte Leitfaden für das Mentoring-Programm. Vielfach wird dieser jedoch nicht ausreichen, da die Rollen neu sind oder Kompetenzen benötigt werden, die noch ausgebaut werden müssen.

4.3.1 Qualifizierung

Bei der Planung von Qualifizierungen sind folgende Aspekte zu hinterfragen:

- Vorbereitung des Mentoring: Was benötigen Mentoren und Mentees, um sich auf das Mentoring vorzubereiten?
- Durchführung des Mentoring: – Zielgruppe: Mentees und Mentoren haben unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich Inhalten und Gestaltung
- Inhalte: Welche Inhalte müssen vermittelt werden?
- Formate: Über welche Formate soll qualifiziert werden?

Welche Qualifizierungen und Formate für die Vorbereitung und Begleitung von Mentoren und Mentees umzusetzen sind, wurde in der Programm-Konzeption festgelegt. In der nun folgenden Organisation und Umsetzung geht es zunächst darum, sich einen Überblick zu verschaffen, welche Qualifikation die betreffenden Personen bereits erworben haben, denn eine Weiterqualifizierung setzt auf dem Status quo auf. Im zweiten Schritt werden die Anforderungen an Mentoren und Mentees in Kompetenzen übersetzt, die im Mentoring benötigt werden. Schritt drei ist die Identifikation des Qualifizierungsbedarfes und Organisation geeigneter Maßnahmen.

Qualifizierungen der Mentees Bei den Mentees ist die Lücke zwischen Anforderungen und Vorerfahrung/-qualifizierung in der Regel größer als bei den Mentoren. Für sie können folgende Themen besonders hilfreich sein:

- Einführung in das Mentoring-Programm inklusive der Rollenanforderung und der Prozesse
- Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung
- Kommunikation und Verhandlung
- Strategien der Konflikt- und Problembehandlung
- Präsentationsfähigkeiten
- Arbeitsorganisation und Zeitmanagement.

Ist das Mentoring-Programm mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung kombiniert, können die genannten Inhalte in der Regel in andere, regulär vorgesehene

Seminare usw. integriert werden. In diesem Fall entsteht kein größerer Aufwand, es muss nur eine entsprechende Abstimmung mit den Verantwortlichen vorgenommen werden.

Ist keine Kombination möglich, ist ein eigenes Qualifizierungsformat für die Mentees zu organisieren. In der Praxis hat es sich bewährt, diese Qualifizierung mit dem Rahmenprogramm zu koppeln, um den Aufwand gering zu halten. So kann eine Vorbereitungsveranstaltung für die Mentees genutzt werden, grundlegende Fähigkeiten zu vermitteln und gleichzeitig eine erste Vernetzung der Mentees herbeizuführen. Im Kick-Off-Meeting und zusätzlichen Workshops im Rahmenprogramm können weitere Inhalte vermittelt werden, entweder nur für die Mentees oder gemeinsam mit den Mentoren.

Qualifizierungen der Mentoren Für die Mentoren ergeben sich aus der Rolle ein paar Anforderungen, die mit großer Wahrscheinlichkeit Bestandteil einer Qualifizierung zum Mentor sein werden:

- Einführung in die Rolle des Mentors und das Mentoring-Programm, inklusive der Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie bzw. der Einbettung des Mentoring in das strategische Personalmanagement
- Der Mentor als Lernunterstützer
- Führung allgemein, mit einem Schwerpunkt im Bereich „Die Führungskraft als Coach der Mitarbeiter“.

Bei den Mentoren ist noch mehr als bei den Mentees darauf zu achten, dass die angebotenen Qualifizierungen vom Format und den Inhalten her zum Lernbedarf und den organisatorischen Möglichkeiten passen. Gerade Führungskräfte mit einem engen Kalender investieren sehr ungerne Zeit in Maßnahmen, deren Mehrwert sie nicht erkennen. Dies zeigte sich auch in der Studie von Edelkraut und Graf (2011) die bereits in [Abschn. 4.1](#) diskutiert wurde.

Wenn sich eine Programmleitung für die Durchführung von Mentorenschulungen entscheidet, ist die Frage, welche Inhalte vermittelt werden sollen und wie die Schulung zu organisieren ist (siehe dazu auch [Tab. 4.7](#)).

Das folgende Muster für eine Mentoren-Qualifizierung kann als Leitfaden verstanden werden, welche Inhalte sinnvoll sind:

Was ist Mentoring?

- Definition und Bedeutung
- Effiziente Personalentwicklung und die Bedeutung für das Unternehmen
- Die Unterstützung des Mentee.

Rahmenbedingungen des Mentorings

- Das Mentoring-Programm: Ziele und Organisation
- Vertraulichkeit und Datenschutz
- Führung und Mentoring – Überschneidungen und Widersprüche.

Tab. 4.7 Beispiele für die Vorbereitung und Qualifizierung von Mentoren in Mentoring-Programmen aus den im Buch dargestellten Fallstudien

Programm	Art	Vorbereitung und Qualifizierung
Haspa AG	klassisch	Eine spezifische Schulung der Mentoren findet nicht statt. Alle Führungskräfte im Haus durchlaufen ein fünfstufiges Führungskräfte-Entwicklungsprogramm
Sick AG	klassisch	Die Mentoren erhalten eine kurze Einführung in ihre Rolle
Netlight	klassisch	Keine, da Mentoren bereits Stufe 5 im Führungskräfte-Entwicklungs-Programm erreicht haben
LMU	klassisch	Die LMU unterstützt bei Bedarf mit persönlicher Beratung, durch das optionale Angebot einer Mentorenschulung sowie mit einem online abrufbaren Mentoring Guide, der die Möglichkeiten aber auch die Grenzen eines Mentoringangebots erläutert. Darüber hinaus gibt es jedes Jahr zahlreiche Veranstaltungen wie das Meet & Greet, den Tandemtreff, den Career Talk oder die Open Mentoring Lounge, bei denen sich die Teilnehmer mit anderen Mentees und Mentoren austauschen können.
Anonym 1	klassisch	Die Qualifizierung der Mentoren erfolgte mit externer Unterstützung in halbägigen Klausuren, bei denen die Grundlagen des Mentoring, wie z. B. das Rollenverständnis, die Grundhaltung der Gesprächsführung, potenzielle Themen im Mentoring-Prozess, etc. bearbeitet wurden
Anonym 3	klassisch	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing durch HR (Definition Mentoring, Ziele, Rollen und Aufgaben) • Dokumente • Mentoring-Leitfaden • Checkliste und Formulare • Betreuung durch die Programmleitung (HR) • auf Wunsch Einzelcoaching/Beratung • eine Abschluss-Veranstaltung mit allen Mentoren
Anonym 4	klassisch	Eine Qualifizierung der Mentoren erfolgt durch ein jährliches Meeting (Training) aller Mentoren. Hier werden Themen behandelt, die in der Ausübung der Mentoren-Rolle unterstützen Trainings werden externe Trainer beauftragt
Anonym 5	klassisch	Alle Führungskräfte nehmen routinemäßig an Schulungen zum Kompetenzmodell teil. Damit sind die potenziellen Mentoren auch auf eine Rolle als Mentor/Coach vorbereitet. Weiterführende Angebote zur Stärkung entsprechender Kompetenzen werden auf Wunsch angeboten. Eine Liste der geschulten Coaches ist für alle Mitarbeiter verfügbar
Fraport AG	Informell	keine

(Fortsetzung)

Tab. 4.7 (Fortsetzung)

Programm	Art	Vorbereitung und Qualifizierung
EnBW	Frauenförderung	Die Mentorinnen erhielten umfangreiche Informationen, Leitfäden sowie Tipps und Tricks für die Gespräche z. B. zur Klärung der Situation, Rahmenbedingungen und Ziele des Mentorings im Erstgespräch
Anonym 2	Cross	Mentor Master Classes. Diese dauern ca. zwei Stunden und werden am Anfang (zum Kick-off) und nach sechs Monaten angeboten. Inhalte sind u. a. gegenseitiges Kennenlernen, Rollenerklärung, Verteilung der Unterlagen mit allen Terminen etc.
EADS	Peer-to-Peer	Die Vorbereitung der Mentoren und Mentees erfolgt anhand eines Leitfadens für das Mentoring und einer Toolbox, in der die wichtigsten Instrumente, die im Mentoring eingesetzt werden können, dargestellt sind
RWE	Peer	In einer kurzen Marketingphase wird der Mentor, u. a. mit Hilfe von kurzen Videosequenzen, auf seine Aufgabe vorbereitet.
Deutsche Telekom AG	Reverse	Zur Vorbereitung steht den Mentoren ein Chartpool mit Best Practices und Anwendungsbeispielen zur Verfügung. Die Inhalte werden im Rahmen von ganztägigen Workshops, sog. „Reverse Mentoring Days“, vorgestellt. Hier sollen die Mentoren zwei Mal pro Jahr physisch zusammen kommen und Best Practices ihrer Arbeit austauschen
Carl Zeiss AG	„Lotse“	– Qualifikation durch Training im Job (Fähigkeiten im Mentoring sind ein Kriterium für die Ernennung in die Fachlaufbahn) – Bei Bedarf sind individuelle Trainings möglich

Die Rolle des Mentors

- Grundverständnis und Grundhaltung (eigene Werthaltung und Motivation)
- Aufgaben und Verantwortung des Mentors
- Schnittstellen (Vorgesetzter des Mentee, Personalabteilung, usw.)
- Risiken des Mentorings.

Anforderungen an den Mentor

- Auftreten und Verhalten
- Rahmenbedingungen/Handwerkszeug
- Methoden und Werkzeuge im Mentoring.

Der Tandemprozess – Die Zusammenarbeit mit dem Mentee

- Matching – Den richtigen Mentee finden
- Kennenlernen und Vertrag – Die Grundlagen für die Zusammenarbeit legen
- Ist-Soll-Abgleich – Entwicklungspotenziale des Mentee erkennen und Ziele vereinbaren
- Aktion – Der Alltag des Mentorings
- Evaluation – Fortschritte erfassen und Nachhaltigkeit herstellen
- Abschluss und Empfehlung – Der professionelle Abschluss des Mentoring-Prozesses.

Training der vorgestellten Methoden und Instrumente

- Coaching und Moderation
- Lernen fördern
- Kommunikation, d. h. Aktives Zuhören, Fragetechniken, Feedback Geben und nehmen
- Gesprächsführung und Verhandlung.

Eigene Voraussetzungen

- Das eigene Berufsleben, und die eigenen Lebensphasen
- Das persönliche Mentoren-Konzept
- Klärung der eigenen Erwartungen und Ziele.

Schwierigkeiten im Mentoring

- Frühindikatoren
- Eskalationsprozess.

Für die Durchführung einer Qualifizierung sind zwei prinzipielle Wege denkbar:

- Integration in das Rahmenprogramm
- Eigenständiges Qualifizierungsformat, ggf. extern durchgeführt.

Eine Integration der Mentoren-Qualifizierung empfiehlt sich dann, wenn die Mentoren bereits über gute Grundlagen verfügen und nur punktuell unterstützt werden sollen. In diesem Fall kann die Mentorenqualifizierung, analog zu der oben geschilderten Qualifizierung der Mentees, in das Rahmenprogramm integriert werden. Auf diese Weise lässt sich der Aufwand für die Mentoren deutlich senken, da sie zu den Veranstaltungen des Rahmenprogramms ohnehin eingeladen sind.

Bei einem umfangreicheren Qualifizierungsbedarf oder nur sehr geringen Anzahl an Mentoren im Unternehmen, ist eine eigenständige Qualifizierung durch einen externen Dienstleister im Unternehmen oder in Form einer offenen Schulung zu prüfen. Beispiele für Anbieter von Mentorenschulungen sind:

- Mentus GmbH: www.mentus.de
- Biz4D: <http://www.biz4d.com>
- ILTIS GmbH: <http://www.mentorenschule.de>.

4.3.2 Matching

Das Matching, d. h. die Zusammenstellung der Tandems aus Mentor und Mentee gehört zu den erfolgskritischen Schritten im Mentoring. Dem entsprechend haben wir diesen Schritt bereits in Zusammenhang mit der Konzeption ([Abschn. 4.1](#)) intensiv diskutiert. Eine weitere Diskussion wird, aus Sicht des Tandems, in [Abschn. 5.2](#) erfolgen.

Die Aufgabe der Programmleitung im Abschnitt Programmoperative im Matching ist vor allem auf die Umsetzung des Matching-Prozesses gerichtet, der in der Konzeption definiert wurde. Dazu gehört eine Spanne an Aufgaben, die von der einfachen Empfehlung potenzieller Mentoren bei einem eigeninitiativen Matching der Tandems bis hin zu umfangreichen Maßnahmen aus Profilerstellung, Kennenlernrunden und Beratung reichen kann. Die Vielfalt der Möglichkeiten wird deutlich, wenn man die verschiedenen Matching-Prozesse vergleicht, die in den Case Studies in diesem Buch beschrieben sind (siehe auch [Tab. 4.8](#)).

Ein Beispiel ist das Matching im Cross-Mentoring-Programm der Peopledynamik GmbH:

Für das Matching der Tandems wurden durch die Projektleitung, auf Basis der Einzelgespräche mit Mentoren und Mentees, besonders geeignete Paare ermittelt. Vor der Kick off-Veranstaltung wurden jedem Mentee 1–3 Mentoren von der Projektleitung zur näheren ‚Beobachtung‘ empfohlen. Im Rahmen der Kick off-Veranstaltung stellen sich alle Mentoren und Mentees in ausführlicher, systemischer Weise vor. In anschließenden ‚Schnupperunden‘ fanden mehrere 1:1-Gespräche mit erwünschten Gesprächspartnern statt. Zum Ende dieser ‚Schnupperunden‘ wurden die Tandems in einem gruppenspezifischen Vorgang zusammengestellt. In zwei Bedarfsfällen wurde zu einem späteren Zeitpunkt eine Korrektur in der Tandembildung vorgenommen.

Tab. 4.8 Matching-Beispiele in Mentoring-Programmen

Programm	Art	Matching
Haspa AG	klassisch	<p>Mentor durch die Personalabteilung zugewiesen. Basis sind der persönliche Entwicklungsplan des Mentee und die dazu passenden Kompetenzen der Mentoren. Zuordnung wird anhand folgender Kriterien vorgenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mentor und Mentee müssen aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern kommen – sie arbeiten in verschiedenen Regionen/Bereichen – es liegen zwei Hierarchiestufen zwischen den beiden – ein Sinn in der Aufgabe gesehen wird – Im Vordergrund der Entscheidung steht die erwartete bzw. vereinbarte Zielerreichung
Sick AG	klassisch	<p>Das Matching der Tandems erfolgt weitgehend eigenverantwortlich. Das Mentoring findet außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung statt – ein Mentee kann sich also nur von einem Mentor begleiten lassen, der außerhalb der eigenen Berichtslinie steht</p>
HWR	klassisch	<p>Die Koordinationsstelle bildet die Tandems nach dem Einreichen der schriftlichen Bewerbung und Einzelgesprächen mit Mentor/in und Mentee. Persönliche Präferenzen, Interessen und angestrebte Themen werden besprochen, um Passfähigkeit der Tandems bestimmen zu können</p>
Netlight Consulting	klassisch	Zuweisung des Mentors
Anonym 1	klassisch	<p>Basis für den Matchingprozess stellen die Steckbriefe der Mentoren dar. Jeder Mentee kann max. drei potenzielle Mentoren auswählen und priorisieren. Die letztendliche Auswahl erfolgte durch den HR-Bereich anhand der vorgenommenen Priorisierungen. Die Tandems wurden zu rund 80 % cross-direktional besetzt. Ein Abstand von zwei Ebenen in der Hierarchie war Pflicht</p>
Anonym 3	klassisch	<p>Der Matching-Prozess ist wie folgt definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mentee definiert seine Ziele – Mentee darf Mentoren vorschlagen, die aktuell verfügbaren Mentoren und eine Empfehlung werden von der Programmleitung vorgegeben – Direktsprache/Akquise der Mentoren – Pairing-Gespräch (Mentee + Mentor + HR) – kurze persönliche Vorstellung von Mentor und Mentee – Präsentation des Mentoring-Konzepts und -Gedankens durch Programm Manager; Klärung von offenen Fragen – Besprechung der Ziele, der gegenseitigen Erwartungen, Rahmenbedingungen etc – aktive Entscheidung von Mentor und Mentee

(Fortsetzung)

Tab. 4.8 (Fortsetzung)

Programm	Art	Matching
Anonym 4	klassisch	Tritt eine neue (Nachwuchs-)Führungskraft ein, bekommt sie automatisch ein Angebot für ein Mentoring. Hierzu wird eine Liste mit den verfügbaren Mentoren (Pool) übergeben. Die Teilnahme ist freiwillig. 90 % der neuen Kollegen nehmen das Angebot an. HR informiert über die Person des Mentors. Der Mentee sucht sich einen Mentor aus der Liste aus und spricht ihm/sie eigeninitiativ an. Ein Mentor aus dem eigenen Bereich oder der eigene Vorgesetzte können nicht gewählt werden
Anonym 5	klassisch	Die Mentoren-Gewinnung erfolgt informell durch die Teilnehmer, d. h. es kommt nur dann zu einer Mentoring-Beziehung, wenn dies durch einen Teilnehmer gewünscht wird und er sich aktiv einen Mentor sucht
Fraport AG	Informell	Wird Mentoring als geeignetes Instrument gesehen, schlägt die Personalentwicklung, die viele Führungskräfte im Konzern kennt, dem Mentee geeignete Mentoren vor. Die weitere Initiative geht dann alleine vom Mentee aus,
EnBW	Frauenförderung	Zentral koordinierte Zuordnung der Mentoringtandems mit dem Ziel einer anregenden und stimmigen Passung
Anonym 2	Cross	Die Zusammenstellung der Tandems erfolgt vor dem Hintergrund der Ansätze Cross-Company, Cross-Sector, Cross-Gender und Cross-Culture durch die Programmleitung. Grundlage ist ein Fragebogen. Das erste Kennenlernen findet in der Kick-off Veranstaltung statt
German Speakers Association	Peer-to-Peer	Das Matching der Tandems erfolgt durch ein Komitee, das die Bewerbungen sichtet. Jeder Mentor erhält mindestens zwei passende Mentee-Vorschläge zur Auswahl unter denen er sich seinen Mentee auswählt. Auswahlkriterien im Matching sind Expertise, Werdegang, Persönlichkeit etc
EADS	Peer-to-Peer	Das Matching der Tandems erfolgt zentral durch die Programmleitung. Hierbei wird primär darauf geachtet, dass die Tandems cross-divisional besetzt sind und das two-level-gap eingehalten wird. Weiterhin werden die erfahrenen Mentees mit den erfahrensten Mentoren zusammengeführt
Deutsche Telekom AG	Reverse	Das Matching von Mentoren/Mentees erfolgt durch die Personalabteilung
Carl Zeiss AG	„Lotse“	<ul style="list-style-type: none"> – In der Regel handelt es sich um Kollegen, die einander kennen – Der Linienvorgesetzte oder der Projektleiter laden zu einem KickOff ein
Novartis AG	Open	Grundlage des Open Mentoring ist ein IT-System, in dem alle Mitarbeiter des Unternehmens weltweit ihre Kompetenzen und Entwicklungswünsche eintragen und automatisch matchen lassen

4.3.3 Mentoring-Vertrag

Die Organisation und Begleitung des Matching-Prozesses mündet in der Entscheidung von Mentor und Mentee für oder gegen eine Zusammenarbeit. Diese wird in einer Mentoring-Vereinbarung, oft auch als Mentoring-Vertrag bezeichnet, schriftlich erfasst und spezifiziert. Aufgabe der Programmleitung ist es, dafür zu sorgen, dass alle Tandems eine solche Vereinbarung schließen und dokumentieren. Ob die Inhalte der Zusammenarbeit offen gelegt werden, ist in den Programmen unterschiedlich und hängt sehr stark vom notwendigen Vertrauensschutz ab, der im Tandem vereinbart wurde.

Ein Muster für eine Mentoring-Vereinbarung ist Bestandteil des Methodenkoffers und im Vorfeld an Mentor und Mentee zu verteilen. So können sich beide, bereits vor dem ersten Treffen Gedanken machen, welche Regelungen sie jeweils aufgenommen haben wollen. Dies erleichtert das Gespräch und die Einigung. Ein Muster für eine Mentoring-Vereinbarung haben wir für Sie im Anhang aufgenommen. Weitere Beispiele sind in den Mentoring-Leitfäden im Internet enthalten, die wir Ihnen im vorherigen Kapitel vorgestellt haben.

4.3.4 Kick-Off- und Abschlussveranstaltung

Das Matching der Tandems und das erste Treffen werden in vielen Mentoring-Programmen im Rahmen einer Kick-Off-Veranstaltung durchgeführt. Auch unabhängig von diesen beiden potenziellen Inhalten kommt Kick-Off-Veranstaltungen eine besondere Bedeutung zu. Zum einen wird hier ein offizielles Startsignal gesetzt, zum anderen werden nochmals die definierten Standards und Erwartungen an alle Beteiligten vermittelt. Der gemeinsame Start stärkt außerdem die Verbundenheit der ansonsten alleine agierenden Tandems. So wird die Vernetzung der Mentoren und Mentees untereinander gefördert.

Zum Abschluss eines Mentoring-Programms gelten ähnliche Überlegungen. Eine Abschlussveranstaltung reflektiert die Ergebnisse des Mentorings und schafft Grundlagen für eine weitere, inoffizielle Zusammenarbeit über das Ende des offiziellen Programms hinaus. Die Programmleitung hat hier meist auch letztmals die Gelegenheit, eine intensive Auswertung der Erfahrungen und Dokumentation der Ergebnisse als Grundlage einer Abschlussdokumentation für den internen Auftraggeber zu erhalten. Die Personalabteilung kann weiterhin prüfen, ob Mentees zukünftig als Mentoren eingesetzt werden sollen und sie in den Pool integrieren. Die Abschlussveranstaltung ist weiterhin eine gute Plattform, das Engagement und die Leistung der Mentoren zu würdigen. Mit der Abschlussveranstaltung ist der Mentoring-Prozess offiziell beendet.

4.3.5 Trennung des Tandems

Die Auflösung der Tandems und der Mentoring-Zusammenarbeit von Mentor und Mentee kommt nicht nur in der Abschlussveranstaltung vor. Viel häufiger wird die Zusammenarbeit über das offizielle Ende des Prozesses hinaus fortgesetzt, weil noch Themen

Abb. 4.8 Mögliche Ursachen für die Trennung eines Tandems. Je nach Auslöser und Bewertung durch die Betroffenen werden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen (Eigene Darstellung)



zu bearbeiten sind oder eine intensive persönliche Beziehung entstanden ist. Gelegentlich wird ein Tandem die Zusammenarbeit aber auch vorzeitig beenden. Hier ist die Programmleitung noch einmal gefordert, das Tandem zu begleiten.

Für die Trennung des Tandems kommen unterschiedliche Ursachen in Frage, die unterschiedliche Aktionen auslösen können (Abb. 4.8). Daher ist es sinnvoll, sich grob zu überlegen, auf welche Fälle die Programmleitung und die Beteiligten vorbereitet sein sollten.

Der einfachste und in der Praxis häufigste Fall ist die plangemäße Erreichung der gesteckten Ziele im Rahmen des Programms. Hier bestehen die Aufgaben der Beteiligten primär darin, den Verlauf und die Ergebnisse des Mentorings zu dokumentieren, das weitere Vorgehen mit dem Vorgesetzten des Mentee zu klären und zu vereinbaren, ob und wie Mentor und Mentee in Zukunft Kontakt haben werden.

Der prinzipiell gegenteilige Fall ist das überraschende Auftreten von Schwierigkeiten mit anschließender Trennung der Tandempartner. Viele in der Praxis auftretende Probleme liegen in der Organisation der Tandem-Treffen oder in der persönlichen Beziehung von Mentor und Mentee begründet. Gelegentlich kann es vorkommen, dass sich Mentor oder Mentee sich als ungeeignet für ein Mentoring bzw. weitere Karriereschritte erweist. Neben hinderlichen persönlichen Verhaltensweisen (Unzuverlässigkeit, fehlende Initiative etc.) können auch psychosoziale Probleme zutage treten, die in einem Mentoring nicht bearbeitet werden können und sollen.

Der Mentor ist gehalten, sich in solchen Fällen an die Programmleitung zu wenden und über das weitere Vorgehen beraten zu lassen. Die Programmleitung wiederum muss auf solche Situationen vorbereitet sein und Hilfsangebote vorhalten. Dies kann sein:

- Moderation von Konfliktgesprächen bei Störungen der persönlichen Ebene im Tandem oder negativen Einflüssen von außen
- Ergänzende Maßnahmen der Personalentwicklung für Fälle fehlender Kompetenz beim Mentee
- Therapeutische Hilfe (z. B. über den Betriebsarzt) vermitteln in Fällen psychosozialer Probleme
- Ersatzmentoren stellen, wenn sich Mentor und Mentee nicht verstehen.

Ein Mentoring sollte auch dann beendet werden, wenn sich eine Unwirksamkeit dieses Instrumentes abzeichnet. Wird von Mentor oder Mentee einerseits oder anderen Stakeholdern wie dem Vorgesetzten des Mentee berichtet, dass im Mentoring keine oder eine unzureichende Entwicklung festzustellen ist, muss das weitere Vorgehen geklärt werden. Unwirksamkeit beruht immer wieder darauf, dass Mentoring nicht das für den Mentee geeignete Instrument der Personalentwicklung ist. So fehlt es jungen Leuten teilweise an der notwendigen Fähigkeit, die eigene Entwicklung selbst aktiv zu steuern. Da der Mentor gehalten ist, den Mentee nicht aus dieser Verpflichtung zu lassen und nicht steuernd einzugreifen, droht in solchen Fällen relativ schnell ein „versanden“ des Mentoring-Prozesses. Hier muss durch die Programmleitung und ggf. den Vorgesetzten eingegriffen werden. Auch die Arbeit des Tandems selbst birgt Risiken der Unwirksamkeit. Finden Treffen nicht regelmäßig statt, sind nicht richtig vorbereitet oder werden nicht zielgerichtet umgesetzt, entfalten sie auch keine Wirkung. In solchen Fällen ist zu prüfen, ob der Mentee zunächst durch andere Maßnahmen befähigt wird, aktiv und eigenverantwortlich zu arbeiten.

Neben den geschilderten Schwierigkeiten können alle Beteiligten auch positive Überraschungen erleben, wenn etwas eine neue Aufgabe oder gar ein Wechsel in ein anderes Unternehmen als nächster Karriereschritt anstehen. Hiervon können Mentor und Mentee betroffen sein, in jedem Fall wird aber zu prüfen sein, ob das Mentoring sinnvoll weitergeführt werden kann. In der Praxis stellen solche Fälle meist kein Problem dar, da breites Verständnis für die Nutzung einer Chance besteht und alternative Vorgehensweisen schnell identifiziert werden.

Die Diskussion zur Auflösung des Tandems zeigt bereits, dass im operativen Prozess des Mentorings auch Probleme auftreten können. Welche dies sein können und wie mit ihnen umzugehen ist, wollen wir [Kap. 5](#) beleuchten, das sich mit den Risiken des Mentorings befasst.

4.4 Risiken des Mentoring

Erfolg und Scheitern liegen oft sehr nahe beieinander und auch im Mentoring können sich Erfolgsfaktoren bei nicht passender Organisation oder Handhabung schnell in Misserfolgsfaktoren wandeln. Die Betrachtung der Chancen und Risiken des Mentorings ist daher ein wichtiges Element der Programm-Konzeption und -Durchführung. In Abhängigkeit der Gegebenheiten im Unternehmen, den Zielen des Mentorings (und der strategischen Personalentwicklungsziele) und dem Ablauf des Programms werden Risikobetrachtungen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

In [Kap. 5](#) wollen wir uns etwas intensiver mit den potenziellen Risiken des Mentorings befassen und aufzeigen, worauf ggf. zu achten ist. Die Darstellung stellt einen ersten Überblick dar, welche Vielfalt möglicher Risiken und ihrer Auslöser für ein konkretes Mentoring-Programm relevant werden kann. Eine Programmleitung sollte daher für ihr eigenes Programm ein Risikomanagement betreiben und die spezifische Situation in den Vordergrund stellen. Zwei Tipps erscheinen uns allerdings allgemeingültig:

1. Nutzen Sie gängige Methoden des Risikomanagements, etwas aus dem Projektmanagement-System in Ihrem Unternehmen
2. Betrachten Sie alle Aspekte, die wir in diesem Buch diskutiert haben. Erfolgs- und Misserfolgskriterien sind in der Praxis nahezu identisch, sie unterscheiden sich meist nur durch die Handhabung.

Exkurs: Risikoanalyse im Projektmanagement

Die fundierte Entscheidung, ob ein Projekt durchgeführt werden soll oder nicht, ist erst dann möglich, wenn Potenziale (Chancen) und Risiken eines Projektes erfasst und bewertet werden. Ein Mentoring-Programm, das ja als Organisationsprojekt betrachtet werden kann, ist in ähnlicher Weise zu analysieren.

Das Risikomanagement beschreibt sämtliche Prozesse, die notwendig sind, um Projektrisiken festzustellen, zu analysieren und darauf zu reagieren. In einem Projekt müssen die Risiken, die den Projekterfolg bedrohen, systematisch analysiert und bearbeitet werden. Als Projekterfolg wird die Situation bezeichnet, in der die Erfolgsdimensionen Lösungsumfang, Termin, Aufwand/Kosten und Qualität im vereinbarten Rahmen liegen. Mit dem Risikomanagement soll folgendes sichergestellt werden:

- Erkennen von Risiken
- Analysieren der Risiken (Ursachen, Auswirkungen)
- Bewerten der Risiken, resp. deren Auswirkungen
- Reduzieren bzw. eliminieren der Risiken
- Maßnahmenplanung für verbleibende Risiken
- Überwachung der verbleibenden Risiken bzw. der Wirkung der getroffenen Maßnahmen.

Im Anhang finden Sie eine ausführlichere Darstellung, inkl. einfacher Arbeitshilfen.

Wie der Anhang zum Vorgehen im Projektmanagement zeigt, kann der erste Schritt einer Risikobetrachtung in der Erstellung von Risiko-Clustern/-feldern bestehen. Dabei ist ein systematisches Vorgehen der erfolgskritische Aspekt. Nehmen wir als Beispiel eine Aufteilung wie in Abb. 4.9.

Wenn ein Überblick über potenzielle Risiken erstellt wurde, besteht der nächste Schritt darin, diese Risiken zu priorisieren und die relevanten Risiken spezifischer zu beschreiben. Danach ist eine Entscheidung möglich, wie mit dem einzelnen Risiko umgegangen werden soll.

Beispiel: Potenzielle Risiken und Problemfelder

1. Nicht-Passung von Mentor und Mentee
 - Unterschiedliche Erwartungshaltungen
 - Zögerlichkeit, Widerwille

	Organisation	Verhalten
Tandem	<ul style="list-style-type: none"> - Rollenklarheit und –kompetenz des Mentors - Passung des Tandems - Organisation der Treffen - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen und Vertraulichkeit - Steuerung des Prozesses durch den Mentee - Lernstil des Mentee und Lehrstil des Mentoren unterscheiden sich - ...
Programm	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des Prozesses - Aufbau- und Ablauforganisation - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachverfolgung von Fortschritten und Erfolg - ...
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> - Einbindung des Vorgesetzten des Mentee - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Mentoring-Programm wird nicht als strategische Priorität des Top-Managements wahrgenommen - Verhalten in Team / Abteilung des Mentee - ...

Abb. 4.9 Risikofelder im Mentoring mit Beispielen für etwaige Risiken (Beispiele). (Eigene Darstellung)

- Übereifriger Mentee
 - Beziehung wird in der Organisation kritisch gesehen
 - zu emotionale Herangehensweise.
2. Bruch der Vertraulichkeit
 - Rollenkonflikte
 - Einfluss auf andere
 - Störungen durch Dritte, Konflikte im Umfeld
 - Grenzen im Vorfeld nicht sauber geklärt.
 3. Organisation im Tandem
 - Zeiten für Treffen, Zeitmanagement
 - inkompatible Arbeitszeiten oder Orte
 - Anzahl und Qualifikation der verfügbaren Mentoren zu gering
 - fehlende Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte
 - Laufzeit des Programms zu kurz, um mittel- und langfristige Ziele des Mentee zu bearbeiten bzw. zu erreichen.
 4. Rahmenbedingungen und Umfeld
 - Unternehmensweite Strategie für den Einsatz des Mentoring (Ziele, Verknüpfung mit anderen PE-Tools, etc.) fehlt
 - Kollegen, privates Umfeld oder Vorgesetzte betrachten das Mentoring und die Entwicklung des Mentee kritisch.

Im Folgenden wollen wir nun einzelne, aus der Praxiserfahrung herausgegriffene Aspekte des Mentorings darstellen, die sich als Risiko für den Erfolg erweisen

können. Diese sollen aufzeigen, mit welcher Art von Schwierigkeiten zu rechnen ist und so ein wenig den „Risiko-Blick“ schärfen.

4.4.1 Die Rolle des Alters

Betrachten wir als Einstieg die Frage des Alters im Mentoring. Bisher wird stets davon ausgegangen, dass der Mentor älter, erfahrener, reifer ist als der Mentee. Spätestens seit Reverse-Mentoring-Programmen, in denen jüngere aber in Einzelfeldern erfahrenere Mentoren ältere Mentees begleiten, wackelt dieses Bild und für die Zukunft ist ein Verschwinden des Faktors Alter im Mentoring zu erwarten. Aber dabei sollte nicht vergessen werden, dass soziale Erwartungen („Ältere lernen langsamer“) und Selbstbilder („Ich brauche nichts mehr lernen, das habe ich in der Vergangenheit zur Genüge getan“) massive Hindernisse bei der Gestaltung und Durchführung eines Mentoring-Programms darstellen können. Diese Selbst- und Fremdbilder resultieren vielfach auf ähnlichen (innerhalb einer Altersgruppe) oder unterschiedlichen (zwischen den Altersgruppen) Erfahrungen, Zielen und Werthaltungen. Der Austausch und die Zusammenarbeit sind leichter, wenn ähnliche Erfahrungen vorliegen, der Entwicklungsfortschritt kann durch größere Unterschiede jedoch massiv gefördert werden. Gleichzeitig stehen Angehörige einer Altersgruppe möglicherweise in Konkurrenz um Positionen oder, ältere Mitarbeiter sind froh, in neue Technologien oder Methoden eingeführt zu werden. Solche Widersprüche und die daraus resultierenden Dilemmata sind in der Konzeption eines Mentoring-Programms zu berücksichtigen und ein schönes Beispiel dafür, wie wichtig eine Risikobetrachtung ist.

Welche Rolle das Alter als Riskofaktor in einem konkreten Fall spielen kann, beschreibt folgendes Zitat der Programmleitung eines Mentoring-Programms, das als ein Bestandteil einer umfassenden Förderung älterer Mitarbeiter in einem Unternehmen angeboten wird:

Das Angebot (Anm.: Ein Development Center, das sich speziell an Mitarbeiter über 45 Jahre richtet) wird von den Teilnehmern sehr positiv bewertet. Die Teilnahme wird als Ausdruck besonderer Wertschätzung wahrgenommen. Unmittelbar nach dem Development Center ist eine hohe Euphorie zu spüren. In den Mentoring-Prozessen kommt es vereinzelt vor, dass ein Mentor (trotz der Vorbereitung) eine weitere Unterstützung in seiner Rolle nötig hat, diese aber nicht abfordert. In solchen Fällen werden die entsprechenden Personen aktiv angesprochen und geschult.

Als Impuls, über die eigene Karriere nachzudenken, ist das Development Center sehr gut geeignet. In vielen Fällen kommt es jedoch nicht zu einer wirklichen Weiterentwicklung. Die Hauptursache: Lernprozesse werden angestoßen aber nicht konsequent zu Ende geführt.

Darüber hinaus wird beobachtet, dass die Ausgangsbasis, d. h. das Feedback (Entwicklungspotenzial) aus dem Development Center, im Mentoring-Prozess immer wieder verlassen wird. Stattdessen werden andere Themen, die meist aus dem operativen Alltag stammen, diskutiert. In der Folge versandet der ursprüngliche Elan aus dem Development Center.

HR und andere Manager werden durch die Mitarbeiter nur unzureichend kontaktiert und eingebunden, so dass eine Realisierung der angestrebten Karriereschritte nur bedingt möglich ist. Hierzu trägt auch bei, dass auffällige Unterschiede zwischen den Teilnehmern bestehen. Das Programm basiert zu einem guten Teil (Lernplan, Mentoring, Karriereschritt selbst) auf Eigeninitiative der Teilnehmer. Diese Eigeninitiative ist bei 40 % der Mitarbeiter

zu beobachten. Die restlichen 60% warten, dass auf sie zugegangen wird oder Unterstützung angeboten wird. Gerade bei dieser Gruppe kann es zu Frust kommen, wenn nach dem Development Center nichts passiert.

Derartige Erfahrungen sind typisch und zeigen, dass in der Praxis stets mehrere Chancen (hier u. a. Motivation) und Risikofelder (hier u. a. Vorurteile) gleichzeitig auftreten und sich gegenseitig überlagern. Umso wichtiger ist die systematische Betrachtung der potenziellen Chancen und Risiken und der Überlegung, wie Chancen genutzt und Risiken minimiert werden können.

4.4.2 Erwartungshaltungen

Ein erhebliche Risiko im Mentoring sind die Erwartungshaltungen der Betroffenen. Mentees sind in vielen Mentoring-Programmen diejenigen Mitarbeiter, die bereits durch überdurchschnittliche Leistung und Ehrgeiz aufgefallen sind. Solche Menschen neigen häufig dazu, hohe Erwartungen und Anforderungen zu stellen und die Erfolgchancen unrealistisch einzuschätzen. Dies ist an sich nicht verkehrt, denn nur wer hohe Ansprüche stellt, wird auch starke Leistung bringen können. Die „realistische“ Einschätzung von Möglichkeiten, Projektzielen, Zeitbedarfen etc. gehört jedoch zu den wichtigen Fertigkeiten im Management und muss trainiert werden. Der Mentor kann mit seiner Berufs- und Lebenserfahrung meist deutlich besser einschätzen, was realistisch ist und den Mentee entsprechend unterstützen. Der Mentor kann sich beispielsweise fragen:

- Welche Methoden, z. B. aus dem Projektmanagement kann ich dem Mentee empfehlen?
- Welche Informationen und Kontakte benötigt der Mentee, um zu realistischen Einschätzungen zu kommen?
- Wie kann ein großes Ziel in Teilziele zerlegt werden, um zu realistischeren Einschätzungen zu kommen?

Auch die Mentoren sind nicht gegen Fehleinschätzungen und überehrgeizige Ziele gefeit. Als Manager sind sie gewohnt, dass Themen solide vorbereitet sind und Ziele zügig umgesetzt werden. Gerade bei der persönlichen Entwicklung, die deutlich langsamer voranschreitet als Fachthemen, ist dagegen Geduld gefordert, um dem Mentee Zeit und Raum zu geben, eine solide und nachhaltige Entwicklung zu durchlaufen.

- ▶ **Praxistipp:** Themen, die der Mentor einfacher ansprechen kann, als es ein Vorgesetzter tun kann, sind solche, die im Bereich der sozialen Regeln und Erwartungen liegen. Feedback zu Themen wie Höflichkeit, Kleidungswahl oder inadäquater Sprache sind in der vertrauensvollen Umgebung des Mentorings besser zu besprechen, als es mit dem Vorgesetzten der Fall ist. Der Umgang mit (menschlich) sensiblen Themen zeigt, wie nahe Erfolgs- und Misserfolgskriterien beieinander liegen.

4.4.3 Verfügbarkeit von Mentoren

Das größte Problem in der Organisation nahezu aller Mentoring-Programme ist die Verfügbarkeit geeigneter Mentoren. Neben der naturgemäß geringen Anzahl an erfahrenen (Führungs)Kräften, die über ausreichend Erfahrung verfügen, ist die persönliche Eignung zu beachten. Nicht jeder, der sich für die Rolle interessiert, ist auch ein geeigneter Mentor. Die Rolle des Mentors (vgl. [Abschn. 3.2](#)) stellt einige Anforderungen, etwa an die Fähigkeiten zuzuhören, zu reflektieren, hilfreiche Fragen zu stellen und dem Mentee in seiner Entwicklung zu unterstützen. Dabei geht es mehr um Ermunterung und die Stärkung des Selbstbewusstseins, als eine Anleitung, wie die Dinge zu tun sind. Für Programmverantwortliche gilt es daher, sich gut zu überlegen, welche Anforderungen die Mentoren erfüllen sollen, ein Screening über die verfügbaren Personen durchzuführen und einen Pool verlässlicher Mentoren aufzubauen.

Bei der Wahl der Mentoren sind noch ein paar Stolpersteine und Risiken zu beachten. So wählen viele Mentees ihren Wunsch-Mentor nach hierarchischen Gesichtspunkten aus und wollen eine möglichst hochgestellte Person als Mentor. Dies als Entscheidungsgrundlage ist definitiv zu kurz gegriffen, da es um die eigene Entwicklung geht und diese unterstützt werden soll. Weiterhin sind auch die Top-Manager nicht immer bereit bzw. geeignet, als Mentor zu agieren. Dies ist – Eignung vorausgesetzt – jedoch wünschenswert, wenn dem Mentoring-Programm eine unternehmensweite Bedeutung gegeben werden soll.

Bei der Bewältigung der Mentoren-Knappheit können einige Strategien helfen:

- Gruppen-Mentoring, d. h. ein Mentor betreut mehrere Mentees
- Mentees sehr früh motivieren, selber als Mentor aktiv zu werden
- Mentoren von außerhalb des Unternehmens suchen, etwa altersbedingt oder temporär ausgeschiedene Mitarbeiter
- Schaffung von Fachgruppen, die sich gegenseitig unterstützen und miteinander lernen. Auch wenn dies noch kein Mentoring ist, werden wesentliche Aspekte zur Wirkung kommen und es werden sich Personen hervortun, die als Mentor geeignet sind.

4.4.4 Vertraulichkeit

Der vertrauliche Umgang mit den Inhalten und Aussagen im Mentoring-Prozess spielt für den Erfolg eines Mentoring-Prozesses eine wesentliche Rolle. Dies gilt für beide Seiten! Sowohl der Mentee als auch der Mentor müssen sich absolut darauf verlassen können, dass der jeweils andere und die Programmleitung keine Details an Dritte weitergeben. Regeln für die Vertraulichkeit gehören daher zu jedem Mentoring dazu und sind im Mentoring-Vertrag zu regeln. Der Programmleitung sollte darüber hinaus klar sein, dass die eigenen Interessen bezüglich der Evaluation des Prozesses und der Ergebnisse in Widerspruch zum Vertraulichkeitsgebot stehen könnten. Somit sind auch zwischen dem Tandem und der Programmleitung Regelungen zu treffen, was, in welcher Form berichtet und

dokumentiert wird und was nicht. Gleiches gilt für den Vorgesetzten des Mentees, dessen Informationsbedürfnisse ebenfalls mit der vereinbarten Vertraulichkeit kollidieren können.

4.4.5 Das soziale Umfeld des Mentee

Der Mentee ist wie jeder andere Mensch auch in ein soziales Umfeld eingebunden. Im Unternehmen sind es vor allem der Vorgesetzte aber auch die Kollegen, die von den Veränderungen beim Mentee betroffen sind, die im Mentoring erzeugt werden sollen. Aber auch das familiäre und private Umfeld können durch veränderte Zeiteinsätze, Verhaltensänderungen etc. betroffen sein. Es ist daher stets mit dem Mentee zu klären, ob und wie sich die erwarteten Veränderungen auf das soziale Umfeld auswirken können und welche Vorsorge gegebenenfalls getroffen werden soll.

Was kann getan werden, um das Umfeld „mitzunehmen“? Im beruflichen Kontext sollten Mentee und Vorgesetzter abstimmen, was an die Kollegen des Mentee kommuniziert wird und wie mit eventuellen Bedenken und Widerständen umgegangen werden soll.

Welche Bedeutung das soziale Umfeld haben kann, zeigt die Fallstudie der Wirtschaftsförderung Stuttgart. Zitat: „Für die Mentees stand der erzielte Abschluss im Vordergrund. Sie berichteten aber auch über veränderte Beziehungen in ihren Teams. So wirkten sich gestärktes Selbstbewusstsein und bessere Kommunikation positiv auf ihre Rolle im Team aus. Andererseits wurde auch von Konkurrenzverhalten und Streitereien um veränderte Aufgabenverteilungen berichtet. Für manche Frauen war es darüber hinaus schwierig, zuhause durchzusetzen, dass sie sich weiter qualifizieren wollen und ihre Rolle (Anm.: in der Familie) eingeschränkt wahrnehmen werden.“

Im gegebenen Fall hatte das Gruppen-Mentoring als organisatorisches Element und die dadurch erzielte Schaffung einer „sozialen Unterstützung“ in der Peer-Gruppe und durch die Mentoren einen positiven Einfluss und half, die dargestellten Schwierigkeiten zu bewältigen. Ähnliche Überlegungen sollten für jedes Mentoring-Programm aber auch von jedem Mentee selbst angestellt werden.

► **Praxistipp: Das Umfeld des Mentee**

Für die Mentees sollte eine Stakeholder-Analyse des eigenen, Umfeldes zu den Aufgaben der Vorbereitung auf das Mentoring. In Relation zur eigenen Situation im Team und seinem privaten Umfeld sollte er sich fragen, wie sich der Mentoring-Prozess und die erzielten Ergebnisse auf das Umfeld auswirken. Wie werden Kollegen auf die Mentoring-Beziehung reagieren, welche Auswirkungen wird es auf Freunde und Partner haben?

Als Arbeitshilfe hierzu finden Sie im Anhang einen Analysebogen für das eigene Netzwerk.

4.4.6 Konkurrenz zwischen Mentor und Mentee

Bei der Zusammensetzung von Tandems ist darauf zu achten, dass Mentor und Mentee in absehbarer Zukunft nicht in Konkurrenz zueinander stehen werden. Dies kann sowohl Positionen als auch Budgets oder Ressourcen betreffen. Auf keinen Fall darf das Risiko bestehen, dass der Mentor in seiner Funktion durch den Mentee abgelöst wird. Würde ein solcher Fall auftreten, wäre die Methode Mentoring gefährdet, da sich viele potenzielle Mentoren fragen werden, ob es gewollt ist, dass sie ihren eigenen Nachfolger heranziehen. Solche und andere Missverständnisse müssen vermieden werden.

4.4.7 Der Vorgesetzte des Mentee

Disziplinarisch Vorgesetzte werden in den meisten Mentoring-Programmen explizit aus dem Mentoring-Prozess heraus gehalten. Dies ist in Bezug auf manche der angestrebten Ziele und das notwendige Vertrauen des Mentee sinnvoll. Aus Sicht der Vorgesetzten stellt die Abgrenzung jedoch meist ein Problem dar. Einerseits sind sie für die Entwicklung des Mentee explizit verantwortlich, andererseits werden sie nicht einbezogen. Viel entscheidender ist die verbreitete Sorge, dass sich der Mentee durch das Mentoring persönlich weiterentwickelt und durch den nächsten Karriereschritt den Verantwortungsbereich des Vorgesetzten verlässt. Damit sind die eigene Funktion und das Geschäftsergebnis direkt betroffen. Dieser typische Interessenkonflikt sollte im Vorfeld des Mentorings zumindest angesprochen werden, um idealerweise eine gemeinsame Regelung für einen konstruktiven Umgang zu finden.

4.4.8 Sensibilität der Mentoren

Es ist sehr einfach, anderen Menschen zu nahe zu treten und ihre Werte, Glaubenssätze oder Meinungen in Frage zu stellen. Mentees werden unterschiedlich sensibel auf Äußerungen oder Handlungen reagieren. Die Mentoren müssen sich daher stets über ihr eigenes Verhalten und die potenzielle Wirkung bewusst sein. Sie sind Vorbild und sollten sich stets selbst daraufhin beobachten, welche Verhaltensweisen und Äußerungen sie zeigen, wie andere darauf reagieren und was in der Rolle des Mentoren (der ja auch das Unternehmen repräsentiert) ein angemessenes Verhalten darstellt. Explizit Feedback einzufordern (etwa von Kollegen der gleichen Ebene) oder dieses Thema mit dem eigenen Coach zu klären, sind zwei der hilfreichen Vorgehensweisen.

4.4.9 Widerstand des Managements gegen Mentoring

Gerade bei der erstmaligen Nutzung von Mentoring in einem Unternehmen wird das Top-Management eine zentrale Rolle als Promotor spielen müssen. Aber sind Manager auch Promotoren? Nicht unbedingt. Wahrscheinlich muss eine Programmleitung

zunächst dafür sorgen, dass ein echtes Commitment entsteht. Hierzu werden einige potenzielle Vorbehalte abzubauen sein:

- Mentoring ist kein strategisches Element in der Organisation
- Mentoring ist zu emotional
- Die benötigte Zeit steht nicht zur Verfügung
- Manager wissen nicht, wie Mentoring funktioniert, wie sie handeln sollen
- Mentoring ist nicht effektiv
- Mentoring lohnt sich nur für die Top-Talente.

4.4.10 Risiken in der Mentoring-Praxis

Welche Schwierigkeiten in der Praxis auftreten, zeigen manche der Case Studies hier im Buch und die Studien von Honemeyer (2012) zur Sicht der Mentees und von Edelkraut/Graf zur Sicht der Mentoren (2011).

Beispiel: Fallstudie X-Mentoring Hamburg (Peopledynamix GmbH)

„Schwierigkeiten in einzelnen Tandems sind normaler Bestandteil eines Mentoring-Programms.

So traten während des Mentorings in zwei Tandems Störungen auf:

- Eine emotionale Störung der Tandem-Beziehung bereits nach dem zweiten Treffen: Lösung durch Interventionsgespräch mit Projektleitung und neu initiierte Tandemzusammensetzung
- Ein grundlegendes persönliches Problem eines Mentee, das den Mentoren ‚überforderte‘: Lösung durch Eskalationsgespräch mit Projektleitung und Weiterempfehlung des Mentee an professionellen Dienstleister zur Lösungsbearbeitung seiner Themenstellung (in diesem Fall Familientherapeut)“.

In der Studie von Honemeyer (2012), in der Mentees zu ihren Erfahrungen mit dem Mentoring befragt wurden, kamen nur wenige Schwierigkeiten zutage: Etwa 50 % der befragten Mentees nannten den Faktor Zeit als größtes Hemmnis in der Eins-zu-Eins-Beziehung mit ihrem Mentor aber nur drei Befragte sahen dies als echtes Problem an (Abb. 4.10). 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. Eine Auflösung des Widerspruchs aus gewünschter und realer Verfügbarkeit der Mentoren kann, wie die meisten anderen Risiken, nur durch eine konkrete und möglichst präzise beschriebene Vereinbarung im Tandem gehandhabt werden. Der entscheidende Schritt ist, sich bereits im Vorfeld klar zu werden, dass dieser Punkt problematisch werden kann und sich gemeinsam darauf einzurichten.

Exemplarische Zitate aus den Menteebefragungen von Honemeyer (2012):

Negativ erfahrung			
keine	13	15	keine
noch nicht gemacht	2		
Zeitfaktor	3		
Mentor hat Weisungsbefugnis	1		
fehlende Unterstützung	1		
Erwartungen nicht erfüllbar	1		

Abb. 4.10 Negativerfahrung von Mentees. (aus: Honemeyer 2012)

Das Mentoring ist erfolgreich, wenn die Organisation der Treffen mit dem Mentor in gegenseitiger Abstimmung erfolgt und sich der Mentee mit Fragen auf das Gespräch vorbereitet. Der Erfolg hängt davon ab, ob man gezielt Feedback einfordert und offen mit Kritik umgeht, indem man seine eigenen Stärken und Schwächen (Selbstreflexion) nach den Praxisphasen zur Sprache bringt.

Die Herausforderung ist, mit dem Partner eine persönlich gute und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, die für eine konstruktive Zusammenarbeit erforderlich ist.

Beide Seiten müssen sich darüber im Klaren sein, dass ein Mentor keine „Elternrolle“ übernimmt, und die Mentee ihre Entscheidungen immer selbst treffen und tragen muss. Ein Mentor kann bestenfalls beraten. Das setzt aber auch eine aktive Arbeit der Mentee voraus.

Die Mehrheit der Mentoren (Edelkraut und Graf 2011) hat das Mentoring ebenfalls als unproblematisch erlebt und konnte nur über wenige Schwierigkeiten berichten. Wenn Probleme auftraten, waren dies zumeist Schwierigkeiten, Termine für die Zusammenarbeit zu finden, weniger die vereinbarten Termine einzuhalten. Zwei der acht Nennungen (siehe Tab. 4.9) aus diesem Bereich bezogen sich auf das Thema Work-Life-Balance, d. h. der Mentor berichtet dass die Rolle mit der privaten Zeitplanung kollidierte.

In diesem Zusammenhang hat eine Mentorin unbewusst den Eindruck der Studienleitung aus den Rückmeldungen auf den Punkt gebracht. Sie schreibt: *„Worklife Integration ist im Mentoring ein Thema für beide, da anspruchsvolle Firma/Tätigkeit. Zwischen 30 u. 40 wird viel Energie in die Karriere gesteckt, ab 40 wird klar, dass auch Privates wichtig ist. Mentoring kann in allen Phasen mit dem Geschäft kollidieren.“*

Schwierigkeiten, die von außen in das Mentoring hineinreichten, waren zur Hälfte private Probleme der Mentees, insbesondere Beziehungsthemen, die sich negativ auswirkten. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn Personaler und Risikomanager wissen, dass Beziehungsthemen die Wahrnehmung von Menschen dominieren und ein zielorientiertes Arbeiten fast unmöglich machen.

Mehrere Mentoren bemängelten eine zu geringe Ernsthaftigkeit bzw. Zuverlässigkeit der Mentees. Die Erwartung der Mentoren ist eindeutig: Wenn ich als Mentor viel Zeit und Energie in einen Mentee investiere, dann erwarte ich mindestens den gleichen Aufwand und die gleiche Ernsthaftigkeit vom Mentee. Zitat: „Nur gerne mal hören, was Du machst“ ist zu unverbindlich. Dadurch werden beide sehr unzufrieden. Echte Hilfe ist nur möglich, wenn präzise Ziele formuliert wurden.

Weitere Zitate von Mentoren:

Tab. 4.9 Schwierigkeiten im Mentoring-Prozess (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

Da wir uns in der Regel nach Feierabend getroffen haben, war es manchmal mühsam. Im täglichen hätten wir aber einfach nicht die Ruhe und Zeit gefunden, da wir beide sehr eingebunden und häufig unterwegs waren. Die Beziehung war sehr gut – besteht bis heute. (Personalleiterin, Maschinen- und Apparatebau, internes Mentoring für High Potentials).

Die Zusammenarbeit war anfangs gut, schwächelte jedoch zum Ende des Jahres hin. Mein Mentee hat sich selbst für dieses Programm entschieden, hatte jedoch eine andere Erwartung an das Programm und die Schulungsinhalte (Seminare). Darüber hinaus war die Person mental/psychisch labil und somit wurde die Mentorenrolle fast zur psychischen Betreuung. Ab diesem Zeitpunkt war die Handhabung schwierig. (Bereichsleiterin, Handel, Cross-Mentoring).

Gerade die genannten Fallstudien und Studien zeigen aber auch, dass Risiken und Probleme nur in wenigen Fällen auftreten. Die Methode Mentoring wird durchgängig sehr positiv bewertet und wird als wenig risikobehaftet wahrgenommen. Ein professionelles Risikomanagement trägt jedoch dazu bei, dieses Positivbild zu erhalten, indem Schwierigkeiten systematisch vorgebeugt wird.

Damit ein Risikomanagement überhaupt sinnvoll betrieben und weiterentwickelt werden kann, müssen das Mentoring-Programm und die Mentoring-Prozesse evaluiert werden. Diesem Thema wollen wir uns im nächsten Kapitel widmen.

4.5 Evaluierung und Nachbereitung

„Und, was hat uns die Maßnahme gebracht?“ Diese und ähnliche Fragen gehören zu jeder Aktivität der Personalentwicklung. Diese soll eine Wirkung entfalten und deren Wirkung gilt es dann auch nachzuweisen. Leider sind Ursache und Wirkung gerade in der Personalentwicklung vielfach schwer nachweisbar. Viele Faktoren beeinflussen den Effekt, um den es im Kern geht: Den nachhaltigen Einsatz erlernter bzw. erweiterter Kompetenzen im Arbeitsalltag.

Mentoring gehört zu den Methoden in der Personalentwicklung, die bei einem vertretbaren Aufwand große Wirkung entfalten können. Gleichzeitig sind einige Risiken mit der Methode verbunden. Daher kommt der Evaluation von Mentoring-Programmen und -Prozessen eine besondere Bedeutung zu und für Programmverantwortliche muss es

eine Selbstverständlichkeit sein, eine sinnvolle Evaluation zu einem festen Bestandteil jedes Mentoring-Programms zu machen.

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

Die Evaluierung des Mentoring bezieht sich auf den Mentoring-Prozess selbst und auf das Mentoring-Programm. Ziel der Prozess-Evaluierung ist der Nachweis der Wirkung, die das Mentoring auf die Beteiligten hat. Diese erhalten auf Basis der Evaluierung ein individuelles Feedback zu ihrer Leistung als Mentor und Mentee und bei Bedarf Empfehlungen für die weitere Entwicklung. Die Evaluierung des Mentoring-Programms zielt darauf, durch Lessons learned und formale Feedbacks von den Mentoren und Mentees, Informationen über Verbesserungspotenziale für zukünftige Programme zu erhalten. Wie geht eine Programmleitung dabei vor?

4.5.1 Grundlagen der Evaluierung von Maßnahmen der Personalentwicklung

Der generelle Prozess einer Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen kann in vier Phasen erfolgen (vergl. Becker 2000), die auch in der Evaluierung des Mentoring eingesetzt werden können:

1. Festlegung der zu evaluierenden Faktoren
2. Erhebung der Information
3. Interpretation der Ergebnisse
4. Nutzung der Ergebnisse

Festlegung der zu evaluierenden Faktoren

Der entscheidende Schritt ist wie so oft der Erste. Es gilt zu definieren, was in der Evaluation erfasst werden soll. Dabei sollten die zu evaluierenden Faktoren einen direkten Bezug zu den Zielen und dem oben beschriebenen Nutzen des Mentoring-Programms aufweisen. Starten Sie also am besten damit, alle Gründe aufzulisten, warum Sie das Mentoring-Programm ins Leben gerufen haben. Erst daraus können kluge KPIs entwickelt werden (vergl. Abb. 4.11).

Kennzahlen zum Mentoring (Key Performance Indicators)
Mentoring-Quote = Mitarbeiter im Mentoring / Gesamtzahl der Mitarbeiter
Frauen-Quote = Frauen im Mentoring / Gesamtzahl der Mitarbeiterinnen
Netzwerk-Quote = Mitarbeiter in Netzwerken / Mitarbeiter im Mentoring
Aufstiegsquote = Mitarbeiterbeförderung nach Mentoring / Mitarbeiter im Mentoring
Mentorenquote = Führungskräfte als Mentor / Führungskräfte der Ebene

Abb. 4.11 Key Performance Indicators „Mentoring“. (Becker 2009)

Grundlage jeder Erfolgsmessung ist die Definition geeigneter KPIs, die den Erfolg anzeigen.

Leitfrage dabei ist, woran die Erreichung der definierten Ziele erkannt wird. Was wird passiert sein, was sind die Ergebnisse und welche Nebeneffekte helfen ggf. die Ergebnisse zu sehen? Auch hier ist zwischen zwei Bereichen zu unterscheiden:

Aus den strategischen Zielen leitet sich die Ergebnis-Metrik ab und beantwortet die Frage: Welche Informationen lassen Aussagen über die Wirksamkeit des Mentoring zu?

1. Ergebnis-Metrik

- Effekt des Mentoring auf Beförderungen, ggf. über Bereichsgrenzen hinweg
- Veränderung der Leistungsbeurteilungen der Mentees
- Veränderungen bei Mitarbeiterzufriedenheit bei Mentees und Mentoren bzw. der Belegschaft generell
- Finanzielle Effekte aufgrund von eingesparten Rekrutierungskosten, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung usw.
- ...

Zusätzlich sollten generelle Daten zum Verständnis des Programms erhoben werden

2. Programm-Metrik:

- Teilnehmer: Anzahl der Mentoren und Mentees, Diversity-Aspekte, Hierarchielevel,...
- Zeit: wie oft treffen sich die Tandems?
- Zufriedenheit der Beteiligten
- Inanspruchnahme von Beratungen/Konfliktmoderation
- ...

Einige Beispiele für die Ergebnis-Metrik finden Sie in Tabelle 4.10

Eine gute Evaluation besteht nur aus wenigen aber sehr gut ausgesuchten KPIs, die den Erfolg eines Programms kurz und prägnant wiedergeben.

Erst zum Schluss werden die Zielgrößen bestimmt – erinnern Sie sich an das SMART Prinzip.

Tab 4.10 Ziele und KPIs nach Helen Luketic (2015)

Wenn das Ziel ist....	... dann analysieren Sie:
Internes Talentmanagement	• Interne vs. externe Besetzungsrate von verschiedenen Karriereleveln
Zukünftige Führungskräfte zu identifizieren	• Succession Planning Rate (Die Prozentzahl der Stellen, für die ein Nachfolger feststeht)
die Arbeitgebermarke zu stärken	• Akzeptanzrate der Stellenangebote an Externe
	• Anzahl von externen Bewerbungen pro Stelle

Erhebung der Informationen

Nachdem Sie nun wissen, welche Faktoren entscheiden sind, können Sie sich Gedanken über die Erhebung machen. Es gilt zu definieren, wie die Evaluation erfasst werden soll. Hierzu können folgende Fragen helfen:

- Welche Personen können diese Informationen erfassen/liefern?
- Wer evaluiert mit welchen Instrumenten und welchen Befugnissen?
- Wie werden die Daten dokumentiert?
- Wie wird mit den Evaluierungsergebnissen umgegangen?

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. In der Praxis immer wieder erfolgreich benutzt werden:

- Eine Berichtspflicht für Mentees, in Abstimmung mit den Mentoren
- Vorbereitungs- und Auswerterunden mit dem Tandem, dem Vorgesetzten des Mentee und der Programmleitung
- Lessons learned mit allen Beteiligten am Ende des Programms
- Fragebögen an alle Beteiligten
- ggf. vertrauliche Befragungen durch Externe als Auditoren und Impulsgeber

Beispiele für Arbeitsmittel, die bei der Evaluierung helfen, sind im Anhang aufgeführt. Auch die in [Abschn. 4.1.](#) vorgestellten Leitfäden für das Mentoring gehen auf die Evaluierung ein.

Die Evaluierung muss somit schon in der Programmkonzeption berücksichtigt werden. Hier wird festgelegt, 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.

Exkurs: Projektauswertung

Als eine Aufgabe in der Abschlussphase eines Projektes sollte eine Projektauswertung durchgeführt werden. Diese Auswertung umfasst nicht nur die Kostenseite, sondern auch die Prüfung der inhaltlichen Ergebnisse.

Tab. 4.11 Schema
Abweichungsanalyse

	Soll	Ist
Projektbezogen	Termine Aufwände Kosten Qualität	Termine Aufwände Kosten Qualität
Ergebnisbezogen	Ergebnismengen Leistungsmerkmale Qualitätsziele	Ergebnismengen Leistungsmerkmale Qualitätsziele

Im ersten Schritt kann eine Abweichungsanalyse vorgenommen werden. Beispielsweise nach dem folgenden Schema:

Der nächste Schritt kann dann die Betrachtung der Ursachen bei Nichterfüllung sein. Beispielsweise nach folgendem Schema:

Tab. 4.12 Schema
Ursachenanalyse

	personell	technisch	organisatorisch
Vermeidbar			
kaum vermeidbar			
nicht vermeidbar			

Abschließend werden die Ursachen daraufhin bewertet, welche Relevanz sie für zukünftige Projekte haben können. Für relevante Risiken werden Lösungsvorschläge dargestellt und dokumentiert.

► **Praxistipps: Evaluierung**

- Die Evaluierung ist bereits im Konzept einzubauen
- Mentor und Mentee müssen wesentliche Elemente der Evaluierung in Eigenregie durchführen und in ihre Zusammenarbeit integrieren. Hierfür sind sie mit geeigneten Arbeitsmitteln, wie Checklisten und KPI's auszustatten und zu qualifizieren
- Die Vorgesetzten müssen in die Evaluierung einbezogen werden, wenn es um die Ergebnisevaluation auf Seiten des Mentee geht. Dann kann der Mentee im Anschluss an das Mentoring eine nahtlose, weitere Förderung durch den Vorgesetzten erfahren
- Eine Auswertungssitzung des Tandems ist Pflicht, eine halbjährliche Reflexion wünschenswert. Zu den Ergebnissen der Auswertung ist ein Bericht an die Programmleitung zu erstellen.

Anm.: Wenn eine Auswertungsrunde Tandem + Vorgesetzter + Personalabteilung stattfindet, kommt es automatisch zu einer Art kollegialer Beratung, einem Austausch unterschiedlicher Eindrücke des Mentee und insgesamt zu einer differenzierteren Sicht auf diesen Mitarbeiter.

4.5.2 Praxiserfahrungen aus Evaluierungen von Mentoring-Programmen

Die große Bedeutung der Evaluierung von Mentoring zeigt sich vor allem, wenn die Ergebnisse durchgeführter Evaluierungen ausgewertet werden. Sowohl in den Fallstudien, die in diesem Buch vorgestellt wurden, als auch den beiden Studien von Honemeyer (2012) bzw. Edelkraut und Graf (2011) wurde festgestellt, dass die Mehrheit der Mentoring-Programme, trotz der großen Zufriedenheit der Beteiligten, einige Verbesserungspotenziale aufweisen. Diesen Erfahrungsschatz zu heben und die Methode wirkungsvoller zu gestalten, ist das Kernziel der Evaluierung.

Im Folgenden wollen wir daher noch einmal die wichtigsten Praxiserfahrungen und das zugehörige Fazit ansehen, um Programmverantwortlichen zum Abschluss dieses Kapitels einen Katalog besonders relevanter Faktoren für professionelle Mentoring-Programme an die Hand zu geben.

Die bereits zitierte Studie von Honemeyer kommt zu folgenden Fazit aus Sicht der Mentees: Es ließen sich fünf Handlungsempfehlungen ableiten, welche bei der Konzeption und der Evaluation von Mentoring-Programmen Berücksichtigung finden sollten. Demnach streben Mentees nach:

- einem transparenten Matching-Prozess,
- wünschen sich Zeitstandards um neben dem Tagesgeschäft genügend Zeit zum Austausch mit ihrem Mentor zu haben
- sehen den HR-Bereich ihres Unternehmens als Prozesskoordinator,
- erwarten, dass ihre Erwartungen an Mentoring und ihren persönlichen Mentor abgefragt werden, da sie Impulse zur Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen geben möchten und
- das Austausch mit anderen Mentees und Mentoren sowie Organisationsmitgliedern möglich ist, um sich kontinuierlich ein großes Netzwerk im Unternehmen aufzubauen.

Die Evaluierung aus Sicht der Mentoren kommt zu ähnlichen Erkenntnissen, auch wenn die Schwerpunkte geringfügig anders lagen. Ein Drittel der befragten Mentoren gaben an, dass sie nichts am jeweiligen Mentoring-Programm ändern würden, während fünf nur geringfügige Änderungen vornehmen würden. Hier ging es primär darum, individueller auf den Mentee einzugehen und dessen Bedürfnisse stärker in den Fokus zu stellen, als es bisher der Fall war.

Die anderen Aussagen gehen in eine ähnliche Richtung. Die Zusammenarbeit mit dem Mentee steht im Mittelpunkt der Lernerfahrungen. So wollen die Mentoren die Ziele für den Mentoring-Prozess deutlicher formulieren, die Herangehensweise mehr auf den jeweiligen Mentee abstimmen, den Hintergrund des Mentee bereits vor der Zusammenarbeit besser kennenlernen und eine stärkere Mitarbeit des Mentee einfordern. Mehr Fragen und Zuhören ist die Verbesserung, die Mentoren bei sich selbst vornehmen wollen.

Die Organisation des Mentoring-Prozesses steht an zweiter Stelle der Verbesserungspotenziale. Neben einem besseren Zeitmanagement sind eine straffere Programmleitung und eine intensivere Dokumentation des Mentoring-Prozesses (z. B. Gesprächsprotokolle) aus Sicht der Mentoren verbesserungswürdig.

Originalizitate befragter Mentoren

Ich würde in Zukunft versuchen weniger die private Zeit dafür zu nutzen, sondern die Treffen doch stärker in den beruflichen Alltag integrieren. (Personalleiterin, Maschinen- und Apparatebau, internes Mentoring für High Potentials).

Früher Termine finden und mehr gemeinsame Basis schaffen. Der Mentee und ich waren sehr kopfgesteuert und sind sehr schnell in die Sachthemen eingetaucht. Heute würde ich zu Beginn mehr Zeit in den Beziehungsaufbau stecken und erst später in die Sachthemen einsteigen. Dies würde die Zusammenarbeit fördern und besser erlauben die „wahren Ziele“ zu identifizieren. (Bereichsleiter, Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials).

Ich muss die Grenzen respektieren, muss vorsichtiger sein bei Ratschlägen und noch mehr an die Eigeninitiative appellieren: Hilfe zur Selbsthilfe. Kurz: ich muss meine Rolle noch besser wahrnehmen. (Abteilungsleiter, Medien, Mentoring für Studenten/Absolventen).

Mehr Struktur in den Vorgang bringen, Methoden einsetzen. Die menschliche Beziehung als Katalysator des Erfolgs wieder in den Vordergrund stellen. Meilensteine festlegen und Erreichen dokumentieren. (Partner, Dienstleistung, internes Mentoring für High Potentials).

Ganz ähnliche Erfahrungen zeigen sich auch in den Fallstudien, die in diesem Buch vorgestellt werden. In diesen wird auch dargestellt, welche abschließenden Erkenntnisse die Programm-Verantwortlichen aus ihren Programmen gewonnen haben. In Tab. 4.12 sind diese Erkenntnisse zusammengestellt. Erfasst sind auch die Erfahrungen aus fünf Mentoring-Programmen, die hier nicht als Fallstudie dargestellt sind (Anonym 1–5).

Ein weiteres praktisches Beispiel für das Zusammenspiel aus strukturierter Evaluierung und Umsetzung der Ergebnisse in der Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen ist die Arbeit des Forum Mentoring e.V. In diesem Verband sind mehr als 120 Mentoring-Programme zur Frauenförderung in der Wissenschaft organisiert. Eine Arbeitsgruppe hat umfassende Kriterien, Mindeststandards und Messmethoden zur Beurteilung von Mentoring-Programmen erarbeitet und Evaluierungen von Mentoring-Programmen fließen in diese Standards ein.

Eine umfassende Darstellung des Verbandes, Evaluierungsergebnisse und eine Dokumentation der definierten Standards finden Sie auf der Homepage: <http://www.forum-mentoring.de/>.

4.5.3 Zukunft der Mentoring-Evaluierung

Die Zusammenstellung zeigt, welche Wirkung das Mentoring entfalten kann und wie positiv diese Methode in der Praxis wahrgenommen wird. Gleichzeitig haben die Programmverantwortlichen noch einige Optimierungspotenziale identifiziert, die zu einer weiteren Verbesserung zukünftiger Mentoring-Programme führen können.

Parallel entwickeln sich die Wirtschaft und die Personalarbeit, inklusive der Personalentwicklung, weiter. Somit sind in der Konzeption zukünftiger Programme nicht nur die identifizierten Optimierungspotenziale, sondern auch absehbare Trends zu berücksichtigen. Dies sind nach unserer Auffassung:

- Die zunehmende Individualisierung der Personalentwicklung und verstärkte Orientierung an einer Kompetenzentwicklung steigert die Bedeutung von Methoden, die individuelle Entwicklung unterstützen.
- Eine stärkere Nachweispflicht wird in vielen Unternehmen eingefordert (Effizienz und Wirtschaftlichkeit nachweisen)
- Die Unterscheidung von Programmevaluation und Prozessevaluation wird sich weiter ausdifferenzieren
- Die Einsatzformen des Mentorings werden vielfältiger und mit anderen Maßnahmen der Personalentwicklung verknüpft. Damit steigt der Arbeitsaufwand für die Programmleitung.

Alle diese Punkte sprechen dafür, der Evaluierung von Mentoring-Programmen zukünftig noch mehr Aufmerksamkeit zu widmen, als es bisher der Fall ist.

4.5.4 Nachgelagerte Aufgaben der Programmleitung

Mit der Auswertung des Mentoring-Programms sind die Aufgaben der Programmleitung noch nicht beendet. Es gilt, das Programm ordnungsgemäß zu beenden und sicherzustellen, dass die Ergebnisse auch zukünftig nutzbar sind.

Entwicklungsplan für Mentees definieren Mit dem Ende des Mentorings wird die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentees nicht beendet sein. Zusätzlich zur Erfassung der erzielten Ergebnisse in der Evaluation gehört daher auch die Vereinbarung eines individuellen Entwicklungsplans zum Abschluss des Mentorings.

Der Entwicklungsplan beschreibt, welche weiteren Entwicklungsziele der Mentee erreichen will und wie dies erfolgen soll. Die Diskussion der Mentoring-Ergebnisse und die Aufstellung des Entwicklungsplans sollten in einer Konferenz mit Mentee, Mentor, Vorgesetztem des Mentee und der Personalabteilung erfolgen. So kann eine professionelle Weiterführung des begonnenen Prozesses sichergestellt werden.

Abschlussbericht erstellen Ein Abschlussbericht fasst sowohl den Ablauf, als auch die Ergebnisse der Evaluierung zusammen und leitet daraus Empfehlungen für die Zukunft ab. So wird die Arbeit für zukünftige Programmverantwortliche deutlich einfacher, wenn die Konzeption, Risikoanalyse und Programmorganisation aufzubauen sind. Weiterhin können Dokumente und andere Arbeitsmittel genutzt werden und müssen nicht neu entwickelt werden.

Aufbau eines Mentoren-Pools Wenn die Erfahrungen mit dem Mentoring positiv sind, was der Normalfall sein wird, ist darüber nachzudenken, ob der Aufbau eines Mentoren-Pools erfolgen soll. Selbst wenn für eine gewisse Zeit kein Mentoring im Unternehmen genutzt wird, sorgt der Pool dafür, dass Mentoren verfügbar sind und sich ggf. auch gegenseitig unterstützen. So kann der in nahezu allen Mentoring-Programmen zu beobachtende Vernetzungseffekt in der Peer-Gruppe der Mentoren eine Zeit lang aufrechterhalten werden.

Alumni-Netzwerk Ähnliche Überlegungen wie zum Mentoren-Pool sollten auch zu den Mentees angestellt werden. Diese Peer-Gruppe zeigt eine noch deutlichere Vernetzung und der Aufbau eines Alumni-Netzes verstärkt diesen Effekt noch, da auch die „Absolventen“ unterschiedlicher Programme vernetzt werden. So kann ein informelles Netzwerk aus Mitarbeitern geknüpft werden, für die gegenseitige Unterstützung und Kooperation selbstverständlich sind. Diese Grundeinstellung und die daraus resultierenden Verhaltensweisen werden sich früher oder später als lohnend erweisen. Die Zukunft gehört schließlich den lernenden und kooperativ agierenden Netzwerken.

Eine umfangreiche Studie zur Wirkung universitärer Mentoringprogramme für Studierende (Pflaum 2016) evaluierte das Mentoringprogramm der LMU München (Case Study in Abschn. 3.3) und bestätigte erneut die positive Wirkung des Mentoring auf die Mentees sowie den Nutzen für die beteiligten Organisationen. Gerade die im Fokus stehende Verbesserung der Wahrnehmung als potenzieller Arbeitgeber macht Mentoring als Bestandteil des Personalmarketing interessant. Die Studie selber zeigt allerdings auch, wie wichtig eine Evaluation für die Wirkungskontrolle und Weiterentwicklung eines Mentoringprogrammes ist. Die Studie und die Ergebnisse hat der Studienleiter Stephan Pflaum als Gastautor aufbereitet. Seinen vollständigen Beitrag finden Sie in Kap. 10.

Tab. 4.13 Ergebnisse der Evaluierungen unterschiedlicher Mentoring-Programme

Programm	Art	Lessons Learned
Haspa AG	klassisch	<p>Nachgewiesene Erfolge des Programms umfassen folgende Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Stärkung des Netzwerkes, z. B. durch gegenseitige Hospitation – beschleunigtes Recruiting durch schnellere und präzisere Austausch über potenziell geeignete und verfügbare interne Kandidaten – Mitarbeiter wurden durch das Mentoring im Haus gehalten, die sich zuvor alleine gelassen fühlten <p>Das Matching durch die Personalabteilung hat sich bewährt. Die Tandems arbeiten gut zusammen</p> <p>Die Information der Mentoren über das Programm und die Erwartungen an sie erfolgt früh und intensiv. In Einzelgesprächen werden drei Bereiche diskutiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> – die Bereitschaft, und die Möglichkeiten, die Rolle des Mentors anzunehmen und zu leben – die Klärung der Erwartungshaltungen des Mentors und der Personalabteilung – Klärung der Organisation und Rahmenbedingungen (Reporting, Begleitung durch HR usw.)
Sick AG	klassisch	<p>Mentoring ist ein Instrument, das sehr gut zur Unternehmenskultur passt. Diese basiert stark auf persönlichen Beziehungen und Kontakten sowie der starken Vernetzung und dem vorhandenen Vertrauen ineinander. Da Mentoring ein Bestandteil des Potenzialträgerprogramms ist, wird es allerdings nicht als eigenständiges Instrument der Personalentwicklung wahrgenommen</p> <p>Die Verantwortung des Unternehmens für die Mitarbeiter wird durch Mentoren klarer vermittelt, ebenso wie Wertschätzung für die Potenzialträger. Der Erfolg des Mentorings hängt wesentlich vom Mentor ab. Hier fallen Engagement und das Führungsverhalten generell als Erfolgsfaktoren auf</p> <p>Das Matching soll zukünftig stärker unterstützt werden. Hierzu gehört zum Beispiel die Beratung der Mentees bei der Wahl ihres Mentors. Die Mentee suchen sich ihre Mentoren erkennbar nach Hierarchie aus und sind dann enttäuscht, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden</p>
Netlight Consulting	klassisch	<p>Mitarbeiter werden an das Unternehmen gebunden. Präzise und kontinuierliche Unterstützung des Mitarbeiters in seiner Karriereentwicklung. Entwicklung ist so ein permanentes Thema</p> <p>Die Rolle des Mentors fällt den Mentoren leicht, da sie zuvor über einige Zeit selber Mentee waren und das Mentoring aus eigener Erfahrung kennen</p>

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Art	Lessons Learned
Anonym 1	klassisch	<ul style="list-style-type: none"> – Die Qualifizierung der Mentoren wurde trotz anfänglicher Skepsis für positiv und notwendig erachtet. – Alle Tandems haben gehalten. – Das Kommunikationsinstrument ‚Mentoring-mail‘ war positiv aufgenommen worden, weil es in kurzer und prägnanter Weise Unterstützungsleistung bei Bedarf anbot, ohne belehrend zu wirken. – Ein qualifizierter Mentoren-Pool ist PE-Kapital – Aus HR-Sicht sind folgende Fragen, abhängig von der Organisationskultur, zu klären: – formaler Mentoringprozess vs. ad hoc gebildete Tandems (Zugriff auf Mentorenpool) – Zielgruppenspezifische Organisation vs. ‚offen für alle‘
Anonym 3	klassisch	<p>Die Mentees suchten bevorzugt Mentoren aus dem Marketing-Bereich, da sie für sich entsprechende fachliche Defizite sahen. Dies bedeutet, dass eine klare Fokussierung auf die eigenen Entwicklungsziele die Mentorenauswahl bestimmte. Auch vor der detaillierten Auswertung ist schon jetzt klar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Zielvorstellung des Mentees ist genau zu erheben – Key-Player des Unternehmens sollten als Mentoren ausgewählt werden (erwarteter Beitrag zum Entwicklungsziel des Mentee ist wichtiger als Position) – Das Konzept des Mentoring-Programms muss zur Organisationskultur passen. Hier: Vermeidung übermäßiger Formalien (Zwischenreports, (weitere) schriftliche Zielvereinbarung, allgemeine Mentoren-Schulung)

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Art	Lessons Learned
Anonym 4	klassisch	<p>Mentoring für neu ins Unternehmen eintretende Mitarbeiter beschleunigt die „Akklimatisierung“ und fördert die Netzwerkbildung.</p> <p>Mentoring wurde von neuen Führungskräften nur dann abgelehnt, wenn sie bereits früher (z. B. als Diplomand oder in einer anderen Rolle) im Unternehmen tätig waren und daher schon vernetzt sind. In seltenen Fällen glaubt der neue Kollege, dass ein Mentoring ihm nicht hilft.</p> <p>In den Veranstaltungen haben die Mentoren erkannt, dass sie zuvor nicht alle Facetten der Rolle kannten bzw. ausfüllen konnten. Wesentliche Aspekte waren dabei:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Konflikten mit dem Mentee bzw. des Mentees – Fragen stellen – Respekt vor dem Individuum zeigen – Neutralität im Umgang mit dem Mentee, die Meta-Ebene – Grenzen (die eigenen und der anderen) erkennen und verantwortlich damit umgehen <p>In wenigen Fällen ist es vorgekommen, dass ein Vorgesetzter seinem Mitarbeiter ein Coaching zukommen lassen wollte und hierfür auf einen Mentor (als neutrale dritte Stelle) zurückgegriffen wurde. Die Motivation war hier, dass der Vorgesetzte bemerkte, dass „etwas im Busch ist“, aus seiner Rolle heraus aber nicht wissen sollte/wollte, worum es konkret geht. Der neutrale Mentor kann in einer solchen Situation anders agieren</p> <p>Mentoring ist positiv, aber aufwändig. Der Aufwand resultiert daraus, dass regelmäßig der Bedarf erfasst werden muss. Weiterhin sind die Unterstützungsmaßnahmen wie die Trainings zu organisieren</p>

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Lessons Learned
Anonym 5 klassisch	<p>Zu unterscheiden sind die Erfahrungen hinsichtlich der Zielgruppe und der Programmorganisation. Erfahrene Mitarbeiter ab 40 Jahren zeigen durchaus Spezifika, die in Programmen der Personalentwicklung zu berücksichtigen sind. Auf Beratungsseite, d. h. bei der Vorbereitung zum Development Center bzw. der Definition von anschließenden Maßnahmen: Es gilt, ein Bewusstsein darüber schaffen, dass Karriereentscheidungen andere sind als bei jungen Mitarbeitern. Prinzipiell gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Für junge Mitarbeiter: ich sehe meine Chance, ohne zu wissen, wo sie hinführt. Experimente sind ohne große Probleme für die Karriere möglich – Für ältere Mitarbeiter: Fehlentscheidungen lassen sich nur schwer korrigieren, ich muss gut überlegen, wie der nächste Schritt zu mir passt und wie er gestaltet werden kann. <p>Die älteren Kollegen sollten sich somit bewusstler klar machen, was der potenziell übermächtigste Karriereschritt ist. Hierzu gehört auch, die eigenen Motive zu klären (Geld, Lernen, wo kommt Anerkennung her, ...). Die Aussage der Personalentwickler muss dazu sein: Seid ehrlich zu Euch selbst!</p> <p>In Karrierefragen spielen Faktoren wie die Beziehungen im Unternehmen eine größere Rolle. Den älteren Kollegen muss klar sein, welchen Nutzen einem neuen Vorgesetzten geboten werden kann. Es müssen andere Nutzenargumente gefunden werden als bei Jungen. Dies hat in der Quintessenz etwas mit Fokussierung zu tun, d. h. einer klaren Botschaft über den eigenen Nutzen.</p> <p>Gleichzeitig war in den vergangenen Programmdurchläufen zu beobachten, dass die älteren Kollegen auf mehr Vorurteile treffen, als ihre jüngeren Kollegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Lernfähigkeit wird als eingeschränkt wahrgenommen – Potenziale werden nicht erkannt, es wird mehr auf Schwächen als auf Stärken fokussiert <p>Fazit: Im Unternehmen trifft tradiertes Denken (Schwächen) auf Potenzialdenken. Mehr Werbung für die Erfahrenen machen!</p> <p>Weiterhin ist bei den Teilnehmern selbst festzustellen, dass Eigeninitiative nicht so stark ausgeprägt ist, wie sie sein sollte. Es fehlt an der Gewohnheit zur Eigeninitiative und in der Konsequenz grenzen sich die erfahrenen Mitarbeiter aus. Das Konzept der Self-managed-career muss weiter vermittelt und eingefordert werden</p> <p>Hinsichtlich der Programmorganisation ist festgestellt worden, dass ein hohes Potenzial im Bereich „After Care“ fehlt. Sowohl die Mitarbeiter, als auch HR müssten stringenter in der Umsetzung der Ergebnisse aus dem Development Center und den erstellten Lernplänen sein.</p> <p>Die Verknüpfung des Programms mit der internen Stellenbesetzung ist vielfach unklar. Somit ist für die rekrutierenden Führungskräfte nicht klar, welche Potenzialträger aus der Gruppe der DC-Teilnehmer überhaupt verfügbar sind. Bei den High-Potential-Programmen wird dies strukturierter gehandhabt. Dort sind allerdings weniger Personen zu betreuen</p>

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Art	Lessons Learned
Fraport AG	Informell	<ul style="list-style-type: none"> – Durch Hinweise in anderen PE-Maßnahmen wird Mentoring bekannt und ist stark nachgefragt – Alle Mentoring-Programme wurden für die Tochterunternehmen geöffnet, um Mentoring für eine stärkere Vernetzung untereinander zu nutzen – Es sollte Klarheit über die Qualitäten der Mentoren bestehen. Er sollte zuverlässig und ein „Kümmerer“ sein – Wichtig ist es, den Rahmen für Austausch und Feedback zu definieren – Die Reaktion der Kollegen in der Abteilung auf die Benennung eines Mentee ist in der Regel positiv. So wird die Chance für den Mentee gesehen und eventuelle Mehrarbeit übernommen. Ob die Reaktion positiv oder negativ ist, scheint in hohem Maße von der Führungskultur in der betroffenen Organisationseinheit abzuhängen
EnBW	Frauenförderung	<ul style="list-style-type: none"> – Das Mentoring wurde gut angenommen und von allen Beteiligten als Chance betrachtet – Durch die Evaluation konnten weitere Angebote und Veranstaltungen im Frauennetzwerk initiiert werden – Viele Potentialträgerinnen konnten das Mentoring nutzen, um für sich zu klären oder zu verifizieren, ob eine Führungslaufbahn oder die Teilnahme an einem Führungsnachwuchsprogramm der richtige Weg ist. Einige Teilnehmerinnen konnten dazu ermuntert werden – Die Pilotierung in kleinerem Rahmen bietet eine gute Möglichkeit, das Angebot zu testen und dann anzupassen
People-dynamix	Cross	<ul style="list-style-type: none"> – Ein gesundes, professionell fundiertes 80:20-Doing mit flexibler Feinjustierung auf Teilnehmerfirmen, Teilnehmer, regionale Belange etc. bewirkt deutlich mehr als eine unzweckmäßig theoriegeschwängerte 150 %-Konzeption – Über das gesamte Programm hinweg sollte eine professionelle Begleitung des Mentoringprozesses erfolgen, da jederzeit sensible, professionell zu behandelnde Situationen auftreten können – Mentoringprogramme sollten nicht durch einen einseitigen Fokus auf Nischen wie bspw. Frauenförderung reduziert werden, sondern eine breite Anwendung in der Führungskräfteentwicklung finden – als systematischer Bestandteil inmitten weiterer professioneller Module zur Personal- und Führungskräfteentwicklung

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Art	Lessons Learned
Anonym 2	Cross	<ul style="list-style-type: none"> – Nach Einschätzung der Programmverantwortlichen spielen Hierarchie, Alter, Geschlecht... der Mentoren keine Rolle für den Erfolg eines Programms. Ausschlaggebend seien vielmehr die Akzeptanz der Personalabteilungen der entstehenden Unternehmen sowie deren Engagement für das Programm. Je intensiver sich die Personalabteilungen mit dem Programm beschäftigen und dieses auch durch z. B. Nachfragen bei den Mentoren bezeugen, desto ernster nehmen auch die Mentoren ihre Aufgaben – Es ist absolut notwendig die Mentoren vor dem Start eines Programms ausführlich über Aufwand und Anforderungen zu informieren – Ein Unterschied im Ablauf oder Erfolg zwischen einer rein weiblichen und einer geschlechtsgemischten Mentee-gruppe kann aufgrund der kurzen Zeit noch nicht erkannt werden. Bisher sind keine Indizien für Unterschiede in den Anforderungen oder Ergebnissen vorhanden – Die Mentoren sind nicht bereit, Zeit für Workshops zu investieren. Sie sind kompakter und flexibler in das Programm einzubinden – Coaching ist ein elementarer Bestandteil für den Erfolg des Programms, da die Mentoren bestimmte psychologische Themen nicht abdecken können – Je flexibler ein Programm im Durchlauf auf Ereignisse reagieren kann, desto zufriedener sind die Mentees
German Speakers Association	Peer-to-Peer	<p>Die Art der Zusammenarbeit in den Tandems hängt sehr stark vom Mentor ab. Manche beschränken sich auf zwei Treffen in dem Jahr, andere nehmen ihre Mentee mit zu Kunden oder lassen sie in eigenen Veranstaltungen hospitieren</p> <p>Durch den Nutzen, den das Mentoring den Mentoren bietet, ist der Anteil an „Wiederholungsstärtern“ sehr hoch. Die starke Vernetzung der Mentees untereinander verstärkt die positive Wirkung des Mentorings deutlich</p> <p>Aus Sicht der Programmleitung ist es wichtig, im Vorfeld klar herauszustellen, dass Mentoring kein Coaching ist und so die Erwartungen der Mentoren und Mentees zu steuern. Hierzu dienen auch Regeln, die in den allermeisten Fällen auch eingehalten werden und gerade zu Beginn des Programms intensiv kommuniziert werden</p>

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Art	Lessons Learned
EADS	Peer-to-Peer	<p>Die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl Mentoren ist die zentrale Herausforderung für die Programmleitung. In der Konsequenz sollte das Programm stärker beworben werden und das Top-Management stärker als Unterstützer eingebunden werden</p> <p>Zukünftig werden die Tandems durch HR mit mehr Informationen, Anregungen etc. versorgt. So sollen Frequenz und Qualität der Treffen erhöht werden</p> <ul style="list-style-type: none"> – Die Definition von Messkriterien und die Messung von Erfolgen wird zukünftig Bestandteil des Programms sein – Durch einen höheren Anspruch an die zu erbringende Leistung, ein Reporting und ähnliches soll mehr Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit der Tandems (Zielverfolgung) erzeugt werden – Zur Eindämmung von Terminproblemen werden in den Folgeprogrammen mehr Termine frühzeitig verbindlich festgelegt und die Treffen insgesamt formaler organisiert
Deutsche Telekom AG	Reverse	<ul style="list-style-type: none"> – Für den Erfolg eines Reverse Mentorings ist die Aufmerksamkeit im Management wichtig – Die Zielgruppe ist sehr spannend, da die potenzielle Wirkung sehr groß, die Motivation zur Teilnahme jedoch schwieriger ist. Zukünftig wird es daher ein stärkeres Marketing für das Programm gerade in Richtung der Mentees geben – Es wird überlegt, zukünftig ergänzende Instrumente wie Webinare einzusetzen – Zukünftig wird größere Freiwilligkeit zur Teilnahme bestehen und ein Reporting eingefordert – Kommunikation im Vorfeld ist wichtig zur Steuerung der Erwartungshaltung. Die Organisationsverantwortlichen und die Mentoren hatten klare Vorstellungen, die Teilnehmer jedoch nicht
Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH	Gruppen	<p>Das Zusammenstellen der erforderlichen Ausbildungsverbünde hinsichtlich inhaltlicher, zeitlicher und geografischer Übereinstimmung erforderte eine lange, intensive organisatorische Vorlaufphase. Zur Vorbereitung gehören</p> <ul style="list-style-type: none"> – intensive und frühzeitige Einbindung der Beteiligten (Trainer, Vorgesetzte usw.) – intensive Kommunikation mit allen Gruppen <p>Die Erfahrungen mit den von den Betrieben benannten Mentoren waren durchgängig positiv. Alle haben ihre Aufgabe ernst genommen und es gab kein negatives Feedback von den Mentees. Die Position im Unternehmen hatte keinen erkennbaren Einfluss auf die Mentorenrolle. Es gilt allerdings, die besondere Rolle der teilnehmenden Frauen darzustellen, damit die Mentoren für diese sensibilisiert sind</p>

(Fortsetzung)

Tab. 4.13 (Fortsetzung)

Programm	Art	Lessons Learned
Carl Zeiss AG	„Lotse“	<p>Die Ziele einer stärkeren Vernetzung und Förderung der Innovationskultur wurden erreicht. Gleichzeitig sind Hemmnisse aufgefallen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Budgetgrenzen und Kosten – Vernetzung und gegenseitige Unterstützung werden behindert, wenn die Frage nach der Buchung der Kosten relevant ist – Nicht alle Lotsen sind ausreichend in der Lage, Eskalationsprozesse zu steuern und die richtige Balance zwischen technischer Detailarbeit und übergeordneter Förderung der Projektarbeit herzustellen <p>Ein positiver Nebeneffekt hat sich bei Personalwechseln im Projekt gezeigt. Die Lotsen übernehmen die Verantwortung für den Wissenstransfer vom ausscheidenden auf den neuen Mitarbeiter und stehen so für Kontinuität und Flexibilität. Da weniger Wissen verloren geht und neue Mitarbeiter Unterstützung in ihrer Einarbeitung erfahren, ist ein Personalwechsel im Projekt mit weniger Friktionen verbunden</p>
Novartis AG	Open	<p>Die Nachfrage und die Top 5 Kompetenzen (Business Acumen, Strategic Agility, Comfort around higher Management, Coaching, Conflict Management) zeigen den großen Bedarf nach Unterstützung und Zusammenarbeit im Unternehmen. Mehr als 2/3 der Verknüpfungen bestehen zum Bereich Karriereentwicklung, 1/4 zu Fachthemen und ein kleiner Teil zu situativen Fragestellungen. Durch die einfach zu handhabende Plattform und eine starke Automatisierung des Prozesses ist der Aufwand sehr überschaubar. Eine Herausforderung ist die bei manchen Kompetenzen bestehende Lücke zwischen Angebot und Nachfrage</p>

In den bisherigen Kapiteln haben wir gesehen, wie Mentoring aus der Perspektive der Programmleitung gestaltet und organisiert werden kann. In diesem Kapitel widmen wir uns nun der Arbeit im Tandem, d. h. der Zusammenarbeit von Mentor und Mentee. Dieses fünfte Kapitel richtet sich direkt an diese beiden Zielgruppen und soll aufzeigen, wie ein Mentoring-Prozess ablaufen kann, welche Aspekte die Zusammenarbeit beeinflussen und wovon der Erfolg primär abhängt. Praxistipps und Arbeitshilfen helfen Ihnen bei der praktischen Umsetzung.

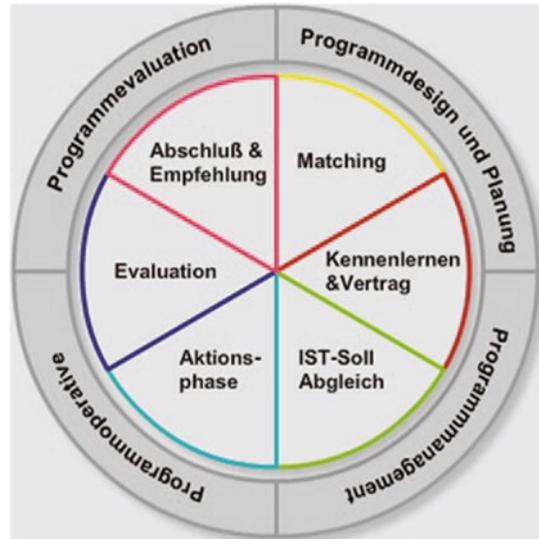
Auch in diesem Kapitel orientieren wir uns am Mentus Mentoring-Modell (Abb. 5.1), das für die Zusammenarbeit im Tandem sechs Phasen vorsieht:

1. Matching – Der Weg zum Tandem
2. Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln
3. Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele
4. Aktionsphase – Miteinander arbeiten
5. Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren
6. Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte.

Augenscheinlich ist, dass sich die Phasen für das Tandem hinsichtlich des Arbeitsaufwandes sehr unterscheiden. Die Hauptlast wird in der Aktionsphase anfallen, die auch am längsten dauert. Warum dann diese Aufteilung, wie sie hier vorgenommen wurde?

Neben Aufwand und Dauer spielt bei der Einteilung der Phasen eine Rolle, welche Relevanz die Inhalte der verschiedenen Phasen für den Erfolg des Mentorings besitzen. Die praktische Erfahrung zeigt, dass im Mentoring die gleichen Fehler gemacht werden, die auch in der Praxis anderer Methoden zu beobachten sind. Egal ob in der Projektarbeit, der Organisationsentwicklung oder anderen komplexen Vorhaben – es wird vielfach mit der Bearbeitung von Inhalten begonnen bevor alle vorbereitenden Schritte erfolgt

Abb. 5.1 Vorgehensmodell der Mentus GmbH. (Mentus GmbH)



sind. Alles getreu dem Motto: „Wir wollen Ergebnisse, um die Bürokratie kümmern wir uns später.“ In der Folge kommt es immer wieder zu unnötigen und meist auch aufwändigen Anpassungen aufgrund von Nacharbeiten bzw. falsch erbrachter oder unterlassener Leistungen.

Auch im Mentoring birgt eine unzureichende Vorbereitung des Mentoring-Prozesses und der Zusammenarbeit einige Risiken, die nicht unbedingt zu einem Scheitern des Prozesses führen, aber sehr wahrscheinlich zu einem sub-optimalen Ergebnis beitragen. Daher haben auch die kurzen Phasen zu Beginn des Mentoring-Prozesses ihre Berechtigung.

► **Praxistipp: Vier Stufen professionellen Arbeitens**

Professionelles Management wird sich stets an den gleichen vier Schritten orientieren:

Denken → Planen → Handeln → Lernen

Das Durchdenken eines Vorhabens ist auf Basis der strategischen Ziele die Grundlage für eine realistische Planung, die wiederum Grundlage eines ergebnisorientierten Handelns ist. Die abschließende Reflexion der Erfahrung erlaubt die Weiterentwicklung der Systematik und eine steigende Effizienz in zukünftigen Vorhaben.

Üben Sie die konsequente Einhaltung der vier Stufen bei allen Aufgaben und Projekten, die Sie bearbeiten. Sie werden sich schnell daran gewöhnen und in der Lage sein, das wirklich Wichtige zügig zu identifizieren und mit Priorität zu bearbeiten. So steigern Sie Ihre Arbeitseffektivität und -effizienz.

Vorteile von Mentoring

- ▶ **Knowledge Management:** Fachliches, internes Wissen wird schnell und aktuell weitergegeben.
- ▶ **Training-on-the-job:** Neue Erkenntnisse können vom Mentee sofort am Arbeitsplatz umgesetzt und anschließend mit dem Mentor besprochen werden.
- ▶ **Orientierung:** Neue und junge Mitarbeiter lernen schneller formelle und informelle Unternehmensstrukturen kennen.
- ▶ **Netzwerke:** Jüngere Mitarbeiter werden in beruflich wichtige interne und externe Netzwerke eingeführt.
- ▶ **Erweiterung der Führungsrolle:** Mentoren leisten einen Beitrag zur Weiterentwicklung der ihnen nicht direkt unterstellten Nachwuchskräfte.
- ▶ **Personalentwicklung:** Entwicklung der Mentees bleibt nicht in der Personalabteilung hängen, sondern wird ins Unternehmen hineingetragen. Mentoren können u.U. direkten Einfluss auf die Karriere des Mentees nehmen.
- ▶ **Verbesserte Kommunikation:** Der Austausch zwischen verschiedenen Hierarchieebenen wird durch Gespräche zwischen Mentee und Mentor gefördert.
- ▶ **Motivation:** Mentees und Mentoren werden durch die persönliche, individuelle Maßnahme für ihre Arbeit motiviert
- ▶ **Beachtung:** Als Mentees werden junge Führungskräfte im Unternehmen „sichtbarer“.
- ▶ **Geringe Kosten:** Selbst wenn bei Durchführung des Pilotprojektes zunächst externe Berater hinzugezogen wurden, lässt sich Mentoring später von eigenen Mitarbeitern fortführen.

Abb. 5.2 Vorteile des Mentoring. (Haasen 2002)

Wir empfehlen, dass Sie sich auch im Mentoring (oder anderen Initiativen) an bewährten und sinnvoll einsetzbare Managementtechniken orientieren. Wir wollen dies in diesem Kapitel ebenfalls tun und nutzen Instrumente des Projektmanagements zur Beschreibung des Mentoring-Prozesses (vergl. Exkurs: Exzellenz im Projektmanagement, [Kap. 4](#)). Abbildung 5.2 zeigt die Vorteile des Mentoring noch einmal in übersichtlicher Form.

Gerade für Mentees bietet sich so eine zusätzliche Gelegenheit, die eigenen Fähigkeiten im methodischen Arbeiten zu schulen. Lassen Sie uns dem Leitgedanken folgen: „Wenn etwas wert ist, getan zu werden, dann ist es auch wert, richtig getan zu werden!“

Mentoring ist definitiv wert, richtig getan zu werden!

5.1 Matching – Der Weg zum Tandem

Die zentrale Grundlage des Mentoring-Prozesses ist die Zusammenarbeit von Mentor und Mentee. Diese soll ziel- und ergebnisorientiert sein und auf der Ebene der menschlichen Interaktion auf Offenheit und gegenseitigem Respekt basieren. Man benötigt daher keine große Phantasie, um sich vorzustellen, welche Bedeutung das Matching, d. h. die Zusammenführung des Tandems aus Mentor und Mentee für den Erfolg des Mentorings besitzt.

In der Praxis des Mentorings haben sich verschiedene Formen des Matching herausgebildet, die unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen. Sie unterscheiden sich primär in der Frage, ob beim Matching die Ziele für die Entwicklung des Mentee in den Vordergrund gestellt werden oder die möglichst gute menschliche Passung der beiden Partner. In [Abschn. 4.3](#) haben wir diese Aspekte des Matchings bereits ausführlich diskutiert und gehen hier nicht erneut darauf ein.

Für Mentor und Mentee ist auch gar nicht so entscheidend, wie sie zueinander kommen, da sie sich bis zum ersten Treffen ohnehin häufig nicht kennen. Entscheidender ist die Frage, ob es ihnen gelingt, eine solide Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit aufzubauen. Dazu gilt es die Grundlagen zu schaffen, indem die erste Begegnung solide vorbereitet wird. Dies zu erreichen, ist das Hauptziel und -ergebnis der Matching-Phase.

Beide Seiten werden in der Vorbereitung für sich selbst klären, was den richtigen Mentee oder Mentor für eine konstruktive Partnerschaft ausmacht. Die Antwort auf diese Frage hängt wesentlich von den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen aber auch den Fähigkeiten und Verhaltensweisen ab. Die vorbereitende Klärung umfasst daher nicht nur die „Wunschliste“ an den anderen, sondern zunächst eine differenzierte Selbstanalyse und Standortbestimmung.

Positionsbestimmung Mentee und Mentor Der erste Schritt in der Vorbereitung des Mentoring ist also die Reflexion zur eigenen Person und der jeweiligen Funktion. Folgende Bereiche sollten auch mit ihrer potenziellen Wirkung in Hinblick auf das Mentoring betrachtet werden:

1. Person und Persönlichkeit
 - a) Werte und Grundhaltungen → Worauf basiert meine Motivation für ein Mentoring?
 - b) Verhaltenspräferenzen → Wie verhalte ich mich typischerweise in der sozialen Interaktion mit anderen Menschen?
2. Laufbahn und Funktion
 - a) Ausbildung und bisherige Karriereschritte → Welche Erfahrungen konnte ich in meiner Karriere sammeln?
 - b) besondere Fähigkeiten und Expertise → In welchen Bereichen gelte ich als Experte und besitze ich eine besondere Expertise?
3. Organisation und Vernetzung
 - a) Einbindung in die Organisation, Fachgremien etc. → Wie bin ich beruflich und fachlich vernetzt? In welchen Netzwerken bin ich Mitglied?
 - b) Privates Umfeld → Wie sehen meine privaten Rahmenbedingungen für eine Rolle im Mentoring aus?
4. Zukunft und weitere Karriere
 - a) Erwartungen an den Beruf → Wie will ich mich beruflich weiterentwickeln?

- b) Relevante anstehende Karriereschritte → Welche nächsten Karriereschritte strebe ich an?

Jeder der genannten Faktoren wird in der einen oder anderen Form auf das Mentoring und die Zusammenarbeit wirken. Dies ist insbesondere beim Mentor der Fall, dessen drei Kernfunktionen betroffen sind:

1. Vorbildfunktion: Die Art, wie der Mentor seine Funktion ausfüllt, seine Arbeit erledigt und wie er mit dem Mentee und anderen Personen umgeht.
2. Psychosoziale Unterstützung: Die Beratungsleistung, etwa durch qualifiziertes Feedback, die Art Einfluss zu nehmen und den gezeigten Respekt.
3. Karriere-/Berufsunterstützung: Das Methodenspektrum und der Anspruch an Leistung in Kombination mit der Einführung in das Unternehmensnetzwerk/-geflecht

Jede der drei Funktionen wird durch die zuvor genannten Positionen und den darin gesammelten Erfahrungen beeinflusst. Der Mentor sollte sich daher bewusst sein, was er in ein Mentoring mitbringt und wie sich seine Erfahrungen auf die drei Funktionen wahrscheinlich auswirken werden.

Alleine diese beiden Aufzählungen zur Positionsbestimmung zeigen welche Komplexität in der Anfangsphase eines Mentorings besteht und zu beachten ist. Das Management komplexer Systeme funktioniert deutlich einfacher, wenn man eine grundlegende Struktur bzw. Vorgehensweise definiert und diese konsequent abarbeitet.

Hier ein paar Anregungen für Ihr Vorgehen in der eigenen Positionsbestimmung:

- Mind-Maps zur ersten Orientierung. Die Grundstruktur kann sich an den drei Bereichen zu Beginn dieses Abschnittes orientieren. Vorteile: Einfach zu handhaben, kann über eine gewisse Zeit bearbeitet werden. Nachteil: Es werden nur bekannte Faktoren erfasst, „blinde Flecken“ bleiben unberücksichtigt.
- Persönlichkeitsmodelle zur Analyse der Persönlichkeitsstruktur und der Verhaltenspräferenzen. Vorteile: Detaillierte Beschreibung als Grundlage weiterer Reflexion. Teilweise mit bis dato unerkannten Aspekten. Nachteile: Kosten und die Gefahr, die Ergebnisse als „wahr“ anzusehen.
- 360°-Analysegespräche (Kollegiale Beratung). Gemeinsam mit Vertrauten im beruflichen und privaten Umfeld werden strukturierte Diskussionen um die eigene Person, die Wirkung auf andere, Stärken und Schwächen etc. geführt. Vorteile: Leicht zu realisieren, ergibt ein umfassendes Feedback zur eigenen Person. Nachteile: subjektiv gefärbte Ansichten, die häufig nicht ausreichend tiefgehend sind und kritische Bereiche wahrscheinlich ausblenden.

Arbeitshilfen, die Sie als Mentor oder Mentee bei der individuellen eigenen Positionsbestimmung unterstützen finden Sie im Anhang. Neben Checklisten zur Vorbereitung auf die Rolle finden Sie dort zum Beispiel einen Analysebogen für Ihr

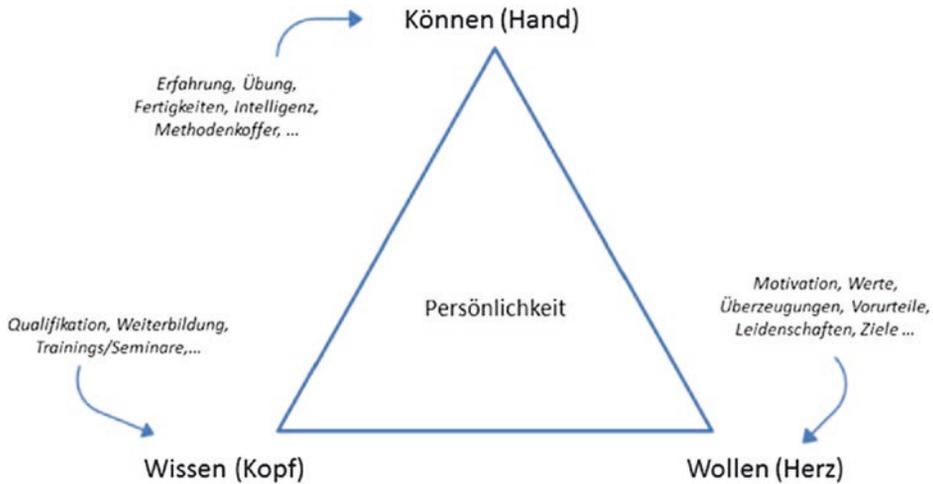


Abb. 5.3 Kompetenzdreieck. (eigene Darstellung)

Netzwerk und einen Analysebogen zu Ihren Werten und Grundhaltungen für das Mentoring.

Kompetenzen Unabhängig vom gewählten Vorgehen empfehlen wir, die Selbstpositionierung immer mit einer Betrachtung der vorhandenen und noch zu entwickelnden Kompetenzen zu verbinden. Die Entwicklung der berufsrelevanten Kompetenzen ist schließlich das wichtigste Ziel eines Mentoring-Prozesses.

Wenn im Unternehmen bereits ein Kompetenzmodell im Einsatz ist, sollte dieses auch für die Arbeit im Mentoring eingesetzt werden. Wenn kein Kompetenzmodell verfügbar ist, kann eine Internetrecherche schnell die wichtigsten Grundlagen und Informationen zu Modellen liefern. Wie ein Kompetenzmodell in Unternehmen konkret eingesetzt werden kann, um die Personalentwicklung zu unterstützen, haben wir im Anhang 7.10., anhand des KODE-Kompetenzmodells, dargestellt.

Für eine erste Übersicht über die eigenen Kompetenzen kann auch die weit verbreitete Struktur des sogenannten Kompetenzdreiecks (Abb. 5.3) eingesetzt werden. Dieses orientiert sich an Überlegungen des Reformpädagogen Pestalozzi und den Prinzipien des erfahrungsbasierten Lernens (vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Erfahrungsbasiertes_Lernen) und fragt nach dem Können (Hand), Wissen (Kopf) und Wollen (Herz). Wer diese drei Bereiche für sich selbst aufarbeitet, wird einige Klarheit über die eigenen Ressourcen erlangen.

Bei der Bearbeitung des Kompetenzdreiecks können Fragelisten wie die folgende helfen. Sie bringen Struktur in die Bearbeitung und liefern häufig Querbezüge, die zu Aspekten führen, die sonst vergessen werden. So sind sich viele Menschen ihrer besonderen Stärken gar nicht bewusst, da diese für sie völlig normal sind. Aus der

Perspektive Anderer dagegen werden gerade methodische und soziale Kompetenzen viel stärker wahrgenommen. Daher sind Fragen, die sich auf die Interaktion mit anderen Menschen und deren Feedbacks beziehen häufig sehr hilfreich, ein klareres Bild zu sich selbst zu gewinnen. Dies gilt für Mentor und Mentee gleichermaßen.

Fragen an mich selbst zur eigenen Positionsbestimmung

- Klärung meiner Werte
 - Was setzt in mir besondere Energien frei?
 - Welche Werte sind mir besonders wichtig?
 - Mit welchen Menschen (Eigenschaften, Verhaltensweisen etc.) habe ich einen besonders intensiven Umgang?
 - Welche Verhaltensweisen zeichnen mich aus?
 - Welche Menschen kann ich aufgrund ihrer Haltung nicht akzeptieren?
- Meine Bedürfnisse
 - Wissen
 - Fertigkeiten
 - Sicherheitsbedürfnis
 - Nutzen von Gelegenheiten
 - Wozu will ich Mentoring nutzen?
 - Wird mir das Mentoring im Privatleben helfen?
- Meine Vision
 - Was sind meine Ziele (beruflich/ privat) für:
den nächsten Monat
die nächsten drei Monate
die nächsten 1–3 Jahre
 - Wo sehe ich mich in 5 Jahren?
 - Was sollte in 3 Jahren definitiv sich geändert haben/möchte ich nicht mehr erleben müssen?
- Was ist mir sonst wichtig?
- ...

Bitte spezifisch formulieren und ehrlich zu sich selbst sein!

Eine weitere hilfreiche Perspektive für die Erarbeitung der Selbstpositionierung und eigenen Ressourcen, die ins Mentoring eingebracht werden können, beleuchtet die Anforderungen, die an den Mentor bzw. den Mentee gestellt werden. Die zentrale Frage lautet dann: Welche Anforderungen an mich kann ich sehr gut erfüllen, wo habe ich Schwächen? Tabelle 5.1 kann bei dieser Vorgehensweise helfen.

Tab. 5.1 Aufgaben und Fähigkeiten von Mentoren und Mentees

Aufgaben und Fähigkeiten eines Mentors	Aufgaben und Fähigkeiten eines Mentees
1. Organisatorisch	1. Organisatorisch
– Zeitplanung und Aktionsplanung	– Zeitplanung und Aktionsplanung
– Verträge verhandeln und umsetzen	– Sitzungen ergebnisorientiert organisieren
– Evaluierung und Beurteilung von Verhalten und Ergebnissen	– Berichte und Protokolle erstellen
– Empfehlungen aussprechen	– Themen einbringen
– Priorisieren	– Schnittstelle zur Programmleitung und anderen Stakeholdern
– Moderieren	
2. Interpersonelle Fähigkeiten	2. Interpersonelle Fähigkeiten
Verhandlung und Beeinflussung	– Fähigkeit, eigene Anliegen und Erwartungen zu formulieren
– Zuhören	– Bereitschaft, konstruktive Kritik anzunehmen
– Feedback geben und nehmen	– Selbstreflexion und -wahrnehmung
– Interventionen	– Fragen stellen und zuhören
– Selbstwahrnehmung und -reflexion	– Rückmeldung zu Aktivitäten und Entwicklungen geben
– Coaching/Lehren	– Eigenverantwortliches Handeln
– Vorurteile und Vorverurteilung vermeiden	– Kritische Auseinandersetzung mit den Vorschlägen des Mentors
– Motivieren und Ermutigen	

Exkurs: Persönlichkeitsmodelle

Die Zusammenarbeit von Menschen wird in erheblichem Umfang von Faktoren bestimmt, die mit der Arbeitsaufgabe wenig aber umso mehr mit den Persönlichkeiten, Verhaltensweisen und Glaubenssätzen von Menschen zu tun haben. Daher ist schon immer versucht worden, menschliches Verhalten und die Struktur von Persönlichkeiten zu analysieren, beschreiben und zu analysieren. Über die Jahrhunderte haben sich ganz unterschiedliche Persönlichkeitsmodelle und Analysekonzepte entwickelt und heute sind mehrere Hundert am Markt zu erwerben.

Egal, wie man die einzelnen Angebote beurteilt, sie haben einen entscheidenden Vorteil: Die Beschäftigung mit einem solchen Modell führt zu einer sehr intensiven Selbstreflexion und erlaubt, die eigenen Verhaltenspräferenzen und die eigene Wirkung auf andere Menschen deutlich besser zu verstehen. Daher empfehlen wir auch Mentee und Mentoren, sich mit mindestens einem der Modelle auseinander zu setzen und dies für die Vorbereitung des Mentorings zu nutzen.

Falls im eigenen Unternehmen ein Persönlichkeitsmodell genutzt wird, relativ weit verbreitet sind beispielsweise DISG, Insights MDI, H.D.I., MBTI oder die

Biostruktur-Analyse, nutzen Sie am besten dieses. So kann Konsistenz mit anderen Instrumentarien der Personalentwicklung, etwa einem Kompetenzmodell oder speziell konzipierten Seminaren hergestellt werden.

Falls kein Modell greifbar ist, hilft die einschlägige Literatur. Einfache Modelle wie das DISG-Modell sind in Büchern beschrieben, einige Anbieter von Persönlichkeits-Analysen bieten auch Online-Tests zu ihren Modellen an. Wenn Sie sich zuvor intensiver informieren wollen, sind Vergleichsanalysen der gängigen Modelle (z. B. Schimmel-Schloo et.al. 2002) empfehlenswert.

Selbstpositionierung Im nächsten Schritt, nach der Selbstanalyse, können die identifizierten Stärken als Angebot für das Mentoring formuliert werden und die identifizierten Lernfelder als Entwicklungsfeld in das Mentoring aufgenommen werden. Auch Mentoren werden bei einer Analyse feststellen, dass sie neben den Stärken, die sie zu einem wertvollen Mentor machen, über Bereiche verfügen, in denen eine Weiterentwicklung wünschenswert oder sinnvoll ist. Sie sollten prüfen, ob das anstehende Mentoring genutzt werden kann, diese Weiterentwicklung voranzutreiben. Dann ergibt sich aus dem Mentoring ein doppelter Nutzen. Ist das Mentoring selbst nicht geeignet, kann mit der Personalabteilung über andere, besser geeignete Maßnahmen gesprochen werden. So kommt es nicht selten vor, dass sich Mentoren durch einen Coach unterstützen lassen und die eigene Arbeit als Mentor zu einem der Themen des Coachings machen.

► **Praxistipp für Mentees: Was kann ich bieten?**

Eine Frage, die Mentees sich stellen sollten, bevor sie in ein Mentoring einsteigen, ist die nach dem Anreiz für den Mentor. Warum sollte ein Mentor an Ihnen als Mentee interessiert sein? Was können Sie ihm und dem Unternehmen bieten, was macht mich besonders?

Hintergrund dieser Frage ist die Überlegung, dass der Mentor viel Zeit und Engagement in den Mentoring-Prozess investiert. Wozu? Warum „lohnt“ sich diese Investition?

In den meisten Fällen will ein Mentor helfen, Potenzial für eine individuelle Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens zu heben. Dieses Potenzial sollte auch sichtbar sein und es ist Aufgabe des Mentees, das eigene Potenzial aufzuzeigen.

Mentoren schätzen es übrigens sehr, wenn sich ein Mentee als ein Mensch erweist, der zwar noch nicht so viel Erfahrung gesammelt hat wie der Mentor aber trotzdem auf „Augenhöhe“ mitspielen kann. Etwa durch einen wachen Geist, fruchtbares Engagement oder neue Perspektiven.

Was können Sie also bieten? Wie können Sie agieren, um den Mentor adäquat zu fordern?

Zieldefinition Eine besondere Rolle bei der Selbstpositionierung des Mentees spielen die Ziele, die er mit dem Mentoring erreichen will. Diese müssen klar formuliert und priorisiert werden, da sie im ersten Kennenlernen mit dem Mentor eine wesentliche Grundlage für die Vereinbarung darstellen, ob und wie ein gemeinsamer Mentoring-Prozess gestartet wird. Sie werden weiterhin ganz wesentlich die Erwartungen beeinflussen, die ein Mentee an den Mentor und die Programmleitung hat.

Erster Schritt in der Zieldefinition ist die Frage, was mit dem Mentoring erreicht werden soll. Hier geht es um die wichtigsten Veränderungen, die durch den Mentoring-Prozess ausgelöst werden. Die zweite Zielfrage bezieht sich auf die Ziele, die im Mentoring erreicht werden sollen. Hier geht es um die Ergebnisse, die während des Prozesses realisiert werden sollen.

Beispielsweise kann ein Mentee für sich definieren, nach dem Mentoring einen Karriereschritt in eine Position als Vertriebsleiter zu machen. Sein Ziel mit dem Mentoring ist, die notwendigen Kompetenzen aufgebaut zu haben, um das Anforderungsprofil erfüllen zu können. Im Mentoring will er zur Vorbereitung, einem erfahrenen Vertriebsleiter (Mentor) in seinem Alltag begleiten (Shadowing), um die Herausforderungen der Rolle im Alltag erleben zu können.

Die Unterschiede zwischen beiden Fragen kann man sich weiterhin klar machen, indem die unterschiedlichen Zielstellungen des Mentorings betrachtet werden:

- Einstiegsmentoring, bietet Orientierung und Hilfe bei der Übernahme neuer Aufgaben und Funktionen nach dem Einstieg in ein Unternehmen, einer Beförderung/ Versetzung oder in ähnlichen Situationen.
- Entwicklungsmentoring, dient der besseren Verankerung des Mentee im Unternehmen und Netzwerken, dem Erlernen bzw. der Vertiefung fachlich-methodischer Kompetenzen und der persönlichen Fähigkeiten.
- Aufstiegsmentoring, dient der Karriereförderung und fokussiert auf die Erweiterung des Methodenkoffers, etwa hinsichtlich der ersten Führungsrolle, spezifischer Arbeitsweisen im höheren Management usw.

Bei den meisten Mentees wird eine sehr individuelle Mischung der drei Bereiche und darin enthaltener Teilziele angestrebt und dem entsprechend ergeben sich unterschiedliche Ziele für den Mentoring-Prozess selbst und die Zeit danach.

In die Definition der Ziele sollten auch die Ziele einbezogen werden, die von Seiten des eigenen Vorgesetzten, der Personalabteilung (für das Mentoring-Programm) definiert wurden. Was soll ein Mentee aus deren Sicht erreichen?

Neben der eben erfolgten Differenzierung der Zielinhalte lohnt es sich auch, die Zeitskala für die definierten Ziele zu beachten. Manche Ziele werden relativ schnell, andere werden erst nach dem Ende des offiziellen Mentoring-Prozesses erreichbar sein. Die zugehörigen Zieldefinitionen und Vereinbarungen mit dem Mentor werden somit sehr unterschiedlich ausfallen.

Kurzfristige Ziele:

- Einblicke in das Unternehmen, die Arbeitswelt gewinnen
- Schlüsselkompetenzen analysieren und ausbauen
- Praxisprojekte zum Entwickeln der Kompetenzen durchführen
- ...

Mittel- bis langfristige Ziele

- den nächsten Karriereschritt gehen
- überfachliche bzw. neue Kompetenzfelder aufbauen
- das Netzwerk erweitern
- Bearbeitung (unternehmens)strategisch relevanter Projekte
- ...

Wenn ein Mentee feststellt, dass die Definition relativ schwierig ist, weil Informationen fehlen oder Einflussfaktoren nicht bekannt sind, sollte er möglichst früh die Programmleitung bzw. den eigenen Vorgesetzten um Unterstützung bitten. Ein Beratungsgespräch wird alleine durch die gemeinsame Reflexion und die andere Perspektive hilfreich sein. Weitere Überlegungen zur Definition von Zielen finden Sie im Exkurs „SMARTe Ziele“ in [Abschn. 5.3](#).

- **Praxistipp: Der „richtige“ Mentor** Was ist der richtige Mentor für mich? Diese Frage stellen sich potenzielle Mentees ganz selbstverständlich, wenn sie für ein Mentoring-Programm ausgewählt werden. In der Praxis zeigt sich, dass die Antwort auf diese Frage vor allem durch oberflächliche Überlegungen bestimmt ist, nicht aber durch das, was wirklich wichtig ist.

Viele Mentees glauben, dass eine hierarchisch besonders hochgestellte Person auch die besten Möglichkeiten hat, sie zu unterstützen. Andere Favoriten bei den Mentees sind besonders umgängliche, verständnisvolle Führungskräfte, bei denen eine besonders nette Zusammenarbeit lockt. Beide Varianten sind fatal. Weder Vetternwirtschaft als Mittel der Karriereplanung, noch „Kuschelrunden“ werden Ihnen als Mentee helfen, sich weiterzuentwickeln und als geschätzter Mitarbeiter erfolgreich zu sein.

Mentoring muss auf die Entwicklung aller Kompetenzen ausgerichtet sein. Es geht darum, Stärken zu stärken und Schwächen zu kompensieren. Beides erfordert harte Arbeit. Vom Mentee! Und ein guter Mentor wird dabei helfen und sich auch einmal unangenehm verhalten.

Klären Sie also zuerst, welche Entwicklungsziele Sie erreichen wollen und wer ihnen dazu am besten helfen kann. Hierarchie und Umgangston werden dann sehr wahrscheinlich durch Faktoren ersetzt, die Vernetzung, Kundenzugang, Methodenkenntnisse oder ähnlich heißen. Was benötigen Sie wirklich?

Die wichtigsten Ergebnisse der Selbstpositionierung und die definierten Ziele werden in einem Profil aufbereitet. Hierin sind die Angaben aufgeführt, die der Andere kennen muss, um sich ein erstes Bild zur Person zu machen und darüber klar zu werden, ob es sich um einen passenden Mentor oder Mentee handeln kann. In vielen Mentoring-Programmen dient das Profil der ersten Information der jeweils anderen Person und die Auswahl potenzieller Partner erfolgt auf Basis dieses Profils. Muster für Mentoren- oder Mentee-Profile sind im Anhang zu finden.

Nachdem Mentor und Mentee Klarheit über sich selbst und ihre Ziele für das Mentoring erzielt haben, ist der nächste Schritt, sich Gedanken über den potenziellen Partner zu machen. Im [Kap. 4](#) haben wir bereits intensiver diskutiert, wie das Matching, d. h. die Bildung des Tandems aus Mentor und Mentee aussehen kann. Die dort angestellten Überlegungen sind auch für Mentor und Mentee relevant.

Für die Mentoren und Mentees heißt es in der Vorbereitung, sich klar zu werden, mit was für einer Person sie idealerweise zusammen arbeiten wollen. Diese Vorstellung sollte in ein „Wunschprofil“ überführt werden und wenn möglich, mit der Programmleitung diskutiert werden. Zum einen wird diese Diskussion mehr Klarheit über die eigene Motivation ergeben und zum anderen wird eine Diskussion verfügbarer Mentoren zeigen, welche Übereinstimmungen und welche Abweichungen bestehen. So kann das Matching bereits „vorgedacht“ werden.

Mit der Selbstpositionierung und Aufarbeitung der Informationen zur eigenen Person (Profil) sind die Vorbereitungen abgeschlossen und dem ersten Kennenlernen von Mentor und Mentee steht nichts mehr im Wege.

Fallstudie „Informelles Mentoring“, Fraport AG



1. Die Organisation

Die Fraport AG gehört international zu den führenden Unternehmen im Airport-Business und betreibt mit dem Flughafen Frankfurt eines der bedeutendsten Luftverkehrsdrehkreuze der Welt. Zum Dienstleistungsspektrum der Fraport AG gehören sämtliche Services rund um den Flugbetrieb, sowie Airport-Retailing und Immobilienentwicklung.

Die Organisation der Fraport AG untergliedert sich in vier strategische Geschäftsbereiche sowie zwei Servicebereiche und zwölf Zentralbereiche. Diese Struktur gewährleistet eine optimale Kundenorientierung und ein hohes Maß an Flexibilität - Faktoren, die für ein erfolgreiches Engagement im globalen Luftverkehrsmarkt unverzichtbar sind.

www.fraport.de

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Mentoring wird bei der Fraport AG bereits seit längerem in mehreren Programmen eingesetzt. Hierzu gehören neben dem informellen Mentoring:

Cross Company Mentoring: Zielgruppe sind weibliche Fach- und Führungskräfte, die für Zielpositionen im oberen Management in Frage kommen.

Mentorinnen-Netzwerk der Hochschulen, vergl. <http://mentorinnennetzwerk.de/>

Ein internes Mentoring-Programm einmalig vor zehn Jahren im Einsatz. Zielgruppe waren Mitarbeiterinnen und Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Im Zuge der Personalentwicklung bei der Fraport AG fiel auf, dass ein stetig steigender Bedarf vorlag, von anderen Führungskräften aber auch Spezialisten oder Projektmanagern zu lernen. Hierzu erschien Mentoring ebenso geeignet, wie für die zweite Zielsetzung, der Förderung des Austausches zwischen den Unternehmensbereichen (Operations und Administration, Konzern-Mutter und-Töchtern). Ein drittes Ziel ist die Klärung, inwieweit Mitarbeiter als Führungskräfte geeignet sind und ihnen soll geholfen werden, ihren Karriereweg zu definieren.

c) Konzeption und Durchführung

Informelles (individuelles) Mentoring wurde vor vier Jahren als eine Maßnahme der Personalentwicklung definiert. Zielgruppe sind Mitarbeiter des mittleren oder oberen Managements. Die Initiative geht in der Regel von den Mentees aus, die für sich ein geeignetes PE-Instrument suchen.

Wird Mentoring als geeignetes Instrument gesehen, schlägt die Personalentwicklung, die viele Führungskräfte im Konzern kennt, dem Mentee geeignete Mentoren vor. Die weitere Initiative geht dann alleine vom Mentee aus, die Zusammenarbeit im Tandem ist von den beiden Beteiligten eigenverantwortlich zu organisieren.

Die Tandems erhalten von der Personalabteilung Material, das erfolgreiches Mentoring beschreibt.

Die Empfehlung der Personalabteilung an die Mentoren lautet: „Gib Dein Bestes und lass den Mentee die Arbeit machen.“ Bisher wurden ausschließlich erfahrene Mentoren (aus den anderen Mentoring-Programmen) für das informelle Mentoring eingesetzt, da ansonsten eine Vorbereitung auf die Rolle nötig wäre. Eine Schulung für Mentoren wird nicht angeboten.

Die Führungskräfte der Mentees werden darüber informiert, dass ein Mentoring stattfindet. Die Tandems sind gebeten, die Inhalte an die Führungskräfte zu kommunizieren. Dies wenn möglich in einem persönlichen Treffen.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Die Tandems sind gefordert, einen Abschlussbericht (knapp) zu erstellen. Darin wird beschrieben, welche Themen bearbeitet wurden und welcher Erfolg erzielt wurde.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren melden flächendeckend zurück, dass sie viel gelernt hätten. Beispiele: Auf andere Art das eigene Führungsverhalten reflektieren, wenn etwa über die Führungskraft des Mentee gesprochen wird.

- Andere Bereiche des Unternehmens werden kennen gelernt

c) Von Seiten der Mentees erfolgt folgendes Feedback an die Personalabteilung.

- Viele Impulse, Ideen für eigene Entwicklung

- Fachliche Passung nicht so wichtig

- Andere Bereiche des Unternehmens werden kennen gelernt

Die Vorschläge zu geeigneten Mentoren wurden mit einer Ausnahme immer umgesetzt, die Zusammenarbeit in den Tandems ist gut. Die Mentoren halten einen vergleichbar engen Kontakt zur Personalabteilung wie die Mentees. Sie sind erkennbar stolz auf ihre Rolle.

Im informellen Mentoring hängt der Erfolg deutlich mehr als in den anderen Programmen vom Engagement der Mentees ab.

d) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

- Durch Hinweise in anderen PE-Maßnahmen wird Mentoring bekannt und ist stark nachgefragt.

- Alle Mentoring-Programme wurden für die Tochterunternehmen geöffnet, um Mentoring für eine stärkere Vernetzung untereinander zu nutzen.

- Es sollte Klarheit über die Qualitäten der Mentoren bestehen. Er sollte zuverlässig und ein „Kümmerer“ sein

- Wichtig ist es, den Rahmen für Austausch und Feedback zu definieren.

- Die Reaktion der Kollegen in der Abteilung auf die Benennung eines Mentee ist in der Regel positiv. So wird die Chance für den Mentee gesehen und eventuelle Mehrarbeit übernommen. Ob die Reaktion positiv oder negativ ist, scheint in hohem Maße von der Führungskultur in der betroffenen Organisationseinheit abzuhängen.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Das Mentoring soll auf jeden Fall weiter betrieben werden, aus Kapazitätsgründen allerdings in geringerem Umfang.

Empfehlungen: Bei informellem Mentoring ist es sehr wichtig darauf zu achten, ob Mentoring die richtige Maßnahme ist:

- Der Mentee muss stärker führen und aktiver sein.

- Manche Themen oder potenzielle Mentees müssen durch Fachseminare o.ä. vorbereitet werden, bevor Mentoring zum Einsatz kommen kann.

- Mentoring lässt sich nur bis zu einer bestimmten Ebene einsetzen. Leitende Angestellte haben zu den meisten anderen Bereichen und Führungskräften eine Arbeitsbeziehung.

5.2 Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln

In der ersten Phase des Mentoring-Prozesses haben sich Mentor und Mentee intensiv auf den Mentoring-Prozess vorbereitet. In der zweiten Phase folgt nun der Show-down: Das erste persönliche Treffen, das Kennenlernen der beiden Partner steht an.

Dieses Treffen unterscheidet sich deutlich von den späteren Treffen des Tandems, da es eine eigene Zielstellung verfolgt:

- a) Kennenlernen der potenziellen Partner im Mentoring → Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit
- b) Offenlegung der Ziele und Erwartungen → Vereinbarung der Inhalte des Mentoring
- c) Definition der Rahmenbedingungen → Vorgehensplan und -präferenzen.

Im ersten Treffen werden somit wichtige Grundlagen und Rahmenbedingungen geklärt, die dann in einer schriftlichen Vereinbarung, dem sogenannten Mentoring-Vertrag, festgehalten werden. Grundlage der Vorbereitung auf das Treffen sind die Selbstpositionierung und die Informationen, die über den anderen, z. B. durch das Profil, vorliegen. Hiermit lässt sich klären, was ein Beteiligter in dem Treffen und mit dem Treffen erreichen will. Auf jeden Fall sollte im ersten Treffen eine Vereinbarung zu den oben genannten drei Punkten erreicht werden und noch nicht an den Inhalten gearbeitet werden. Auch hier gilt, dass eine solide Vorbereitung ein wichtiger Erfolgsfaktor und Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Tandem ist.

Es ist leicht vorstellbar, dass das erste Treffen bei vielen Beteiligten eine gewisse Nervosität hervorruft. Die Perspektive, sich über einen längeren Zeitraum sehr intensiv aufeinander einzulassen erzeugt den Wunsch, einen Mentoring-Partner zu finden, mit dem man sich gut versteht und erfolgreich zusammenarbeitet. Beide Seiten sind also zumindest neugierig und wollen sich gleichzeitig von der besten Seite zeigen.

Die Programmleitung versucht das erste Kennenlernen häufig dadurch zu unterstützen, dass es im Rahmen einer Kick-Off-Veranstaltung oder zumindest moderiert erfolgt. Hilfreich kann auch eine gewisse Schematisierung des Gesprächseinstieges sein, etwa durch die bereits diskutierten Profile von Mentor und Mentee. Zentrales Element des ersten Kennenlernens bleibt jedoch das persönliche Gespräch der beiden Beteiligten. Um den Start und damit den ersten Eindruck positiv zu gestalten, können ein paar Dinge helfen.

Zunächst einmal ist das Kennenlerngespräch ein Gespräch, eine Verhandlung, wie sie im beruflichen Kontext permanent stattfinden. Daher sollten die Mentoren darauf achten, nicht zu gelassen in das Gespräch zu gehen und es ernst zu nehmen. Bereits hier nimmt er eine Vorbildfunktion ein. Die Mentees können die üblichen Regeln und Empfehlungen für erfolgreiche Gespräche anwenden und so ein wenig Sicherheit gewinnen.

Exkurs: 5 Schritte eines erfolgreichen Gesprächs

Gespräche müssen Ergebnisse liefern! Daher gehört die Definition der eigenen Ziele an die erste Stelle:

- Was will ich mit dem Gespräch erreichen?
- Was will ich im Gespräch erreichen?

Im Gespräch hilft eine sinnvolle Struktur, zum Erfolg zu kommen. Gehen Sie in der Gesprächsführung fünf Schritte:

1. Warm-up: Schaffung einer angemessenen Gesprächsatmosphäre
2. Agenda vereinbaren: Inhalte und Vorgehen klären
3. Gespräch führen: Do it!
4. Zusammenfassung und Vereinbarung treffen: Transparenz und Verbindlichkeit schaffen
5. Close-down: Die Beziehung zum Gesprächspartner positiv halten
Halten Sie die Struktur konsequent ein!

Literaturempfehlung: von der Heyde und von der Linde (2003).

Typische Inhalte des Kennenlerngesprächs ergeben sich aus den Zielen, die mit dem Gespräch erzielt werden sollen:

- Klarheit über die jeweiligen Ziele und die gegenseitigen Erwartungen
- Definition der Inhalte des Mentoring-Prozesses
- Klärung der Rahmenbedingungen und der Organisation
- Entscheidung über die weitere Zusammenarbeit.

Durch die in Phase 1 des Mentoring-Prozesses erfolgte Vorbereitung liegen alle relevanten Informationen vor und das Gespräch kann erfolgreich geführt werden. Erfahrungsgemäß verlaufen die Kennenlerngespräche in einer sehr positiven und konstruktiven Atmosphäre. Dies verwundert nicht weiter, denn das Mentoring an sich und die bereits im Vorfeld erklärte Bereitschaft, sich auf eine erfolgsorientierte Beziehung einzulassen, schaffen eine positive Grundstimmung.

Wie in jeder anderen sozialen Beziehung auch, wird es vereinzelt vorkommen, dass der berühmte Funke zwischen Mentor und Mentee nicht sofort im ersten Treffen überspringt. Die Beiden wissen nach dem ersten Treffen also nicht, ob und wie es weitergehen soll. Gerade die Mentees neigen dazu, enttäuscht zu reagieren, wenn ihre hohen Erwartungen nicht sofort erfüllt werden und der potenzielle Mentor nicht dem eigenen Bild entspricht. Was tun?

Zunächst einmal sollten sich beide Partner noch einmal klar machen, worum es im Mentoring im beruflichen Umfeld geht. Ziel ist die Förderung eines weniger Erfahrenen

hinsichtlich seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung. Es sollen Ziele erreicht werden.

Ein „schwieriger“ Partner kann unter Umständen viel besser geeignet sein, den Lernprozess zu begleiten, als eine Person, mit der man sich ausnehmend gut versteht.

Empfehlenswert ist in jedem Fall, die eigenen Bedenken und Überlegungen offen zu kommunizieren und mit dem Partner zu besprechen, wie er die Situation einschätzt. Dann kann über die weitere Zusammenarbeit entschieden werden bzw. die Unterstützung der Programmleitung eingeholt werden. Auf jeden Fall gilt: Die Flinte nicht zu früh ins Korn werfen! Nutzen Sie schwierige Situationen als hervorragende Gelegenheit, die eigene Kompetenz im Umgang mit derartigen Problemen zu trainieren.

Der Mentoring-Vertrag Die im vierten Schritt eines erfolgreichen Gespräches vorgehene Zusammenfassung und Vereinbarung erfolgt nach dem ersten Kennenlernen in Form einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee, dem sogenannten Mentoring-Vertrag.

Mentoren und Mentees fragen die Programm-Verantwortlichen immer wieder, warum sie einen Vertrag über das Mentoring schließen sollen. Zur Vorstellung einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit scheint eine formale Vereinbarung nicht zu passen. Der Sinn eines Mentoring-Vertrages liegt vor allem darin, die Grundlagen der Zusammenarbeit zu definieren und die gegenseitigen Erwartungen und Ziele festzuschreiben. Dabei geht es sowohl um die Reflexion der einzelnen Punkte in der Vorbereitung und Ausarbeitung des Vertrages, als auch um die schriftliche Fixierung für die Zeit des Mentorings. Der Vertrag definiert somit die einvernehmliche Basis für die Zusammenarbeit und dient später als Referenz, wenn Änderungen nötig sind. Die Schriftform schafft ein höheres Maß an Verbindlichkeit, die wichtig und gewollt ist. Ein Muster für einen Mentoring-Vertrag finden Sie im Anhang.

Der Vertrag von Mentor und Mentee beinhaltet prinzipiell drei Bereiche, zu denen Vereinbarungen zu treffen sind:

- der Prozess, d. h. die Organisation des Mentoring-Prozesses
- die Inhalte und Ziele
- Regelungen für die Zusammenarbeit
- Eskalationsstufen für eventuelle Schwierigkeiten.

► **Praxistipp für Mentoren: Erstgespräch** Im ersten Gespräch wird der Mentor wahrscheinlich noch eine aktivere Rolle in der Gesprächsführung einnehmen und die Verhandlung über den Mentoring-Vertrag steuern. Hierzu und als Anregung für die Gestaltung der Vertragsinhalte ein paar Ratschläge:

- Vergewärtigen Sie sich, dass der Mentee sich möglicherweise unwohl fühlt, Sie um Hilfe zu bitten. Versuchen Sie das Eis zu brechen, indem Sie etwa über Ihre frühen Erfahrungen im Beruf sprechen.

- Bleiben Sie bei den Themen und Erfahrungen, die Sie gut vertreten können, weil sie auf eigenem Erleben basieren.
- Lassen Sie keine Zweifel daran, dass der Mentee für die Beziehung und das Fortschreiten verantwortlich ist.
- Als Mentor sind Sie kein Vorgesetzter. Leiten Sie nicht an sondern unterstützen Sie beratend.
- Achten Sie darauf, dass der Mentee sein Netzwerk erweitert. Bringen Sie dieses Thema frühzeitig ein und bringen Sie ggf. geeignete Kontakte ein.

Organisation des Mentoring-Prozesses

Eine Klärung, die sehr früh erfolgen sollte, ist die der Organisation des Mentoring-Prozesses:

- Wie oft wollen wir uns, wo treffen?
- Wie lange? Während oder nach der Arbeit?
- Was sind die Rahmenbedingungen (Büro oder Café, Vor- und Nachbereitung, Agenda) und Verantwortlichkeiten?
- Sind andere Kommunikationswege (Telefon, Mail) gewollt?
- Wie erfolgt die Dokumentation, welche technischen Systeme wollen wir nutzen?
- Wer lädt ein? Über Sekretariat oder persönlich?

Die Erfahrung zeigt, dass regelmäßige Treffen einfacher zu organisieren sind und als verbindlicher wahrgenommen werden als kurzfristig vereinbarte Treffen. Mails und Telefonate sind ebenfalls Gegenstand der Regelung, da gerade die Mentoren nicht immer Zeit und Lust haben, auf Fragen der Mentees zu reagieren. Viele Fragen, die vielleicht noch zu ungünstigen Zeitpunkten kommen, nerven sehr schnell und belasten das Verhältnis. Umgekehrt hat der Mentee gelegentlich dringende Fragen, die dann auch adressiert werden müssen. Lösungen für derartige Dilemmata können sein:

- Regelmäßige Telefontermine, die nur wahrgenommen werden, wenn Themen zu diskutieren sind
- Regeln für e-Mails (Dringlichkeitsstufen oder Stichworte), die in Kombination mit Einstellungen des Mailsystems zu einer unterschiedlichen Bearbeitung durch den Mentor führen
- „Joker“ für dringende Fälle. Bsp.: Der Mentee darf den Mentor einmal pro Monat ohne Absprache auf seinem Handy anrufen. Dieser Anruf wird sofort angenommen oder zeitnah erwidert.

Auch Fragen der **Arbeitsweisen und einzusetzenden Methoden** können Gegenstand einer Regelung werden. Menschen haben unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich Termineinhaltung, angestrebtem Detailgrad oder alleine der Form von Dokumenten. Treffen ein „Kreativer“ und ein „Controller“ aufeinander, sind Konflikte aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen an vermeintlich professionelles Arbeiten unvermeidlich.

Regeln zu Arbeitsweisen und Methoden, die solche Konflikte minimieren, helfen meist weiter.

Die Nutzung von Methoden und Hilfsmitteln sollte im Treffen ebenfalls diskutiert und anschließend vereinbart werden. Dabei kann es um relativ simple Instrumente wie die in diesem Buch vorgestellten (5 Schritte eines Gespräches, SMARTe Ziele, RASCI, usw.) gehen oder um Methoden, die im Unternehmen verbindlich/vorhanden sind (Projektmanagement-Methodik, Qualitäts-Techniken, usw.). Letztlich lohnt auch die Klärung der technischen Instrumente, die genutzt werden sollen (Sharepoint, Social Media, Skype, mobile Anwendungen, etc.), damit ein reibungsloser Ablauf der Zusammenarbeit unterstützt wird.

In einen weiteren Abschnitt gehören die **Themen und Ziele**, die im Mentoring bearbeitet bzw. erreicht werden sollen und die Art, wie dies passiert (Abb. 5.4). Sind besondere Projekte oder Arbeitsaufträge zu erledigen, begleitet der Mentee den Mentor in dessen Arbeitsalltag und ähnliches gehört in diesen Abschnitt.

Die Regeln der Zusammenarbeit in einer Mentoring-Vereinbarung beschreiben zunächst die Verteilung der Aufgaben und die zugehörigen Rechte und Pflichten. Wer macht was, in welchem Umfang, was gehört ggf. nicht dazu. Beispiele für Regelungsgegenstände:

- Verantwortung des Mentee, den Prozess eigenverantwortlich zu treiben: Organisation der Treffen, Identifikation und Vorbereitung der Themen, Protokollerstellung usw.
- Selbstverantwortung des Mentee für den eigenen Lernprozess; Einholung von Feedback, Führen eines Lerntagebuches, Rückmeldung an Mentor zur Passung von Vorschlägen usw.
- Umsetzung vereinbarter Aktionen; Führen eines Aktionsplans, Dokumentation der Aktionen und Bericht an Mentor usw.

Wichtig ist weiterhin über Verschwiegenheit und Vertraulichkeit im Mentoring-Prozess zu sprechen und eine Regelung zu treffen. Mentor und Mentee sind darauf angewiesen, dass alle Äußerungen und Überlegungen absolut vertraulich gehandhabt werden. Hier liegt eine große Verantwortung für beide. Daher sollte auch der Vertrag einen Passus zur Vertraulichkeit enthalten (analog einem Non Disclosure Agreement in Geschäftsbeziehungen). Geregelt wird, was unter vier Augen bleibt, wie nach außen kommuniziert wird und wie sichtbar der Mentee in der Organisation werden soll.

Bei Bedarf können auch die **Grenzen des Mentorings** in den Vertrag aufgenommen werden. Grenzen können sich sehr unterschiedlich darstellen:

- Themen, die nicht bearbeitet werden sollen
- Organisatorische Grenzen, wie etwa Zeiten, in denen Mentor oder Mentee nicht erreichbar sind
- Regelungen zu potenziellen Störungen und Konflikten oder dem Abbruch der Mentoringbeziehung

Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenssituation • Offizielle Unternehmensleitlinien im Vergleich mit informellen Spielregeln und ungeschriebenen Gesetzen • Beziehungen zu Mitarbeitern, Kollegen, zur direkten Führungskraft • Fragen zur laufenden Arbeit • Mentee befragt Mentor nach Motiven und Gründen für sein Verhalten, z.B. in der Nachbereitung von Verhandlungen und Sitzungen • Unterstützung durch den Mentor bei der Vorbereitung von Präsentationen, Meetings, Gesprächen mit Leistungserbringern oder Kunden
Berufliche Entwicklung und Karriere
<ul style="list-style-type: none"> • Besprechung von Karrierezielen • Informelle Spielregeln, die eine Karriere beeinflussen • Erfahrungen, die der Mentor in der eigenen Karriere gemacht hat • Erfahrungen, die der Mentor mit eigenen Fehlern, Konflikten und dem Umgang damit gemacht hat • Vereinbarkeit von Familie und Beruf • Besondere Karrierewege von Frauen, Erfahrungen von Mentor und Mentee • Unterschiedliches Verhalten von Männern und Frauen am Arbeitsplatz und Einfluss auf die Karriere
Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Die Rolle der Führungskraft und deren Umsetzung im beruflichen Alltag • Delegation und Kontrolle, konstruktives Feedback, Gesprächsführung • Verhandlungsstrategien mit Mitarbeitern • Auftreten gegenüber unterschiedlichen Gruppen von Mitarbeitern/Kollegen • Unterschiedliche Führungsstile von Mentor und Mentee und die jeweiligen Vor- und Nachteile • Strategien des Mentors, um Ziele zu erreichen • Haben Männer und Frauen einen unterschiedlichen Führungsstil? Gibt es eine Synthese? • Auswirkungen von (hohen) Führungspositionen auf das Privatleben
Netzwerke
<p>Welche Kontakte haben Mentor und Mentee, die für den anderen interessant sind? Netzwerke der betroffenen Branche und deren Bedeutung? Wie knüpft und pflegt man Netzwerke? Über welche informellen Netzwerke erhält der Mentor Informationen über Kunden, Wettbewerber oder das Geschehen am Markt?</p>

Abb. 5.4 Mögliche Themenfelder im Mentoring. (Becker 2009)

- Verhaltensweisen, die nicht erwünscht sind, um die Basis an Vertrauen und Offenheit nicht zu stören
- Informationen, die (nicht) an den Vorgesetzten oder die Programmleitung weitergegeben werden

In gewisser Weise gehören zu den Regeln der Zusammenarbeit auch die Grundhaltungen von Mentor und Mentee, die diese in die Zusammenarbeit mitbringen. Diese werden nicht explizit in den Vertrag aufgenommen spielen aber unbewusst in die Verhandlung mit hinein. Daher als kurze Anregung zur Reflexion ein Auszug aus einem Artikel, der drei wesentlichen Grundhaltungen anspricht:

- **Vertrauen.** Verlässlichkeit ist für beide Seiten essenziell. Damit es sich mit der Zeit entwickeln kann, sollten von Anfang an die Bedingungen dafür besprochen werden. Also zum Beispiel was von dem Besprochenen unter vier Augen bleibt, wie sichtbar die Allianz nach draußen kommuniziert wird, wie aktiv der Mentor Werbung für seinen Schützling machen darf.
- **Offenheit.** Mentoring lebt ebenso von Ehrlichkeit und gegenseitiger Wertschätzung. Das schließt Kritik nicht aus. Für den Mentee heißt das: Fragen Sie nach Rat, seien Sie aber auch offen für ehrliche Manöverkritik. Je mehr Sie sich versuchen zu schonen, desto weniger lernen Sie. Umgekehrt gilt für den Mentor: Auch wenn Sie Ihrem Schützling voraus sind – vermeiden Sie die Pose des Oberlehrers. Sie sollen fordern und fördern, nicht sich selbst beweihräuchern!
- **Respekt.** Jeder Mensch liebt Lob. Das gilt für Mentees, aber auch für Mentoren. Deshalb sollten sich beide immer wieder ihrer gegenseitigen Wertschätzung und Dankbarkeit versichern. Das ist keine weichgespülte Psychomasche, sondern Balsam für jede Beziehung. Ihrem Partner sagen Sie ja (hoffentlich) auch immer wieder, dass Sie ihn lieben – auch wenn der das längst weiß.

Quelle <http://karrierebibel.de/ratgeberrolle-%e2%80%93-tipps-fur-mentor-und-mentee/>
(Auszug)

Unter dem Strich ist der Mentoring-Vertrag die schriftliche Fixierung aller Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Tandem. Daher sind eine sorgfältige Vorbereitung, konzentrierte Durchführung und disziplinierte Nachbereitung ein wesentliches Erfolgskriterium. Wird hier unsauber gearbeitet, werden im weiteren Verlauf des Mentoring-Prozesses sehr wahrscheinlich Probleme auftreten, die dann mit deutlich größerem Aufwand und entsprechend geringerer Erfolgswahrscheinlichkeit „geheilt“ werden müssen. Natürlich wird auch die beste, durchdachte Mentoring-Vereinbarung nicht vor Problemen schützen aber sie stellt eine solide Grundlage für eine Lösung dar. Dies nicht zuletzt, weil sie bereits definiert zu Beginn der Zusammenarbeit einen Standard für die Professionalität in der Zusammenarbeit definiert.

Zum guten Schluss gibt Tab. 5.2 noch ein paar Anregungen: Do’s and Dont’s für Mentees.

5.3 Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele

Mit einer beidseitig unterschriebenen Mentoring-Vereinbarung sind die Vorbereitungen bereits sehr weit gediehen. Bevor es aber in die Bearbeitung konkreter Aktionen geht, ist für das Tandem noch ein wichtiger Schritt zu gehen. Alles, was bisher erarbeitet wurde, ist noch relativ unkonkret (Inhalte und Ziele in der Vereinbarung) oder wurde nur von einem der beiden Partner erarbeitet (Selbstpositionierung).

Tab. 5.2 Anregungen für Mentees im Tandem-Prozess

Mentee Do's	Mentee Don'ts
Definiere spezifische Ziele und Erwartungen an das Mentoring. Kommuniziere klar, was Du erwartest	Erwarte nicht, dass der Mentor für Dich entscheidet oder Dir Verantwortung abnimmt. Lerne, Themen eigenständig zu durchdringen und zu bearbeiten
Kläre die Erwartungen des Mentors und die Grenzen des Mentoring	Nutze den Mentor nicht aus, respektiere seine Zeit und seine Unterstützung
Sei proaktiv. Es ist Deine Verantwortung im Kontakt mit dem Mentor zu bleiben und die Treffen zu organisieren	Sprich nicht mit anderen über Deinen Mentor, insbesondere nicht über persönliche Dinge
Behandle den Mentor professionell. Auch wenn Ihr eine gute persönliche Ebene findet, bleibt Mentoring eine professionelle Beziehung	Erwarte nicht immer alles zu bekommen. Terminabsagen etc. sind normal und zu akzeptieren
Respektiere den Mentor, seinen Einsatz und sein Engagement	

In Phase 3 des Mentoring-Prozesses gilt es nun:

- alle Vorbereitungsarbeiten zusammenzuführen,
- Prioritäten zu setzen und
- bei den vereinbarten Maßnahmen eine spezifische Planung vorzunehmen.

Am Ende resultiert ein Aktionsplan, der alle Maßnahmen beschreibt, die im weiteren Verlauf des Mentorings für die Kompetenzentwicklung des Mentee genutzt werden sollen. Hierzu sind drei Schritte zu absolvieren:

1. **Ist-Analyse:** Beide Partner benötigen ein gemeinsames Verständnis darüber, welche Kompetenzen vorhanden sind, entwickelt werden sollen (Mentee) oder eingebracht werden können (Mentor). Weiterhin sind die Rahmenbedingungen zu klären, die für die Kompetenzentwicklung gelten. Gibt es beispielsweise einen Entwicklungsplan, den der Mentee und sein Vorgesetzter, z. B. auf Basis des letzten Mitarbeitergespräches vereinbart haben, sind Arbeitsmittel, Projektthemen, Budgets usw. vorhanden?
2. **Soll-Definition:** Aus den für das Mentoring definierten Zielen werden nun die detaillierten Ziele für den Mentoring-Prozess und die dazu nötigen Ressourcen definiert. Es wird entschieden welche Methoden zum Einsatz kommen und in welcher Priorität Themen bearbeitet werden.
3. **Planerstellung:** Alle Vereinbarungen werden in einen Aktionsplan formuliert, der die inhaltlichen, zeitlichen und sonstigen Bedingungen für das Mentoring definiert. Der entstandene Plan wird auf Plausibilität (Umsetzungsfähigkeit und Widerspruchsfreiheit) geprüft und als Bestandteil des Mentoring-Vertrages vereinbart.

► **Praxistipp: Zeitmanagement für Mentees** Eine der größten Herausforderungen im berufsbezogenen Mentoring ist die Zeit, die Tandems für ihre Zusammenarbeit nutzen können. Mentoring ist in den allermeisten Fällen eine Aktivität, die neben dem und zusätzlich zum Tagesgeschäft stattfindet. Gerade Mentoren, die eine Führungsfunktion im Unternehmen innehaben, werden die Zeit für das Mentoring aus einem sehr vollen Kalender „herausschneiden“ müssen. Umso wichtiger ist die effiziente Nutzung dieser knappen Ressource.

Für das Zeitmanagement in einem Mentoring ist der Mentee verantwortlich. Durch eine gründliche Vor- und Nachbereitung und ergebnisorientiertes Vorgehen muss er dafür sorgen, dass die verfügbare Zeit bestmöglich genutzt wird und mit realistischen Annahmen gearbeitet wird. Grundlagen eines professionellen Zeitmanagements gehören damit zur Pflichtvorbereitung eines Mentees.

Nach der Planerstellung geht es an die Umsetzung. In der Praxis zeigt sich allerdings immer wieder, dass eine große Herausforderung für die spätere Zusammenarbeit des Tandems darin besteht, die Mentoring-Aktivitäten und das Tagesgeschäft beider Tandem-Partner unter einen Hut zu bekommen. Umso wichtiger ist die Sorgfalt, mit der ein Umsetzungsplan erstellt wird. Der größte Hebel für einen realistischen Umsetzungsplan sind die zugrunde liegenden Zieldefinitionen. Wenn diese wirklich durchdacht und plausibel sind, wird auch der daraus abgeleitete Plan realistisch sein. Daher sollten sich Mentor und Mentee große Mühe bei der Zieldefinition geben und einem professionellen Zielvereinbarungsprozess, der bei späteren Anpassungen wieder gebraucht wird, vereinbaren. Lassen Sie uns daher an dieser Stelle ein paar Gedanken zur Definition von Zielen machen.

SMARTe Ziele Woran scheitern Projekte und Vorhaben? Wer diese Frage analysiert, stößt immer wieder auf eine Ursache: Unklare, d. h. vor allem unpräzise formulierte Ziele!

Die Definition der (Projekt)Ziele ist eine der wichtigen und anspruchsvollen Aufgaben im Management und auch im Mentoring spielen sie eine wesentliche Rolle. Wie lassen sich Ziele so definieren, dass sie erfolversprechend sind?

Die folgende „Formel“ soll Ihnen bei der Definition und Prüfung helfen: SMART (siehe Tab. 5.3).

Wenn Sie Ihre Ziele SMART formulieren wird es Ihnen in Zukunft leichter fallen, Ihre Projekte erfolgreich durchzuführen. Die spezifische Formulierung sorgt für Klarheit und reduziert das Potenzial für Missverständnisse. Die Messbarkeit ist eine umgehende Plausibilitätsprüfung, ob die Formulierung wirklich präzise. Wenn dies der Fall ist, brauchen Sie eigentlich nur eine Zahl und Einheit hinzuzufügen und die Zielformulierung macht noch immer Sinn. Ob ein Ziel als realistisch wahrgenommen wird unterliegt natürlich einer individuellen Einschätzung.

Tab. 5.3 SMARTe Ziele

S	Spezific (spezifisch). Die Formulierung ist konkret und lässt keinen Spielraum für Interpretationen, Nachforderungen etc.
M	Measurable (messbar). Die Ziele sind so formuliert, dass eine eindeutige Messung des Erfolges möglich ist
A	Agreed on (akzeptiert). Ziele werden nur dann verfolgt, wenn sie als richtig und wertvoll betrachtet werden. Die Akzeptanz der Projektziele ist der Dreh- und Angelpunkt für die Motivation der Projektmitarbeiter
R	Realistic (realistisch). Ziele werden nur dann akzeptiert, wenn sie als realistisch angesehen werden. Aber: Ziele dürfen nicht zu niedrig angesetzt werden, sonst werden sie ebenfalls nicht verfolgt
T	Timely (zeitklar). Zu Zielen gehören klare Zeitangaben hinsichtlich Dauer, Terminen etc.
S	Spezific (spezifisch). Die Formulierung ist konkret und lässt keinen Spielraum für Interpretationen, Nachforderungen etc.

Leider reicht die SMARTe Formulierung alleine noch nicht aus. Nur in seltenen Fällen wird ein Ziel losgelöst von anderen Zielen verfolgt, meist ist es ein Kanon aus unterschiedlichen Zielen. Diese müssen in einem zweiten Schritt in eine Hierarchie gebracht werden, d. h. priorisiert werden. Dazu sind zwei Ebenen hilfreich, nämlich die Zeitachse und die Relevanz der Ziele. Mit Zeitachse ist gemeint, ob Ziele kurz-, mittel- oder langfristige erreicht werden sollen. Die Relevanz spiegelt sich beispielsweise in der Frage, welche Muss-Ziele unbedingt erreicht werden müssen, welche Kann-Ziele erreicht werden sollen aber nicht zwingend zu erreichen sind und welche Nicht-Ziele aussagen, dass der entsprechende Teil nicht zum Zielkanon gehört. Man kann sich auch an unwichtigen Dingen aufhalten und die wichtigen vernachlässigen. Daher macht es Sinn, bestimmte Aspekte als Nicht-Ziel explizit auszuklammern.

Nach präziser Formulierung und Priorisierung ist in einem dritten Schritt zu prüfen, ob die Ziele widerspruchsfrei sind, bzw. welche Abhängigkeiten ggf. existieren. Zielkonflikte und -widersprüche sind immer vorhanden, sie müssen nur identifiziert werden, um professionell damit umgehen zu können, d. h. eine Entscheidung über eine sinnvolle Balance der widersprechenden Ziele zu treffen. So ist beispielsweise offensichtlich, dass eine sehr hohe Detailtiefe in der Bearbeitung eines Themas nicht mit einer schnellen Bearbeitung verbunden sein kann. Hier muss eine Entscheidung über die Vertiefung getroffen werden, die in einer angestrebten Zeit zu erreichen ist.

Bei der Zielvereinbarung zwischen Mentor und Mentee ist also darauf zu achten, dass diese handwerklich sauber in den drei Schritten erfolgt. Die Zeitachse und Abhängigkeiten/Widersprüche sollten eine besondere Aufmerksamkeit erfahren, da sie im Mentoring eine besondere Rolle spielen. Manche der vereinbarten Aktivitäten und Umsetzungsprojekte des Mentee werden während der Laufzeit des Mentorings abgearbeitet. Gerade die langfristig angelegten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung werden jedoch länger laufen. Damit stellt sich automatisch die Frage, wer den Mentee im Anschluss an das

Mentoring betreuen wird und welche weiteren Abhängigkeiten bestehen, die einer Regelung bedürfen.

Nach der Definition und Prüfung des Zielkataloges stehen Entscheidungen zu den **Methoden und Instrumenten** an, die für die Bearbeitung der Themen genutzt werden sollen. Da die Arbeit im Tandem nicht im luftleeren Raum stattfindet und das Unternehmen in der Regel einen (z. B. im Qualitätsmanagement dokumentierten) „Methodenkoffer“ besitzt, kann eine der ersten Aufgaben des Mentee darin bestehen, zu den definierten Zielen passende und verfügbare Methoden und Instrumente zu analysieren und Vorschläge für die Nutzung zu machen. Die Leitfrage kann sein: „Was macht professionelles Arbeiten (bei uns) aus? Wie gehen wir vor? Nach der Reflexion der Vorschläge mit dem Mentor kann sich der Mentee in die ausgewählten Methoden und Instrumente einarbeiten und einen Umsetzungsvorschlag zur Erreichung der definierten Ziele machen.

Nun ist das Tandem soweit gekommen, dass SMARTe Ziele und ein methodisch unterfütterter Umsetzungsplan existieren. Die Arbeit kann eigentlich beginnen. „Eigentlich“ ist allerdings eine absichtliche Einschränkung. Es empfiehlt sich dringend, zu prüfen, wer von den vereinbarten Maßnahmen betroffen ist und darüber informiert werden sollte oder gar mitentscheiden muss. Als Mitentscheider ist beispielsweise an den Vorgesetzten des Mentee zu denken, wenn dessen Verantwortungsbereich oder die Einsatzmöglichkeit des Mentee betroffen sind. Weiterhin bietet sich der jetzt erreichte Stand der Zusammenarbeit für eine kurze Zwischenevaluation gemeinsam mit der Programmleitung an. Wie eine Evaluation aussehen kann und welches Vorgehen empfehlenswert ist, haben wir bereits in [Abschn. 4.5](#) ausführlich diskutiert.

Ein hilfreiches Tool für diesen letzten Schritt in der dritten Phase ist der **RASCI**. Prinzipiell handelt es sich dabei nur um einen tabellarischen Aktionsplan, wie er weit verbreitet ist. Der Witz an dieser Form des Aktionsplanes ist die systematische Abfrage von definierten Stakeholdern. Auf diese bezieht sich auch der Name RASCI:

- **Responsible** (Verantwortlicher); sorgt für die Umsetzung der Aktion
- **Approver** (Genehmiger); der Entscheider, der die Aktion oder deren Ergebnisse freigeben muss. Dies kann auch der Mentor sein.
- **Supporter** (Unterstützer); Personen, die an der Bearbeitung des Themas Mitarbeitern (Projektteam etc.)
- **Consultant** (Berater); Berater und ähnliche Personen, die unterstützen aber nicht aktiv mitarbeiten
- **Informed** (Informierte); Die Personen, die über die Durchführung bzw. die Ergebnisse der Aktion informiert werden sollen.

In der Praxis werden viele Aktionen nur zu manchen Feldern Angaben enthalten, da es beispielsweise keine Unterstützer gibt. Bei der Bearbeitung der entsprechenden Aktion ist aber zumindest darüber nachgedacht worden, ob eine Unterstützung sinnvoll und möglich ist. Die praktische Erfahrung zeigt übrigens, dass die Betrachtung der Gruppe „Informed“ den größten Mehrwert darstellt. Häufig werden hier Personen,

Tab. 5.4 Beispiel RASCI-Aktionsplan

	Was (Aktion)	Wann (Datum Fertigstellung)	Responsible	Approver	Supporter	Consultant	Informed	Status
1	Erstellung Methodenkoffer	Date	Mentee	Mentor		Leiter QM	Vorgesetzter	Erl.
2	Projekt XYZ	Date	Mentee	CEO	Müller, Meier, Schulze, ...	Mentor	Mitarbeiter betroffener Bereich, Behörde X, ...	

Funktionsträger etc. identifiziert, an die zuvor nicht gedacht wurde, weil sie nicht zum Unternehmen gehören, oder erst beim zweiten Blick von der Aktion betroffen sind.

Zusammen mit der präzisen Beschreibung des Was (Aktion und Ergebnisse) und der Zeitangabe zur Fertigstellung ergibt sich ein klarer Aktionsplan, der vor allem daran erinnert, welche Kommunikation sinnvoll bzw. notwendig ist. Hier liegt der große Vorteil für die praktische Arbeit, denn die Information Betroffener fällt gerne einmal unter den Tisch. Mit RASCI wird dies nicht mehr passieren (siehe Tab. 5.4, Abb. 5.5 sowie 5.6).

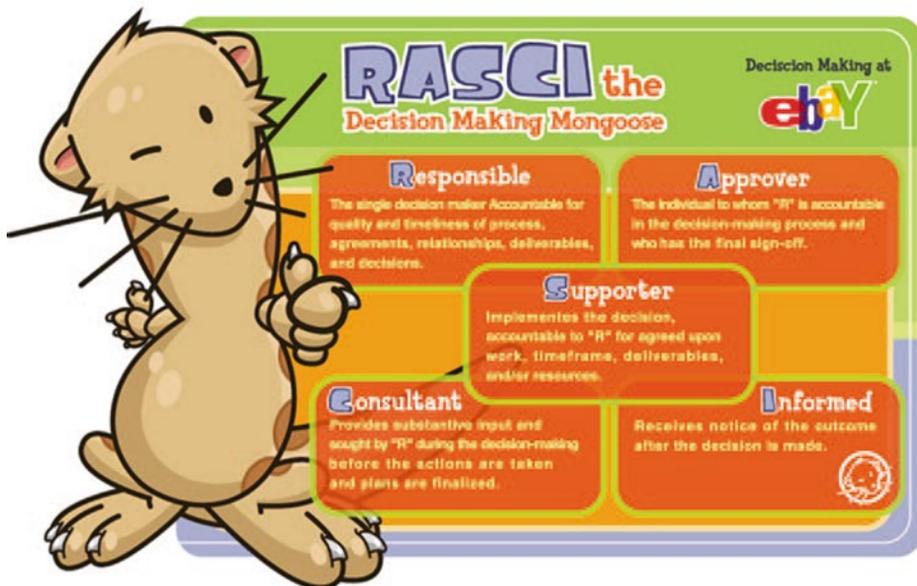
**Abb. 5.5** Mitarbeiterinformation zu RASCI, Teil1. (eBay International AG)



Abb. 5.6 Mitarbeiterinformation zu RASCI, Teil 2. (eBay International AG)

5.4 Aktionsphase – Miteinander arbeiten

Mit der Entscheidung für die Inhalte und Methoden der Zusammenarbeit am Ende der dritten Phase sind die Vorbereitungen abgeschlossen. Jetzt geht es los! Der angestrebte Lernprozess rückt in den Vordergrund und das Tandem beginnt, an den vereinbarten Themen zu arbeiten.

Ziel der Aktionsphase ist die Erreichung der vereinbarten Entwicklungsziele des Mentee. Hierzu dienen im Mentoring primär persönliche Treffen, in denen über die Entwicklung des Mentees und die dazu umgesetzten Maßnahmen gesprochen wird. Zu Beginn des Mentoring-Prozesses werden sich die Treffen eher um diese konkreten Maßnahmen und Themenstellungen drehen. Erst mit wachsendem Vertrauen und einer zunehmenden Detailtiefe der Zusammenarbeit kommen dann die Karrierevorstellungen und persönliche Veränderungen (die der Mentor ja auch erst einmal beobachten muss) hinzu. Die Qualität und Art der Zusammenarbeit wird sich also über den Mentoring-Prozess hinweg verändern.

Rhythmus und Dauer der Treffen Bereits im ersten Treffen haben Mentor und Mentee eine Einigung darüber erzielt, in welchem Rhythmus sie sich treffen wollen. Gängig sind monatliche Treffen, die für 2–3 Stunden angesetzt sind. Ob dieser Rhythmus passend ist, muss jedes Tandem selbst entscheiden. Einerseits wird der Mentee gerade in der Anfangszeit möglicherweise einen besonders hohen Beratungsbedarf haben, andererseits

sollten die Treffen nicht zu dicht aufeinander folgen. Man darf nicht vergessen, dass die Treffen nur helfen sollen, den Entwicklungsprozess zu unterstützen indem Maßnahmen angepasst und hinsichtlich Zielerreichung bewertet werden. Lernprozesse erfordern jedoch ihre Zeit und zwischen den Treffen sollte ausreichend Zeit sein, Lernerfahrungen zu sammeln, auszuwerten und für den Mentor und sich selbst aufzuarbeiten. In Situationen mit akutem Beratungsbedarf sollten auch kurzfristig anberaumte Treffen oder zumindest (Video)Telefonate möglich sein.

Vor- und Nachbereitung der Treffen

- Unabhängig vom Rhythmus der Treffen sind diese von beiden Beteiligten vor- und nachzubereiten. Hierfür sprechen folgende Gründe:
- Für das Treffen steht, in Relation zur Bedeutung der diskutierten Themen nur relativ wenig Zeit zur Verfügung. Eine intensive Vorbereitung erlaubt, mehr Zeit für die Sacharbeit zu nutzen.
- Die Vorbereitung erlaubt auch, zum Thema passende Literatur oder andere Informationsquellen aufzubereiten und im Treffen verfügbar zu machen.
- In einem Treffen wird intensiv gearbeitet. Dies ermüdet mit der Zeit, so dass eine sofortige Nachbereitung hilft, keine wesentlichen Inhalte und Absprachen zu vergessen. Daher sind Notizen im Treffen und ein Protokoll Pflicht.
- Die Nachbereitung der Treffen ist eine gute Gelegenheit, den Prozess und die Fortschritte zu analysieren und (schriftlich) für ein Feedback zu fixieren. In einem Gespräch, vor allem, wenn es sehr intensiv ist, besteht dazu nicht immer Gelegenheit.

In der Vorbereitung eines Treffens stehen folgende Fragen an erster Stelle:

- Welche Themen wurden bisher besprochen? Was waren die wichtigsten Erkenntnisse und Vereinbarungen?
- Was hat sich seit dem letzten Treffen getan, was heißt dies für das kommende Treffen?
- Was will ich in dem Treffen ansprechen?
- Was will ich in dem Treffen erreichen?
- Welches Angebot (in Bezug auf geäußerte Fragen, Bedürfnisse, Erwartungen etc.) mache ich an den Mentor/Mentee?
- Was möchte ich nach dem Treffen ausprobieren?

Zur Nachbereitung eines Treffens gehören:

- Erstellung des Protokolls durch den Mentee
- Reflexion des Gesprächsverlaufes. Was waren die wichtigsten Inhalte, Highlights usw.
- Wie sieht mein Aktionsplan bis zum nächsten Treffen aus, was heißt dies organisatorisch?

- Was hätte ich im Treffen besser machen können und wie setze ich dies im nächsten Treffen um?

Protokolle der Treffen Ein Protokoll ist unmittelbar nach jedem Treffen zu erstellen. Es dient dazu, die Inhalte des Treffens aufzubereiten, das Verständnis des anderen zu Vereinbarungen etc. abzufragen (indirekt) und als Mittel zur Vorbereitung des nächsten Treffens. Für die Erstellung der Protokolle ist der Mentee zuständig. Ein Muster für ein Gesprächsprotokoll finden Sie im Anhang.

- ▶ **Praxistipp für Mentees: Das Lerntagebuch** Ein weiteres, in der Praxis sehr bewährtes Instrument der schriftlichen Dokumentation ist das Lerntagebuch. Der Mentee protokolliert darin seine Gedanken zum Mentoring-Prozess, wie in einem klassischen Tagebuch. Zitat aus Wikipedia:

Das Lerntagebuch trägt durch die regelmäßige Beschäftigung mit dem Lernstoff zu seiner Vertiefung und einem besseren Verständnis bei. Dabei wird auch der Entstehung von Verständnisillusionen entgegengewirkt, das heißt der Lernende hat durch die intensivere Beschäftigung die Möglichkeit, logische Fehler und Widersprüche in seinem Konzept zu entdecken und zu korrigieren. Hauptziel ist, darüber hinaus ein Bewusstsein für den eigenen Lernprozess zu entwickeln. Der Schüler soll Strategien anwenden können, die ihn beim Lernen unterstützen. Dies soll nicht rein „imitierend“ erfolgen; vielmehr soll er durch die Revision seiner Arbeitsergebnisse dazu animiert werden, Vor- und Nachteile dieser Strategien zu erkennen und eventuell ihre Anwendung anzupassen.

Zudem gibt die Niederschrift der eigenen Gedanken dem Lerner die Möglichkeit, sich einen Überblick zu verschaffen und neue Assoziationen und Ideen zu entwickeln.

Probieren Sie es aus, es funktioniert!

Berichte an die Programmleitung Wenn dies vereinbart wurde, kann ein Protokoll (oder eine gekürzte Version) zur Information der Programmleitung über den Projektfortschritt dienen. In der Regel werden hierzu jedoch eigene Berichte erstellt und die Protokolle der Treffen nur zur gegenseitigen Unterrichtung und Dokumentation des Prozesses verwendet.

Aus Sicht der Programmleitung sind die Protokolle vor allem interessant, um den Mentoring-Prozess zu evaluieren. In Bezug auf die Arbeit im Tandem sind Informationen zu den Fortschritten des Mentees und Herausforderungen/Konflikte im Prozess und mit dem Umfeld von besonderem Interesse.

Verhalten im Mentoring-Prozess Bereits diese ersten Überlegungen in der Vorbereitung des Mentoring-Prozesses haben gezeigt, dass Mentor und Mentee eine Eigenschaft zeigen sollten: Geduld. Lern- und Veränderungsprozesse erfordern Zeit, denn die Erarbeitung neuer Strategien und Verhaltensweisen, deren Ausbau zu einer echten Fähigkeit, die Reflexion und Anpassung und die Verstetigung des neuen Verhaltens erfordern

Gelegenheiten zur Anwendung und häufige Wiederholung. Wie lange ein Veränderungsprozess braucht, hängt von mehreren Faktoren ab:

- dem Umfang der erwarteten Veränderung,
- der Gelegenheit zu „trainieren“,
- der bewussten Reflexion des Prozesses und
- persönlichen Voraussetzungen für die Veränderung.

Tabelle 5.5 zeigt, wie Kommunikation im Tandem funktioniert. So werden ängstliche Menschen eher zu langsamen Veränderungen tendieren und ihr Potenzial nur langsam entdecken, während neugierige und „lustgetriebene“ Menschen sehr schnell neue Wege gehen, dabei aber immer wieder erleben, dass alles nicht so schnell geht, wie sie es sich wünschen. Für die Mentoren besteht somit eine Herausforderung darin, die individuellen Lernpräferenzen des Mentee ebenso zu erfassen und adäquat zu bedienen, wie die Lernkompetenzen und die Motivation zur Veränderung. Das passende Wechselspiel aus fordern, fördern, und konstruktiver Unterstützung entscheidet über die Effizienz und Nachhaltigkeit des Prozesses.

Beide Partner werden sich im Mentoring-Prozess immer wieder daran erinnern müssen, was die eigene Rolle erfordert und wo im Lernzyklus man gerade steht. Abbildung 5.7 zeigt hierzu eine Aufstellung der Anforderungen an Mentor und Mentee und eine grafische Darstellung des Lernzyklus im Mentoring.

Ein Mentor ermuntert den Mentee, die Agenda zu definieren, die Treffen zu organisieren, zu eigenen Schlussfolgerungen zu gelangen. Er stimuliert die Entwicklung von Selbstvertrauen und agiert nicht leitend. Wenn der Mentor Verantwortung übernimmt, agiert er anleitend und richtungsweisend und entlässt den Mentee so aus dessen Verantwortung. Auch bei fachlichen Themen ist Vorsicht geboten. Ein Experte als Mentor wird von Mentees als weniger unterstützend wahrgenommen, als er ist. Manchmal muss der Mentor seine „Weisheit“ einfach für sich behalten!

Tab. 5.5 Kommunikation im Tandem

Der Mentor	Der Mentee
hört zu	informiert
hinterfragt	klärt auf
fasst zusammen	hört zu
fragt (zusätzliche) Optionen ab	listet Optionen auf
fragt (zusätzliche) Ziele ab	wählt Ziele aus
hinterfragt die Prioritäten	priorisiert
bringt Erfahrungen ein	

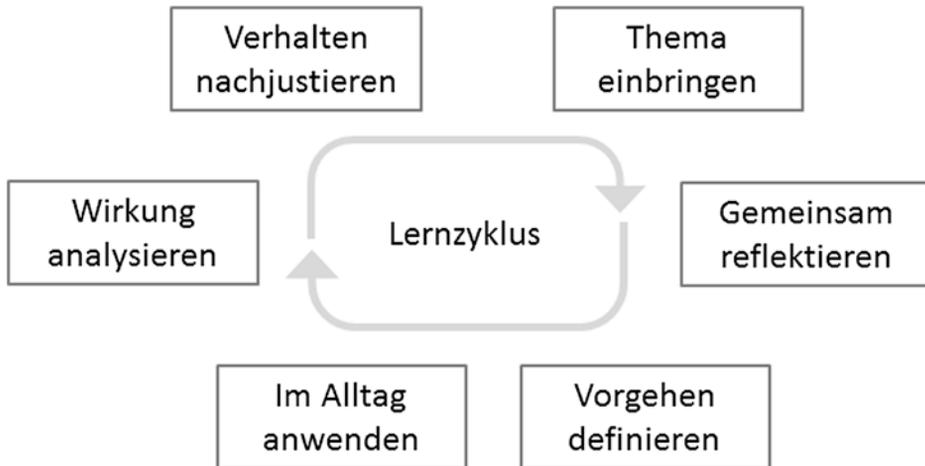


Abb. 5.7 Lernzyklus im Mentoring. (Eigene Darstellung)

Gesprächsführung: Die Instrumente des Mentors Für die erfolgversprechende Unterstützung des Mentee stehen den Mentoren eine Reihe erprobter Instrumente der Kommunikation zur Verfügung.

Fragetechniken Eines der mächtigsten Instrumente zur Förderung von Lernprozessen ist die Frage. Mit Fragen steuert der Fragesteller das Thema, den Gesprächsverlauf und die Denkprozesse seines Gegenübers. Ein Mentor wird daher stets versuchen, geeignete Fragetechniken einzusetzen, um die Entwicklung seines Mentees optimal zu fördern. Was einfach gesagt ist, erweist sich in der Praxis als deutlich schwieriger, denn wie bei jedem anderen Instrument ist auch die Frage ein Instrument, dessen Nutzung trainiert werden muss, um optimale Ergebnisse zu liefern.

Für das Mentoring, sind vier Fragetechniken besonders relevant, die auch in der psychologischen Beratung eine Rolle spielen:

- Lineare Frage; dienen dem Fragesteller zur Orientierung („Welche...?“)
- Zirkuläre Fragen; Beziehen sich auf das Umfeld und werden häufig im Konjunktiv formuliert (Was würde XY dazu sagen, dass...?)
- Strategische Fragen; beeinflussen den Befragten, da sie bereits einen Teil der Antwort beinhalten
- Reflexive Fragen; laden den Befragten zu Gedankenspielen ein („Was würde passieren...?“).

Alle vier Fragetechniken können als offene und geschlossene Fragen eingesetzt werden. Offene Fragen fordern den Befragten auf, eine beschreibende, ausführliche Antwort zu geben. Diese Antworten können somit auch Meinungen, Einschätzungen und Wünsche

beinhalten. Geschlossene Fragen dagegen geben bereits Antwortmöglichkeiten vor (Ja, nein, weiß nicht). Geschlossene Fragen werden daher häufig als Entscheidungsfragen bezeichnet, da nach der Antwort „Klarheit“ hergestellt ist.

Zu den Fragetechniken gehört auch die Paraphrasierung, in der Gesagtes kurz zusammengefasst wird, um das korrekte Verständnis zu prüfen und ggf. fehlende Informationen zu erlangen. Bsp: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass Ihr Vorgesetzter ...?“

Weitere Beispiele für Frageformen und ihren Einsatz zeigt Tab. 5.6.

Feedback Die Wirkung eigenen Handelns ist für Menschen nur dann wirklich nachvollziehbar, wenn sie Feedback von anderen erhalten. Hierzu besteht im Berufsalltag nicht immer Gelegenheit und der Mentor ist einer der wirkungsvollsten Feedback-Geber, die ein Mitarbeiter haben kann. Daher sollten sich Mentoren der Bedeutung und Wirkung von Feedback stets bewusst sein. Gutes, konstruktives Feedback ist stets präzise in der Beschreibung, d. h. das Verhalten wird ebenso klar beschrieben, wie der resultierende Effekt. Hinzu kommt die Wirkung auf den Mentor, d. h. seine Interpretation des Geschehens und seine Empfehlung für weitere Schritte. Dabei achtet der Mentor auf die Wirkung seines Feedbacks und versucht eine gute Balance aus Wertschätzung und Herausforderung (die Verhaltensänderungen bewirkt) zu erreichen.

- **Praxistipp: 4 Stufen des Feedback** Menschen wollen wissen, wo sie stehen und wie sie von anderen wahrgenommen werden
- Feedback verschafft Transparenz und ist eine Grundlage für verlässliche Vereinbarungen. Die Fähigkeit, Feedback zu geben kann gefördert werden, wenn man dies strukturiert tut und die Anwendung permanent übt. Als Struktur können zum Beispiel folgende vier Schritte dienen:
1. Beschreibung des Sachverhalts: Präzise, neutrale Darstellung, worum es geht.
 2. Wirkung auf mich: Beschreibung: Warum ist mir als Mentor/Mentee dieses Thema wichtig und was löst der Sachverhalt bei mir aus?
 3. Deine Sicht: Abfrage, wie das Gegenüber 1. und 2. sieht.
 4. Verhandlung: Auf Basis der geklärten Sichtweisen kann das weitere Handeln vereinbart werden.

Alternativen und Szenarien Mentoring ist darauf ausgerichtet, die Handlungsfähigkeit des Mentees zu erweitern und ihm Alternativen zu seinen Ideen, Verhaltensweisen usw. aufzuzeigen. Ein Mentor wird seinem Mentee z. B. über Fragen und Szenarien Optionen und Alternativen aufzeigen und den Mentee anregen, diese in Relation zu seinen eigenen Ideen zu durchdenken und auf die jeweiligen Konsequenzen, Vor-/Nachteile etc. zu prüfen. Ergänzend können Story-Telling, Entscheidungsmethoden oder andere Techniken eingesetzt werden. Insgesamt erweitert der Mentee so sein Handlungsspektrum und wird passendere und damit wirksamere Entscheidungen und Handlungen entwickeln.

Tab. 5.6 Frageformen

Frageform	Beschreibung	Beispiel
Abschlussfrage	Bestätigung des Kunden in Form einer Frage abverlangen.	Wann sollen wir denn liefern?
Alternativfrage	Durch die Vorgabe von zwei oder mehr Alternativen wird Entscheidungsfreiraum suggeriert.	Wir haben hier die Farbpalette für diese Saison. Bevorzugen Sie rot, grün oder gelb?
Angriffsfrage	Durch den Inhalt (und möglicherweise die Betonung) der Frage soll der Gesprächspartner unter Druck gesetzt werden.	Wollen Sie sich etwa um dieses unangenehme Thema drücken?
Antwortfrage	Die Antwort ist schon in der Frage enthalten	Sie bevorzugen rot, nicht wahr?
Befehlsfrage	Durch den Inhalt (und möglicherweise die Betonung) der Frage soll dem Gesprächspartner ein Befehl erteilt werden	Wirst du wohl aufessen?
Gegenfrage	Durch die Rückgabe einer Frage wird eine Konfrontation oder Präzisierung eingefordert.	Wie meinen Sie das?
Gewaltfrage	Durch den Inhalt (und möglicherweise die Betonung) der Frage soll der Gesprächspartner unter Druck gesetzt werden.	Wollen Sie sich etwa um dieses unangenehme Thema drücken?
Initialfrage	Zu Beginn eines Klärungs- oder Dialogprozesses wird eine Motivation hervorgerufen.	Welches ist der wichtigste Punkt für Sie heute?
Kontrollfrage	Zahlen, Daten, Fakten oder Ansichten werden reflektiert.	Habe ich Sie richtig verstanden, dass es nur noch um den Preis geht?
Meinungsfrage	Sie geht auf Wertvorstellungen und persönliche Vorannahmen des Gesprächspartners ein.	Wie stehen Sie zu der Angelegenheit?
Motivfrage	Diese Frageform soll den Antrieb des Gesprächspartners erkunden.	Welchen Sinn hat für Sie die Abschaffung der Begrenzung in diesem Fall?
Motivationsfrage	Diese Frageform soll den Gesprächspartner motivieren.	Wie kamen Sie auf diese tolle Idee?
Nutzwertfrage	Hier wird der sachliche Vorteil erfragt.	Wofür wollen Sie den LKW denn einsetzen?
Referenzfrage	Indem eine Bezugsperson oder -sache eingefordert wird, bedrängt man sein Gegenüber.	Woran orientieren Sie denn letztlich Ihr professionelles Handeln?

(Fortsetzung)

Tab. 5.6 (Fortsetzung)

Frageform	Beschreibung	Beispiel
Rhetorische Frage	Eine Frage, die offensichtlich keiner Antwort bedarf. Sie ist eigentlich eine These.	Wollen wir nicht alle, dass unsere Kinder gesund groß werden?
Skalierende Frage	Eine Frage, die eine allgemeine Aussage konkretisiert und vergleicht.	Aussage: Mir geht es dreckig! Frage: Wie würden Sie sich auf einer Skala von 1 (minimal) bis 10 (maximal) einordnen?
Suggestivfrage	Mit Hilfe einer hypothetisch in Frage gestellten Vorgabe wird dem Gesprächspartner eine Antwort in den Mund gelegt.	Sicher haben Sie sich auch schon einen Urlaubstermin überlegt, oder?
Verdeckte Frage	Eine Frage, deren eigentliches (möglicherweise für den Befragten nicht erkennbares) Ziel über einen Umweg erreicht werden soll.	Haben Sie einen Parkplatz direkt vor dem Haus gefunden? (Eigentliches Ziel: Haben Sie einen Führerschein?)
Wunderfrage	Eine Frage aus der Systemischen Therapie (Systemisches Coaching), um unklare Wünsche des Klienten zu konkretisieren.	Angenommen über Nacht wäre ein Wunder passiert und Ihre Wünsche hätten sich erfüllt: Woran würden Sie dies erkennen?

Quelle <http://de.wikipedia.org/wiki/Fragetechnik> (gekürzt)

Reflexion Lernprozesse sind nur in ganz seltenen Fällen direkt und geradlinig. Meist setzen sie eine emotionale und fachliche Herausforderung voraus, die für den Lerner erst nach einigem Überlegen und Ausprobieren von Alternativen zu einem echten Lernerfolg wird. Der Reflexion als Instrument des gemeinsamen Denkens, Ausprobierens und auch Streitens kommt im Mentoring daher eine besondere Bedeutung zu. Der Mentor hilft dem Mentee in der Reflexion, das gesamte Themenfeld auszuleuchten, die relevanten Aspekte zu identifizieren und seine Strategie zu entwickeln. Vorurteile, Interpretationen und Annahmen werden als solche erkannt, Fakten und Wissenslücken identifiziert, Ängste diskutiert. Der Erfahrungsvorsprung des Mentors kommt in der Reflexion besonders positiv zur Geltung, da er viele Aspekte kennt und einschätzen kann, die der Mentee mangels Erfahrung ggf. nicht einmal sieht oder falsch bewertet.

Aktionspläne Wirkung entsteht aus Handlung. Während die Reflexion häufig die wesentliche Grundlage für wirksames Handeln ist, muss die Handlung selbst ebenfalls erfolgen. Dabei helfen Aktionspläne, die der Mentor gemeinsam mit dem Mentee erstellt. Sie umfassen die als Ergebnis formulierten Ziele (Was erarbeiten?) ebenso wie die einzubeziehenden und informierenden Personen (vergl. RASCI in [Abschn. 5.3](#)). Der Mentor sollte den Aktionsplan seines Mentee in jedem Treffen mit diesem durchgehen, aktualisieren und ggf. Hilfestellung bei den nächsten Schritten leisten. So lernt der

Mentee Konsequenz als wichtige Verhaltensweise für den Erfolg kennen. Weiterhin sollte der Mentor darauf achten, dass die Ziele anspruchsvoll sind und den Mentee herausfordern aber nicht überfordern. Nur so ist eine echte Weiterentwicklung möglich.

„Das Spielfeld erweitern“ Viele Menschen verharren in einem privaten und beruflichen Umfeld, das sie sich erschaffen haben und limitieren ihre Entwicklung, weil sie zu selten oder zu wenig intensiv danach streben, Neues zu erleben und auszuprobieren, ihre Grenzen zu überschreiten. Mentees haben explizit erklärt, sich persönlich und beruflich entwickeln zu wollen. Dazu gehört, das eigene Spielfeld zu erweitern, Neues zu entwickeln und zu tun.

Eine Aufgabe des Mentors ist es daher, dem Mentee zu helfen, die eigenen Grenzen zu erkennen und gemeinsam mit ihm neue Grenzen auszutesten. Erfahrungsgemäß lohnt es sich nach der Komfortzone der Menschen zu suchen, aus der er sich nicht herausbewegen möchte und gleichzeitig auf die Vermeidungszonen zu achten, in die sich ein Mensch nicht hinein traut. Gerade hier kann der Mentor unterstützend wirken und helfen, Ängste, Vorurteile etc. zu überwinden. Bei der Arbeit an den Vermeidungszonen achtet ein Mentor auf eine tragfähige Balance aus Entwicklungs- und Erholungsphasen, in denen der Mentee sich etwas vom Stress der Spielfelderweiterung erholen kann.

► **Praxistipp für Mentoren: Share your dream** Erfolg haben nur Menschen, die sich den Erfolg auch vorstellen können und nur wer große Ideen ausspricht wird andere Menschen dafür gewinnen können. Gerade junge Leute haben häufig große Ideen, sind aber sehr unsicher, ob diese „zu verrückt“ sind, Bedenken oder einfach nur Unsicherheit über die Realisierbarkeit oder andere mentale Hindernisse.

Der Mentor kann den Mentee dabei unterstützen, seine großen Ideen und Träume anzugehen und vielleicht zu realisieren. Wie? Indem er über seine eigenen Träume spricht, wie er damit umging und welche Faktoren sich als förderlich oder hemmend herausgestellt haben. Der Diskurs und die Reflexion werden dem Mentee helfen, die eigenen Ideen in Angriff zu nehmen.

We grow by dreams. All big individuals are dreamers. They see things in the soft haze of a spring day, or in the red fire on a long winter's evening. Some of us let those great dreams die, but other nourish and protect them; nourish them through bad days until they bring them to the sunshine and light which comes always to those who sincerely hope that their dreams will come true. (Woodrow Wilson)

Vorausdenken und -planen Eine Mentoringbeziehung wird in den meisten Fällen nur für eine definierte Zeit bestehen, die Entwicklung des Mentee auch danach jedoch weitergehen. Daher sollte der Mentor mit dem Mentee auch über „die Zeit danach“ sprechen und mit ihm einen Plan entwickeln, wie es nach dem Ende des Mentorings weiter gehen kann. In der Regel wird ein persönlicher Entwicklungsplan aufgestellt, wie

er im modernen Personalmanagement üblich ist. Darin werden die Inhalte und Themen der nächsten Jahre definiert und überlegt, wer den Mentee an welcher Stelle unterstützen kann. So ist ein nahtloser Übergang in neue Entwicklungsbeziehungen möglich.

Shadowing Shadowing ist ein zunehmend populäres Instrument des Lernens am Arbeitsplatz. Man versteht hierunter, die Begleitung eines erfahreneren Kollegen durch einen weniger erfahrenen Mitarbeiter. Dieser beobachtet, quasi als „Schatten“, wie sich der Kollege im Arbeitsalltag verhält und lernt so aus erster Hand, welche Verhaltensweisen, Methoden etc. wie funktionieren. Shadowing wird eingesetzt:

- bei der Einarbeitung neuer Kollegen,
- in der Karriereentwicklung,
- beim Aufbau von Fachexpertise und
- der Führungskräfteentwicklung.

Im Mentoring begleitet der Mentee den Mentor in dessen Arbeitsalltag, indem er etwa an Sitzungen teilnimmt, für eine begrenzte Zeit das Büro teilt oder in einem Projekt mitarbeitet. Durch die Diskussion und Reflexion der gemeinsamen Erlebnisse wird der Lernprozess (auch für den Mentor) intensiver und nachhaltiger. Umgekehrt kann auch der Mentor den Mentee in dessen Arbeitsumfeld begleiten und ihm anschließend ein Feedback zu seinen Beobachtungen geben.

Umgang mit Fehlern Eine wichtige Aufgabe des Mentors ist, dem Mentee zu helfen, mit Fehlern, Problemen und Rückschlägen umzugehen. Gerade im Wirtschaftsleben und dem internen und externen Wettbewerb geht nicht immer alles glatt und man erlebt Rückschläge, die für viele Menschen schwer verkraftbar sind. Ein Mentor ist ideal geeignet, in aller Ruhe und mit der vorhandenen Erfahrung, die Ursache des Scheiterns zu analysieren, optionale Strategien zu entwickeln und dem Mentee zu helfen, mit der Situation umzugehen. Dabei helfen sowohl die Reflexion des Geschehenen, als auch das Vorbild im Umgang mit Problemen. Da der Mentee dabei wertschätzend behandelt wird, wird die Verarbeitung des Scheiterns viel schneller und nachhaltiger erfolgen, als wenn der Mentee mit seinem Problem alleine wäre. Motto: „Mach Dir keine Sorgen, solche Probleme treten immer wieder auf und immer wieder wirst Du sie lösen können. Lass uns einmal schauen, was passiert ist, welche Alternativen bestanden haben und wie Du in Zukunft mit dem Gelernten umgehen kannst.“

Ever tried. Ever failed. No matter.
Try Again. Fail again. Fail better.
Samuel Beckett

Literaturtipps: Techniken für das Mentoring

Die hier in Kürze vorgestellten Instrumente stellen nur einen Ausschnitt des Spektrums dar, das im Mentoring genutzt werden kann. Viele Techniken des Coachings können auch im Mentoring

erfolgreich eingesetzt werden. Hierzu gehört jedoch eine solide Vorbereitung und Übung der Instrumente, damit die Anwendung auch zu den gewünschten Ergebnissen führt.

Empfehlenswert zur ersten Auseinandersetzung mit geeigneten Instrumenten für das Mentoring sind unter anderem die folgenden Bücher:

1. Schreyögg, Astrid; Coaching für neu ernannte Führungskräfte, VS Verlag 2010
In diesem Buch fokussiert stellt die Autorin auf die Situation, in der sich Führungskräfte befinden, wenn sie neu in diese Rolle kommen. Nach einer umfangreichen Einführung in die Spezifika dieser Situation stellt sie ein 100-Tage-Programm für die professionelle Begleitung der neu ernannten Führungskräfte vor. Viele der hier bearbeiteten Fragen und eingesetzten Instrumente können auch im Mentoring sehr gut eingesetzt werden.
2. Megginson, David, Clutterbuck, David: Coaching und Mentoring, Spektrum Verlag 2008
Dieses Buch richtet sich explizit an Coaches und Mentoren und beschreibt anhand von Fallbeispielen und Berichten erfahrener Coaches auf, wie die Kommunikation zwischen Mentor und Mentee funktionieren kann. Das Buch ist gut geeignet, heikle Themen und Situationen gedanklich durchzuspielen und liefert Anleitung zum professionellen Handeln.
3. Shenkman, Michael.H.: Leader Mentoring, Career Press, 2009 (englisch)
Der Autor beschreibt die Bedeutung, die Mentoring für die Entwicklung von Top-Managern hat und wie das Mentoring funktioniert. Angereichert durch eine Reihe von Fallbeispielen zeigt es auf, welche Vielfalt an Fragestellungen und Mentoringansätzen auftreten können.

► **Praxistipp für Mentoren: Drei Dinge, die Sie bitte unbedingt vermeiden!**

1. Micro Management: Direktiven, Anweisungen, „ernsthafte“ Ratschläge usw. gehören nicht ins Mentoring. Der Mentee muss seinen eigenen Weg finden, Sie unterstützen ihn dabei durch Fragen, Alternativszenarien, Reflexion usw.
2. Fehlervermeidung: Fehler gehören zu einem Lernprozess zwingend dazu. Selbstverständlich wird der Mentor bei großen Fehlern vorsorglich eingreifen. Die vielen kleinen „Nasenstuber“, die zu einem Berufsleben dazu gehören, soll der Mentee aber durchaus einhandeln. Und wer weiß, vielleicht ist ein vermeintlicher Fehler im gegebenen Kontext gar keiner? Dann haben Sie selbst etwas gelernt.
3. Klonen: Der Mentee ist nicht so wie Sie und soll auch nicht so werden. Die Entwicklung des Mentee ist ein individueller Prozess und sollte so respektiert werden. Sie sind der Katalysator, der den Prozess beschleunigt und gleichzeitig nachhaltig macht.

Beratung des Tandems im Mentoring-Prozess Die Masse der Herausforderungen, die im Mentoring-Prozess auftreten, können durch das Tandem selbst bearbeitet und gelöst werden. In manchen Fällen kann es jedoch sinnvoll sein, sich kompetente Beratung einzuholen, um schnellere oder qualitativ bessere Lösungen zu erarbeiten.

Die erste Anlaufstation für Fragen und Probleme ist die Programmleitung, mit der geklärt werden kann, welche Möglichkeiten zur Unterstützung bestehen.

In der Praxis tritt immer wieder der Fall auf, dass Mentoren unsicher sind, wie sie mit bestimmten Fragen oder Verhaltensweisen des Mentee umgehen sollen. Wenn das Gespräch mit der Programmleitung noch keine Lösung ergibt, können beispielsweise folgende Ansätze geprüft werden:

Herausnahme des Themas aus dem Mentoring und Delegation an einen Experten (z. B. bei psychosomatischen Auffälligkeiten, die immer in die Hände eines Therapeuten gehören)

Kollegiale Beratung durch andere Mentoren des Programms oder Führungskräfte des Unternehmens. (z. B. bei Fragestellungen, die das Unternehmen und seine Spezifika betreffen)

Coaching des Mentors durch einen externen Coach (z. B. bei Fragen des methodischen Vorgehens im Mentoring)

Welche Probleme in der Aktionsphase auftreten können, wird in [Abschn. 4.4](#) ausführlich diskutiert.

Management von Veränderungen im Mentoring-Prozess In einem langlaufenden, komplexen Prozess wie einem Mentoring wird es immer wieder die Notwendigkeit geben, veränderte Zielsetzungen oder Rahmenbedingungen zu bearbeiten. Faktische Gründe können aus personellen Veränderungen, zum Beispiel der Übernahme neuer Funktionen oder Versetzung an einen anderen Standort resultieren, subjektive Änderungswünsche entstehen meist aus dem Entwicklungsprozess heraus. Die ursprünglich vorgesehenen Ziele und Erwartungen passen nicht mehr und werden hinterfragt.

Der Prozess einer Neuvereinbarung ist relativ einfach und gehört zum Handwerkszeug jeder Führungskraft oder jedes Projektmanagers. Daher gehen wir hier nicht weiter darauf ein. Wichtig für das Mentoring sind folgende Fragen:

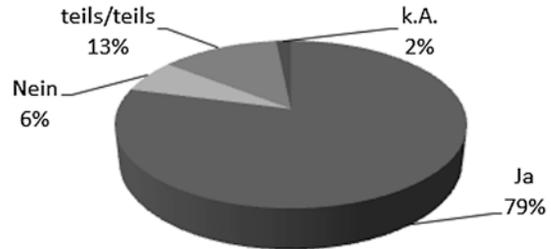
- Woran erkennen wir die Notwendigkeit einer Veränderung?
- Wie gehen wir bei Veränderungsbedarf vor?
- Wer ist wie zu informieren oder einzubinden?

Diese drei Fragen sollte das Tandem für sich klären und entsprechend agieren. In jedem Fall muss eine schriftliche Dokumentation erfolgen.

Praktische Erfahrungen mit dem Mentoring-Prozess Die Aktionsphase des Mentoring-Prozesses zielt, wie eingangs dargestellt, auf die Erreichung der vereinbarten Entwicklungsziele des Mentee. Ob dies erreicht wird, ist in einer eigenen Evaluation (vergl. [Abschn. 5.5](#)) aufzuarbeiten. An dieser Stelle wollen wir schon einmal schauen, ob das Mentoring die definierten Ziele in der Praxis auch erreicht.

In einer Befragung von Mentoren (Edelkraut und Graf 2011) war die große Mehrheit der Mentoren mit den Ergebnissen des Mentoringprozesses sehr zufrieden ([Abb. 5.8](#)). Die gesteckten Ziele wurden vollständig oder weitestgehend erreicht.

Abb. 5.8 Antworten auf die Frage, ob der Mentoring-Prozess erfolgreich war. (Edelkraut und Graf 2011)



Die Mentoren, die mit Nein antworteten, gaben folgende Gründe für die Verfehlung der Ziele an:

- Mentee gehörte nicht in ein Mentoring-Programm (unreif und labil)
- Die Erwartungen wurden durch den Mentee nicht erfüllt und es gab eine große räumliche Distanz
- Mentee war Jugendlischer aus schwierigen sozialen Verhältnissen. Die Wirksamkeit des Mentorings ist unter solchen Umständen sehr begrenzt.
- Leistung des Mentee war unzureichend.

Auch bei den Angaben zur teilweisen Zielerreichung wurden die Gründe benannt:

- Im Verlauf des Mentoring-Prozesses wurden Ziele verändert und dadurch verblieb zu wenig Zeit für eine vollständige Zielerreichung
- Private Probleme des Mentee
- Mentee hat Erwartungen erfüllt, benötigte Unterstützung durch die Programmleitung wurde dagegen nicht bereit gestellt
- Leistungen des Mentee unzureichend
- Prozess läuft noch.

Auch bei den zufriedenen Mentoren wurden einige Hemmnisse für den Mentoring-Prozess benannt. Dies sind vor allem Schwierigkeiten, Termine zu finden und einzuhalten und unzureichende oder fehlende Zielvereinbarungen im Tandem. Die anderen Herausforderungen, die genannt wurden entsprechen den üblichen Themen beruflichen Handelns und werden auch in den Tandems so behandelt.

Trotz dieser vereinzelt Schwierigkeiten bleibt unter dem Strich festzustellen, dass die Mentoren mit dem Mentoring-Prozess sehr zufrieden waren (Abb. 5.9).

Zitate

„Ja, es war bereichernd für beide Seiten.“ Personalreferentin (MA), Konsumgüter, Mentoring zur Frauenförderung

„Meine Erwartungen an diese Möglichkeit wurden vollständig erfüllt. Es ist wichtig, neuen Führungskräften den strukturierten Austausch mit erfahrenen Führungskräften

Erwartungen an Mentee und Prozess nicht erfüllt. Mehr Zeit erforderlich. Mentee war in B und ich in M. Nur vier Mal physisch getroffen. Mitarbeiter Strategieabteilung, Automobilbranche, Mentoring für Studenten/Absolventen

5.5 Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren

Die Evaluation von Maßnahmen der Personalentwicklung gehört zu den Themen, die in der Praxis der Personalentwicklung noch immer etwas stiefmütterlich behandelt werden. In vielen Maßnahmen ist die Evaluation mehr auf den Ablauf („Happy Sheets“) gerichtet und sagt wenig über die erreichten Ergebnisse aus. Hinzu kommt, dass die Teilnehmer einer Entwicklungsmaßnahme in der Regel keine Zeit und häufig auch nicht die Kompetenz haben, die Qualität von Weiterbildung oder gar komplexen Maßnahmen wie einem Coaching zu beurteilen.

Die Evaluation des Mentorings macht in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Die Evaluation eines Mentoring-Prozesses gehört jedoch zwingend zum Programm dazu und Mentor und Mentee sollten sich verpflichtet fühlen, an einer Auswertung und Beurteilung des Mentoring-Prozesses aktiv mitzuwirken. Dafür sprechen mehrere Gründe:

1. Interessen des Tandems

- Der Mentor erhält neben dem ohnehin erfolgten Feedback ein weiteres, vorbereitetes und daher auch qualifizierteres Feedback zu seinem Verhalten, dessen Wirkung, Stärken und Schwächen und vor allem der Wahrnehmung durch einen Menschen, mit dem er intensiv zusammengearbeitet hat.
- Der Mentee erhält eine zusammenfassende Darstellung seiner Fortschritte, als exzellente Grundlage für die Definition eines Entwicklungsplans für die nächste Zeit. Handlungsempfehlungen erlauben ihm, auch nach dem eigentlichen Mentoring weiter von den Erfahrungen des Mentors zu profitieren.
- Die Betrachtung des gemeinsamen Prozesses lässt noch besser erkennen, was in der Zusammenarbeit funktioniert und in weiteren Treffen und Aktionen genutzt werden sollte.
- Ein gemeinsames Feedback an die Programmleitung wahrt die Vertraulichkeit und erlaubt trotzdem, die Programmleitung adäquat über die Zusammenarbeit zu informieren.

2. Interessen des Unternehmens

- In das Mentoring hat das Unternehmen Geld und Ressourcen investiert, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. Selbstverständlich haben die Verantwortlichen ein Recht, die realisierten Ergebnisse berichtet zu bekommen. Nur so können weitere Investitionsentscheidungen auf einer soliden Grundlage erfolgen und die Methodik weiterentwickelt werden.
- Mentoring ist vielfach mit anderen strategischen Instrumenten, wie Entsendungen oder der Nachfolgeplanung verknüpft. Ob ein Mentee mit Ablauf des Mentorings

reif für eine neue Funktion ist oder weitere Entwicklungsmaßnahmen ratsam sind, ist zu prüfen.

- Der Vorgesetzte des Mentee kann abgestimmt über die Aktivitäten und Fortschritte informiert werden. Dies sind Informationen, die er für die Wahrnehmung seiner Rolle benötigt.

Die verschiedenen Facetten der Evaluation des Mentorings haben wir in [Abschn. 4.4](#). genauer dargestellt. Hier wollen wir im Weiteren auf die Aufgaben fokussieren, die Mentor und Mentee in der Evaluation haben.

Evaluation im Verlauf des Mentorings Bereits im Verlauf des Mentorings sind erste Evaluierungen vorgenommen und in Form von Protokollen und ähnlichen Dokumenten dokumentiert (vgl. [Abschn. 4.5](#)). Dies ist bereits eine gute Grundlage für die Auswertung, sofern die Informationserfassung und –dokumentation diszipliniert und detailliert erfolgt sind. Eine mitlaufende Evaluation im Prozess hilft also nicht nur, den Prozess qualitativ hochwertig zu gestalten, sie spart zum Ende viel Zeit.

Exkurs: Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler

Mentoren und Führungskräfte haben die explizite Aufgabe, den Mentee bzw. ihre Mitarbeiter zu beurteilen. Die Qualität einer Beurteilung hängt stark vom Beurteilenden ab. Jeder Mensch hat eine andere Wahrnehmung, eine andere Sicht der Dinge. Mentoren sollten daher die häufigsten Beurteilungsfehler kennen, um diesen vorzubeugen. [Tabelle 5.7](#) zeigt die Beurteilungsfehler, die in der Praxis immer wieder auftreten.

Mildetendenz

Der Mentor tendiert dazu, den Mentee eher wohlwollend einzuschätzen und negative Urteile zu vermeiden. Mögliche Gründe dafür könnten sein, dass der Mentor einen bereits gewonnenen positiven Eindruck nicht gefährden möchte bzw. sie (z. B. aus einem ausgeprägten Harmoniebedürfnis heraus) einen relativ niedrigen Leistungsstandard zugrunde legt.

Strengtendenz

Der Mentor tendiert dazu, den Mentee eher kritisch einzuschätzen. Ursache kann sein, dass er einen negativen (Erst)Eindruck hat oder einen sehr hohen Leistungsstandard gesetzt hat.

Tendenz zur Mitte

Der Mentor tendiert dazu, den Mentee auf einem mittleren Niveau zu beurteilen und damit Extremurteile zu vermeiden. Die Tendenz wird häufig dann gezeigt, wenn sich der Mentor hinsichtlich der Einschätzung des Mentees unsicher ist oder die Einschätzung nicht begründen möchte. Indiz für fehlende Vor- und

Nachbereitung, Adhoc Evaluation (Mentor sollte die Evaluationsthemen immer im Hinterkopf haben und Beispiele sammeln).

Implizite Persönlichkeitstheorien

Viele glauben, den Charakter einer Person an bestimmten Merkmalen festmachen zu können. Solche „Theorien“ über die Persönlichkeit unserer Mitmenschen prägt die Wahrnehmung stark.

Beispiele für implizite Persönlichkeitstheorien: „Gut gekleidete Menschen sind intelligenter als schlecht gekleidete.“; „Menschen mit einem schwachen Händedruck sind weniger durchsetzungsstark.“ Der erste Eindruck wird stark durch implizite Persönlichkeitstheorien beeinflusst und hat häufig großen Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten. Reflexion der eigenen Vorurteile

Halo-Effekt (Überstrahlungseffekt)

Der Gesamteindruck, den der Mentor von einem Mentee gewonnen hat, entscheidet darüber, welche Eigenschaften er dem Mentee zuschreibt. Ist der gefühlsmäßige Gesamteindruck eher positiv, tendiert der Mentor dazu, dem Mentee auch andere gute Eigenschaften zuzuschreiben.

Sympathie-Effekt

Der Grad der gegenseitigen Sympathie beeinflusst ebenfalls die Beurteilung. Personen, die besonders sympathisch wirken, werden insgesamt positiver beurteilt – insbesondere, wenn der Mentee in bestimmten Verhaltensbereichen der Mentor ähnelt oder der Mentor durch den Mentee an eine sympathische Person erinnert wird.

Stereotype

Stereotype beziehen sich auf bestimmte Gruppen von Menschen, Professoren sagt man Zerstretheit nach und Buchhaltern Gewissenhaftigkeit und Verschlossenheit.

Recency-Effekt

Kürzlich aufgetretene Verhaltensweisen sind stärker im Gedächtnis und verzerren die Beurteilung. Das kontinuierliche Sammeln einer Vielzahl von Einzelbeobachtungen hilft, diesem Effekt vorzubeugen.

Verschiebung des Bezugsrahmens

Die Einschätzung, ob ein Mentee gute Leistung erbringt, erfolgt immer innerhalb eines bestimmten Bezugsrahmens. Dieser Bezugsrahmen beinhaltet z. B. die Einschätzung darüber, wie die Qualität der vergangenen beruflichen Leistungen bzw. frühere Ergebnisse waren. Zudem spielt auch ein Vergleich zwischen dem Mentee und anderen Mitarbeitern eine große Rolle.

Stimmungs-Effekt

Auch die situative Stimmung des Mentors beeinflusst die Beurteilung. Gute Stimmung führt zu einer eher positiven, schlechte Stimmung zu einer eher negativen Beurteilung.

Tab. 5.7 Effekte, die zur Wahrnehmungsverzerrung führen können

Tendenzen zu bestimmten Beurteilungen	Mildetendenz
	Strengtendenz
	Tendenz zur Mitte
Wahrnehmungsfehler	Implizite Persönlichkeitstheorien
	Halo-Effekt
	Sympathie-Effekt
Effekte durch die Reihenfolge der Beobachtung	Stereotype
	Recency-Effekt
Sonstige Effekte	Verschiebung des Beziehungsrahmens
	Stimmungs-Effekt

► **Praxistipps, wie Sie diesen Beurteilungsfehlern vorbeugen können:**

- Nehmen Sie bei der Vorbereitung einer Beurteilung zuerst eine spontane Bewertung vor und hinterfragen Sie diese möglichst nach ein bis zwei Tagen noch einmal kritisch.
- Nutzen Sie strukturierte Beurteilungsformulare mit verhaltensnah beschriebenen Beobachtungsmerkmalen, damit verkleinert sich der Spielraum für Interpretationen und Spekulationen.
- Mehrere Beobachter sehen mehr als ein Beobachter! Ziehen Sie zur Beurteilung eines Mentees auch einmal andere Personen hinzu, z. B. Kollegen des zu Beurteilenden oder andere Führungskräfte. Wichtig dabei ist, dass dies nicht hinter dem Rücken des zu Beurteilenden geschieht!
- Um sich nicht auf einzelne situative Eindrücke zu verlassen, fertigen Sie kontinuierliche Aufzeichnungen an. Konzipieren Sie einen Zusatzbogen, auf dem über ein Jahr hinweg Eintragungen getätigt werden können. Er soll verhindern, dass nur die Eindrücke der letzten vier oder sechs Wochen in die Beurteilung eingehen.
- Oft ist die Ausprägung eines Merkmals situationsabhängig. Beobachten Sie Ihren Mentee bezüglich dieses Merkmals in verschiedenen Situationen, um situations-übergreifende Urteile fällen zu können.
- Verabschieden Sie sich von Idealprofilen! Es geht darum, die Anforderungen des Mentoring-Prozesses im Blick zu behalten und festzustellen, ob der Mentee sie erfüllt.
- Werden Sie misstrauisch sich selbst gegenüber, wenn Sie besonders gute oder besonders schlechte Beurteilungen vergeben haben!
- Stellen Sie Stereotype infrage!

- Decken Sie Wahrnehmungsverzerrungen auf! Bitten Sie den Mentee, einen Beurteilungsbogen für sich selbst auszufüllen. Sprechen Sie die Differenzen zwischen seiner und Ihrer Beurteilung an.
- Tauschen Sie sich mit anderen Mentoren aus um ihre Sichtweisen und Ansprüche zu verifizieren

Finale Erfassung des aktuellen Entwicklungsstandes Auch wenn eine hochwertige Begleitdokumentation die Auswertung erleichtert, werden Mentor und Mentee zum Abschluss der Zusammenarbeit eine gemeinsame Auswertung und Dokumentation erarbeiten. Dazu kann es sinnvoll sein, dritte Meinungen und Eindrücke einzuholen.

Hierfür werden in der Regel durch die Programmleitung Fragebögen bereitgehalten, es können aber auch Auswerterunden organisiert oder 360°-Feedbacks durchgeführt werden. Wie konkret vorzugehen ist, wird in den unterschiedlichen Mentoring-Programmen unterschiedlich geregelt. Mentor und Mentee werden durch die Programmleitung entsprechend informiert und instruiert.

Eine sehr wertvolle Quelle für Informationen zum Mentoringerfolg sind die Tagebücher, die der Mentee und ggf. auch der Mentor geführt haben. In einem Tagebuch werden die Eindrücke zur gemeinsamen Arbeit und Überlegungen zu den behandelten Themen aufgeschrieben. Der Schreibprozess und das spätere Durcharbeiten verstärken die Reflexion und fördern so den Lernprozess aber auch die Beurteilungsfähigkeit. Die Tagebücher sollten als persönliche Dokumente behandelt und individuell ausgewertet werden.

Bei der Erfassung der relevanten Informationen und der Berichterstattung ist darauf zu achten, dass für das Mentoring Vertraulichkeit für viele Themen vereinbart wurde. Diese gilt natürlich auch für die Zeit nach dem Mentoring. Mentor und Mentee sollten daher gemeinsam entscheiden, welche Ergebnisse und Themen sie in der Berichterstattung ansprechen und worüber Stillschweigen gewahrt wird.

Schlussfolgerungen und Definition weiterer Maßnahmen Das Mentoring wird bei vielen Mentees nicht zu einem „finalen Ergebnis“ führen, d. h. es sind weitere Entwicklungen zu erwarten und entsprechend zu organisieren. Für die entsprechende Planung sind der aktuelle Entwicklungsstand und die weiteren Entwicklungspotenziale zu erfassen. Nur so kann die Personalabteilung, gemeinsam mit dem Mentee und seinem Vorgesetzten einen fundierten Entwicklungsplan erstellen.

Meist wird die weitere Entwicklung des Mentee nach Abschluss des Mentorings wieder in die alleinige Verantwortung des Vorgesetzten übergehen. Daher empfiehlt sich eine abschließende Auswerterunde, in der Mentee, Mentor, Programmleitung/Personalabteilung und Vorgesetzter gemeinsam die Fortschritte im Mentoring-Prozess diskutieren und die weiteren Maßnahmen vereinbaren. Der Diskurs über die unterschiedlichen Blickwinkel von Mentor und Vorgesetztem auf den Mentee und seine Leistung werden meist zu einer deutlich hochwertigeren zukünftigen Unterstützung führen, als es Einzelgespräche tun können.

Fallstudie „Cross Cultural Mentoring“, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin



1. Die Organisation

Die Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin zählt mit ihren rund 10.000 Studierenden zu den großen Fachhochschulen am Wissenschaftsstandort Berlin. Sie ging am 1. April 2009 aus dem Zusammenschluss der Fachhochschule für Wirtschaft (FWW) Berlin und der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FHVR) Berlin hervor.

Das Portfolio der Hochschule umfasst eine große fachliche Bandbreite: Unter einem Dach werden privates und öffentliches Wirtschafts- (FB1), Verwaltungs- (FB3), Rechts- (FB4) und Sicherheitsmanagement (FB5) gelehrt sowie praxisintegrierende duale Studiengänge in den Bereichen Wirtschaft und Technik (FB2) angeboten.

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Im Cross Cultural Mentoring (CCM) werden Förderbeziehungen zwischen Personen aus der Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft (Mentoren/innen) und Studierenden (Mentees) initiiert. Link zum Programm: <http://www.hwr-berlin.de/service/cross-cultural-mentoring-programm/>

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Das CCM verfolgt das Ziel, einen aktiven Beitrag zur Verwirklichung von Chancengleichheit für alle Studierenden im Bildungssystem zu leisten und fördert interkulturelle Annäherung und Anerkennung.

Die Mentoring-Paare (Tandems) sind interkulturell zusammengesetzt. So werden z. B. Studierende ohne Zuwanderungsgeschichte mit Mentoren/innen mit Zuwanderungsgeschichte gematcht. Der generationsübergreifende, interkulturelle Austausch hat das Ziel, Wissenschaft und Gesellschaft im Sinne des Bildungsauftrags der Hochschule zu verbinden. Das heißt für die Studierenden einen Raum zu schaffen, in dem sie sich während ihres Studiums mit Ideen, Idealen und Situationen auseinandersetzen können.

Für die Studierenden bedeutet die Mentoring-Partnerschaft das Aufbauen neuer Perspektiven und die Gewinnung von Selbstvertrauen. Gleichzeitig haben Studierende und Mentoren/innen die Möglichkeit, sich mit verschiedenen „Bildungskulturen“ und „Herkunftskulturen“ auseinanderzusetzen und ihre interkulturellen Kompetenzen (weiter) zu entwickeln.

Ein zentrales Anliegen des Programms ist, Studierende für die Bedeutsamkeit von bürgerschaftlichem Engagement als eine persönliche Bereicherung zu sensibilisieren. Diese Überzeugung leben die Mentoren/innen im CCM vor,

denn ihre Teilnahme am Programm erfolgt aus persönlichem Engagement und auf ehrenamtlicher Basis.

c) Konzeption und Durchführung

Die Weitergabe von Fach- und Erfahrungswissen erfolgt nach fachbereichsbezogenen Anforderungen. Mentor/innen und Mentees werden grundsätzlich außerfachlich gematcht. Lediglich im Fachbereich 4 „Rechtspflege“ und im Fachbereich 5 „Schutz- und Kriminalpolizei“ können die Mentor/innen denselben fachlichen Hintergrund wie die Studierenden besitzen.

Die Koordinationsstelle bildet die Tandems nach dem Einreichen der schriftlichen Bewerbung und Einzelgesprächen mit Mentor/in und Mentee. Persönliche Präferenzen, Interessen und angestrebte Themen werden hier besprochen, um die Passfähigkeit der Tandems bestimmen zu können. Nach dem Matching erfolgt ein erstes Treffen der potenziellen Tandempartner/innen, um sich kennen zu lernen. Wenn sich beide Seiten für eine Zusammenarbeit entscheiden, trifft das Tandem eine schriftliche Vereinbarung für die Gestaltung der Tandembeziehung. Die Koordinationsstelle begleitet diesen Prozess.

Während des Mentoring-Jahres bietet das CCM den Studierenden neben den selbstorganisierten Treffen mit dem/der eigenen Mentor/in eine Reihe von Veranstaltungen wie die Vorbildertagung in Kooperation mit Botschaften in Berlin, Seminare und Stammtische sowie gesellschaftliches Engagement, die persönliche Weiterentwicklung der Mentees und die Vernetzung der Teilnehmer/innen untereinander werden gestärkt. Für die erfolgreiche Teilnahme wird das CCM-Zertifikat verliehen.

d) Besonderheiten/Anmerkungen

Durch Spenden einer Mentorin, die sich im CCM engagiert, konnte im Jahr 2009 ein Stipendium ins Leben gerufen werden. Die Grundidee des Stipendiums ist, studierende Eltern zu unterstützen und in die Lage zu versetzen, mehr Zeit und Kraft für ihr Studium und ihr Kind zu haben.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Das CCM wird unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Schuchert-Güler wissenschaftlich begleitet und kontinuierlich evaluiert. Eine detaillierte Auswertung des Programms von 2008-2011 wurde 2012 publiziert.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren berichteten immer wieder, dass sich die Beziehung anspruchsvoller entwickelte, als ursprünglich erwartet. Kulturelle Stereotype der Mentoren und Mentees konnten überwunden werden. Die Mentees erhalten Unterstützung ihre Ziele zu verfolgen und entwickelten mehr Selbstbewusstsein. Viele sprachen von neuen Perspektiven, die sie durch das Mentoring erhielten. Auch nach dem offiziellen Ende des Mentoring-Jahres hielten über 80% der Tandems ihren Kontakt aufrecht.

c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Auswertung des Programmes zeigt, dass sich bei der Mehrheit aller Beteiligten die Einstellung zu Migrationsspezifischen Themen verändert hat. Insofern hat das Programm ein wesentliches Ziel, die interkulturelle Kompetenz zu stärken, definitiv erreicht. Es zeigte aber auch die Breite und Komplexität des Kulturbegriffes und des Umgangs damit.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Auf Basis einer grundlegenden Bestandsanalyse der Diversity-Aktivitäten an der HWR Berlin im Jahr 2011 wurde das Programm 2012 erweitert. Das CCM wurde, als eine Maßnahme innerhalb des neuen Cultural Diversity Programms, auf alle Fachbereiche ausgeweitet und ist seitdem im Zentralreferat „Hochschulentwicklung“ angesiedelt. Im Cultural Diversity Programm werden weitere innovative Angebote für alle Akteure der Hochschule (Studierende, Lehrende, Verwaltung) entwickelt.

Evaluationsergebnisse aus der Praxis In der Praxis ergeben die Auswertungen von Mentoring-Programmen durchgängig eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten mit Mentoring als Methode und vor allem auch mit den erzielten Ergebnissen. Dabei fällt immer wieder eine große persönliche Zufriedenheit der Mentoren und Mentees mit dem Mentoring als Methode und der sehr intensiven Zusammenarbeit mit dem Tandempartner auf.

In der Literaturliste haben wir für Sie einen eigenen Abschnitt mit Internetlinks zu Auswertungen und Berichten über die Ergebnisse von Mentoring-Programmen aufgenommen. Hier wollen wir abschließend darstellen, welche Veränderung in der Praxis durch das Mentoring bei den Mentees ausgelöst wurde.

Die von Honemeyer (Honemeyer 2012) befragten Mentees äußerten sich sehr positiv zum Mentoring, wobei der eigentliche Mentoring-Prozess und die Beziehung zum Mentor erkennbar besser beurteilt wurden als die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Begleitung durch die Programmleitung (Abb. 5.10).

In der Studie von Edelkraut und Graf (Edelkraut und Graf 2011) kamen die Mentoren zu der Einschätzung, dass sich das Mentoring auf drei Bereiche, auswirkt, in denen Veränderungen bei den Mentee zu beobachten sind:

- Berufliche Positionierung
- Arbeitsverhalten
- Persönlichkeitsentwicklung.

Die häufigsten Nennungen beziehen sich somit auf den persönlichen Reifungsprozess des Mentee (siehe Tab. 5.8). Hier entfaltet das Mentoring offensichtlich die stärkste Wirkung. Das häufig in einem Atemzug genannte Thema Karriere wird nur von acht Mentoren angesprochen. Offensichtlich beschleunigt das Mentoring über Selbstreflexion, Diskurs über Vorgehensweisen und das stete Feedback durch den Mentor die Fähigkeit und Bereitschaft der Mentees, das Richtige richtig zu tun.

Abschnitt/Bereich	Skalierungsfrage	Mittelwert	Standardabweichung
I. Mentoring-Programm	<i>Mentoring ist für mich ein wirkungsvolles Personalentwicklungsinstrument.</i>	4,227	0,711
	<i>Mit der Organisation meines Mentoring-Programmes bin ich zufrieden.</i>	3,818	0,922
	<i>Organisationsmitgliedern rate ich zur Teilnahme an einem Mentoring-Programm.</i>	4,523	0,505
II. Erwartungen	<i>Meine Erwartungen an das Mentoring wurden erfüllt/ werden erfüllt.</i>	3,932	0,899
	<i>Das Mentoring unterstützt mich bei meiner persönlichen Zielerreichung.</i>	3,864	1,002
III. Voraussetzungen			
IV. Entwicklung/Auswirkungen	<i>Mentee zu sein, bereichert mich in meiner beruflichen Tätigkeit.</i>	4,205	0,795
V. Mentoring-Beziehung	<i>Mein/e Mentor/in unterstützt mich bei allen gewünschten Themen und Problemstellungen.</i>	4,205	0,904
	<i>Das Feedback meines Mentors ist für mich hilfreich.</i>	4,273	0,924

Abb. 5.10 Beurteilung des Mentoring durch Mentees. (Honemeyer 2012)

Tab. 5.8 Veränderungen bei den Mentees im Verlauf des Mentoring-Prozesses

Veränderung des Mentee	Anzahl (N = 62)
Gestiegenes Selbstbewusstsein/Souveränität/Gelassenheit	24
Selbstreflektion/Reflexionsfähigkeit	10
Offenheit/Vertrauenszuwachs (in sich selbst oder Mentor)	10
Strategischeres Vorgehen/Verbessertes Arbeitsverhalten/organisierter und strukturierter/Ergebnisorientierung gestiegen	9
Karriereschritt vollzogen/Entscheidung bzgl. Work-Life-Balance umgesetzt	8
Teamführung/Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten	7
Klärung eigener Positionierung im Unternehmen/Umgang mit Regeln, Werten, Normen des Unternehmens	6
Zielverfolgung/Umsetzung von Vereinbarungen	5
Persönlichkeitsentwicklung/Reife	4
Gestiegene Motivation	4
Bessere Selbst-PR	2
Kreativität gestiegen	2
Nein sagen können	1
Keine Veränderung	4
Negative Entwicklung	1
Mehrfachnennungen möglich	

Zitate:

„Sicherheit“, „Professionalität“. Die Mentee gehen durch einen Entwicklungsprozess:

1. Berufliche Themen
2. Reife, Souveränität, Professionalität
3. Trennung Beruf - Privat

Nehmen zuletzt auch Ratschläge zu Lebensgestaltung an. Bezirksdirektor, Banken/ Versicherung, Mentoring als Vorgesetzter

Kann nein sagen, Kann stärker delegieren, Will es nicht mehr jedem recht machen. Teamleiter, Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials

Selbstbewussteres Auftreten, höhere Sicherheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Ziele. Fachlich, inhaltlich gut; hat stets sein Licht unter den Scheffel gestellt. Vom Typ her gehofft, dass gute Leistung gesehen wird und er auf Karriere angesprochen wird. Musste lernen, selbstbewusst zu formulieren und Gespräche zu suchen, um auch auf Karriere angesprochen zu werden. Nimmt nun eine aktive Rolle ein. Auch der Horizont hinsichtlich Karriereanforderungen und alternativen Wegen wurde bearbeitet. Anforderungen an die Rolle der Führungskraft mussten klar werden. Hat sich aktiviert!“ Direktorin Customer Service, Telekommunikation, internes Mentoring für High Potentials

Zunahme der Sicherheit im Umgang mit seinen Kollegen und den Führungsthemen. Steigende Gestaltung der Termine nach anfänglicher Unsicherheit. Leiter Kundenservice, IT/ Internet, internes Mentoring für High Potentials

Die Studien und die darin enthaltenen Zitate zeigen noch einmal, welchen Wert das Mentoring für die Mentees besitzt. Die positive Veränderung wird sich dann besonders nachhaltig erweisen, wenn die Mentees regelmäßig eine individuelle Positionsbestimmung und Fortschrittsmessung durchführen. Was hat mir der Prozess bisher gebracht? Wo sind offene Punkte? Welche Schwierigkeiten haben sich ergeben und werden von mir wie bearbeitet? Solche und ähnliche Fragen helfen, sich stets über die eigene Entwicklung klar zu sein und den Mentoring-Prozess sehr bewusst zu nutzen.

Damit die erwünschten Effekte auch eintreten, sind nicht nur die Mentoren gefordert, sondern auch die Mentees. Wir haben bereits mehrfach betont, dass die Mentees einige Aufgaben zu erledigen haben und Verantwortung übernehmen müssen. An dieser Stelle wollen wir noch einmal zusammenfassen, welche Aspekte eine besondere Rolle spielen können:

- Persönliche Voraussetzungen
- Positionsbestimmung vornehmen
- Eigene Entwicklungsziele definieren und aktiv anstreben
- Entscheiden, welche Anregungen des Mentors umgesetzt werden, welche nicht
- Integrität und Verbindlichkeit zeigen
- Aktive Mitarbeit

- Organisation der Tandemtreffen und des Mentoring-Prozesses
- Protokollerstellung und Berichte an die Programtleitung verfassen
- Feedback an den Mentor zu Prozess und Fortschritten geben
- Anwendung der Inhalte der Treffen im Arbeitsalltag, um die eigenen Fähigkeiten zu trainieren
- Konstruktive Kritik und Ratschläge annehmen und ggf. selber einbringen
- Themen vorstellen, aufbereiten und umsetzen
- Fehler riskieren und Schwierigkeiten mit dem Mentor auswerten
- Beteiligung am Rahmenprogramm.

Diese Aufzählung ist bei weitem nicht vollständig, sie zeigt jedoch bereits, dass auf den Mentees der Großteil an Verantwortung lastet. Sie sind diejenigen, die den Prozess treiben und dem Mentor ein echter Partner sind. Wenn Mentees ihre Rolle ernst nehmen und engagiert am Mentoring arbeiten, werden sie den maximalen Nutzen aus diesem Prozess ziehen können.

5.6 Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte

Jede Mentoring-Beziehung wird früher oder später ein Ende erleben. Wenn die gesteckten Ziele erreicht sind, sich Prioritäten verändern oder sich die menschliche Ebene verändert, ist es an der Zeit, das Mentoring formal zu beenden.

Dabei ist es egal, ob eine einvernehmliche Auflösung erfolgt oder der Mentor bzw. Mentee das Mentoring einseitig beendet. In jedem Fall ist auf eine offene und ehrliche Kommunikation zu achten, damit für Mentor und Mentee klar ist, warum die Auflösung erfolgt, was bisher erreicht wurde und ob es gegebenenfalls eine andere Form des Kontaktes und der Zusammenarbeit geben wird.

In der Mehrheit der Mentoring-Programme wird von einer festen Dauer für den Mentoring-Prozess ausgegangen. Meist sind dies 12 Monate. Dies ist ein bewährter Kompromiss zwischen dem Aufwand, den das Mentoring erfordert und der Langfristigkeit der angestrebten Veränderungsprozesse. Logischerweise werden nicht alle Mentoring-Prozesse exakt für die Laufzeit sinnvoll sein. Manche Tandems erreichen die gewünschten Ziele früher, andere werden mit der vorgesehenen Zeit nicht auskommen. Daher sind drei Situationen möglich:

- Offizielles Ende des Mentorings zum vorgesehenen Zeitpunkt
- Vorzeitige Beendigung durch Vereinbarung oder Abbruch
- Weiterführung nach dem Ende des Programms

Für das reguläre Ende des Mentorings wird im Programm ein Prozess vorgesehen sein, der dann greift. In jedem Fall sollte das Ende des Mentorings genutzt werden, Bilanz zu

ziehen, die Erfahrungen auszuwerten und weitere Schritte zu vereinbaren. Wie ein offizielles Programmende organisiert ist, wird in [Abschn. 4.4](#) ausführlicher diskutiert. Was dies für Mentee und Mentor bedeutet, wird in den Abschnitten zur fünften ([Abschn. 5.5](#)) und sechsten ([Abschn. 5.6](#)) Phase des Mentoring-Prozesses diskutiert.

Mentoring vorzeitig beenden Ein vorzeitiges Ende des Mentorings kann aus sehr unterschiedlichen Gründen resultieren:

- Mentor oder Mentee stehen für das Mentoring nicht mehr zur Verfügung, weil etwa das Unternehmen verlassen wird, eine Versetzung erfolgt oder andere sachliche Gründe gegen eine Weiterführung des Mentorings sprechen,
- Mentoring erweist sich als falsches Instrument für die Entwicklung des Mentee,
- Erwartungen an das Mentoring werden nicht erfüllt oder
- die Mentoring-Beziehung funktioniert aus persönlichen Gründen nicht.

Während der erste Grund als sachliche Rahmenbedingung nicht weiter diskutiert werden muss, ist die Frage nach der Eignung des Mentorings recht spannend.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Mentoren oder sehr viel häufiger Mentees, das Instrument Mentoring nicht sinnvoll nutzen (können). Häufige Gründe sind:

- fehlende Ernsthaftigkeit in der Arbeit an sich selbst,
- Disziplinlosigkeit in der Bearbeitung der Themen,
- fehlende Verantwortungsübernahme für den Prozess und
- falsche Erwartungen.

Nehmen wir den letzten Punkt als Beispiel für die Ursache eines vorzeitigen Abbruchs. Mentoring-Prozesse werden mit großen Erwartungen an den Partner und die Erfolge gestartet. Immer wieder kommt es zu einer ersten Ernüchterung, wenn in den ersten Treffen nicht sofort ein „Draht zueinander“ gefunden wird. Gerade die Mentees reagieren dann mit Enttäuschung und der Überlegung, das Mentoring abzubrechen.

So verständlich der Wunsch nach einem Abbruch ist, wenn das Mentoring nicht sofort funktioniert, so gewissenhaft sollten alle Beteiligten prüfen, ob ein Abbruch die richtige Lösung ist. Eine respektvolle und fruchtbare Freundschaft zwischen Mentor und Mentee tritt immer wieder auf, ist aber nicht der Regelfall und darf auch nicht vorausgesetzt werden. Ein Mentoring bleibt eine Entwicklungszusammenarbeit, die Ziele erreichen soll. Hierzu kann es sogar richtig und notwendig sein, dass Reibungen auftreten und Schwierigkeiten zu überwinden sind. Genau das soll der Mentee schließlich auch lernen und unter Umständen ist ein „herausfordernder“ Mentor exakt das, was den Mentee besonders voran bringt.

Umgekehrt zeigen die Überlegungen zu einem vorzeitigen Abbruch, dass eine Aufgabe des Mentors darin besteht, den Mentee in schwierigen Situationen „aufzufangen“ und mit ihm einen Neustart vorzunehmen. Auch das permanente Hinfallen, aufstehen, lernen und

weiterlaufen ist eine Fähigkeit, die erfolgskritisch ist aber unangenehmer Weise nur durch praktische Erfahrung gelernt werden kann.

Aus Sicht der Programmleitung und des Unternehmens kann erwartet werden, dass sich Mentor und Mentee bemühen, eine wirksame und erfolgsorientierte Zusammenarbeit zu etablieren. Dazu sind mindestens zwei bis drei Treffen und die Bereitschaft, sich auf den anderen, seine Ideen und Methoden einzulassen nötig. Erst wenn, ggf. nach Beratung durch die Programmleitung oder einen anderen Experten klar wird, dass eine sinnvolle Zusammenarbeit nicht realisierbar ist, sollte das Mentoring abgebrochen werden. Dann allerdings zügig und mit einer gemeinsamen Auswertung und Dokumentation.

Das Vorgehen zum Normalfall, dem regulären und geplanten Ende der Mentoring-Beziehung, diskutieren wir in [Abschn. 4.3](#), wie mit den zu erwartenden Risiken und Herausforderungen des Mentorings umzugehen ist, wird intensiv in [Abschn. 4.4](#) dargestellt.

► **Praxistipp für Mentoren: Störungen im Mentoring** In jedem Mentoring-Prozess wird es früher oder später zu Störungen kommen, die den Prozess und das Verhältnis im Tandem belasten. Gerade der Mentor ist durch seinen Erfahrungsvorsprung am ehesten in der Lage, bereits früh zu erkennen, dass Störungen auftreten. Achten Sie auf Zeichen, die auf Störungen hinweisen können:

- es werden nur schwer Termine für gemeinsame Treffen gefunden
- es wird über wenig relevante Dinge geplaudert
- es wird nur noch über das Vergangene oder das bereits erreichte gesprochen
- es wird kein Protokoll oder Aktionsplan erstellt

Fragen Sie sich nach jedem Gespräch mit dem Mentee, ob es produktiv war, zu Vereinbarungen geführt hat, die dem Mentee nutzen und wie die emotionale Stimmung war.

Mentoring weiterführen Ein großer Teil der Mentoring-Tandems entschließt sich nach dem offiziellen Ende des Programms, die Mentoring-Beziehung aufrecht zu erhalten (Edelkraut und Graf 2011).

Rund drei Viertel der Mentoren berichteten, dass sie die Beziehung zum Mentee über das Programmende hinaus weitergeführt haben (siehe [Abb. 5.11](#)). Die Gründe für die Weiterführung der Beziehung (Mehrfachnennungen möglich) sind in [Tab. 5.9](#) aufgeführt.

Mentoren, die angaben, keinen Kontakt mehr zu haben, waren mehrheitlich Mentoren von Studenten/Absolventen, im Reverse-Mentoring oder Cross-Mentoring zu Frauenförderung. In den jeweiligen Programmen standen definierte Zielzustände im Raum, die eine Weiterführung aus inhaltlichen Gründen nicht sinnvoll erscheinen lassen. Lediglich zwei Mentoren berichten davon, nicht weiter im Kontakt zu stehen, weil sie sich mit dem Mentee nicht verstanden haben.

Sinn: Die Arbeit der Tandems empfinden diese häufig als so wertvoll, dass sie anschließend darauf nicht verzichten wollen. Die Gelegenheit zum intensiven Austausch von Wissen, Erfahrungen etc. besteht sonst selten in dieser Tiefe, wird aber sehr geschätzt. In der Folge wird weiter miteinander gearbeitet und ein beruflich/fachliches Netzwerk betrieben.

Beziehung: Ein hoher Anteil der Mentoring-Beziehungen wird von den Mentoren weitergeführt, weil echte Freundschaften entstanden sind. Offensichtlich ist Mentoring nicht nur ein Instrument der Personal- und Karriereentwicklung. Die Tandems kommen sich so nahe, dass alle Bereiche des Lebens in dieser offenen und vertrauensvollen Beziehung zum Gegenstand werden und sich viel mehr entwickelt, als es im beruflichen Kontext sonst möglich ist.

Zitate:

Ja, mit allen meinen Mentees bis heute. Ich habe sie auch alle einmal im Jahr zusammen eingeladen, um das Netzwerken untereinander zu fördern. Vertriebsdirektorin, IT/Internet, Mentoring zur Frauenförderung

Ja, wir tauschen uns aus. Über seine wie auch meine Veränderungen und Erlebnisse. Ich stehe ihm immer beratend zur Seite. Geschäftsstellenleiter, Banken/Versicherung, Mentoring für Studenten/Absolventen

Ca. ½ Jahr noch. Interessant, wenn ich nun darüber nachdenke, war es bei allen 3 Mentee sehr ähnlich. Vielleicht um sicher zu gehen, das die „Zöglinge“ gut untergekommen sind;-) Abteilungsleiterin, Konsumgüterindustrie, Mentoring zur Frauenförderung

Im Prozess: positiv; im Nachgang: 2 von10: befreundet, 4 von10: loser Kontakt auch nach dem Studium, 4 von 10: kein Kontakt mehr. Niederlassungsleiter, Automobil, Universitäts-Mentoring

Ja, bis heute, komme auch der Rolle auf Zuruf immer wieder nach. Partner, Dienstleistung, internes Mentoring für High Potentials

Dass so viele Tandems auch nach dem Ende des Mentorings miteinander in Kontakt bleiben und weiter zusammenarbeiten, lässt bereits ahnen, dass auch das Gesamtfazit sehr positiv ausfällt. Die persönlichen Fazits von Mentoren zeigen eine hohe Zufriedenheit mit den Ergebnissen des Mentorings und den vielfältigen Veränderungen, die auch bei den Mentoren selbst eingetreten sind. Viele berichten von neuen Perspektiven, eigener beruflicher Fortentwicklung und persönlicher Weiterentwicklung. Dabei schwingen vielfach Stolz und Zufriedenheit mit und das Gefühl etwas Wertvolles für andere Menschen, das Unternehmen und sich selbst getan zu haben.

Überhaupt zeigt sich vielfach eine starke, positive Emotionalität. Die meist sehr intensiven Beziehungen zu den Mentees und die intensiven eigenen Lernprozesse werden als sehr befriedigend und wertvoll wahrgenommen. Manche Mentoren heben auch auf den Wert der eigenen Erfahrungs- und Kompetenzzuwächse für ihre Arbeit und

das Unternehmen ab, sehen also auch in diesen Punkten einen zusätzlichen Gewinn, der durch die Mentorenrolle entstand.

Ich hätte mir sehr einen Mentor auf meinem Berufsweg gewünscht. Deshalb: Stellt Euch zur Verfügung, werdet Mentor. Den möglichen Mentees: Nutzt die Chance, seid neugierig und wissbegierig, fragt, schaut hin, lernt.

Beraterin, Consulting, Peer-to-Peer-Mentoring in einem Verband

Selecting a mentoring model that works for one organization or country and applying it wholesale to another is not likely to be successful.
Mentoringgroup 2013

6.1 Megatrends und Gesellschaft

Mentoring als Antwort auf Megatrends Megatrends sind grundlegende Veränderungen, die auf Unternehmen, Branchen, die Wirtschaft eines Landes oder sogar die Gesellschaft Auswirkungen haben können. Leider ist selbst unter Zukunftsforschern keine Einigkeit, für welche Megatrends mit welchen Konsequenzen wir uns wappnen müssen. Trends wie der Demographische Wandel werden jedoch in fast jeder Untersuchung genannt und werden auch hier im Kontext des Mentoring genauer betrachtet. Wie genau Unternehmen das Mentoring nutzen können, um sich auf langfristige sogenannte Megatrends einzustellen, wollen wir in den folgenden Abschnitten diskutieren.

6.1.1 Der demographische Wandel als gesellschaftliche Herausforderung

Der demographische Wandel im Sinne des „gesellschaftlichen Alterns“ ist an sich unbestritten und wurde in den letzten Jahren so ausführlich diskutiert, dass wir keine detaillierte Erläuterung vornehmen. Der entscheidende Punkt ist die Verringerung des Arbeitskräftepotenzials in der BRD um 6,5 Millionen Personen (Bundesagentur für Arbeit 2011). Dies bei einem gleichzeitig ansteigenden mittleren Lebensalter der Bevölkerung.

Das Fachkräfteangebot lässt sich nur durch einen Mix verschiedener Hebel nachhaltig steigern

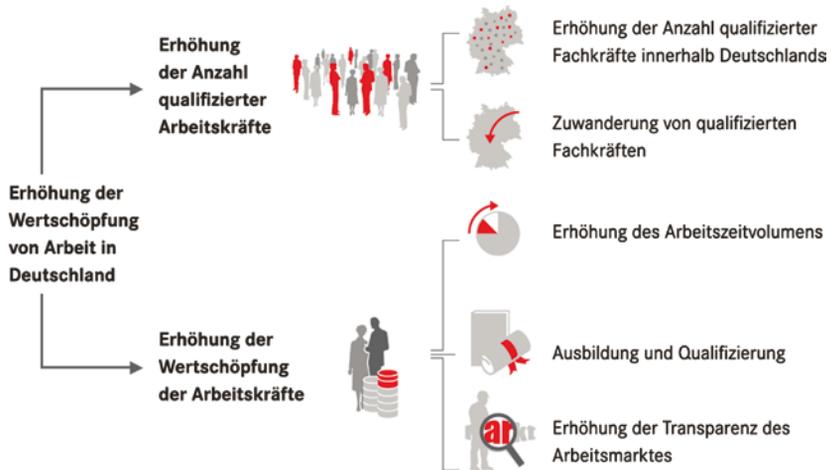


Abb. 6.1 Hebel zur Bewältigung des Fachkräftemangels (Bundesagentur für Arbeit 2011)

Die Bundesagentur für Arbeit beschreibt in ihrer Studie „Perspektive 2025“ (Bundesagentur für Arbeit 2011) zwei Hebel, die zu einer Steigerung der Gesamtzahl an Erwerbspersonen führen können (siehe Abb. 6.1):

1. Erhöhung der Anzahl qualifizierter Fachkräfte innerhalb Deutschlands und Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften
2. Erhöhung der Wertschöpfung der Arbeitskräfte. Hierzu werden folgende Hebel vorgeschlagen: Erhöhung des Arbeitszeitvolumens, Qualifizierung für höhere Anforderungsprofile/Stärkere Orientierung der Beschäftigung am tatsächlichen Potenzial von Arbeitnehmern und Erhöhung der Transparenz am Arbeitsmarkt.

Insgesamt hat die Bundesagentur zehn Handlungsfelder definiert, die zukünftig angegangen werden sollen um die Erhöhung der Anzahl qualifizierter Erwerbspersonen zu steigern und damit der Bedrohung des Fachkräftemangels auf gesellschaftlicher Ebene aufgrund des demographischen Wandels entgegenzuwirken (Abb. 6.2). Sie eröffnen eine greifbare Chance, dem Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2025 zusätzliche Fachkräfte und hochqualifizierte Akademiker zur Verfügung zu stellen.

Um dieses zusätzliche Potenzial zu erheben, spielen nach Ansicht der Arbeitsagentur folgende gesellschaftliche Ziele eine führende oder wichtige Rolle (auf die unternehmensinterne Umsetzung gehen wir im nächsten Unterkapitel ein):

1. Anzahl der Schulabbrecher reduzieren
2. Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren

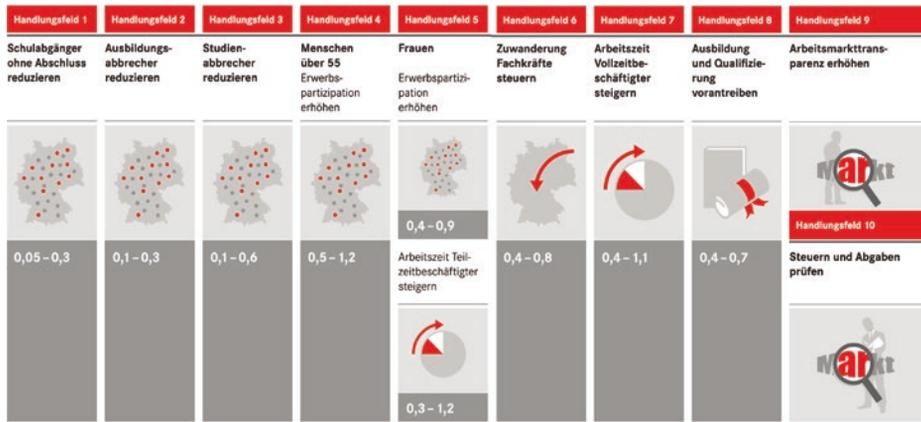


Abb. 6.2 10 Handlungsfelder zum Demographischen Wandel (Bundesagentur für Arbeit 2010) L

3. Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern
4. Zuwanderung von Fachkräften steuern
5. Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben.

6.1.2 Anzahl der Schulabbrecher reduzieren

Insbesondere Schüler aus schwierigen häuslichen Verhältnissen haben schlechtere Prognosen für ihren beruflichen Werdegang. Diese Kinder und Jugendlichen durch eine 1:1-Begleitung zu fördern, hat vor allem in Amerika Tradition. Schüler-Mentoring ist in den USA eine sehr verbreitete Form der sozialen Unterstützung. Mentoren in Programmen wie Big Sisters, Big Brothers¹ unterstützen häufig ehrenamtlich Kinder sozial benachteiligter Familien in der Entwicklung. Zwei deutsche Beispiele für den Einsatz von Mentoring in diesem Handlungsfeld möchten wir Ihnen hier vorstellen:

- Schülermentoring MENSCH: „In diesem Programm werden Schüler mit geringeren Berufsaussichten über sechzehn Monate ganz persönlich von erfahrenen Mitarbeitern eins zu eins begleitet und auf ein Berufsleben vorbereitet. Die ehrenamtlichen Mentoren sollen die Jugendlichen motivieren, ihnen Perspektiven aufzeigen und bis zur Bewerbungsphase unterstützen. In gemeinsamen Treffen, durch verschiedene Schulungen und Praktika werden Potenziale und Defizite erkannt und Schüler individuell gefördert. Jugendlicher und Mentor treffen sich dabei mindestens einmal im Monat für zwei Stunden. Durch die persönliche Begleitung steigen die Chancen auf einen Schulabschluss und den erfolgreichen Einstieg in eine Ausbildung.“².

¹www.bbbsd.org

²<http://www.mensch-mentoring-fuer-schueler.de/>

- Eine andere Initiative, die Jugendliche mit Potenzial aber Schwierigkeiten beim Zugang zu einer qualifizierten Ausbildung, den Weg zum Abitur zu erleichtern will, wurde von der Roland-Berger-Stiftung initiiert. Im Programm „Das Deutsche Schülerstipendium“ helfen Mentoren den Jugendlichen auf ihrem Weg. Die folgende Fallstudie beschreibt das Programm genauer.

Fallstudie „Das Deutsche Schülerstipendium“, Roland Berger Stiftung



1. Die Organisation

Die Roland Berger Stiftung ist eine rechtsfähige öffentliche Stiftung des bürgerlichen Rechts mit Sitz in München, die als Stiftungszweck unter anderem die Bildungsförderung verfolgt. Mit dem Deutschen Schülerstipendium werden begabte junge Menschen aus sozial benachteiligten Familien gefördert. Das Stipendien-Programm soll ihnen eine hochwertige Ausbildung und dadurch ein selbstbestimmtes Leben ermöglichen.

<http://www.rolandbergerstiftung.org/>

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Das Stipendienprogramm wurde im April 2009 zunächst in vier Bundesländern gestartet und wird inzwischen bundesweit unter dem Namen „Das Deutsche Schülerstipendium“ angeboten. (<http://www.rolandbergerstiftung.org>). Im Förderfokus stehen begabte und verantwortungsbereite Schülerinnen und Schüler, die aufgrund ihrer sozialen Situation nicht die Möglichkeit haben, eine ihren Talenten entsprechende Schulbildung oder ein erfolgreiches Studium zu durchlaufen. Die Förderung beginnt bereits in der Grundschule und endet in der Regel mit der Hochschulreife; danach können die Stipendiaten in das Alumni-Netzwerk der Stiftung eintreten.

Die Unterstützung erfolgt über einen individuellen Förderplan, der auf 10 Lernbereichen und sieben methodischen Formaten basiert. Ein wesentlicher Bestandteil der Förderung ist die persönliche Betreuung des Stipendiaten durch einen ehrenamtlichen Mentor. Aktuell sind 400 Mentoren zwischen 22 und 80 Jahren aus den unterschiedlichsten akademischen Berufen aktiv.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Die Zielgruppe des Programms sind Kinder und Jugendliche aus benachteiligten Situationen, die Talent und Engagement zeigen und ohne zusätzliche Unterstützung wahrscheinlich nicht zum Abitur kämen. Die Stipendiaten sollen durch eine ganzheitliche Förderung befähigt werden, Verantwortung für sich und für andere zu übernehmen.

c) Konzeption und Durchführung

Das Auswahlverfahren für die Stipendiaten verläuft in einem dreistufigen Juryverfahren. Mentoren werden durch persönliche Ansprache und über Kontaktpersonen in Netzwerken gewonnen. Die wesentlichen Aufgaben des Mentors werden wie folgt gesehen:

- Mentoren ermöglichen den Stipendiaten die Teilhabe am kulturellen und sozialen Leben in unserer Gesellschaft.
- Sie nehmen eine Mittlerrolle zwischen Schule, Elternhaus und Projektleitung ein.
- Sie sind verlässliche Ansprechpartner für den Stipendiaten und Feedbackgeber für die Stiftung.
- Bei Bedarf und in Absprache mit der Programmleitung und dem Regionalen Projektleiter leisten sie Hilfestellung in der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt, der ARGE etc.
- Sie leisten Hilfestellung an den Gelenkstellen im Bildungssystem und helfen bei der Berufs- und Studienorientierung, unterstützen, ermuntern, ermutigen.
- Sie feiern gemeinsam die Erfolge ihres Mentees.

Die Tandems werden durch die Regionalen Projektleiter zusammengestellt. Sie bereiten Mentor und Mentee auf das erste Treffen vor, das in der Regel in einem öffentlichen Raum stattfindet. Dabei wird der Mentee durch einen Erziehungsberechtigten begleitet.

Im Mentoringprozess werden die Mentoren durch Seminare, internen Erfahrungsaustausch, Unterlagen zu Best Practises, Supervision etc. unterstützt. Ob das Tandem zusammen bleibt, entscheidet sich nach einem halben Jahr (Kennenlernphase). Dann wird eine endgültige Vereinbarung für zwei Jahre oder mehr getroffen.

d) Besonderheiten/Anmerkungen

Aufgrund der Spezifika der Zielgruppe kann es gelegentlich (rund 5 % der Fälle) zu Situationen kommen, in denen der Mentor überfordert ist. Hier wird die Gesamtkoordinatorin des Mentorenprogramms aktiv. In den meisten Fällen klärt eine Intervention die Situation, es kann aber auch zur Einbindung von Spezialisten (Therapeuten, Jugendamt etc.) kommen. Der Mentor soll sich ganz auf den Mentee konzentrieren und möglichst wenig belastet werden.

In diesem Zusammenhang werden auch die Grenzen des Mentorats deutlich benannt:

- Erziehungsberechtigte bleiben in ihrer Verantwortung für ihr Kind.
- Mentoren sind keine Familienhelfer oder Therapeuten.
- Das Verhältnis zwischen Mentor und Mentee soll von einem guten Verhältnis zwischen Nähe und Distanz geprägt sein.
- Mentoren nehmen den Stipendiaten nicht ihre Aufgaben ab, sondern unterstützen sie darin, sie besser zu meistern. Sie sind keine Nachhilfelehrer.
- Mentoren brauchen Geduld, um das Vertrauen des Stipendiaten zu gewinnen.

- Wenn die „Chemie“ nicht stimmt, ist ein Ausstieg die bessere Lösung.
3. Erfahrungen aus dem Programm
- a) Evaluierungsverfahren
- Die Stipendiaten sind gefordert, halbjährliche Berichte über ihre Entwicklung, die Aktivitäten und ihre persönliche Situation zu liefern. Die Mentoren sind nicht verpflichtet an die Projektleiter zu berichten, tun dies aber in der Regel auf informellem Weg. Weiterhin treffen sich die Tandems regelmäßig mit den Regionalen Projektleitern und nehmen zusammen mit ihrem Mentee, den Erziehungsberechtigten und, wo möglich, mit einer Lehrkraft des Stipendiaten am jährlichen Förderplangespräch und der Einschätzung des Entwicklungsfortschritts des Stipendiaten teil.
- b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen
- Aus Sicht der Stipendiaten ist das Programm sehr hilfreich. Sie fühlen sich ernsthaft unterstützt und zeigen Zutrauen in die Zukunft. Von Seiten der Lehrer wird über gestiegenes Selbstbewusstsein und bessere soziale Integration berichtet. Viele der Mentoren fühlen sich bereichert und berichten durchgängig von einem erweiterten Horizont und davon, viel Neues für sich selbst entdeckt zu haben.
- c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse
- Wichtig für den Erfolg des Programms ist die Bereitschaft der Eltern, die Ziele der Stiftung zu unterstützen.
 - Das Mentoring wird obligatorischer Bestandteil des Stipendiums bleiben.
 - Der Aufwand in der Begleitung ist sehr hoch, aber sehr Gewinn bringend. Es hat sich gezeigt, dass Kinder im Mentor einen Ansprechpartner und Vertrauten haben, der ihre Bedürfnisse gut erkennt.
 - Eine kontinuierliche regionale und überregionale Betreuung, Weiterbildung und Begleitung der Mentoren ist zwingend nötig, um ein Mentoring-Programm erfolgreich werden zu lassen.
4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation
- Insgesamt hat sich Mentoring als eine tragende Säule des Programms erwiesen und ist sehr wertvoll für die Erreichung der Ziele. Es bringt Gewinn für beide Seiten:
- Der Stipendiat bekommt einen „soziokulturellen Rucksack“ mit auf den Lebensweg.
 - Der Mentor arbeitet mit einem leistungsfähigen, neugierigen und zielstrebigem jungen Menschen.

Zwischenfazit Die Programmbeispiele zeigen, wie mit einem geringen Aufwand aber sehr intensiver und wertschätzender Begleitung die Erfolgsaussichten von Jugendlichen deutlich gesteigert werden können. Mentoring ist für diese Zielgruppe und Zielsetzung hervorragend geeignet, da die notwendige Förderung ausreichend individuell und langfristig gestaltet werden kann.

6.1.3 Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren

Die Quote der Ausbildungsabbrüche lag zum Zeitpunkt der Studie bei 21,5 %, wobei rund die Hälfte der Abbrecher keine weitere Ausbildung aufnimmt. Insgesamt brechen pro Jahr somit rund 70.000 Menschen ihre Ausbildung endgültig ab. Das größte Risiko für einen Abbruch haben Menschen ohne Schulabschluss und Frauen. Nach einer BIBB-Umfrage (<http://www.bibb.de/de/64317.htm>) sind vor allem betriebliche (70 %) Gründe ausschlaggebend und hier vor allem Konflikte mit Ausbildern und anderen Vorgesetzten. Die Bundesagentur schlägt daher vor, die Ausbildung zu professionalisieren und gemeinsam mit den Kammern über veränderte Ausbildungsstrukturen, Mentorensysteme und Trainings zur Vermeidung von Konflikten im Ausbildungsbetrieb zu starten.

Gerade Jugendliche ohne Schulabschluss zeichnen sich durch eine geringe Lernfähigkeit/-willigkeit und einen negativen Einfluss des sozialen Umfelds aus. Im Ausbildungsbetrieb müssen die Ansatzpunkte daher bei der Lernunterstützung und vor allem beim Umgang mit den Einflüssen des sozialen Umfelds liegen.

Ein Mentor kann gerade in der klassischen Variante des Mentorings, d. h. als „väterlicher Freund“ extrem positiv wirken, indem er Sinn (für den Lernstoff und andere Inhalte der Ausbildung) vermittelt, Defizite im Elternhaus kompensiert (Aufmerksamkeit, Respekt, konstruktive Kritik) und vermittelnd in die widersprüchlichen Interessen und Erwartungen aus dem sozialen Umfeld eingreift. Dabei muss der Mentor nicht unbedingt aus dem gleichen Unternehmen kommen.

Beispiele für Mentoring-Programme, die Jugendlichen helfen wollen, ihre Ausbildung erfolgreich zu absolvieren sind unter anderem:

- Lehrling-Coaching/-Mentoring von net-work4you <http://www.net-work4you.ch/Projekte/LehrlingsCoachingMentoring.aspx>
- Mentoring-Programm der Nordmetall: <http://www.wir-bilden-den-norden.de/projekte/mentoring-hilft-die-studienabbrecher-quote-zu-reduzieren/>
- VerA Initiative zur Verhinderung von Abbrüchen: <http://vera.ses-bonn.de/service/ueber-vera/> „Ende 2008 hat der Senior Experten Service (SES) – eine der größten deutschen Ehrenamtsorganisationen für Fach- und Führungskräfte im Ruhestand – zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Industrie, des Handwerks und der freien Berufe die Initiative VerA aufgelegt. VerA wird im Rahmen der Initiative Bildungsketten vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.“

Einen zusätzlicher Überblick über Programme zu Unterstützung von Jugendlichen in der Ausbildung findet sich beim Bundesministerium für Bildung und Forschung: <http://www.perspektive-berufsabschluss.de>. In der Aufstellung ist auch eines von vielen Programmen zur Senkung der Abbrecherquote bei Studierenden aufgeführt, wo in vielen Studiengängen ähnliche Abbruchquoten auftreten. Die grundlegende Problematik ist identisch zu der bei Auszubildenden und auch hier können Unternehmen durch

die Beteiligung an entsprechenden Unterstützungsprogrammen oder Mentoring der Studierenden in dualer Ausbildung gesellschaftlich Gutes tun.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit des Mentoring bezieht sich auf einen Aspekt, den die Bundesagentur nicht erwähnt hat, der für die Unternehmen als Arbeitgeber aber durchaus von Bedeutung ist: Dem Berufseinstieg. Die richtige Wahl des ersten Arbeitgebers und die erfolgreiche Vorbereitung auf den Berufseinstieg erfordern Wissen und Erfahrung, die Einsteiger nicht haben können. Auch hier können Unternehmen helfen und dazu beitragen, den Anteil von „Fehlentscheidungen“ zu reduzieren. Ein Beispiel für die aktive Unterstützung junger Menschen ist die Bayerische Eliteakademie.

Zitat von der Homepage der Eliteakademie:

Multidisziplinarität, Praxisbezug, Erfahrungsaustausch – das sind für mich die drei wichtigsten Aspekte der Bayerischen EliteAkademie. In keiner anderen Institution werden diese Bereiche so umfassend in die Ausbildung integriert. Wir haben schon mehrere Absolventen ins Unternehmen übernommen und sehr gute Erfahrungen gemacht. Alle haben sich bestens bewährt. (Dr. Günter von Au)

Ohne Praxiserfahrung fällt es schwer, sich die zukünftige Berufsposition vorzustellen. Viele Fragen tauchen auf, z. B.: Welcher Aufgabenbereich passt zu meinen Fähigkeiten? Wie bereite ich mich am besten auf den Einstieg in eine bestimmte Position vor? Welche Studienschwerpunkte soll ich wählen? Wo soll ich Erfahrungen im Ausland sammeln? Während ihrer Ausbildung bei der Bayerischen EliteAkademie werden die Stipendiatinnen und Stipendiaten in ihrem Werdegang von einem Mentor unterstützt. Jeder unserer Studenten erhält einen persönlichen Mentor. Dieser Mentor fördert sein Mentee nicht nur in der fachlichen Entwicklung, sondern steht ihm auch bei allen Fragen rund um das Studium und den Berufseinstieg mit Rat und Tat zur Seite und gibt ihm Einblick in den Alltag eines Entscheidungsträgers in der Wirtschaft. Mentor und Mentee wählen sich gegenseitig aus, so dass sich eine gute Betreuungssituation und eine persönliche Beziehung entwickeln kann. Die Mentoren begleiten unsere Studenten über die Studiumszeit hinaus bis zum Berufseinstieg. *Quelle* <http://www.eliteakademie.de/home.html> (eine Stiftung der bayrischen Wirtschaft).

6.1.4 Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern

Der Anteil der Frauen an der Erwerbsbevölkerung ist ausbaufähig, ihre Qualifikation ist im Schnitt geringer und sie leisten weniger Wochenstunden. Die Bundesagentur legt in ihrer Studie den Schwerpunkt auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, um den Anteil weiblicher Erwerbstätiger zu steigern. Hier sind Gesellschaft und Unternehmen gefragt. So müssen neben dem Ausbau von Angeboten zur Kinder- und Pflegebetreuung die Hemmschwellen abgebaut werden, nach einer Auszeit wieder in einen adäquaten Job zu finden. Mentoring ist eine Möglichkeit, den Kontakt zu halten, indem die Auszeit zur Qualifizierung genutzt wird oder einfach die Veränderungen im Unternehmen und den Jobanforderungen vermittelt werden. Außerdem wird der Wiedereinstieg in das

Arbeitsleben durch eine Mentoring-Begleitung erleichtert. Insbesondere die emotionalen Hürden können durch Mentoring zum großen Teil abgebaut werden.

Anregungen für die Gestaltung entsprechender Programme können folgende Praxisbeispiele liefern:

- http://www.alphafrauen.org/de/menu_main/mentoring/muetter-mentoring
- NeW Mentoring: <http://www.berami.de/index.php?p=103>: „Mit NeW Mentoring richtet sich berami an hochqualifizierte Frauen im Rhein-Main-Gebiet, die aus der Familienphase oder Arbeitslosigkeit zurück in die Erwerbstätigkeit möchten – und insbesondere an Migrantinnen, für die die Ausgangssituation oft noch schwieriger ist. Häufig fehlt es an hilfreichen Kontakten, im Ausland erworbene Abschlüsse werden möglicherweise nicht anerkannt und eine realistische Einschätzung der eigenen Perspektiven fällt schwer.“

6.1.5 Zuwanderung von Fachkräften steuern

Die Diskussion um die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte hat seit der Vorlage der Studie deutlich an Fahrt aufgenommen und ist auf politischer Seite weit gediehen. Für die Unternehmen bleibt jedoch eine Reihe von Hürden, wenn es um die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter geht. Gleichzeitig sollten Unternehmen zunächst in der eigenen Organisation dafür sorgen, dass die Integration von Migranten erfolgreich sein kann.

Es ist leicht vorstellbar, dass eine Reihe von Schwierigkeiten in der Integration aus sozialen, kulturellen und sprachlichen Aspekten resultiert. Dementsprechend ist die direkte Betreuung der Migranten durch einen Mentor ein vielversprechendes Instrument. Als Beispiel für Erfahrungen in der Integration von Migranten ins Berufsleben kann das Projekt „Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen“ des berami e. V. dienen. <http://www.berami.de/index.php?p=103>.

Zielgruppe des Programms sind hochqualifizierte Migrantinnen (in der Regel Akademikerinnen) aus Frankfurt, die entweder unter ihrer Qualifikation eingestellt oder erwerbslos (unfreiwillig oder freiwillig wegen familiärer Verpflichtungen) sind. Das Alter der meisten Teilnehmerinnen bewegt sich zwischen 30 und 40 Jahren und sie sind häufig durch ihre Ehemänner finanziell gut gestellt. Der Hauptteil der Migrantinnen stammt aus Südamerika und Osteuropa.

Das Programm soll diese Frauen dabei unterstützen, ihrer beruflichen Qualifikation entsprechend in Deutschland Fuß zu fassen. Dabei stehen insbesondere Bewerbungstrainings und kulturelle Unterschiede im Bewerbungsprozess im Vordergrund. Voraussetzung für die Teilnahme sind gute Deutschkenntnisse und die Motivation, ihren beruflichen Weg in Deutschland bereiten zu wollen.

Die Mentoren sollten berufstätig sein, über mehrere Jahre Berufserfahrung in Deutschland verfügen, bereit sein, ihr berufliches Know-how und ihr Netzwerk in die Mentoring-Beziehung einzubringen und aufgeschlossen gegenüber dem Thema Migration und Integration sein. Viele der teilnehmenden Mentoren sind wirtschaftlich in dem Bereich des Coaching verankert und bringen schon eine hervorragende Rollenkompetenz mit.

Das bisherige Fazit zu den Erfahrungen ist, das Mentoring sehr gut zu der Zielgruppe und ihren Zielen passt. Ca. 50 % der Teilnehmerinnen finden innerhalb eines Jahres eine adäquate Beschäftigung. Die teilnehmenden Migrantinnen lösen sich aufgrund der neuen Selbstverantwortung aus den festgefahrenen Familienrollen, dies wird jedoch zum Teil von den Ehemännern skeptisch gesehen und resultiert unter Umständen in Partnerschaftsproblemen. Deswegen besteht die Überlegung, die Ehemänner in das Rahmenprogramm z. B. durch ein gemeinsames Sommerfest einzubinden.

Lessons Learned aus dem Projekt „Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen“

- Es muss immer wieder sehr deutlich gemacht werden, dass das Programm kein Garant für eine Arbeitsstelle ist sondern vielmehr ein Unterstützung zur Selbsthilfe. Gelegentlich haben die Migrantinnen übersteigerte Erwartungen bzgl. einer Job-Vermittlung an das Programm und die Mentorin.
- Die Kapazitätsgrenze ist mit 16 Tandems erreicht, da mehr Tandems den Austausch zwischen den Frauen und die Eigenverantwortung hemmen: Insbesondere aufgrund der latent auftauchenden Sprachprobleme sollte die Gruppe klein gehalten werden. Außerdem kann die individuelle Betreuung der Tandems durch die Projektleitung nur in dieser Gruppengröße gewährleistet werden.
- Am Anfang der Zusammenarbeit in den Tandems existieren häufig Missverständnisse: Die Mentees wollen die Mentoren nicht stören und die Mentoren wundern sich wenn der Mentee sie nicht kontaktiert.
- Regelmäßige Netzwerktreffen (auch mit Ehemaligen) dienen der Vernetzung untereinander und der langfristigen Identifikation mit dem Programm. (Auch sehr wichtig auf der Seite der Mentoren.)
- Die Struktur des Programms wurde im Laufe der Zeit immer detaillierter. Dieser Trend ist noch nicht vorbei. Die Angebote an die Mentees richten sich auch nach den Ideen ehemaliger Projektteilnehmer, die bei zukünftigen Durchläufen gerne etwas beitragen möchten.

Die hier gesammelten Erfahrungen sind relativ typisch und können Unternehmen helfen, eigene Unterstützungsangebote für ausländische Mitarbeiter zu implementieren. Häufig können die regionalen IHK's und andere Einrichtungen dabei unterstützen.

6.1.6 Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben

Laut Studie der Arbeitsagentur liegt auch in diesem Bereich ein deutliches Potenzial zur Hebung der Arbeitsleistung. Zum einen liegen die deutschen Unternehmen beim Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen unter dem europäischen Durchschnitt und zum anderen bleiben rund 17 % Geringqualifizierte, die weiter aktiviert werden können. Gerade Geringqualifizierte werden in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung kaum berücksichtigt und hier haben die Unternehmen ein deutliches Nachholpotenzial. Wie diese Zielgruppe adäquat und für alle Beteiligten nutzenstiftend aktiviert werden kann, beschreibt die Fallstudien der Wirtschaftsförderung Stuttgart.

In Kürze: „M&Q – Mentoring und Qualifizierung“ richtete sich an an- und ungelernt beschäftigte Frauen. Die Teilnehmerinnen kamen aus verschiedensten Nationen, nahezu allen Altersgruppen und unterschiedlichstem Ausbildungshintergrund.

Mit dem Baustein Mentoring wurden fachliche Qualifizierungsmaßnahmen in ein Unterstützungssystem eingebettet, das in der Lage war, Ängste überwinden zu helfen, Motivation zu erzeugen und zu erhalten sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für ein Gelingen zu gewährleisten. Mentoring verstand sich als umfassende Unterstützungsfunktion vor und während der Qualifizierungsmaßnahme und wurde in externes und internes Mentoring untergliedert.

Externes Mentoring: Begleitung und Unterstützung der Teilnehmerinnen von außen durch die Koordinierungsstelle des Projektes und Bildungsträgers. In einer ersten Phase wurden Informationsveranstaltungen angeboten, im weiteren Verlauf kamen Vorfeldqualifizierungen -Lerntechnik-Seminare und Teamtrainings hinzu.

Betriebsinterne Mentorinnen begleiteten im internen Mentoring die Teilnehmerinnen im betrieblichen Alltag. Die Mentorin war eine Vertraute und diente als Ansprechpartnerin für betriebliche und private Probleme, die sich aufgrund oder während der Fortbildung ergeben konnten. Sie leistete Hilfe, wenn es darum ging, Gespräche mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern zu führen oder Zugang zu fachlichen Beraterinnen und Beratern zu vermitteln.

Eine Darstellung der Mentoring-Aktivitäten der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH sowie eine umfassende Dokumentation des Pilot-Programms „Mentoring für gering qualifizierte Frauen“ (2001–2004) können hier heruntergeladen werden: <http://mentoring.region-stuttgart.de/>

Fallstudie „M&Q – Mentoring und Qualifizierung“, Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**

1. Die Organisation

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) übernimmt Aufgaben als Trägerin der regionalen Wirtschaftsförderung. Zum Anspruch der WRS gehört es, neue Instrumente in der Wirtschaftsförderung zu entwickeln und einzusetzen.

Als europaweit modellhaft gelten die themenbezogenen Kompetenz- und Innovationszentren, die als Firmennetzwerk und Schnittstelle zu den Forschungseinrichtungen der Region vor allem für kleine und mittlere Unternehmen von großem Nutzen sind.

www.wrs.region-stuttgart.de

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Hintergrund und Auslöser des Programms „M&Q – Mentoring und Qualifizierung“ waren sowohl der Trend zum Abbau von Arbeitsplätzen mit geringen Qualifikationsanforderungen als auch steigende Anforderungen an die Ausübung einfacher Tätigkeiten, die Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit an einen sich immer schneller vollziehenden Wandel in der Berufswelt und die überproportionale Betroffenheit von Frauen von dieser Entwicklung.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Das Mentoring richtet sich an gering-qualifizierte Frauen verschiedener Nationalitäten, nahezu aller Altersgruppen und unterschiedlichem Ausbildungshintergrund. Mit dem Baustein Mentoring wurde das Ziel verfolgt, die fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen in ein Unterstützungssystem einzubetten, das in der Lage ist, Ängste überwinden zu helfen, Motivation zu erzeugen und zu erhalten sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für ein Gelingen zu gewährleisten.

Für das Programm wurden neben den direkten Zielen der Qualifizierung, folgende Ziele definiert:

- Der Grundgedanke, dass Bildung wichtig und realisierbar ist, sollte in die Unternehmen getragen werden.
- Sensibilität dafür schaffen, dass auch diese Zielgruppe Bildungspotenzial besitzt und dieses relativ leicht gehoben werden kann.
- Durch Multiplikatorenveranstaltungen sollte die Bildung gering qualifizierter Personen auch in der Fläche gefördert werden.

c) Konzeption und Durchführung

Das Konzept beruht auf den beiden Säulen der fachlichen Qualifizierung und dem unterstützenden Mentoring. Inhaltlich wurde der Focus auf „höherwertige“ Qualifizierungen gerichtet und es wurden Möglichkeiten geboten, einen Zertifikatslehrgang zu absolvieren oder einen Berufsabschluss (auf dem Wege der Nachqualifizierung) zu erlangen. Die fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen waren der Kern des Projekts und gliederten sich in kürzere Zertifikatslehrgänge und längere Nachqualifizierungen.

d) Besonderheiten/Anmerkungen

Die Zielgruppe der An- und Ungelernten wird – irrtümlicherweise – oft als „bildungsfern“ bezeichnet, da sie eher selten in Weiterbildungsmaßnahmen anzutreffen ist. Gründe hierfür liegen, u. a. in der Doppelbelastung durch Beruf und Haushalt/Familie, in weit zurückliegenden, oftmals negativ behafteten Lernerfahrungen, Sprachproblemen und der Tatsache, dass Kenntnisse und Fähigkeiten, die in oft jahrelanger betrieblicher Erfahrung erworben wurden, von den Frauen selbst oft nicht als solche wahrgenommen werden. Hinzu kommt für viele Frauen die Angst zu versagen, so dass sie nicht eigeninitiativ werden.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Die Erreichung der Ziele der Mentees wurde an den abgeschlossenen Prüfungen fest gemacht; zusätzlich gaben die Teilnehmerinnen der Zertifikatslehrgänge ihr Feedback über anonyme Fragebogen. Mit den Frauen, die einen Berufsabschluss erworben hatten, wurde in persönlichen Gesprächen eine qualitative Auswertung vorgenommen. Die Mentoren wurden in einem einfachen Fragebogen nach Ihrer Meinung zum Programm und ihren Erfahrungen befragt.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Für die Mentees stand der erzielte Abschluss im Vordergrund. Sie berichteten aber auch über veränderte Beziehungen in ihren Teams. So wirkten sich gestärktes Selbstbewusstsein und bessere Kommunikation positiv auf ihre Rolle im Team aus. Andererseits wurde auch von Konkurrenzverhalten und Streitereien um veränderte Aufgabenverteilungen berichtet. Für manche Frauen war es darüber hinaus schwierig, zuhause durchzusetzen, dass sie sich weiter qualifizieren wollen und ihre Rolle eingeschränkt wahrnehmen werden.

Die Mentoren meldeten zurück, dass sie die Arbeit mit den Frauen als sehr bereichernd empfunden haben und stolz auf ihren unterstützenden Beitrag und die Erfolge der Mentees sind. Die Begleitung des Lernprozesses nannten mehrere Mentoren als sehr spannend (im Sinne von eigenem Lernen).

Als Highlights wurden die bestandenen Prüfungen, der offizielle, feierliche Rahmen zum Abschluss und die Anerkennung für die Mentorentätigkeit genannt. Schwierigkeiten tauchten in einzelnen Situationen auf, wenn unklar war, wie diese zu handhaben war (in realen Situationen und als vorgelagerte Befürchtungen).

c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Das Zusammenstellen der erforderlichen Ausbildungsverbünde hinsichtlich inhaltlicher, zeitlicher und geografischer Übereinstimmung erforderte eine lange, intensive organisatorische Vorlaufphase. Zur Vorbereitung gehören:

- intensive und frühzeitige Einbindung der Beteiligten (Trainer, Vorgesetzte usw.)
- intensive Kommunikation mit allen Gruppen

Die Erfahrungen mit den von den Betrieben benannten Mentoren waren durchgängig positiv. Alle haben ihre Aufgabe ernst genommen und es gab kein negatives Feedback von den Mentees. Die Position im Unternehmen hatte keinen erkennbaren Einfluss auf die Mentorenrolle. Es gilt allerdings, die besondere Rolle der teilnehmenden Frauen darzustellen, damit die Mentoren für diese sensibilisiert sind.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Das Programm hat sich bewährt und war erfolgreicher als ursprünglich angenommen. Die Zielgruppe ist sehr engagiert und an der eigenen Weiterbildung interessiert. Es gilt Ängste abzubauen und Hilfestellung bei der Veränderung zu leisten. Das Potenzial in den Betrieben ist höher, als vielfach angenommen.

Auf gesellschaftlicher Ebene kann Mentoring also viel Gutes bewirken und den drohenden Fachkräftemangel deutlich verlangsamen. Neben der Erschließung neuen Erwerbspotenzials werden gesellschaftliche Werte wie Einsatzbereitschaft, Durchhaltevermögen und gegenseitige Unterstützung transportiert und wieder verankert. Auch ist z. B. der Abbau von Vorurteilen zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen von unschätzbarem Zusatznutzen.

Überträgt man diese Nutzenaspekte aus einem gesellschaftlichen Kontext in einen unternehmerischen, so lässt sich erahnen, dass Mentoring auch einen gravierenden Einfluss auf die Organisation (analog der Gesellschaft) hat.

6.2 Megatrends und der Druck zu organisationaler Veränderungen

Unternehmertum war zu allen Zeiten eine Herausforderung und dies hat sich nicht verändert. Märkte erkennen, sie angemessen zu bedienen und die Veränderungen im Griff zu behalten sind wesentliche Fähigkeiten, die unternehmerisches Handeln und den Erfolg bestimmen. In den letzten Jahren ist immer klarer geworden, dass die globale Wirtschaft zunehmend Einfluss auf die Unternehmen nimmt, selbst wenn es sich „nur“ um ein kleines oder mittelständisches Unternehmen (KMU) fern der deutschen Ballungsgebiete handelt. Globale Megatrends beeinflussen die Unternehmen heute ebenso, wie die regionalen und nationalen Rahmenbedingungen. Umso wichtiger ist, die Trends und ihre Auswirkungen auf das eigene unternehmerische Handeln im Blick zu behalten.

Das Zukunftsinstitut hat elf Megatrends identifiziert, von denen wir diejenigen herausgreifen möchten, bei denen Mentoring als Unterstützung im Veränderungsprozess in Unternehmen eine gewisse Relevanz besitzt. <http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>

1. **Mobilität:** Mobilität ist eine Grundvoraussetzung unseres Lebens und in der Wirtschaft geworden. Die Erschließung neuer Märkte und internationaler Wirkungsstätten verkomplizieren das Miteinander im Unternehmen und die private Situation. Einige Unternehmen setzten Auslandsaufenthalte als Voraussetzung zur Ernennung als Führungskraft voraus. Neben der Organisation dieser Entsendungen sollte HR dem Mitarbeiter (und seine Familie) administrative als auch soziale/emotionale Unterstützung anbieten. Zum einen zum Wohl des Mitarbeiters und zur erfolgreichen Integration im Ausland sowie zur erfolgreichen Reintegration bei der Heimkehr.

Zum anderen zum Wohl des Unternehmens, denn bei schlechter Betreuung werden sich für die Zukunft kaum Freiwillige für einen Auslandsaufenthalt melden. Im schlimmsten Fall werden sie mit dem Verlassen des Unternehmens drohen. Zusätzlich bietet Mentoring als Begleitung von temporären Standortwechseln positive Effekte in zwei Richtungen: Die persönliche Vernetzung durch Mentoring bietet der Zentrale die Möglichkeit, Informationen und Werte überregional zu transportieren – insbesondere dann, wenn das Matching auf kulturergänzenden Kriterien beruht. Zum anderen erfährt die Zentrale über den Weg der persönlichen Kommunikation direkter und unmittelbarer wie Standorte sich z. B. kulturell entwickeln und welche Einflussfaktoren dort wirken. Mentoring, so eingesetzt, wirkt als Element der Unternehmenssteuerung und kann gerade in hochdiversifizierten oder globalen Unternehmensstrukturen ein Bindeglied zwischen den Standorten/Gesellschaften sein.

2. **Individualisierung:** Ausbildung, Arbeit, Heirat, Kinder, Sabbaticals, Jobwechsel... Neue Biografien kennen nicht nur eine Richtung, sondern sie verlaufen entlang neuer Brüche, Umwege und Neuanfänge. Diese gewonnene Freiheit müssen wir mit mehr Stress durch einen größeren Entscheidungsspielraum kompensieren. Mentoring im Unternehmen kann – wie bereits in [Kap. 1](#) unter Zielen erwähnt, Individuen helfen, den gesamten Entscheidungsspielraum zu erkennen sowie eigene Präferenzen herauszuarbeiten. Insbesondere bei den Zielgruppen, die noch am Anfang ihres Berufslebens stehen, bietet Mentoring eine Orientierung. Somit kann Mentoring als „Vorstufe“ des psychischen Gesundheitsmanagements angesehen werden. Denn durch die Erkenntnis der eigenen Bedürfnisse und Hemmnisse kann langfristigem Stress und seinen Folgen entgegengewirkt werden. Auch kann der Mentor bei der Analyse und Umsetzung von stressmindernden Handlungsalternativen unterstützen.
3. **Gesundheit:** Gesundheit bedeutet nicht mehr nur das Gegenteil von Krankheit, sondern ein Bewusstsein für den eigenen Geist und Körper. Das Gesundheitsthema nimmt bereits in der heutigen Zeit an Bedeutung deutlich zu. Gesundheitsprogramme werden in fast jedem Unternehmen mehr oder weniger umfangreich angeboten. Doch häufig ist die Resonanz schlechter als erwartet. Wieso? Keine Zeit, anstrengend, nicht das richtige Angebot – so lauten die meisten Ausreden. Ein Mentor kann da natürlich nicht als Personal-Trainer fungieren. Aber durch Vorbildfunktion und Motivation

können Mitarbeiter erkennen, was Gesundheitsmanagement bringt und das es mit dem Arbeitsaufwand vereinbar ist. Vor allem ist hier jedoch die Vorbildfunktion des Mentors auf der organisationalen Ebene wichtig. Wie gehen Führungskräfte mit ihrer Gesundheit um? Das fängt damit an ob sie rauchen, Sport treiben oder den Gesundheitscheck im Unternehmen machen und hört damit auf, zu welchen nächtlichen „Arbeitszeiten“ sie noch emails und Arbeitspakete an Mitarbeiter schicken. Sicherlich ist dies in erster Linie ein Thema der direkten Führungskraft. Allerdings kann ein Mentor andere Wege im Umgang mit der individuellen Gesundheit aufzeigen und läuft nicht Gefahr, dass wiederholt kurzfristige führungstechnische Ziele das individuelle Ziel der Gesundheit des Mitarbeiters torpedieren.

4. **Silver Society:** Die Lebenserwartung steigt auf der ganzen Welt: Wir alle werden nicht nur älter, sondern altern auch anders – und vor allem werden wir später alt. Zum Älterwerden gesellt sich das „Downaging“, die Veränderung der traditionellen Altersrolle. Statt sich in den Ruhestand zu begeben, nehmen ältere Menschen in Form von Ehrenamt, weiterem Erwerbsleben oder einem Universitätsstudium am Gesellschaftsleben teil. Zudem muss durch die Anhebung des Renteneintritts auf 67 Jahre die Personalentwicklung spezielle Angebote für ältere Mitarbeiter konzipieren. Denn selbst 60jährige sollten noch sieben Jahre Wertschöpfung für das Unternehmen beitragen. Aus Sicht der älteren Mitarbeiter lohnt es sich auch mit über 60 Jahren individuelle Ziele für die nächsten Jahren zu definieren. Inzwischen existieren bereits die ersten Mentoring-Programme für Mitarbeiter 55plus mit jüngeren Führungskräften als Mentoren, in denen die Ziele des älteren Mitarbeiters für die nächsten Erwerbsjahre erarbeitet und umgesetzt werden. Was ist zu tun?
- Gesunderhaltung der Mitarbeiter, um sie auch im Alter leistungsfähig zu halten. Hierzu werden viele Initiativen angeboten und wir gehen nicht weiter auf dieses Thema ein.
 - Qualifizierung der Belegschaft. Dies ist sicher der Bereich, in dem die Unternehmen primär Verantwortung tragen und handeln müssen.

Die stärkere Qualifizierung älterer Mitarbeiter ist der Hebel, der unternehmensintern die größte Wirkung entfalten wird und viele Unternehmen werden hierauf den Fokus setzen. In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter kaum mehr in Qualifizierungsmaßnahmen eingebunden werden. Dies muss sich ändern. Erster Schritt ist sich klarzumachen, dass ältere Mitarbeiter durchaus sinnvolle Empfänger von Weiterbildung sind. Wenn ein Mitarbeiter 55 Jahre alt ist, hat er noch zwölf weitere Jahre zu arbeiten. Diese zwölf Jahre wird er wahrscheinlich im Unternehmen bleiben, da Stellenwechsel bei Älteren deutlich seltener erfolgen als bei jüngeren Kollegen.

Es lohnt sich also konkret, die Frage nach der Karriere für die zwölf verbleibenden Jahre zu stellen. Was kann und will der Mitarbeiter noch erreichen? Genau diese Frage stellte ein Elektronikkonzern seinen Führungskräften in Hinblick auf deren Kollegen im Alter über Vierzig.

Beispiel

Das Programm „Development Center für Erfahrene“ (DC) wurde durch den Personalleiter initiiert, der das Programm auch verantwortet. Pro Durchgang werden 12–15 Teilnehmer betreut. Zielgruppe sind Mitarbeiter ab einem Alter von 45 Jahren, die teilweise Führungsverantwortung besitzen. Die restlichen Teilnehmer sind Spezialisten.

Zielsetzung des Development Centers für Erfahrene: Unterstützendes Instrument für Mitarbeiter. Das Programm dient dazu, dem Mitarbeiter strukturiert seine Stärken und Potenziale aufzuzeigen. Es handelt sich somit nicht um ein Assessment Center, d. h. es findet keine Auswahl statt. Das DC dient der individuellen Positionsbestimmung.

Das DC soll einen Impuls setzen, sich das Thema Karriere vor Augen zu führen (Spiegel vorhalten und Hilfe bei der Entscheidungsfindung).

Wurde ein Mitarbeiter für das Development Center vorgeschlagen, wird wie folgt vorgegangen:

1. HR und der Vorgesetzte führen ein Gespräch mit dem Mitarbeiter bzgl. seines Interesses an einer Teilnahme
2. HR organisiert das DC und führt es durch. Eingesetzt werden Übungen (einzeln/in der Gruppe) zu Themen wie Selbstdarstellung/Präsentation, Mitarbeitergespräche führen (Rollenspiel), Kundengespräche führen (als Gesprächspartner werden keine der anderen Teilnehmer eingesetzt)
3. Das DC wird über 1,5 Tage in einem Hotel durchgeführt. Zusätzliche Instrumente (nicht in den 1,5 Tagen eingesetzt) wie ein 360°-Feedback (auf Wunsch des Teilnehmers), MBTI usw. sind verfügbar und werden im Bedarfsfall genutzt.
4. Die Teilnehmer erhalten nach den 1,5 Tagen ein strukturiertes Feedback zu ihren Kompetenzen und Verbesserungspotenzialen.
5. Im Anschluss erhalten die Teilnehmer die Aufgabe, für sich einen Lernplan (6 Monate Dauer) zu erstellen, um die Erkenntnisse aus dem DC und die eigenen Karrierepläne voranzutreiben. HR unterstützt hinsichtlich des Vorgehens, die Verantwortung liegt aber eindeutig beim Mitarbeiter.
6. Als Teil des Lernplans kann ein Mentoring angestrebt werden. Dies ist bei rund 50 % der Teilnehmer der Fall. Die Verantwortung für die Wahl des Instruments Mentoring und die Organisation und Durchführung des Mentoring-Prozesses liegt bei den Teilnehmern selbst.
7. Die Mentoren-Gewinnung erfolgt informell durch die Teilnehmer, d. h. es kommt nur dann zu einer Mentoring-Beziehung, wenn dies durch einen Teilnehmer gewünscht wird und er sich aktiv einen Mentor sucht.

Ein Nebeneffekt des Development Centers ist die Kalibrierung von Leistungsbewertungen innerhalb der Organisation. Die Diskussionen zwischen den beteiligten Managern drehen sich um Fragen wie: Wen haben wir eigentlich als Potenzialträger in der Organisation? Wie werden die Mitarbeiter in den unterschiedlichen

Bereichen bewertet? Es kommt somit zu einem intensiveren Austausch der Führungskräfte untereinander und mit Human Resources über die Mitarbeiter und die Erwartungen, die an diese gestellt werden.

Dieses Modell ist ein gutes Beispiel, wie ein Unternehmen konstruktiv mit der Zielgruppe umgehen kann. Potenziale werden analysiert, adressiert und genutzt. Allerdings zeigen die Erfahrungen mit dem Programm auch, dass die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter einige Spezifika aufweist, die es zu beachten gilt.

- a. Wenn sich ein Mitarbeiter für einen Karriereschritt entschließt, muss ihm klar sein, dass sich Fehlentscheidungen nur schwer korrigieren lassen. Er muss gut überlegen, wie der nächste Schritt zu ihm passt und wie er gestaltet werden kann.
- b. Die Selbstreflexion spielt eine wesentliche Rolle. Hierzu gehört auch, die eigenen Motive zu klären (Geld, Lernen, wo kommt Anerkennung her, ...).
- c. In Karrierefragen spielen Faktoren wie die Beziehungen im Unternehmen eine größere Rolle. Den älteren Kollegen muss klar sein, welchen Nutzen einem neuen Vorgesetzten geboten werden kann. Es müssen andere Nutzenargumente gefunden werden als bei Jungen. Dies hat in der Quintessenz etwas mit Fokussierung zu tun, d. h. einer klaren Botschaft über den eigenen Nutzen.

Auch aus Sicht einer Personalabteilung sind die älteren Kollegen keine leichte Klientel. Bei vielen älteren Mitarbeitern besteht die Auffassung, dass sie durch ihre langjährige Berufserfahrung und ihr Wissen keine weitere Unterstützung nötig haben. Insbesondere die Führungskräfte vernachlässigen die Weiterentwicklung ihrer älteren Mitarbeiter gerne. Diese Einstellung passt nicht in die moderne Wirtschaft. Das Teilen und gemeinsame Weiterentwickeln von Wissen und Erfahrungen ist die einzige Chance, in der globalisierten Wirtschaft bestehen zu können. Hinzu kommt, dass kürzere Produktlebenszyklen und eine kontinuierliche Verlagerung von Marktanteilen ins Ausland dazu führen, dass vor allem jüngere Mitarbeiter in einigen Teilen die wahren Know-how-Träger sind. Viele Ältere sind zunehmend abgehängt, da sie sich viel zu wenig weiterbilden.

Was tun, um die Zauderer zu motivieren? Folgende Instrumente können helfen:

- Information und Motivation,
- Positivbeispiele hervorheben,
- Konsequente Trennung von Unbelehrbaren,
- Altersheterogene Teams, um die Älteren „mitzunehmen“,
- Einen breiteren Angebotsmix an PE-Instrumenten anbieten, um die Wahl „passender“ Tools zu erleichtern.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die älteren Kollegen auf mehr Vorurteile treffen, als ihre jüngeren Kollegen: Zum einen wird die Lernfähigkeit als eingeschränkt wahrgenommen und zum anderen werden Potenziale der älteren Mitarbeiter nicht erkannt, es wird mehr auf Schwächen als auf Stärken fokussiert.

Fazit: „Im Unternehmen trifft tradiertes Denken (Schwächen) auf Potenzialdenken → Mehr Werbung für die Erfahrenen machen!“

Die oben dargestellten Beispiele zeigen, dass Mentoring eine hervorragende Methode ist, die unterschiedlichen Zielgruppen und dem Druck zur organisationalen Veränderung, der sich aus den Megatrends ergibt, zu begegnen. Mentoring kann keine alleinige Lösung sein, ist aber ein intelligenter Einsatz um Veränderungen im Unternehmen zu begleiten.

6.3 Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung

Formal mentoring enables not only the growth of the individual employees but allows for the growth and development of the organization. (NASA 2007)

Mentoring verändert Menschen und Menschen verändern Organisationen. Hinter diesem Satz verbirgt sich eine komplett neue Erschließung von Einsatzgebieten der Methode Mentoring: An dieser Stelle möchten wir Ihnen nun aufzeigen wie Mentoring aktiv die Unternehmenskultur stärken oder verändern kann. In der Zukunft wird der Aspekt „Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung“ in die Konzeption von Programmen einfließen. Somit wird er seinen Status als „Nebeneffekt“ verlieren und gezielt im Design eines Programmes eingeflochten.

Das Instrument bietet HR die Möglichkeit, Themen durch die gesamte Organisation zu tragen. Durch ein kluges Matching über Hierarchieebenen, bereichsübergreifend und sogar standort-/länderübergreifend verteilen sich Informationen besonders schnell. Zuverlässig wird diese Methode der Informationsteilung wenn die Mentoren gut instruiert wurden.

In diesem Unterkapitel möchten wir auf vier Organisationsziele eingehen, die mit Mentoring unterstützt werden können.

1. **Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens**
2. **Lernende Organisation**
3. **Change Management**
4. **Wissensmanagement.**

6.3.1 Organisationsziel 1: Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Eine verstärkte Vernetzung von Mentoren und Mentees untereinander ist ein häufig genanntes Ziel in Mentoring-Programmen und wurde hier bereits mehrfach erwähnt. Im Kern soll die Kommunikation über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg intensiviert werden und die Erfahrung zeigt, dass sich mehrere Effekte nahezu automatisch daraus einstellen:

- die jeweiligen Ziele und Aktivitäten der Organisationseinheiten werden transparent und diskutiert,
- gegenseitige Erwartungen und auch Vorbehalte werden transparent und geklärt,
- Synergieeffekte werden identifiziert und meist auch genutzt,
- gemeinsame Projekte werden definiert und umgesetzt.

Insbesondere die Kommunikation auf „dem kleinen Dienstweg“ nimmt automatisch zu und beschleunigt so viele Arbeitsprozesse. Zum Teil resultiert dies aus der direkten Vernetzung: Häufig ist – zumindest in Konzernen – der potenzielle Ansprechpartner unbekannt oder schwer zu identifizieren. Soziale Netzwerke im Intranet (ähnliche Logik wie LinkedIn oder Xing) versuchen die Suche nach dem richtigen Ansprechpartner zu erleichtern.

Zur technischen Lösung bietet das persönliche Netzwerk eine kluge Ergänzung. Durch die abteilungsübergreifende Vernetzung sollten dem Mitarbeiter Personen bekannt sein, die ihm weiterhelfen können. Entweder mit der Information oder dem richtigen Ansprechpartner. Ein weiterer Aspekt der beschleunigten Arbeitsprozesse ist die (neu) entstandene Kultur der Wissensteilung. Wenn Wissen und Erfahrung nicht mehr als Machtmittel verstanden werden und politische Antworten intern kaum eine Rolle spielen, verbessert sich die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zum Vorteil des Unternehmens automatisch. Aus Sicht der Organisationsentwicklung kommt es neben der Art der Zusammenarbeit häufig zu einer intensiveren Berücksichtigung strategischer Ziele und Projekte und einer gesteigerten Produktivität durch Mentoring.

Das ist grundsätzlich wünschenswert, doch stark hierarchiegetriebene Unternehmen werden mit dieser Entwicklung ihre Probleme haben, die sich z. B. in Machtspielen zwischen Führungskraft und Mentor auswirken können.

Die externe Vernetzung wird mit Cross-Mentoring-Programmen in einer Branche, Region oder Lieferkette vorangetrieben und es entstehen die gleichen eben beschriebenen Effekte der Kooperation. Gerade hier wird der Widerspruch mit einer hierarchischen und autoritären Denkweise deutlich. Sind in einem internen Mentoring-Programm die kurzen Dienstwege und informellen Austausche aus einer Machtperspektive eventuell nicht wünschenswert, so kann die intensive Nutzung des externen Austausches bei solchen Unternehmen reale Probleme bereiten. Darf zum Beispiel ein unternehmensfremder Mentee dem Mentor bei seiner Arbeit über die Schulter schauen (Shadowing)? Darf er das auch noch wenn der Mentor z. B. in der Forschungsabteilung tätig ist? Häufig treten an dieser Stelle Probleme in der Tandemarbeit auf, die in der Konzeption des Mentoring-Programms berücksichtigt werden müssen.

Frei nach dem Motto „Wasch mich aber mach mich nicht nass“ wird Cross-Mentoring teilweise eingesetzt ohne die Wirkungen auf die Bereitschaft der teilnehmenden Organisationen zu reflektieren. Zum Teil kann das fehlende Vertrauen, das sich hinter der Abwehr von offener Kommunikation steckt, durch Spielregeln kompensiert werden. So existieren bei Cross-Mentoring-Programmen häufig Verträge auf der Unternehmensebene mit z. B. Abwerbungsverboten und Strafen bei Verstößen gegen

die gemeinsam vereinbarten Spielregeln. Zu einem großen Teil ist die individuelle Unternehmenskultur nicht durch Cross-Mentoring-Programme intern veränderbar. So wäre es vielleicht sinnvoll mit anderen Mentoringformaten intern zu beginnen und erst die Unternehmenskultur zu verändern.

Ist ein Unternehmen bereit, sich den anderen beteiligten Organisationen zu öffnen, so kann der Mehrwert von Cross-Mentoring-Programmen sehr hoch sein. Ein gutes Beispiel dafür ist die Fallstudie aus Kapitel 3.2, bei der sich kleine Unternehmen aus der Biotechnologie im Hamburger Umland zusammengeschlossen haben um ihren Führungsnachwuchs auszubilden. Der Nachteil eines internen Programms wäre, dass der Arbeitsalltag von Mentee und Mentor bei kleinen Unternehmen häufig Überschneidungen bietet, die für eine vertrauensvolle Atmosphäre hinderlich sein können. Außerdem bietet die Reflexion anderer Unternehmens- und Führungsstile die Möglichkeit, als Mentee die eigene Unternehmens- und Führungskultur besser zu verstehen und ggf. durch eigene Initiative mitzugestalten.

Auch wenn uns kein Cross-Ansatz entlang der Lieferkette bekannt ist, so bedeutet das nicht, dass dieser Ansatz nicht interessant wäre. Als Beispiel könnte man sich die Automobil-Branche vorstellen. Würde man es schaffen, z. B. die Entwickler jedes Unternehmens sowie den Vertrieb (als Repräsentant des Kunden) zusammenzubringen, könnten z. B. Klebstoffe für neue Materialien im Auto parallel mit der Materialentwicklung erforscht werden. Eine Zusammenarbeit in der Lieferkette würde die Zulieferer stärken, da sie die zukünftigen Bedürfnisse der OEMs besser verstehen, die wiederum schneller den Marktanforderungen gerecht werden können. Zudem bietet Mentoring auf der kommunikativen Ebene den Vorteil, die „Sprache“ und den Kodex anderer Umfelder zu verstehen. Dieser Einsatz von Mentoring ist sicherlich noch Zukunftsmusik, da Kooperationsansätze über die Lieferkette hinweg noch selten sind. Aber eine Erwähnung sollte dieser Gedanke hier doch finden, da dies ein Zukunftsszenario sein könnte.

6.3.2 Organisationsziel 2: Lernende Organisation

Entsteht eine geschickte interne und externe Vernetzung der Individuen, so ist die lernende Organisation als Effekt nicht mehr weit. Ziel jeder systemischen Betrachtung von Unternehmen ist die lernende Organisation als Netzwerkstruktur. Neben der Fähigkeit zur Anpassung ist es die einzige Lösung, mit der Komplexität der Wirtschaft und Gesellschaft sowie der Zukunft erfolgreich umzugehen.

Als Gegenposition zur Netzwerkstruktur böte sich hauptsächlich Hierarchie an: Informationen, Entscheidungen und Kontrolle werden kanalisiert, Verantwortungsbereiche geschaffen und Prozesse bis ins Detail strukturiert. Der zentrale Kontrollmechanismus ist hierbei die Verhaltens- und Prozesskontrolle. Hierarchische Kontrolle versagt allerdings, wenn Aufgaben zu komplex werden und nicht in unabhängige Teilaufgaben zerlegt werden können (Interdependenz) oder, wenn Unvorhersehbares den Prozess beeinflusst. Bei

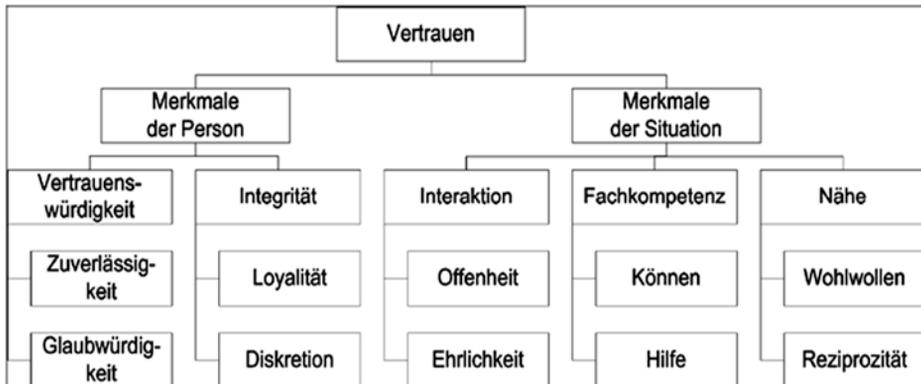


Abb. 6.3 Merkmale von Vertrauen (Lukoschat 2010)

Versagen der Hierarchie bleibt als Option nur noch die Steuerung der Aufgabe durch die Verantwortungsübernahme der Beteiligten welche auf gemeinsamen Normen und Werten beruht.

Dieses Kooperationsdesign wird als Netzwerk bezeichnet und ist Voraussetzung der lernenden Organisation. Vertrauen als Resultat gemeinsamer Normen und Werte kann somit auch als Versuch beschrieben werden, in Situationen, die prinzipiell nicht kontrollierbar sind, ein Maß an Verhaltenssteuerung zu etablieren. (Köszegi 2001). Bierhoff und Buck benennen zwei Prädiktoren für Vertrauen: Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit (Bierhoff und Buck 1986). Butler (1991, zitiert nach Bierhoff 1995) identifiziert in einer empirischen Studie neun Merkmale der Vertrauensbildung: Konsistenz, Verlässlichkeit, Fairness, Loyalität, Integrität, Diskretion, offene Kommunikation, Erreichbarkeit und Fachkompetenz.

Neubauer nennt vier Merkmalskategorien: Kompetenz, Wohlwollen, Konsistenz, Offenheit und Ehrlichkeit (Neubauer 1997). Nach Lukoschat (Lukoschat 2010) basiert Vertrauen auf Merkmalen der Person und Situation (siehe Abb. 6.3). Diese Merkmale können und müssen für die erfolgreiche Zusammenarbeit als Tandem natürlich auch gelten.

Die bereits beschriebene Vernetzung intern mit der Stärkung des Vertrauens ist also eine notwendige Bedingung um das Ziel der lernenden Organisation zu erreichen.

Eine lernende Organisation basiert auf drei Pfeilern:

- Organisationsmodelle (Struktur): Lernprozesse sind von der Aufbau- und Ablauforganisation beeinflusst. Welche Menschen mit welchen Kompetenzen wie zusammenarbeiten, bestimmt mit, wie Lernprozesse gestaltet sind und in gewisser Weise auch, wie lernfähig die Organisation ist.
- Unternehmenskultur (Verhalten): Das individuelle Verhalten der Mitarbeiter, ihre Ansichten und Aussagen zu Lernen beeinflussen die anderen Kollegen im Umfeld. Gleichzeitig werden Vorbilder genau beobachtet und deren Verhalten in Bezug auf Lernen wird eine Lernkultur wesentlich mitbestimmen.

- Wissensmanagement (Inhalte): Welches Wissen, wie verfügbar ist und wie neues Wissen in eine Organisation gelangt, bestimmen die Lernfähigkeit der Organisation mit (vgl. Abschn. 1.3.4.) Ihren messbaren Wert entwickelt eine lernende Organisation erst dann, wenn konkretes Verhalten zur Realisierung wirtschaftlichen Erfolges durch neue Produkte oder Leistungen führt. Mentoring kann eingesetzt werden, die notwendige Kultur (Veränderung) und Inhalte zu transportieren und individuelle Lernprozesse zu begleiten.

Von Mentoring profitieren also nicht nur Mentee und Mentorin/Mentor, sondern die gesamte Organisation. So können nicht nur innerhalb der „Tandems“ wertvolle Kontakte entstehen, sondern auch zwischen den Mentees und zwischen den Mentorinnen/Mentoren selbst. Dadurch wird vorhandenes Know-how der Organisation besser „umgeschlagen“ und soziales Kapital gebildet. Organisationen haben dies erkannt und integrieren Mentoring-Programme beispielsweise als Maßnahme in eine unternehmensweite „Cultural Change Offensive“, um eine team- und wissensbasierte Unternehmenskultur zu fördern. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Produktionseinheiten kann explizites Ziel von Mentoring-Programmen sein (Hofmann-Lun et al. 1998). Darüber hinaus stellt Mentoring ein vergleichsweise aufwändiges Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung dar. Aus vorhandenen personellen Ressourcen wird „mehr“ gemacht.

Eine Mentoring-Evaluationsstudie kam zu dem Ergebnis, dass die Identifikation mit der Organisation, die Effizienz der Arbeit und die Kommunikationskultur durch Mentoring positiv beeinflusst werden: (Hofmann-Lun et al. 1998)

- 51 % der Mentees und 59 % der Mentorinnen/Mentoren schätzten ein, dass Mentoring die Identifikation mit der Organisation erhöht – umso häufiger, je mehr das Top- Management sich für das Mentoring engagiert.
- 49 % der Mentees und 56 % der Mentorinnen/Mentoren sagten aus, dass Mentoring die Arbeit in der Organisation effizienter macht. Dies hängt mit gesteigerter Arbeitsmotivation und Identifikation, mit der Weitergabe und dem Austausch von Wissen, mit gezielterer Arbeits- und Karriereplanung und damit verbesserter Arbeitsbewältigung zusammen.
- 51 % der Mentees und 50 % der Mentorinnen/Mentoren stimmen zu, dass Mentoring die Kommunikation zwischen Angestellten verschiedener hierarchischer Ebenen verbessert. Dieser Veränderungseffekt hängt verständlicherweise unter anderem stark von der Ausgangssituation, also von der Kommunikationskultur vor Beginn des Mentoring-Programms, ab.

► **Praxistipp: Started and resourced well, a mentoring scheme/initiative will grow organically**

Mentoring initiatives take a great deal of work and involve myriad details, especially in the beginning. Mentoring teams that plan thoroughly, resource well, and roll out their schemes slowly and carefully find that before long the scheme

takes on a life of its own. People find they enjoy mentoring and welcome the new thrust. On their own, individuals go beyond expectations and initial responsibilities. They promote and multiply mentoring relationships, and mentoring becomes part of the culture. http://www.mentoringgroup.com/html/idea_53.htm.

Beispiel

Ein Beispiel für die Verknüpfung von Mentoring mit Zielsetzungen der Organisationsentwicklung ist die Projektorganisation eines international agierenden Technologiekonzerns. Die Projektmanager richten zusammen mit der zentralen Personalentwicklung ein Peer-to-Peer-Mentoring ein. Hauptziele sind:

die Vernetzung der Projektmanager zwischen unterschiedlichen Standorten, Produktgruppen und Hierarchieebenen, die schnelle Einarbeitung, Weiterentwicklung und Bindung junger Kollegen, die Identifikation potenzieller Programm-Manager, die Standardisierung von Methoden und Tools innerhalb des Projektmanagements.

Besonders leistungsfähige Projektmanager erhalten erfahrene Programm-Manager anderer Standorte und Produktbereiche als Mentoren zugewiesen. Durch ein Rahmenprogramm mit gegenseitigen Besuchen (analog Learning Journeys) und der aktiven Vernetzung der Mentoren und Mentees untereinander werden vielfältige Austauschprozesse initiiert. Mentoren und Mentees werden in getrennten Gruppen für die Zusammenarbeit qualifiziert.

Die Auswertung der Erfahrungen zeigt, dass die Vernetzung zu gemeinsamen Aktivitäten geführt hat, die sich auf die Verbesserung der Projektmethodik und die gemeinsame Entwicklung neuer Produkte beziehen. Im Vergleich zu Projektleitern, die keinen Mentor erhielten, waren die Mentees deutlich schneller in ihrer fachlichen und vor allem in ihrer Karriereentwicklung. Alle Mentoren und Mentees wollten das Programm weiterführen.

6.3.3 Organisationsziel 3: Change Management

Viele Themen in der Organisationsentwicklung sind eng mit Veränderungsprozessen verbunden, die stets auch einen Lernprozess bei den Betroffenen mit sich bringen. Diese Lernprozesse können durch Einsatz des Mentoring insbesondere dann positiv beeinflusst werden, wenn Schlüsselpersonen qualifiziert werden sollen, um die Veränderungen aktiv zu gestalten. Weiterhin werden Stärken und Schwächen des OE-Konzeptes im intensiven Austausch von Mentor und Mentee offen gelegt. Beispiele für den gezielten Einsatz des Mentoring in der Organisationsentwicklung sind:

Veränderungen in Organisationen stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Die für die Umsetzung verantwortlichen Führungskräfte fühlen sich meist ebenso alleine gelassen, wie die Mitarbeiter, die sich als Spielball ihnen unbekannter Interessen wahrnehmen. Mangelnde Information, Unklarheit über konkrete Veränderungen und die

Anforderungen in der Zukunft lösen vielfach negative Emotionen aus. Mentoring kann in Veränderungssituationen zur Erreichung folgender Ziele eingesetzt werden:

- frühzeitige Vorbereitung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen, die als Ansprechpartner für die Mitarbeiter eingesetzt werden,
- Information und Begleitung von Mitarbeitergruppen in der Umstellungsphase,
- schnelle und verlässliche Feedbacks aus der Belegschaft.

Durch eine frühzeitige, hierarchieübergreifende und vertrauensvolle Zusammenarbeit in Tandems und Gruppen-Mentoring werden Informationen schneller transportiert, Lernprozesse beschleunigt und emotionale Stabilität gefördert.

Mentoring dient dabei der hierarchieübergreifenden, ehrlichen und offenen Kommunikation, was für einen Veränderungsprozess elementar ist. Nebenbei wird das Vertrauen ins Management durch deren Mentorentätigkeit gestärkt und somit deren Umsetzungstätigkeiten wohlwollender begutachtet. Auf der anderen Seite haben die Mentoren ein offenes Ohr für die Sorgen und Ängste der Belegschaft, so dass sie direkt auf diese eingehen können – was wieder zu mehr Vertrauen führt. Die kann also zu einer sich selbst verstärkenden Spirale der vertrauensvollen Kommunikation in Veränderungsprozessen betrachtet werden. Ist eine lernende Organisation bereits implementiert, so ist das spezielle Einsatzgebiet des Change Managements problemlos aufsetzbar.

Fazit Ob gewünscht oder nicht, Mentoring hat immer auch einen Effekt auf die Organisation. Dieser kann und sollte in der Zukunft mehr in den Fokus rücken und zur Stabilisierung oder Veränderung der Unternehmenskultur genutzt werden. Konsequenz zu Ende gedacht, bedeutet dies, dass Mentoring auf allen Ebenen sinnvoll ist und auch verknüpft werden sollte. So kann ein Young Professional seine Mentorentätigkeit mit seinem eigenen Mentor reflektieren und optimieren. Durch diese Kombination diverser Mentoring-Programme kann der Weg zu einer lernenden Organisation elementar unterstützt werden.

6.3.4 Organisationsziel 4: Mentoring und Wissensmanagement

Eine der Hauptaufgabe von Unternehmen ist es, das intern vorhandene Wissen effizient zu nutzen und weiterzuentwickeln. Insbesondere die Weiterentwicklung von internem Wissen birgt diverse Schwierigkeiten. So muss über verschiedene Köpfe/Teams/Abteilungen (Wissensträger) hinweg unternehmensspezifisches Wissen mit Trendwissen kombiniert werden.

Der Fokus von Unternehmen sollte also damit sein, Wissen strukturiert und schnell in der Organisation auszutauschen zu können. Dabei entstehen zwei Herausforderungen: explizites Wissen fokussiert und aktuell zu halten und implizites Wissen überhaupt zu transportieren. Mentoring bietet die Möglichkeit, beiden Herausforderungen gerecht zu werden.

Wissensmanagement dreht sich immer um die drei gleichen Komponenten: WAS (Welches Wissens ist elementar), WER (Wer verfügt über das spezifische Wissen) und WIE (In welcher Form ist das Wissen im Unternehmen verfügbar).

Strukturierung der Wissensweitergabe Möchte man Mentoring als Wissensmanagementtool aufziehen, so müssen somit in der Konzeption eines Mentoring-Programms folgende Fragen geklärt werden:

- Was ist für das spezielle Unternehmen relevantes Wissen?
- Wer im Unternehmen besitzt dieses relevante Wissen?
- Wer sind die Schlüsselpersonen von morgen, die dieses Wissen benötigen?
- In welcher Form ist das Wissen vorhanden? (implizit oder explizit)

Was ist relevantes Wissen Relevantes Wissen ist dasjenige, das zur Wertschöpfung beiträgt. Um einem Informations-Overflow entgegenwirken zu können, ist es wichtig, relevantes Wissen zu definieren und zu strukturieren und von unwichtigem Wissens zu unterscheiden. Folgende Bereiche können in praktisch jedem Kontext als unternehmensrelevante Wissensfelder definiert werden (Graf 2010):

- a. Wissen um Trends und Innovationen
- b. Wissen um Produkt oder Dienstleistung
- c. Wissen um Prozesse, Methoden und Instrumente zur Produkterstellung
- d. Wissen um Strukturen und Ressourcen im Unternehmen
- e. Wissen um Unternehmenskultur und -werte
- f. Wissen um das persönliche Sozialverhalten
- g. Wissen um benötigte individuelle Netzwerke und Netzwerkpartner (intern und extern)

Diese Wissensfelder sind für jede Organisation überlebenswichtig; je nach Unternehmenszweck jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Dabei sind einige der acht Wissensfelder aus organisatorischer Sicht einfacher zu steuern und andere aufgrund ihrer Form und Komplexität schwierig zu handhaben.

Wer hat relevantes Wissen? Zur Vereinfachung unterscheiden wir in diesem Modell zwischen zwei Gruppen – analog dem Mentoring: den erfahrenen Mitarbeitern (Mentoren) und den jüngeren Mitarbeitern (Mentee).

Die langjährigen Mitarbeiter können dadurch charakterisiert werden, dass sie das Unternehmen gut kennen, gut intern und ggf. in der Branche vernetzt sind, einiges an spezifischem Erfahrungswissen gesammelt haben und ihre Aufgaben routiniert durchführen.

Die jüngeren Mitarbeiter sind dagegen unternehmensneu, sollten state-of-the-art ausgebildet sein und sich durch Neugier und Experimentierfreude auszeichnen.

Jede Gruppe bringt demnach Wissen ein, das für das Unternehmen relevant ist. Wichtig ist, einen Ansatz zu finden, bei dem beide Gruppen voneinander lernen können und alle relevanten Wissensfelder bedient werden. Doch wie bereits angedeutet existieren

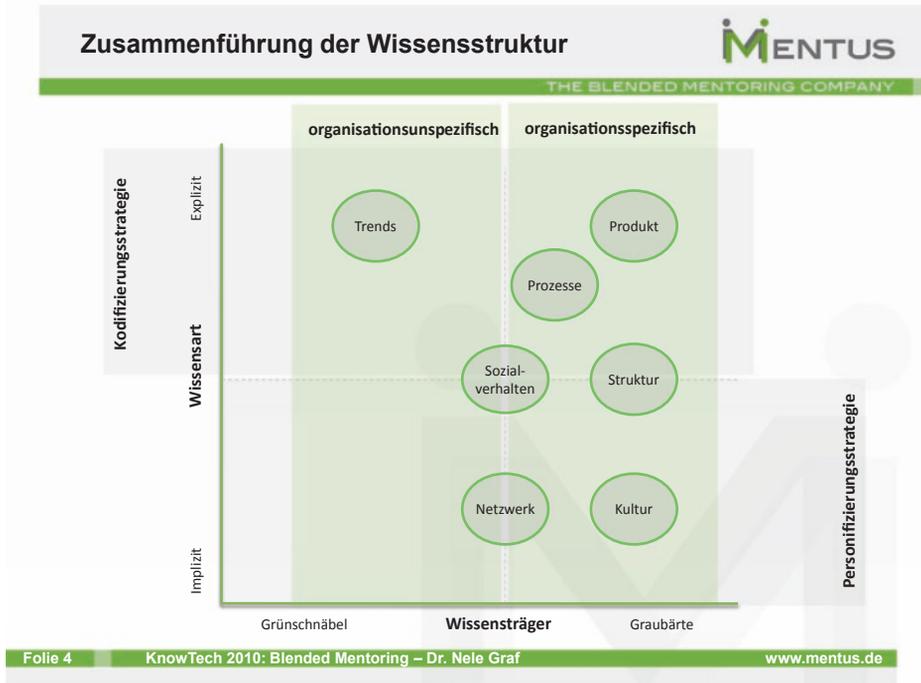


Abb. 6.4 Aufbau eines Wissensmanagements im Mentoring (Graf 2010)

Wissensfelder, die komplexer und schwieriger beherrschbar sind als andere. Der Grund hierfür liegt in der Form, in der das Wissen hauptsächlich vorhanden ist:

In welcher Form ist das Wissen vorhanden (explizit oder implizit)? Grundsätzlich unterscheidet man zwischen explizitem und implizitem Wissen (vgl. Abb. 6.4). Explizites Wissen ist kodifizierbar und damit einfach zu dokumentieren. Daraus entsteht die Möglichkeit, es auch über große Gruppen zu verteilen. Bei dieser Form des Wissens liegt die Herausforderung darin, das Wissen aktuell zu halten und auffindbar zu machen. Einen Überblick in der Masse von Informationen zu behalten, ist eine der großen Herausforderungen des Wissenszeitalters.

Implizites Wissen bedeutet vereinfacht ausgedrückt, „können, ohne sagen zu können, wie“. Es kann nur zu einem Teil explizierbar gemacht werden. Zu großen Teilen (gerade Erfahrungswissen) bleibt es jedoch implizit. Also muss eine Methode gefunden werden, mit der man implizites Wissen auch implizit weitergeben kann. Diese Methode kann nur direkte Beobachtung und Spiegelung sein. Das bedarf Zeit und Aufwand, weswegen Unternehmen sich nur auf sehr gezielt ausgesuchte Wissensbausteine konzentrieren sollten.

Verbindet man nun die Beantwortung der drei Fragen (WAS, WER, WIE) zu einem Gesamtkontext, so entsteht eine Wissensstruktur, die die Grundlage für ein eine strukturierte Wissensweitergabe z. B. mit Mentoring bilden kann.

Auffällig dabei ist, dass hier nun deutlich wird, dass Mentoring niemals eine Einbahnstraße sein kann. Sowohl Mentoren als auch Mentee bringen ihr Wissen ein und können Wissen erwerben – wenn beide die Offenheit dazu besitzen.

Die hauptsächlich explizit vorhandenen Wissensfelder stellen dabei die einfachere Aufgabe im Mentoring dar – sie können angelesen, besprochen und/oder vorgelebt werden. Das Erlernen von z. B. Standardprozessen von z. B. Budgetfreigaben ist mit Ausnahme einiger Tipps und Tricks zur erfolgreichen Genehmigung eine transparente und explizite Wissensform. Genauso ist es mit allgemeingültigen Trends der Gesamtwirtschaft oder spezifischen Trends in Produktionsprozessen.

Das implizite Wissen dagegen bezieht sich hauptsächlich auf Unternehmensspezifika, wodurch die erfahrenen Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungswissen vorwiegend die Position des Vermittlers/Mentors einnehmen. Solche Wissensfelder, welche in der Form eher impliziter Natur sind, können meist nur durch direkte Beobachtung und Eigenversuch weitergegeben werden. Hier ist nun Mentoring im Sinne des partizipativen Lernens eine sehr sinnvolle Methode. Zu beachten ist dabei, dass die Rollen des Vermittlers und des Lerners nicht immer eindeutig sind. Wie die Abbildung der Wissensstruktur zeigt, sind bei vielen Wissensfeldern sowohl Mentee als auch Mentoren Wissensträger (z. B. beim Wissen über das eigene Sozialverhalten und dem Wissen über die benötigten Netzwerke). Hier können Mentee hervorragende Impulse setzen, die auch für die Mentoren fruchtbar sind. Obwohl beide Lerner und Vermittler sein können, sind die Rollen analog dem Mentoring auf Basis des Hintergrunds klar verteilt.

Umsetzung der Wissensweitergabe mit Blended Mentoring Mentoring wird z. B. als Personalentwicklungsinstrument aber auch beim Wissenstransfer eingesetzt. Es bezeichnet klassischerweise die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen persönlich an eine unerfahrenere Person (Mentee) über einen definierten Zeitraum weitergibt.

Leider existieren bislang kaum empirische Studien zum Einfluss von Mentoring auf das Wissensmanagement in Organisationen. „In den 160 Modellen zum Wissensmanagement von Heisig/Orth (Heisig und Orth 2005) wurde Mentoring als Instrument des Wissensmanagement nur ein einzige Mal angegeben.“ (vgl. Katenkamp 2011). Gründe hierfür liegen u. a. darin, dass Mentoring grundsätzlich in der Personalentwicklung und nicht im Wissensmanagement angesiedelt ist und damit selten Wissenstransfer als klar formuliertes, oberstes Ziel im Sinne einer Organisationsentwicklung hat. Zum anderen ist die Frage, ob und wie „Instrumente des Wissensmanagements“ verstanden werden. Häufig sind es Einzeltechniken, die alle auch Bestandteile des Mentoring sein können; allerdings nicht als Summe „Mentoring“ in Wissensmanagement-Erhebungen zusammengefasst werden.

Möchte man aus Unternehmenssicht alle Wissensfelder und beide Wissensformen (Explizit und implizit) im Mentoring integrieren, so bietet es sich an, dass Mentoring durch begleitenden Maßnahmen anzureichern, so dass sich in dem Tandem bewusst um die erfolgskritischen Felder und schwer transferierbaren Formen des Wissens gekümmert werden kann.

Fazit Ein Unternehmen braucht den intensiven Austausch zwischen Mentoren und Mentee für einen erfolgreichen Wissensmix in Bezug auf die Wissensfelder und Wissensformen. Der Wissenstransfer unter einander bedarf einer unternehmensweiten, allgemeingültigen Struktur der Inhalte (Wissensfelder), um nicht im Wissenschaos zu versinken. Dabei spielt die Form des Wissens nur eine untergeordnete Rolle, da Mentoring im Gegensatz zu vielen anderen Methoden die Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen kombiniert.

Fallstudie „Mentoring in der technischen Weiterbildung“, RWE



1. Organisation

Für die technische Weiterbildung der Mitarbeiter der RWE Generation SE ist in Deutschland ein eigener Bereich zuständig, der mit 9 Mitarbeitern ca. 10.000 Bildungsmaßnahmen pro Jahr bei gut 350 verschiedenen Veranstaltungstypen realisiert. RWE verfolgt den 70/20/10-Lernansatz zu der die technische Weiterbildung der RWE Generation SE, mit ihrem Global blended learning Konzept ebenfalls ihren Beitrag leistet.

2. Das Mentoring Programm ist Teil des Global blended learning Konzepts

a) Einführung

Unter Mentoring verstehen wir in der Technischen Weiterbildung eher den Aspekt von Workplace Learning anstatt Karriereförderung. Der Mentor ist hierbei in der Regel der Fachkollege und keine Führungskraft einer höheren Hierarchieebene.

Während früher reine Wissensvermittlung das Training dominierte, sollen die neuen Konzepte helfen, Kompetenzen zu entwickeln. Der Trainer tritt als Wissensvermittler in den Hintergrund, neue didaktische Konzepte sollen den Lerner zu mehr Eigenverantwortung für den eigenen Lernprozess verhelfen und soziales Lernen am Arbeitsplatz unterstützen, umfangreiche Technologien unterstützen dabei diese Konzepte.

Dazu wurde ein Global Blended Learning-Ansatz entwickelt und bereits mehrfach in die Praxis umgesetzt. Basis für die Lernumgebung ist eine Moodle-Lernplattform. Ein virtueller Klassenraum vitero, Online-Trainingsmodelle und auch Web-2.0-Tools ergänzen die Konzepte.

Unter Global Blended Learning verstehen wir:

- Die betrieblichen Belange werden Trainingsinhalte
- Transfer des Erlernten in den Betrieb
- Unterstützung durch einen Mentor während des gesamten Trainings (Mentor ist Teil des GBL), abhängig vom Trainingsinhalt
- Nach dem Training wird der Mentee ein Teil eines Spezialisten-Netzwerkes.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Der größte Teil der technischen Weiterbildungsmaßnahmen richtet sich an Mitarbeiter aus den Betrieben: Handwerker, Techniker und Ingenieure verschiedenster Fachgebiete. Die vorherrschende Trainingsform ist bisher noch das Präsenztraining.

Mit dem Ansatz, Wissensaufbau und Wissenstransfer nach 70/20/10 zu unterstützen, wird auch Arbeiten/Lernen 4.0 vorangetrieben.

c) Konzeption und Durchführung des Mentoring innerhalb des Global blended learning Konzeptes

- In einer kurzen Marketingphase wird der Mentor, u.a. mit Hilfe von kurzen Videosequenzen, auf seine Aufgabe vorbereitet.
- Mentor-Einsatz in der Vorphase des Trainings: Ziele, Inhalte des Trainings mitbestimmen, Trainingsinhalte im Kontext zum Betrieb herstellen.
- im Präsenzteil des Trainings: Zusammenhänge zum betrieblichen Kontext für den kursteilnehmenden Kollegen (Mentee) herstellen.
- In der Transferphase: Interview mit dem Mentee, gegenseitig. Mentee und Mentor stellen Fragen im Kontext des Erlernten zum Betrieb. Feedback des Mentors an den Trainer, ob die Maßnahme für den Mentee erfolgreich war.

„Ein Seminar ist nur dann erfolgreich, wenn sich das Verhalten am Arbeitsplatz verändert.“

Genau dies muss der Mentor dem Mentee und dem Trainer zurückmelden.

Ohne die positive Rückmeldung des Mentors erfolgt keine Teilnahmebescheinigung.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluationsverfahren

Bisher noch keine Evaluation, aber in Vorbereitung.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

- Einzig einige Gespräche wurden geführt

c) Lessons learned- Die wichtigsten Erkenntnisse

- Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht!
- Konzept beibehalten, den Mentor nicht überladen, ausreichend Freiräume für Mentor und Mentee lassen, Nutzerargumente für Mentor und Mentee zur Motivation diskutieren.
- Fremdwörter möglichst vermeiden.

4. Fazit und Ausblick auf das künftige Mentoring in der Organisation

Für das Global Blended Learning rücken der Mentor und Mentoring immer weiter in den Vordergrund. Wir sind der Überzeugung (abhängig vom Trainingsinhalt), dass nur der Mentor letztendlich rückmelden kann, ob das Training für seinen Mentee durch bewertbaren Kompetenzzuwachs erfolgreich war. Kein Test, kein Beurteilungs- und Bewertungsbogen kann dies, insbesondere in Bezug auf betriebliche Belange, leisten.

Der Mentor meldet am Ende eines Trainings dem Mentee und dem Trainer den erreichten Erfolg zurück, auch mit eventuellem zusätzlichem Weiterbildungsbedarf,

was ggf. auch auf die weiteren Trainings im Sinne einer umfassenden Evaluation Einfluss nimmt.

Um die Schnittstelle der Betriebe zur Technischen Weiterbildung im Sinne einer engeren Einbindung zu verbessern wird derzeit untersucht, die Mentoren ebenso wie die Mentees mit Tablet-PC's auszustatten.

5. Nutzen für Mentees und Mentor (Win-Win)

Mentees erhalten unter anderem die Möglichkeit,

- die eigenen Fähigkeiten besser kennen und einschätzen zu lernen,
- ihre Unterstützung im Lernen und im Transfer zu erhalten,
- Lernen effizienter zu gestalten,
- eine Zeitersparnis beim Lernen zu erfahren,
- Ideen für die eigene Weiterentwicklung zu erschließen,
- Technische Anlagen und Prozesse am Arbeitsplatz zu verstehen und zu beherrschen,
- einer Einbindung in ein Spezialisten-Netzwerk.

Für Mentoren liegen die Chancen darin,

- frische Ideen und Impulse aus aktuellen Entwicklungen zu erhalten,
- Wissenstransfer aktiv zu betreiben,.
- eigenes Arbeiten zu reflektieren,
- soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren,
- Kontakte auch zu anderen Mentoren aufzubauen,
- im Netzwerk neue Kollaborationsmöglichkeiten zu finden.

6.4 Einbettung des Mentoring in die strategische Personalentwicklung

Prof. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln hat in einem Vortrag in 2011 dargestellt und zusammengefasst, welche Faktoren den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen (Abb. 6.5).

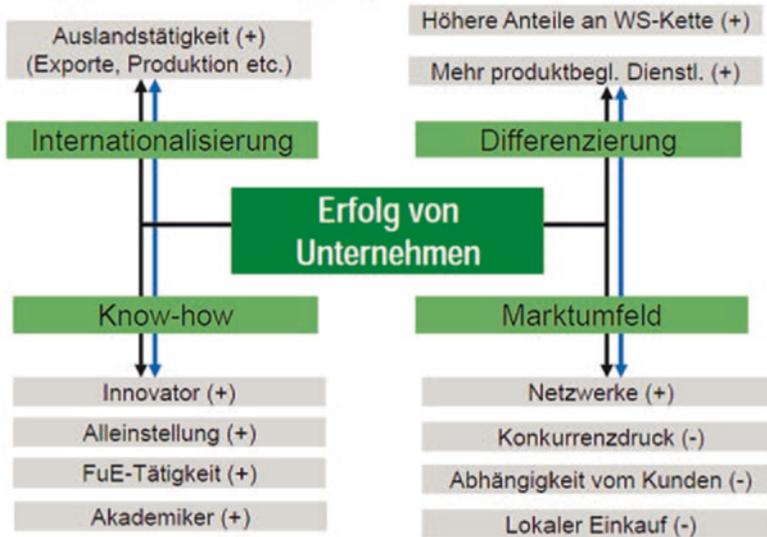
Alle der genannten Faktoren haben bei genauer Betrachtung Einfluss auf die Personalstruktur und damit auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens. Das strategische Personalmanagement hat dadurch die Aufgabe, die Erfolgsfaktoren in Personalkonzepte umzusetzen.

Strategisches Personalmanagement

In den westlichen Industriegesellschaften und besonders in der DACH-Region, also den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz, wird in Zukunft die Zahl der jungen Menschen ab-, die Zahl der älteren Menschen hingegen zunehmen. Diese Veränderung vollzieht sich entsprechend auch in der Arbeitswelt. Beide Trends verstärken sich gegenseitig, verschieben langfristig die Altersverteilung innerhalb der Belegschaften in Richtung „Generation 50 plus“ und erzeugen somit erhebliche Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken. Zugleich verschärft sich trotz der volatilen Wirtschaftslage der weltweite Kampf um dringend benötigte Fach- und Führungskräfte. (PwC (Hrsg.) 2012)

Empirisch identifizierte Erfolgsfaktoren

Legende: (+) positiver Einfluss, (-) negativer Einfluss des Faktors auf den Erfolg



Prof. Dr. Michael Hüther, Schwäbisch Hall, 26. Januar 2011

Abb. 6.5 Empirisch identifizierte Einflussfaktoren auf den Erfolg von Unternehmen (Hüther 2011)

Mit diesem Absatz eröffnen die Autoren einer von PWC herausgegebenen Studie der Universität St. Gallen ihre Zusammenfassung und greifen damit einen der Punkte heraus, der bereits oben eine Rolle spielte. In der Studie von PWC wird ausgeführt, wie ein strategisches Personalmanagement (Strategic Workforce Planning – SWP) aussehen kann, mit dem sich die Unternehmen auf die Herausforderungen im Personalmanagement einrichten können.

Eine konsequente strategische Personalplanung ist geeignet, eine Vielzahl der Herausforderungen aus Personalstrategie und Personalorganisation zu bewältigen. Sie zielt zunächst darauf, Transparenz über die Situation im Unternehmen zu schaffen und die Veränderungsbedarfe zu identifizieren, die sich aus dem erwarteten Zukunftsszenario ergeben. Dabei werden sowohl die kurzfristigen (operative), als auch die langfristigen (strategischen) Fragen des Personalmanagements bearbeitet.

Im ersten Schritt sind die Personaldaten im Unternehmen zu erheben (Transparenz schaffen) und diese hinsichtlich der zu erwartenden Anforderungen an die Belegschaft (Anzahl, Kompetenzen, regionale Verfügbarkeit etc.) aufzuarbeiten. Aus den identifizierten Schlüsselfeldern werden strategische Initiativen abgeleitet und eine Personalplanung abgeleitet. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen, die eine konsequente strategische Personalplanung vornehmen deutlich agiler am Markt agieren und weniger Schwierigkeiten im Wettbewerb haben.

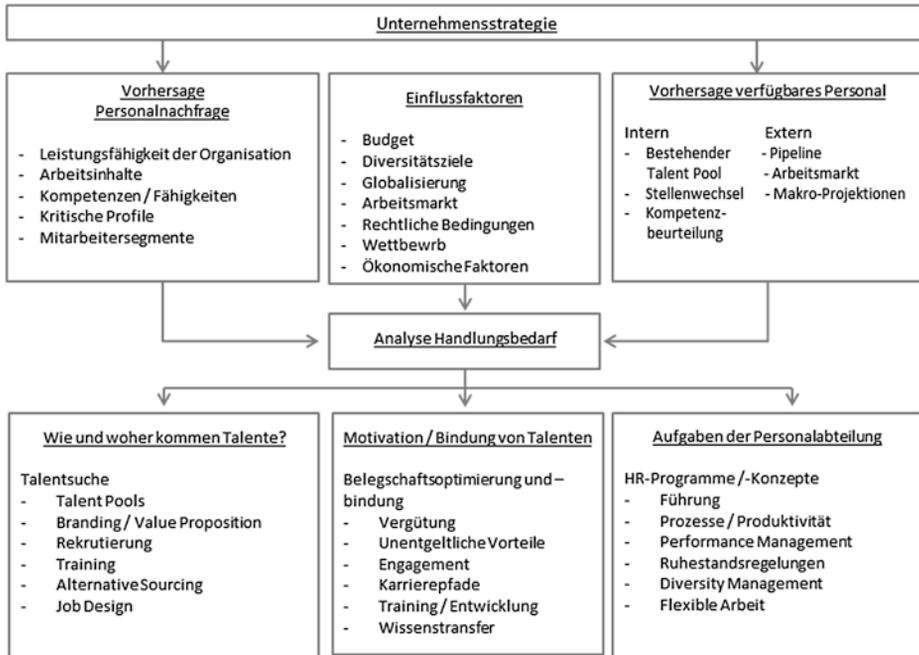


Abb. 6.6 Strategische Personalplanung – SWP, überarbeitet nach PWC 2012

Im Zusammenhang mit den zu definierenden Initiativen wird auch die Frage zu klären sein, welche Methoden und Instrumente eingesetzt werden, um die Belegschaft den Anforderungen entsprechend zu entwickeln. Mentoring haben wir in den vorherigen Kapiteln immer als Methode der strategischen Personalentwicklung dargestellt. In Abb. 6.6 werden die strategischen Elemente der Methode deutlich. Die Vorhersage der Personalnachfrage kann für die Definition der Zielgruppe(n) für ein Mentoring genutzt werden, auf der anderen Seite fließen die Erkenntnisse aus laufenden Mentoring-Programmen in die Vorhersage verfügbaren Personals ein. Mentoren sind ideale Gesprächspartner für die Frage, welche Kompetenzen aktuell verfügbar sind, in welchen Zeiträumen Kompetenzen entwickelt werden können usw.

Nach den bisher diskutierten Überlegungen zum strategischen Personalmanagement mag sich ein Leser fragen, wie ein Strategic Workforce Planning in der Praxis aussehen kann und wie Mentoring darin integriert sein kann. Daher wollen wir im Folgenden an einem fiktiven Beispiel skizzieren, wie konkrete Überlegungen und Entscheidungen aussehen könnten und welche Rolle das Mentoring in der Umsetzung spielt. Wir beschränken uns in der Darstellung alleine auf das Talentmanagement, d. h. die Zielgruppe der Nachwuchskräfte (vgl. Abb. 6.7). Selbstverständlich sind in einem realen Fall auch alle anderen Mitarbeitergruppen entsprechend zu betrachten.

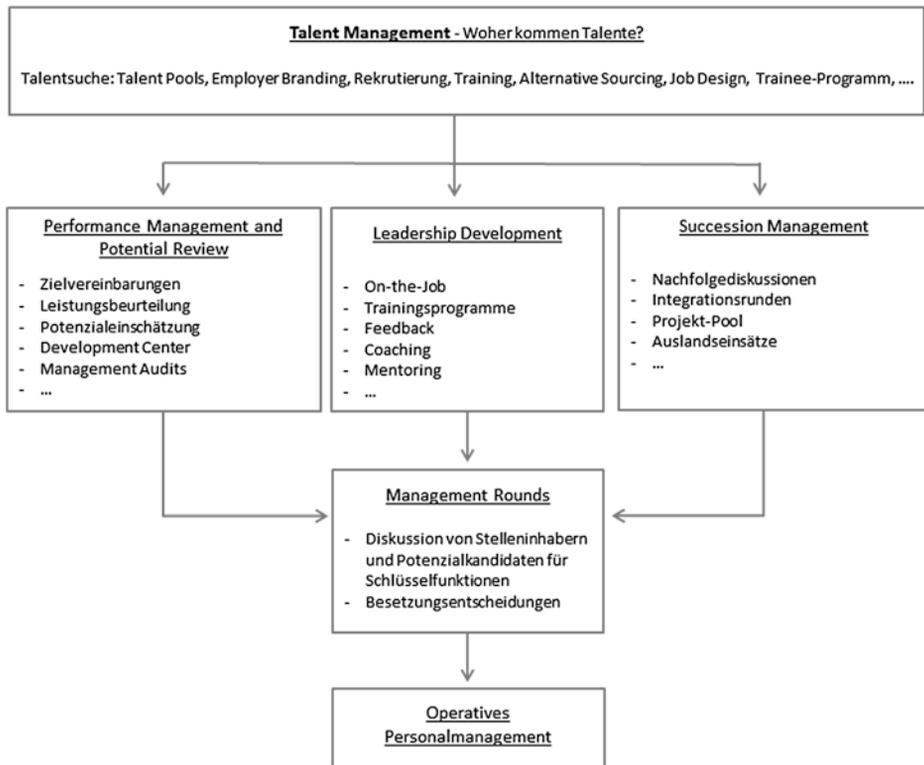


Abb. 6.7 Verknüpfungs des Talentmanagements mit anderen Instrumenten des Personalmanagements (eigene Darstellung)

Das Unternehmen – Die Ausgangslage

Unser fiktives Unternehmen ist ein Anlagenbauer, der weltweit aktiv ist und aktuell 2500 Mitarbeiter beschäftigt. Von diesen arbeiten 50 % im Ausland. Das Unternehmen bietet Leistungen in: Projektentwicklung, Ingenieurdienstleistungen, Konstruktion/Errichtung und in der Wartung großer Industrieanlagen.

Eine umfassende Analyse der Personalsituation im Sinne des in Abb. 6.6 dargestellten Strategic Workforce Planning Ansatzes ergab:

- Das Durchschnittsalter der Belegschaft und insbesondere der Führungskräfte liegt bei 42 Jahren. In den kommenden 10 Jahren werden viele Schlüsselpersonen und hier vor allem viele Führungskräfte der mittleren Ebene altersbedingt ausscheiden.
- Expansionspläne des Unternehmens, insbesondere in Asien, erfordern qualifizierte Projektingenieure (teilweise als Projektleiter) und ein hohes Maß an Führungsleistung vor Ort,
- Die Personalabteilung hat bisher nur bedingt strategische Initiativen aufgebaut, um diese Situation mit Eigenmitteln zu beherrschen.

Zieldefinition Zur Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens wird für das Personalmanagement entschieden:

- Massiver Ausbau und langfristige Ausrichtung der Nachwuchsförderung, u. a. durch Aufbau eines Trainee-Programms für internationale Nachwuchskräfte
- Fokus auf technische Berufe im Bereich Ingenieurwissenschaften und in der technischen Ausbildung von Spezialisten
- Internationale Rekrutierung und Verstärkung internationaler Einsätze
- Aufbau einer Task Force für den schnellen Aufbau von Auslandsgesellschaften und die Durchführung internationaler Projekte
- Alle strategischen Personalmaßnahmen werden der Abteilung Personal zugeordnet, die eine globale Steuerungsfunktion übernimmt. Es werden einheitliche Standards und Instrumente definiert und angewandt.

Im Bereich des Talentmanagements werden folgende Ziele spezifiziert:

1. Interner Nachwuchs

- Durchführung eines Trainee-Programms in einem personellen Umfang von 120 % des erwarteten Bedarfs. Übernahmequote aus Trainee-Programm >90 %
- Besetzung von Funktionen in den Bereichen Vorstandsassistentz, Projektassistentz, Projektleiter, Projektingenieure, Controller und Wartungsingenieure zu mindestens 70 %
- Internationalisierung der Besetzungsentscheidungen
- Aufbau eines Internationalen Trainee-Programms mit Trainees aus allen Kernregionen
- International Placements von Trainees (mind. 25 % der Teilnehmer)
- Kosteneffizienz
- Kosten für einen Trainee + Overhead dürfen Kosten für eine externe Neueinstellung im Schnitt nicht überschreiten
- Einsatz von Praktikanten, Werkstudenten etc. zur Reduktion der Projektkosten, in Projekten mit Nachwuchskräften
- Nutzung des Programms zur Reduktion der Rekrutierungskosten von Hochschulabsolventen

2. Zusatznutzen

- Einsatz der Trainees in Kundenprojekten zur Unterstützung der individuellen Kompetenzentwicklung
- Aufbau eines Pools an Ingenieuren und Projektleitern für internationale Projekte aus der Gruppe der Trainees – International Task Force
- Verknüpfung des Trainee-Programms mit dem Wissens- und Projektmanagement im Sinne einer bereichsübergreifenden, globalen Vernetzung
- Praxisprojekt der Trainees: Aufbau einer Global Academy auf Basis einer e-Learning-Plattform
- Stärkung des Employer Brand durch Mitarbeit der Trainees im Hochschulmarketing

Das Talentmanagement wird mit anderen Instrumenten des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung verknüpft, um eine globale Steuerung zu ermöglichen und die Effizienz zu steigern. Die Besetzung von Schlüsselpositionen wird direkt durch ein Management Board entschieden. Schlüsselpositionen sind inklusive zugehöriger Kompetenzprofile in einem Katalog definiert.

Für die hier skizzierte Situation kann Mentoring hervorragend eingesetzt werden, um eine Vielzahl von Zielen zu erreichen. So kann die Personalabteilung für das skizzierte Szenarien folgende Ziele eines Mentoring-Programms definieren:

- Jeder Trainee erhält einen Mentor aus dem Management. Dieser darf nicht aus dem eigenen Bereich stammen und sollte möglichst im Ausland tätig sein oder Auslandserfahrung besitzen.
- Als Mentoren werden bevorzugt Führungskräfte und Schlüsselpersonen (Projektleiter etc.) ausgewählt, die in den nächsten fünf Jahren das Unternehmen altersbedingt verlassen werden. Das Mentoring dient hier ganz wesentlich der Erfahrungssicherung
- Ein Rahmenprogramm vernetzt die weltweit verteilten Tandems und vernetzt sie darüber hinaus mit relevanten Schlüsselpersonen im Unternehmen. Weiterhin wird ein Qualifizierungsprogramm aufgelegt, das auf dem eingesetzten Kompetenzmodell beruht und für andere Mitarbeiter offen ist. Alle entsprechenden Aktivitäten werden unter dem Dach der Global Academy durchgeführt.
- Im Mentoring-Programm werden Anforderungen an die Tandems definiert, die Zusatznutzen ermöglichen sollen:
- Die Tandems dokumentieren die Sachinhalte und -ergebnisse in einer IT-Plattform, die eng mit dem Wissensmanagement verknüpft ist. Die für Wissensmanagement zuständige Abteilung erarbeitet hierzu ein Konzept zum Erfahrungstransfer von Führungskräften. Die Plattform stellt auch Kommunikationsinstrumente (Foren, Video-Conferencing, Chat, Wiki) zur Verfügung, um die internationale Kommunikation zu gewährleisten.
- Alle Tandems werden verpflichtet, mindestens in einer regionalen Rekrutierungskampagne für die Gewinnung von Ingenieur Nachwuchs aktiv mitzuarbeiten.
- Nach acht Monaten übernehmen die Trainees eine Rolle als Pate für Auszubildende in ihrer Region.

Alleine diese erste Betrachtung, die selbstverständlich nicht vollständig sein kann, zeigt bereits, wie sehr Mentoring die strategische Personalentwicklung unterstützen kann. Keine andere Methode ist so gut als Klammer zwischen Unternehmensstrategie und operativem Personalmanagement geeignet. Das Beispiel zeigt auch, dass eine Verknüpfung des Mentoring mit weiteren Methoden und Instrumenten der Personalentwicklung sinnvoll ist.

Exkurs: Talentmanagement in der Praxis

Fragt man Unternehmen angesichts der zunehmend schwieriger werdenden Marktbedingungen nach den wichtigsten Herausforderungen für das Personalmanagement, antwortet eine große Mehrheit unter anderem mit dem Anwerben und Binden qualifizierter Mitarbeiter. Laut der Studie „The State of Talent Management“ der Hewitt Associates SA aus dem Jahr 2008 haben neun von zehn Studienteilnehmer erkannt, dass es ein entscheidender Vorteil für das gesamte Unternehmen ist, die besten Talente an sich zu binden. Auf der anderen Seite hat zwar die große Mehrheit dieser Firmen Prozesse für das Talent Management eingeführt, aber nur 15 % wenden diese Maßnahmen konsequent bei der täglichen Arbeit an. Vielen mangelt es an der Fähigkeit, Talent-Management-Programme effektiv und nachhaltig einzuführen und die Talente auch nach einem Programm zu betreuen. Ein Grund dafür liegt sicherlich in der mangelnden Verantwortlichkeit und fehlenden Kompetenz der Führungskräfte für das Talent Management. So sind nach der Hewitt-Studie nur 7 % der CEO und 10 % der Führungskräfte explizit dafür verantwortlich, ihre Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Damit werden wichtige Potenziale verschenkt:

Was nützt es, zwar die richtigen Talente zu rekrutieren bzw. zu identifizieren, diese aber mangels Unterstützung weniger Leistung bringen und vielleicht das Unternehmen deswegen früher verlassen? Der zunehmende „War of Talents“ wird zeigen, dass genau die Unternehmen ihre Position im Markt behaupten können, die Talente langfristig begleiten und unterstützen, sich auf die Bewältigung künftiger Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten (vgl. Richert 2006).

Fest in der Organisationskultur verankerte Mentoring-Programme können zum Talentmanagement einen wichtigen Beitrag leisten, wie die Praxis bei IBM zeigt: „Mentors are (...) able to interpret changes for mentees, assist them in placing the changes in their proper context, and allow them to constructively test their assumptions. Clearly, this is the type of tacit knowledge transfer that is vital for knowledge-intensive organizations. (...) Within IBM, the use of mentoring is accomplished as part of the overall fostering of communities of practice throughout the organization“ (Murrel und Forte- Trammell und Bing 2009).

http://www.hci.org/files/portal-upload/hci/hciLibraryPaper_79300.pdf
(21.04.2011)

6.5 Mentoring als Bestandteil integrierter Personalentwicklungskonzepte

Wie bei jeder anderen Methode der Personalentwicklung hängt die Wirksamkeit des Mentoring von der Einordnung in den übergeordneten Kontext ab. Als isoliert eingesetzte Methode wird es eine bestimmte Wirkung entfalten; durch die Verknüpfung

mit anderen Methoden der Personalentwicklung wird diese Wirkung jedoch deutlich effektiver und effizienter sein.

Trends, die das Personalmanagement und die Personalentwicklung betreffen kommen nicht alleine aus den Märkten. Auch die methodische Weiterentwicklung innerhalb der Personalentwicklung schreitet voran. Lassen Sie uns daher im Folgenden ansehen, wie das Strategic Workforce Planning (s.o.), aktuelle Trends der Personalentwicklung und das Mentoring sinnvoll zusammengeführt werden können.

Wandel der relevanten Formate in der Personalentwicklung Die wahrscheinlich wichtigste Veränderung in der Personalentwicklung ist eine Paradigmenwechsel der am ehesten bei der Frage der einzusetzenden Formate klar wird. In der Vergangenheit und leider auch noch immer in der operativen Realität der Personalentwicklung, spielen inhaltsorientierte Ausbildungsformate wie Seminare und ähnliches eine zentrale Rolle. Dabei sind sich die meisten Experten und Praktiker, zumindest hinter vorgehaltener Hand einig, dass deren Wirkungsgrad sehr niedrig ist. Die Menge an „Erlernem“ ist beschränkt und ein Transfer in den gelebten Arbeitsalltag gelingt nur in sehr geringem Umfang.

Immer mehr Experten für Personalentwicklung plädieren dafür, die Lernprozesse und Lernkompetenzen des einzelnen Lernalters stärker zu berücksichtigen und darüber hinaus, die Lernsituationen mit dem Arbeitsalltag zu verknüpfen. Dieser Trend wird beispielsweise in einer Studie von Bittel (Bittel 2013) deutlich, in der Experten aus Unternehmen und von Dienstleistern zu Qualifizierungsmethoden in der internationalen Führungskräfteentwicklung befragt wurden. Die Befragten plädierten vor allem für praxisorientierte Methoden wie kollegiale Beratung, Action-Learning und Mentoring (vgl. Abb. 6.8).

So wundert es nicht, dass sich lernerorientierte und arbeitsplatzbezogene Konzepte, wie das 70:20:10-Lernmodell (Abb. 6.9) immer weiter durchsetzen und klassische Qualifizierungskonzepte ablösen. Lernen und Weiterbildung werden zukünftig zum normalen Bestandteil des beruflichen Alltags und das interaktive Lernen in der Belegschaft erlangt gegenüber dem Wissenstransfer von außen einen deutlich größeren Stellenwert. Mitarbeiter lernen miteinander und voneinander und kollegiale Beratung, Mentoring und ähnliche Formate gewinnen massiv an Bedeutung.

Das 70:20:10-Modell von Lombardo und Eichinger (1996) basiert auf der Erfahrung, dass Menschen vor allem durch aktives Handeln lernen und nur sehr bedingt in formalen Lernsituationen, wie etwa einem Seminar. Daher sollten Lernkonzepte versuchen, so viel Lernerfahrung wie möglich in der praktischen Entwicklung von Handlungskompetenz (70 % Experience) abzubilden. Die ebenfalls relevante menschliche Interaktion (20 % Exposure) durch Diskurs, gemeinsame Entwicklung von Ideen usw. sowie die formale Vermittlung von Wissen (10 % Education) sind ergänzend zu sehen.

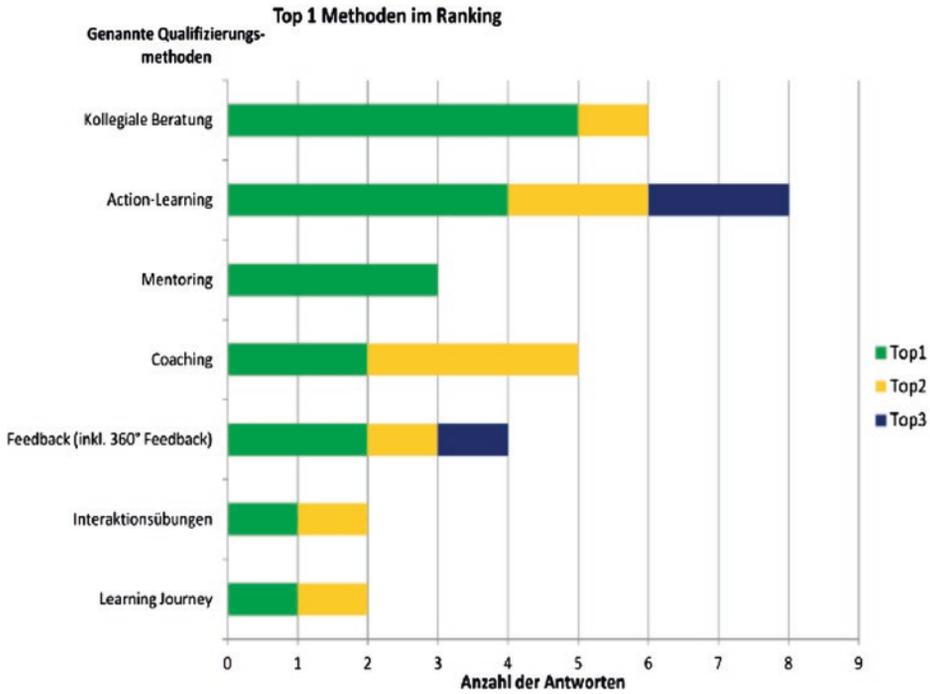


Abb. 6.8 Methoden-Ranking der befragten PE-Experten (Bittel 2013)



Abb. 6.9 70:20:10 Modell nach Jennings (Jennings 2012)

Exkurs: Meine Lernerfahrung

Um die Grundüberlegungen des 70:20:10-Modells zu überprüfen, lassen Sie uns einen kurzen Selbsttest durchführen.

1. Frage: Was war ein besonders erfolgreiches Lernereignis für Sie?
Dabei ist es egal, ob es ums Radfahren, Algebra oder eine handwerkliche Fertigkeit geht.
2. Frage: In was für einem Kontext ist diese Lernerfahrung aufgetreten?
War es in einem Seminar/Workshop oder bei einem Versuch der aktiven Anwendung?

80 % aller Befragten geben an, die deutlichsten Lernfortschritte beim Versuch des aktiven Handelns erlebt zu haben. Wir lernen durch tun! Nur 20 % der Befragten gaben an, in einer formalen Lernsituation etwas Relevantes gelernt zu haben.

Moderne, am 70:20:10-Modell orientierte Konzepte der Personalentwicklung versuchen folgende Elemente zu integrieren:

1. Neue und herausfordernde Erfahrungen (Handlungsorientierung)
2. Gelegenheit zum Üben
3. Bereichernde Gespräche (Diskurs) und Netzwerke
4. Raum für Reflexion und Anwendung

Führungskräfteentwicklung als Beispiel für ein Konzept nach 70:20:10 Wie kann nun beispielsweise ein Talentmanagement-Programm zur Entwicklung von Führungskräften, auf diesen Erkenntnissen aufbauend, konzipiert sein? Abb. 6.10 zeigt ein Beispiel, in dem die drei Bereiche Kompetenzentwicklung (Handlung), Übung (Fertigkeiten) und formales Lernen (Wissen) miteinander verwoben sind.

Die einzusetzenden Instrumente haben unterschiedliche Funktionen. Die eLearning-Plattform dient der Vermittlung von fachlichem Hintergrundwissen. Hierfür können auch Bücher oder andere Medien genutzt werden. Der Freiheitsgrad für den Lerner ist bei schriftlichen Materialien höher als bei Trainings, da jede Nachwuchskraft Zeit, Geschwindigkeit aber vor allem Inhalte selbst bestimmen kann. Die Wissensaufnahme kann bei selbstgesteuertem Lernen über Medien gut mit dem Erfahrungslernen kombiniert werden.

Die Anwendung der Theory of Constraints (oder andere praxisrelevante Methoden) und das Praxisprojekt dienen dazu, in einer realen Aufgabe praktische Erfahrungen (70 % Experience) auf dem Gebiet der Führung z. B. als Projektmanager zu sammeln. Beide sollten eine erkennbare Relevanz für das Unternehmen besitzen und zur Unternehmensstrategie passen. Hier kann die Maßnahme der Personalentwicklung einen echten Mehrwert für das Unternehmen realisieren!

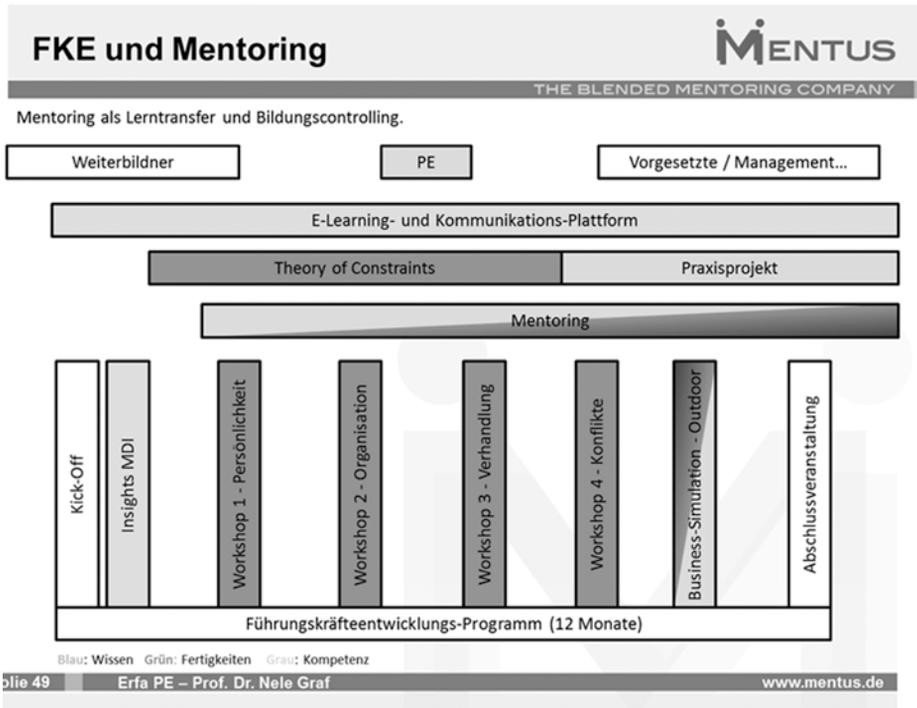


Abb. 6.10 Integriertes Konzept zur Führungskräfteentwicklung entsprechend dem 70:20:10-Modell (Edelkraut und Sauter 2011)

Mentoring unterstützt die Teilnehmer, bei der Umsetzung des Fachwissens der Verarbeitung der eigenen Erfahrungen. Außerdem kann ein Mentor neben der Reflexion seine Erfahrungen weitergeben und als Vorbild (siehe Rollen eines Mentors) das Führungsverhalten des Mentees positiv für die Zukunft beeinflussen. Umgekehrt werden die Mentoren die praktische Arbeit der Programm-Teilnehmer in den Praxisprojekten kritisch begleiten. So kann das Unternehmen sicher sein, dass diese Projekte wertschöpfend sind.

Die Workshops dienen als Fixpunkte, um die praktische Arbeit in den Projekten, die Reflexion untereinander und mit dem Management, die Vermittlung relevanten Wissens sowie die Entwicklung von Fertigkeiten (Kommunikationstechniken etc.) in einem formalen Rahmen zusammen zu führen. Nach den Workshops dienen wiederum die anderen Elemente (eLearning, Projektarbeit und Mentoring) dazu, die Handlungskompetenz zu verfestigen und noch weiter zu vertiefen.

Flankiert wird dieser Instrumentenmix durch eine Bestandsaufnahme der Führungskompetenzen am Anfang und am Ende des Programms (In diesem realen Beispiel wurde der Insights MDI als Beispiel eines Persönlichkeitstests gewählt.) um den Zuwachs an Handlungskompetenz messen zu können.

Das hier vorgestellte Konzept wäre beispielsweise hervorragend geeignet, das in [Abschn. 6.4](#) skizzierte Talentmanagement-Programm umzusetzen.

Aufgaben des Mentoring in einem Führungskräfte-Programm Dem Mentoring kommt, neben der bereits geschilderten Reflexion von Inhalten und Anwendung, eine Schlüsselrolle in einem Programm zu. So ist es das einzige Instrument der Personalentwicklung, das den Kanon von Lernen, Lerntransfer und Bildungscontrolling bedienen kann. Die Wirkung auf den Lernprozess haben wir bereits ausführlich diskutiert. Der zweite Aspekt Lerntransfer wird an dem hier dargestellten Beispiel deutlich. So können Erkenntnisse aus den Workshops in den Tandemgesprächen diskutiert werden und als Aktionen z. B. in einem Projekt oder der eigentlichen Aufgabe im Unternehmen einfließen. Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit im Tandem werden die Umsetzung und das Ergebnis immer wieder reflektiert und evtl. adaptiert. Diese kontinuierliche Begleitung und Präsenz des Gelernten bietet den Vorteil, dass sich mit den Erlebnissen ausführlich auseinandergesetzt wird und diese nicht sofort aufgrund z. B. hoher Arbeitsbelastung erst einmal beiseitegelegt werden. Der Lernprozess wird nachhaltiger.

Gleichzeitig kann durch die kontinuierliche Beobachtung und Begleitung des Mentee durch den Mentor das Bildungscontrolling abgebildet werden. So hat ein Mentor nach den vier Stufen des Lernerfolgs nach Kirkpatrick (vgl. [Abb. 6.11](#)) die Möglichkeit, mindestens die unteren drei Stufen einzuschätzen.

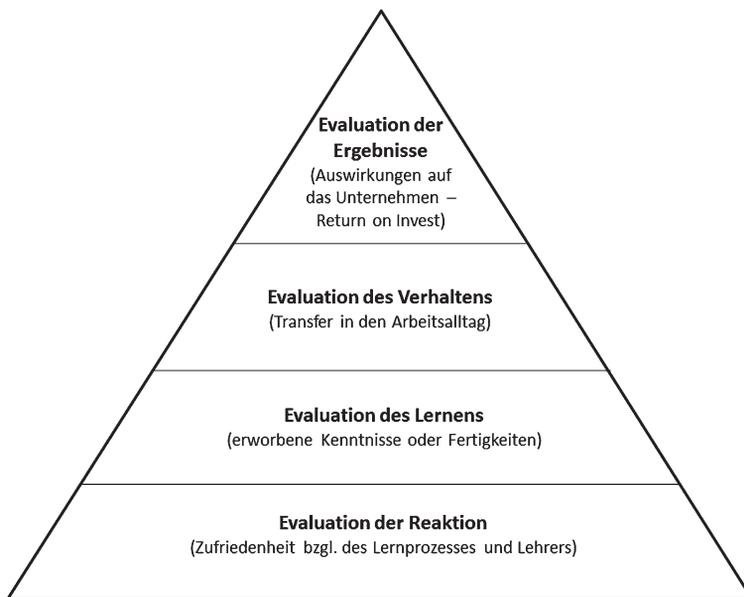


Abb. 6.11 Messung des Lernerfolgs (Kirkpatrick)

Da die Stufe des Verhaltes zurzeit kaum in Unternehmen gemessen wird, da der Aufwand sehr hoch ist, besteht mit Mentoring ein relativ unkomplizierter Ansatz, den Weiterbildungserfolg eine Stufe höher zu verfolgen. Diese Form des Mentoring-Einsatzes ist uns bisher unbekannt. Bisher werden die Mentoren – nicht zuletzt aufgrund der betriebsverfassungsrechtlichen Restriktionen – selten zur Weiterentwicklung der Mentee und dem realen Ergebnis des Mentorings befragt. Es ist aber eine Überlegung wert, das Bildungscontrolling als Ziel für das Mentoring in einem Gesamt-Entwicklungs-Kontext zu forcieren.

Wenn dann noch die Führungskraft eine aktive Rolle im Mentoring bzw. in der Führungskräfteentwicklung spielt, kann gemeinsam über die Fortschritte und Ergebnisse der Maßnahmen aus verschiedenen Perspektiven reflektiert werden. Fortschritte werden somit transparent und messbar durch den Vorher-Nachher-Vergleich und den Abgleich, der sich in der Diskussion über den Mentee ergibt.

Mentoring ist als Methode zunächst auf die Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung des Mentee ausgerichtet. In einer Befragung von Mentoren (Edelkraut und Graf 2011) wurde auch ganz explizit hinterfragt, ob und welche Veränderungen das Mentoring bei den Mentoren selbst auslöst.

Sie berichten sehr häufig, dass sie in der Zusammenarbeit mit einem Mentee angeregt wurden, das eigene Führungsverhalten intensiv zu reflektieren und es tatsächlich verändert haben. Weiterhin empfinden die meisten eine tiefe Befriedigung darin, einem jungen Menschen zu helfen und seine Entwicklung zu begleiten. Nicht zuletzt bietet ihnen das Mentoring eine gute Gelegenheit, ungefilterte Informationen und Meinungen aus der Organisation zu erhalten. Es lohnt sich, Mentor zu sein.

Frage: Haben Sie sich selbst oder Ihr Arbeits-/Führungsverhalten durch das Mentoring verändert? In welcher Form? Wie bewerten Sie diese Veränderung(en)? Von den 62 Befragten in der Studie gaben zehn an, dass sie an sich keine durch das Mentoring ausgelösten Veränderungen feststellen konnten (Abb. 6.12). Elf Mentoren glauben, dass es nur minimale Veränderungen gegeben hat. Als häufigste Argumente kamen in dieser Gruppe der Verweis auf eine langjährige Erfahrung als Führungskraft bzw. Personalverantwortlicher oder einen zu geringen Einfluss der unerfahrenen und teilweise noch nicht gereiften Mentees. In gewisser Weise stellten die Mentees keine Herausforderung für den Mentor dar.

Die Mentoren (66 %), die für sich eine Veränderung klar bejahten, gaben die in Tab. 6.1 aufgeführten Veränderungen an.

In vielen Aussagen ist ein deutlich erkennbarer „Mechanismus“ zu verzeichnen. Durch die Gespräche mit dem Mentee wird der Mentor animiert, den eigenen Werdegang und den aktuellen Status zu reflektieren und auf die Situation des Mentee zu transferieren. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Mentee führt fast automatisch dazu, dass Parallelen zur Situation der eigenen Mitarbeiter gezogen werden und dabei häufig erkannt wird, dass diese die gleichen Bedürfnisse haben wie der Mentee. Eine

Zitate: Mehr Geduld und Toleranz. Der Mentor und Führungskräfte haben einige Erfahrungen gesammelt. Dabei geht gerne die Wahrnehmung verloren, dass junge Mitarbeiter viele Erfahrungen nicht haben und nicht wissen, wie Netzwerke funktionieren, wie Entscheidungen zustande kommen, wie sie sich präsentieren müssen, welche Themen für das Management relevant sind, wie sie sich im Team und der Beziehung zum Vorgesetzten bewegen sollen usw. Daher gehört Geduld dazu, die Mentees diese Erfahrungen (als Lernprozess) auch machen zu lassen. Im eigenen Team: Mitarbeiter an Themen heranzuführen, statt diese vorzugeben. (Arbeitsdirektor, Dienstleistung, Cross-Mentoring)

Nein, als erfahrener Personaler sehe ich keine Wirkung mehr auf mich. Interessant ist, andere Ebenen (Mentoren) erkennen ihre Interessen und Stärken/Schwächen und werden wachsender gegenüber dem, was sie können und was auch nicht. Sie erleben beispielsweise, dass Mitarbeiter eher mal ja und amen sagen, als Mentees. (Leiter Personalentwicklung, Energieversorgung, Mentoring zur Integration neuer Mitarbeiter)

Das Arbeitsverhalten ist bewusster und reifer geworden. Die soziale Kompetenz und die Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Menschen gestiegen. Ich bewerte diese Veränderungen als sehr positiv. (Abteilungsleiterin, Pharmaindustrie, Internes Mentoring für High Potentials)

Ich habe nun eine andere Einstellung zur Arbeit des Mentee.
Neue Eindrücke gewonnen. Habe verstanden, welche Herausforderungen ein Filialleiter hat und Rückschlüsse für die Zusammenarbeit mit Filialleitern generell gezogen.

Persönlich: Die Beziehung ist keine Einbahnstraße. Ich habe Dinge ausprobiert, die vom Mentee kamen. Ein Beispiel: „Klatschmail“ Erfolge einzelner Mitarbeiter werden in einer Mail beschrieben, das Team reagiert mit Klatschen. (Abteilungsleiter, Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials)

Mentoring bringt mich von meiner Ungeduld ab. Wenn ich merke, dass MA nicht folgen können, bin ich heute geduldiger. Ob dies alleine am Mentoring liegt ist unklar, es hat aber sicher zur Entwicklung beigetragen. (Projektmanagerin, Dienstleistung, Mentoring zur Frauenförderung)

Mir ist bewusster geworden, dass ich im Umgang mit anderen Menschen (Mitarbeitern und Kollegen) noch ein Stück Verbindlichkeit hinzugewinnen muss, das stärkt meine Position und macht die Zusammenarbeit konstruktiver. Außerdem habe ich eine neue Sicht auf die Mitarbeiter im Sinn von „Bedürftigkeit“ (was sind ihre Bedürfnisse?). Sie brauchen Klarheit und Verlässlichkeit, etwa im Umgang mit Terminen und der Einhaltung von Termin(versprech)en. Es muss einer Führungskraft klar sein, dass Verhalten kein Selbstzweck ist sondern eine Wirkung erzeugt. „Führungsgehabe“ und dessen Wirkung auf die Mitarbeiter ist ein wichtiger Aspekt. (Generalbevollmächtigte, Dienstleistung, Cross-Mentoring)

Eine so intensive Zusammenarbeit hinterlässt immer „Spuren“. Auch der Horizont bzw. die Einblicke des Mentors verändern sich. Erfahrungen im Umgang mit Menschen verändern den zukünftigen Umgang mit Menschen, bewusst oder unbewusst. Es gibt Parallelen zur Führung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter stellen heute Fragen und werden aktiver. Dies gilt zumindest für die, die weiterkommen wollen. Mitarbeiter, die mit ihrer Rolle zufrieden sind, werden in Ruhe gelassen. Verstehe selbst nun Akademiker und Absolventen besser. Teile des

Mentorings können im Alltag verwendet werden. (Geschäftsstellenleiter, Banken/Versicherung, Mentoring für Studenten/Absolventen)

Ja. Perspektivwechsel fällt leichter, keine eingefahrenen Pfade. Sehr positiv für meine persönliche Sichtweise. Das Mentoring erfüllt den Zweck, andere Perspektiven zu sehen. Bsp.: Die Geschäftsführung kennt Prozesse und Details nicht und weiß daher nicht, wer mit welchen Problemen zu kämpfen hat. Es gab bei mir Entscheidungen, die durch die ungefilterte (!) Perspektive des Mentees anders ausfielen, als wenn nur die Directs Input gegeben hätten. In der Konsequenz nehme ich mir gezielt Top-Talents, um die Aussagen von Directs zu „überprüfen“. (Leitende Angestellte Vertrieb, IT/Internet, informelles, internes Mentoring)

Meinen Mitarbeitern bin ich gegenüber geduldiger und offener geworden. Ich kann besser zuhören und muss nicht gleich meine eigenen Gedanken ausplappern. Meine Ungeduld zum Ziel zu kommen, habe ich durch das Mentoring besser im Griff und gehe es mit mehr Ruhe/Ausgeglichenheit an. (Abteilungsleiterin, Konsumgüterindustrie, Mentoring zur Frauenförderung)

Mein Führungsverhalten habe ich sicherlich erst durch das Mentoring richtig gespürt. Ich hatte mich vorher nie als rolemodel gesehen, und erst im Mentoring ist mir klar geworden, dass die Dinge, die ich in meinem Leben gemacht und erlebt habe nicht unbedingt selbstverständlich sind. Ich habe zum allersten Mal so etwas wie Lebensweisheit, Mütterlichkeit und Einfühlungsvermögen für eine mir eigentlich fremde Person gespürt. Ich bin erst vor kurzem in die Führungsrolle gekommen. Das Mentoring hat mich erstmals spüren lassen, das ich führen kann. Vorher war ich unsicher und hätte mir dies nicht zugetraut. (Creative Director, Dienstleistung, Mentoring von Jugendlichen)

Ja, die persönliche Förderung einzelner Mitarbeiter sehe ich heute bewusster und plane Sie besser durch. (Abteilungsleiter, Öffentlicher Dienst, Mentoring in einem Verband)

Eindeutig waren die Gespräche sehr hilfreich zu verstehen, warum Führung ist wie sie ist und das sie unterschiedlich im Stil sein kann. Es hat mir geholfen von Gespräch zu Gespräch zu verstehen, dass Social Media und Enterprise 2.0 überzeugender vorgetragen werden kann. Es war ein Gewinn in jeder Hinsicht. (Mitarbeiter Marketing, Telekommunikation, Reverse Mentoring)

6.6 Operative Verknüpfung von Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmethoden

Egal welche Zielsetzung mit Mentoring verfolgt wird, so ist es wichtig für den Erfolg, Mentoring nicht als Insellösung zu betrachten. So sollte ein Mentoring-Programm zur Identifikation von geeigneten Studenten z. B. mit Angeboten zu Abschlussarbeiten und Praktika im Unternehmen, mit Stipendien, Karriere-/Informationswebsites etc. kombiniert werden. Auch kann man prüfen ob z. B. ein Assessment-Center noch das geeignete Auswahlmedium ist wenn ein Mentor schon über eine längere Zeit die Entwicklung eines Absolventen begleitet hat und ggf. bereits Arbeitsproben gesehen hat. Wäre Mentoring als Auswahlinstrument vielleicht ein valides Prognosetool

für den späteren Erfolg? Leider existiert dazu noch keine Forschung, die diese Annahme verifizieren kann. Dazu ist der konsequente Einsatz von Mentoring als Auswahlinstrument noch zu unüblich.

Mentoring und andere Methoden der Personalentwicklung In der Personalentwicklung ist die Integration in den bestehenden Instrumentenkanon der Personalentwicklung für die Akzeptanz der Methode durch die Beteiligten sehr wichtig. Viele Mentoring-Programme immer noch als Insellösung konzipiert und sind alleine auf die langfristige Entwicklung der Mentees fokussiert. Mentoring entfaltet seine volle Wirkung allerdings erst, wenn es mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung kombiniert wird und als Weiterbildung für beide Parteien verstanden wird. Integrierte Ansätze sind effektiver und effizienter und erlauben mehre Ziele gleichzeitig zu realisieren. Abbildung 6.13 zeigt mögliche Schnittstellen zu Personalentwicklungsinstrumenten.

Möchte man Mentoring sinnvoll mit anderen Methoden der Personalentwicklung kombinieren, so ergeben sich diverse Anknüpfungspunkte. Als zwei herausstechende

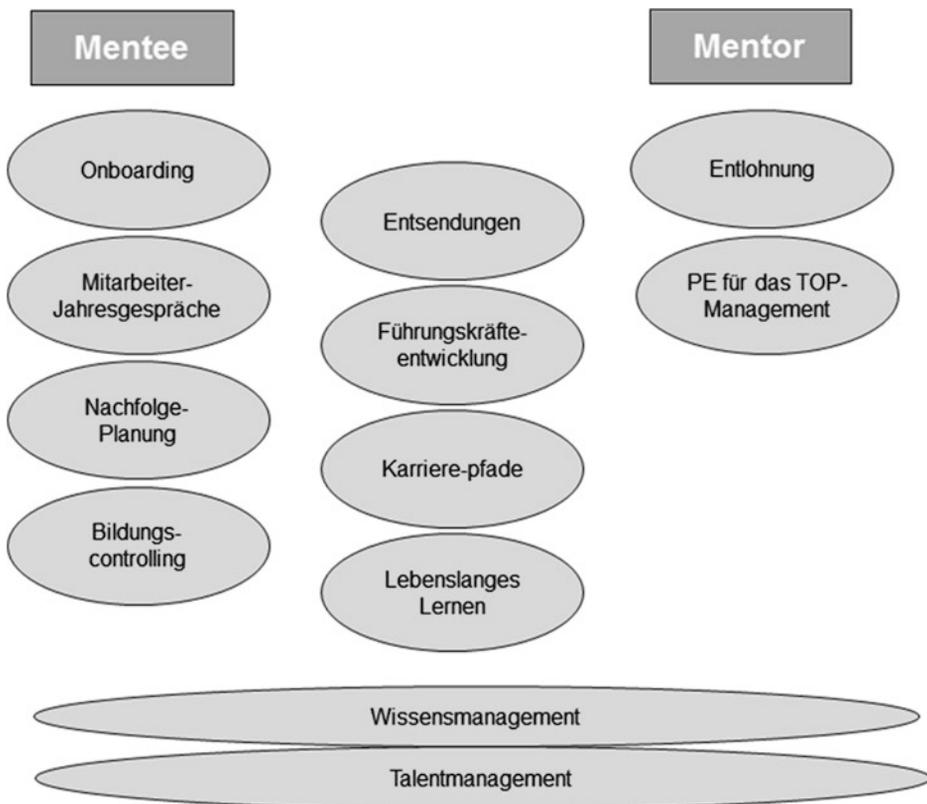


Abb. 6.13 Beispiele der Schnittstellen zu anderen Instrumenten der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Ansatzpunkte haben wir in diesem Kapitel die Führungskräfteentwicklung und das Talentmanagement beleuchtet.

Zusätzlich macht es in der operativen Arbeit der Personalentwicklung Sinn, die jeweiligen Mentoren in die Ernennungssitzung als Fürsprecher des jeweiligen Mentees einzubinden. Sie haben noch einmal einen anderen Blick und eine andere Motivation, den Mentee für eine Führungslaufbahn zu empfehlen.

Andere Kombinationen sind auch möglich. So wird Mentoring häufig innerhalb einer Laufbahnplanung bestimmten Karrierestufen vor- bzw. zugeschaltet. Sollte dann noch die Entlohnung der neuen Aufgabe an persönlichen Leistungszielen und unternehmerisches Handeln gekoppelt sein, so kann Mentoring zu der Erreichung dieser Ziele beitragen und bekommt dadurch sogar eine monetäre Komponente. Einige Unternehmen sind sogar inzwischen dazu übergegangen, die Arbeit des Mentors als zusätzlichen unternehmerischen Beitrag zur Zielerreichung anzuerkennen und die Mentorenschaft im Bonussystem mit einzubeziehen. Dies ist auch ein mögliches Indiz für den Wert des Wissenstransfers im Unternehmen.

Ein weiterer Anknüpfungspunkt ist die Einstellung neuer Mitarbeiter: In einem systematischen Onboarding-Prozess kann Mentoring viel Gutes leisten: Neben den klassischen Themen wie die Vermittlung von Unternehmenswerten und Bereitstellung organisatorischer Informationen kann das notwendige Netzwerk zügig aufgebaut werden. Ein Mentor kann zudem bei der Abarbeitung der organisatorischen Routinen (Sicherheitsunterweisung, Werksausweis, Dienstwagen) die Kontrolle mit übernehmen. Geht die soziale und organisationale Unterstützung mit der fachlichen Einarbeitung in der Abteilung Hand in Hand so lässt sich die Einarbeitungszeit des neuen Mitarbeiters deutlich verkürzen und die erwünschte Leistungsfähigkeit früher erreichen.

6.7 Einsatzgebiete des Mentoring außerhalb der Personalentwicklung

Die Bildung einer zugkräftigen Arbeitgebermarke ist heute mehr, als nur Marketing für ein Unternehmen zu betreiben. Immer mehr Unternehmen versuchen Absolventen bereits an Schulen und Hochschulen auf sich aufmerksam zu machen, für sich zu gewinnen und an sich zu binden. Befragungen von Absolventen (Haniel 2010) zeigen, dass Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Aspekte der Zusammenarbeit in den Unternehmen die Wahrnehmung des Unternehmens und damit die Wahl des Arbeitgebers besonders stark beeinflussen. Durch Mentoring von Praktikanten, Werkstudenten oder z. B. Studenten der MINT-Berufe kann ein Unternehmen seine Arbeitgebermarke aktiv gestalten. Mentoring bietet insbesondere auch mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, im Wettbewerb mit den bekannten Konzernen um Talente erfolgreich zu werben.

Werden jüngere Mitarbeiter als Mentoren eingesetzt, können diese gleichzeitig zeigen, ob sie Führungspotenzial besitzen. Zusätzlich kann durch Mentoring die Bindung

der Mitarbeiter (Mentor und Mentee) gesteigert werden, da Karriereperspektiven im Beruf und Zusammenhalt im Unternehmen im Fokus stehen. Mitarbeiter in Elternzeit finden durch Mentoring wieder schneller in den Beruf und diskutieren machbare Wege zur Work-Life-Balance, Expatriats bleiben durch einen Mentor auf dem aktuellen Stand in der Heimat und können durch eine eigene Mentorentätigkeit das Bindeglied zwischen Zentrale und Auslandsgesellschaft darstellen.

Diese Bindung an das Unternehmen und speziell an einen Mentor kann für Expatriats oder Mitarbeiter in Elternzeit ein nützliches Tool sein, um die Bindung zur Zentrale oder zu ihrer Heimatgesellschaft nicht zu verlieren. Doch Achtung: Sollte der Mentor das Unternehmen verlassen, kann es vorkommen, dass er seine aktuellen und früheren Mentees nachzieht und damit eine erhebliche Lücke reißen kann.

Fazit Mentoring ist kein Standardinstrument, sondern bietet viel Gestaltungsspielraum innerhalb von Entwicklungsprozessen – unabhängig ob es sich um den Veränderungsprozess einer Gesellschaft, einer Organisation oder eines Individuums handelt. Wichtig ist, dass Mentoring mehr als die Vermittlung von Erfahrungswissen ist und mehrere Nutzen gleichzeitig bedienen kann. Grundlage dafür ist allerdings bereits während der Konzeptionsphase die Ableitung aus der jeweiligen Strategie und die intelligente Verknüpfung mit anderen Personalentwicklungsmethoden.

Ein wichtiger Effekt dieser Verknüpfung ist, dass Personalentwicklung neben der Personalabteilung auch auf andere Schultern verteilt wird. „Die Entwicklung der/(des) Mentee bleibt nicht in der Personalabteilung hängen, sondern wird ins Unternehmen hinein getragen. ... Bei kaum einem anderen Instrument der Personalentwicklung besteht so unmittelbarer Kontakt zwischen verschiedenen Beteiligten im Unternehmen“ (Haasen 2001).

7.1 Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft

In [Kap. 6](#) haben wir ausführlich die Megatrends und die anstehenden Herausforderungen für das Personalmanagement in Unternehmen diskutiert.

Vergegenwärtigen wir uns noch einmal, welche Veränderungen gerade stattfinden:

- Die potenziell verfügbare Quantität des Erwerbspersonals sinkt. Es wird also schwieriger überhaupt Personal zu gewinnen.
- Die Qualität und Quantität des verfügbaren Personals wird also mittelfristig kaum den Ansprüchen genügen, die das einzelne Unternehmen hat. (Knapp 40 % der befragten Personaler in einer Delphi-Studie meinen, dass im Jahr 2020 die Personalentwicklung mangelnde oder veraltete formale Bildung kompensieren muss) (Schröder et al. 2010).
- Wissen veraltet schneller und muss ständig neu erlernt werden.
- Die neu: ... Komplexität und Geschwindigkeit wirtschaftlichen... Handelns und die daraus resultierenden Herausforderungen für die Unternehmen steigen.

Für die Wertschöpfungsprozesse in Unternehmen bedeutet das, dass die Mitarbeiter sich und ihre Arbeitsprozesse immer schneller an Veränderungen anpassen müssen (vgl. [Abb. 7.1](#)). Das ist mit der heutigen unternehmensinternen Aufstellung der Personalentwicklung kaum zu bewältigen.

Veränderung des Verständnisses von Personalentwicklung Die Personalentwicklung wird sich also in den nächsten Jahren dramatisch wandeln müssen um den neuen

3 Herausforderungen

Veränderte Muster der Wertschöpfung in 2020: Veränderte Qualifikationsanforderungen

Wertschöpfungsmuster 2020

- Glokaler
- Schneller
- Schlauer, Spezialisierter
- Riskanter
- Öfter mit hohem Grad an Partner-/Kundenintegration



Qualifikationsanforderungen 2020

- Offenheit; Interkulturelle Kompetenzen
- Flexibilität; Biographische & soziale Kompetenzen
- Innovativität; Kreativität; Lernen zu Lernen; Methodenkompetenz
- Risikokompetenz; Finanzkompetenzen (finanzielle Allgemeinbildung)
- Offenheit; Etikette; Sozialkompetenzen

München, Prof. Dr. Norbert Walter-18.11.09 - Seite 14

Deutsche Bank Research 

Abb. 7.1 Wertschöpfung 2020. (Walter 2009)

Anforderungen gerecht zu werden. In einer Delphi-Studie von Prof Schröder et al. (2010) wurden 200 Personaler über ihre Einschätzung zu verschiedenen Zukunftsszenarien in der Personalentwicklung befragt. Bezüglich der Veränderung der Personalentwicklung stimmte ein Großteil der Befragten folgender Aussage zu:

„Im Jahr 2020 sind fast alle Aktivitäten der Personalentwicklung nachfrageorientiert und von den Bedarfsträgern selbst initiiert. Das klassische Seminarangebot ist out. Lernen/Qualifizierung ist verpflichtend für alle Mitarbeiter, langfristig angelegt und vollzieht sich immer mehr als Begleitung firmeninterner Prozesse.“ Ausgehend davon, dass heute lediglich ca. 15 % der Unternehmen bereits diesen Anforderungen entsprechen, wird sich nach Einschätzung der Befragten die Summe der Unternehmen, die sich in diese Richtung entwickeln, ungefähr verdreifachen.

Die Begründung für eine derartige Entwicklung liegt in den Veränderungen die Prof. Walter angeschnitten hat:

Bedarf nach schnellerem Zugang zu Wissen Die Wertschöpfungsmuster werden schneller und der einzelne Mitarbeiter hat sich schnellstmöglich an die immer neuen Anforderungen der Arbeitsumgebung anzupassen. Wenn Probleme am Arbeitsplatz auftauchen, so ist das problembezogene Lernen, sofort notwendig. Seminare und andere Konzepte mit einer längeren Vorlaufzeit sind hierfür keine adäquaten Angebote. Das

Mentoring ist zukunftsfähig


THE BLENDED MENTORING COMPANY

Kernziel von Lernprozessen: Nachhaltige Handlungskompetenz

Änderung der Weiterbildung: Von klar strukturierter Lernvorgabe zur „wilden“ Kompetenzwolke

Vergangenheit

Seminar 1: Projektmanagement
Seminar 2: Präsentieren
Seminar 3: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft
Seminar 4: ...

Zukunft

Zeitmanagement Interkulturelle Kompetenz Changemanagement
Projektmanagement
Projektcontrolling Mitarbeiterführung
Krisenintervention

Trend geht von „Lernen auf Vorrat“ zu „Learning on Demand“.

Mentoring: individuell, spezifisch, zeitnah

Folie 12
Erfa PE – Prof. Dr. Nelo Graf
www.mentus.de

Abb. 7.2 Learning on Demand. (Eigene Darstellung)

Lernen auf Vorrat – wie es durch u. a. durch Seminare geschieht – wird deutlich an Bedeutung verlieren. Lernen wird an den Arbeitsprozess angepasst.

Ein Beispiel dazu: Einem Mitarbeiter wird kurzfristig die Leitung eines Projekts übertragen. Um die Leitungsfunktion möglichst gut erfüllen zu können, wird ihm ein mehrtägiges, externes Seminar zum Thema Projektmanagement genehmigt.

Selbst wenn das Seminar sofort stattfinden würde, wäre es nicht effizient. Denn zum Start eines Projektes benötigt der Mitarbeiter nicht alle Elemente des Projektmanagements sondern vielleicht eher Grundlagen über Teamzusammensetzung, Gestaltung von Zielsetzungen und Elemente der Projektplanung. Das benötigte Wissen ist dabei von der Situation und den Voraussetzungen der Person abhängig. Ein Seminar kann nur den kleinsten gemeinsamen Nenner aller Teilnehmer abbilden und kaum auf die individuellen Bedürfnisse eingehen.

Das Fatale am Seminarlernen und ähnlichen Angeboten ist, dass es als „Lernen auf Vorrat“ den Lernprozess von dem Lerntransfer entkoppelt (zum Lerntransfer später mehr). Es wird also vom Mitarbeiter erwartet, dass er inhaltliches Wissen oder Handlungskompetenz ohne aktuellen Bedarf speichert und noch nach Monaten oder sogar Jahren in den Alltag transferieren und dort adaptieren kann (vgl. Abb. 7.2).

Spezialisierter/Individualisierter Zuschnitt der Lerninhalte Eben wurde schon angedeutet, dass die Lernziele von der Situation und Person abhängig sind. Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter eigene thematische Ziele hat, die sich zum Teil rasant ändern können. Die Abteilung Personalentwicklung hat zum einen keine Chance, diese Bedarfe systematisch zu erheben. Zum anderen kann sie die individuellen Bedarfe mit den meisten Standardmethoden und Instrumenten der Personalentwicklung gar nicht abbilden. Seminare, Workshops aber auch andere formalisierte Formen wie eLearning-Module und Konferenzen bieten kaum die Möglichkeit zur Individualisierung von Inhalten und Methoden der Wissensvermittlung.

Arbeitsplatznähere Gestaltung von Methoden Lernen wird zunehmend in den Wertschöpfungsprozess integriert. Personalentwicklungsmaßnahmen „on-the-job“ werden verstärkt ausgebaut und bedienen somit die spezifischen, transferorientierten Ansprüche der nachfragenden Mitarbeiter.

Diese drei Faktoren (und noch einige andere) zeigen, dass sich die Personalentwicklung stark verändern muss und das erwartete Szenario der nachfrageorientierten Personalentwicklung keine allzu weit entfernte Zukunftsmusik ist. Eine Anforderung, die als These in einem Arbeitspapier junger Personalentwickler bereits bestätigt wurde (http://www.managerseminare.de/ms_News/Personalentwicklung-2020-Never-learn-alone,208794): Der erster Personalentwickler des Mitarbeiters ist der Mitarbeiter selbst. Er kennt seinen Bedarf am besten und kann somit den Lernprozess selber treiben.

Exkurs Lernkompetenz

Damit das vorgestellte Szenario erfolgreich sein kann, muss sich jeder Personalentwickler eine Frage stellen: Sind meine Mitarbeiter kompetent, ihren Lernprozess von der Bedarfsanalyse über die Planung und Durchführung bis zur Evaluation der Zielerreichung zu meistern?

Wurde den Mitarbeitern in der Schule und Ausbildung sowie im Unternehmen diese Kompetenz nicht abverlangt, so bildet eine ausgeprägte Lernkompetenz das Fundament des Szenarios „Nachfrageorientierte Personalentwicklung“.

Weder die Praxis noch die Forschung haben bisher grundlegende Erkenntnisse, welche Faktoren für ein kompetentes Lernhandeln erfolgskritisch sind und welche nicht. Insbesondere die Wissenschaft hat sich mit dem Thema noch nicht auseinandergesetzt. Der Fokus der praxisorientierten Forschung lag bisher immer auf dem Output – also der Diskussion des Lerntransfers. Die erste empirische Forschung zur Lernkompetenz hat Prof. Graf durchgeführt (Graf, Veröffentlichung 2014). Dabei wurde deutlich, dass sogar die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter deutliches Handlungspotenzial zeigt: Mehr als ein Drittel der knapp 200 Befragten schätzt ihre eigene Lernkompetenz entwicklungsbedürftig ein. (Die Analyse befindet sich zum Zeitpunkt des Buchdrucks noch in der Auswertung).

Auch Prof. Walter zeigt in seinen Qualifikationsanforderungen, dass „Lernen zu lernen“ eine große Bedeutung haben wird. Die Personalentwicklung wird hier also gefragt sein, Methoden und Instrumente zu finden, die diese Kompetenz fördern können.

Mentoring aber auch kollegiale Beratung oder ein Lerncoaching durch die Personalentwicklung oder Führungskraft bieten geeignete langfristige Unterstützung um ineffizientes, antrainiertes Lernverhalten kontinuierlich und nachhaltig zu verändern.

Ein Aspekt, der in den jüngsten Publikationen der Kompetenzexperten John Erpenbeck und Werner Sauter (u. a. Erpenbeck, Sauter 2016) immer wieder adressiert wird, ist die Bedeutung funktionierender Lernsettings. Nur wenn diese auf den Erwerb von Kompetenzen und nicht auf den Erwerb von Wissen ausgerichtet sind, können sie auch die erwünschten Effekte zeigen. Welche Anforderungen ein modernes Lernsetting aufweisen muss und wie sich die Rollen der Personalentwickler, Führungskräfte und Lerner verändern, können Sie in einem Gastbeitrag von Werner Sauter in Kap. 9 nachlesen. Er geht auch darauf ein welche Rolle Coaching und Mentoring in modernen Lernstrukturen spielen.

Fallstudie: „My Learning Network @ Open Mentoring“, Novartis AG



1. Die Organisation

Novartis hat ihren Sitz in Basel (Schweiz) und verfügt über ein diversifiziertes Portfolio, um diese Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften so gut wie möglich zu erfüllen – mit innovativen Arzneimitteln, ophthalmologischen Produkten, kostengünstigen generischen Medikamenten, Impfstoffen und Diagnostika zur Vorbeugung von Erkrankungen, rezeptfreien Medikamenten und tiermedizinischen Produkten. Im Jahr 2012 erzielte der Konzern einen Nettoumsatz von USD 56,7 Milliarden und wies Kosten für Forschung und Entwicklung in Höhe von rund USD 9,3 Milliarden aus. Die Novartis Konzerngesellschaften beschäftigen rund 129 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vollzeitstellenäquivalente) in über 140 Ländern. <http://www.novartis.com>

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Die Novartis betreibt mehrere Mentoring-Programme, von denen das „Open Mentoring“ die neueste Entwicklung ist und sich derzeit in einer Pilotphase befindet. Open Mentoring nimmt aktuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter nach bedarfsgerechtem, individualisiertem und netzwerkorientiertem Lernen auf. Das Programm unterstützt die Mitarbeiter darin, Kollegen zu finden, die sie coachen, beraten oder mit ihnen kooperieren können. Die entsprechende Verknüpfung kann sich auf die Bildung von Fachgruppen (topical), eine

Mentoring-Beziehung (Career) oder eine situationsbezogene Zusammenarbeit (Situational) beziehen.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Das Programm richtet sich an alle Mitarbeiter der Novartis und verfolgt diese Ziele:

- Vergrößerung der Anzahl potenzieller Partner außerhalb der eigenen Organisation
- Befähigung der Mitarbeiter, ihr Lern- und Karrierenetzwerk aufzubauen
- Beschleunigung von Lernprozessen innerhalb der Novartis durch schnelle und spezifische Verknüpfung von „Learners“ und „Advisors“.
- Internationale Vernetzung, zur Steigerung des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen.

c) Konzeption und Durchführung

Grundlage des Open Mentoring ist ein IT-System, in dem alle Mitarbeiter des Unternehmens weltweit ihre Kompetenzen und Entwicklungswünsche eintragen und automatisch matchen lassen können. Hierzu sind vier Schritte nötig:

Schritt 1: Erstellung eines Profils im System

Schritt 2: Auswahl der Kompetenzen aus einem Kompetenzkatalog, die entwickelt werden sollen oder die so ausgeprägt sind, dass Kollegen in diesen Feldern unterstützt werden können

Schritt 3: Initiierung einer Verbindung, indem entschieden wird, ob eine neue Suche nach Lernpartnern (Peers für Fachgruppen oder ein Mentor für die Karriereentwicklung) gestartet oder in eine bestehende Gruppe eingetreten wird

Schritt 4: Verknüpfung mit Kollegen, die vom System vorgeschlagen (gematcht) werden

d) Besonderheiten/Anmerkungen
keine

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Das Programm befindet sich noch in der Pilotphase, so dass eine Evaluierung noch nicht erfolgte.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Konkrete Feedbacks liegen noch nicht vor, die Zahlen zeigen jedoch eine große Nachfrage und Akzeptanz. Mit Stand Mai 2013 sind 3430 Mitarbeiter aktiv im System, es wurden 837 (25 %) Nutzer miteinander verknüpft. Die Mitarbeiter sind im Schnitt in 1,5 Verknüpfungen aktiv und pro Verknüpfung sind 4,25 Mitarbeiter (viele Fachgruppen) verbunden.

c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Nachfrage und die Top 5 Kompetenzen (Business Acumen, Strategic Agility, Comfort around higher Management, Coaching, Conflict Management) zeigen den großen Bedarf nach Unterstützung und Zusammenarbeit im Unternehmen.

Mehr als 2/3 der Verknüpfungen bestehen zum Bereich Karriereentwicklung, ¼ zu Fachthemen und ein kleiner Teil zu situativen Fragestellungen.

Durch die einfach zu handhabende Plattform und eine starke Automatisierung des Prozesses ist der Aufwand sehr überschaubar.

Eine Herausforderung ist die bei manchen Kompetenzen bestehende Lücke zwischen Angebot und Nachfrage. So wollen 288 Nutzer etwas zu „Career experience in other BU's“, lernen aber nur 54 Nutzer bieten Erfahrung hierzu an. Bei „Customer Focus“ hingegen stehen 133 Nachfrager 237 Anbietern gegenüber.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Die starke Akzeptanz und die schnelle Zunahme der Nutzerzahlen zeigen, dass Open Mentoring einen Nerv getroffen hat und einen starken Wunsch nach Kooperation und Unterstützung durch Mentoren bedient. Nach der in Kürze anstehenden Evaluierung der Ergebnisse wird über einen Ausbau entschieden.

Aspekte der Entwicklung einer nachfrageorientierten Personalentwicklung Die Entwicklungsfelder des Personalmanagements, die sich aus den absehbaren Veränderungen ergeben, umfassen mehrere Aspekte:

1. Lernkultur

Der dramatischste Wandel der nächsten Jahre zeichnet sich hinsichtlich der Organisationskultur und Lernkultur in den Unternehmen ab:

- a) Lernen und damit Wissen (auch Prozesswissen) wird der entscheidende Wettbewerbsfaktor in Unternehmen. Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern muss systematisch und selbstverständlich sein.

In der Delphi-Studie von Schermuly et al. konstatieren die Personalexperthen, dass Wissensmanagement eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung sein wird: Über 50 % der Unternehmen werden im Jahr 2020 folgendes Szenario umgesetzt haben (bei einer geschätzten Ausgangsbasis von ca. 15 % Unternehmen heute): „Im Jahr 2020 ist das Wissensmanagement eine wesentliche Aufgabe der PE. Auch das Management impliziten Wissens (bzw. Erfahrungswissens) ist ein großes Thema. Systematische Wissenstransfers (zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie zwischen verschiedenen Berufsgruppen) werden in vielen Unternehmen institutionalisiert sein“ (vgl. Kap. 6).

- b) In Märkten und Unternehmen mit Produktzyklen von wenigen Jahren wird sich die Wissens- und Erfahrungsführerschaft zwischen den Mitarbeitern permanent verschieben und kurzfristige Organisationsstrukturen alltäglich sein. Kluges Wissensmanagement in volatilen Strukturen wird so ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Alle Mitarbeiter sind gefordert, das für sie relevante Wissen zu erlangen und die situativ notwendigen Handlungskompetenzen aufzubauen. Daraus folgt, dass Mitarbeiter häufiger neue Qualifikationen benötigen oder immer mehr Experten nur temporär im Unternehmen eingesetzt sind. Die temporären Experten und flexiblen Organisationseinheiten werden momentan von der Personalentwicklung

kaum erfasst. Das wird sich ändern, da das Know-how der temporären Belegschaft wertvoll ist. Zudem muss Personalentwicklung Maßnahmen bereitstellen um die wachsende Zahl an temporären Mitarbeitern schnellstmöglich in die unternehmensspezifischen Abläufe zu integrieren und die Arbeitsfähigkeit von flexiblen Strukturen von Beginn an zu gewährleisten. Mitarbeiter müssen hier die Personalentwicklung in der Umsetzung des dauerhaften Veränderungsprozesses unterstützen.

2. Organisation und Rollen

Mit der neuen Kultur sind neue Rollen und Strukturen vonnöten. Dass die Vorgesetzten die Lernentwicklung ihrer Mitarbeiter mitverantworten, hat sich als Einsicht in den meisten Unternehmen bereits durchgesetzt. Wie sieht jedoch die alltägliche Praxis aus? Sind die Führungskräfte bereits in der Lage, die neue Rolle auszufüllen? Meist können sie gar nicht entsprechend agieren, da notwendige Rahmenbedingungen und methodische Begleitung fehlen. Hier hinken viele Personalabteilungen der Entwicklung hinterher, weil sie die eigene Rolle noch nicht umgestellt und durchgesetzt haben. Die Personalentwicklung der Zukunft ist Berater und Begleiter der Führungskräfte auf Basis strategischer Personal- und Entwicklungsplanung.

3. Formate und Instrumente

Personalentwicklung wird darauf abgestellt sein, die strategisch abgeleiteten und individuell identifizierten Entwicklungsbedarfe in Konzepte zu gießen, die im Berufsalltag verankert sind und stark auf kooperatives Lernen setzen. Dazu werden Instrumente wie Patenschaften, Lerngruppen und das Mentoring deutlich an Bedeutung gewinnen, während Seminare und andere Formate des Wissenstransfers an Bedeutung verlieren.

4. Intelligente (Kooperations)Modelle

Die steigende Komplexität durch mehr Zielgruppen, Instrumente und die Integration des Lernens in den operativen Alltag können viele Personalabteilungen überhaupt nicht leisten. Dazu fehlen die Ressourcen und die Möglichkeiten des Business, notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Balance aus notwendigen Maßnahmen und Wirtschaftlichkeit herzustellen wird eine wichtige Kompetenz der Personalentwickler sein. Positivbeispiele für zukunftsweisende Modelle sind Verbundlösungen, in denen sich Unternehmen zusammenschließen, um regional oder branchenorientiert gemeinsam zu agieren. Cross-Mentoring-Programme, gemeinsamer Einkauf von Standardseminaren oder Recruiting-Kampagnen mehrerer Unternehmen einer Region zeigen, wohin die Reise gehen wird.

Beispiel

Wie ein nächster Schritt auf dem Weg zur PE 2.0 aussehen kann, zeigt das Beispiel eines mittelständischen Maschinenbauers. Die strategische Personalplanung ergab, dass ein Mangel an internen Kandidaten für Positionen im Top-Management bestand. Gleichzeitig war unklar, welche Kandidaten für neue Aufgaben in internationalen

Projekten und der Marktentwicklung verfügbar sind. Ein kombiniertes Executive und Talent Management Programm sollte potenzielle Kandidaten identifizieren und eine flächendeckende Entwicklung der Führungskompetenzen erreichen.

Auf Basis eines Kompetenzmodells definierte der Vorstand Kompetenzprofile für die Zielpositionen und mehrere strategisch relevante Projekte, die durch die Teilnehmer bearbeitet werden sollten. Die Projekte wurden das Rückgrat des Programms und alle weiteren Instrumente wie eine e-Learning-Plattform zur Bearbeitung von Case Studies, Seminare oder kollegiale Beratung waren so auf die Projekte abgestimmt, dass die Projekte zu einem optimalen Ergebnis führen konnten. Das Feedback der Teilnehmer, des Managements und der anderen Stakeholder zeigte folgende Erfolgsfaktoren:

- intensive und andauernde Begleitung der Projekte durch das Top-Management in der Vorbereitung und als Projekt-Sponsor
- hoher Anspruch der Projekte durch die strategische Bedeutung
- beschleunigte Notwendigkeit der Teamentwicklung durch sehr heterogene Gruppen (fachlich, international)
- Verzahnung unterschiedlicher Instrumente, die sich gegenseitig unterstützen und den Transfer der erworbenen Kompetenzen in den Arbeitsalltag erlauben

Für die Personalabteilung und die beteiligten Trainer bedeutete das Programm andere Rollen einzunehmen und sich als Begleiter und Sparringspartner in das Gesamtkonstrukt einzugliedern. Die in jedem der Projekte auftretenden Veränderungen wirkten sich durch ständige Kommunikation zwischen HR und Trainern auf der einen Seite und den Teilnehmern auf der anderen Seite auf die Inhalte und Gestaltung des Programms aus. Es folgte der Entwicklung, trieb die Entwicklung aber auch durch proaktive Angebote. Die Trainer müssen sich in einem solchen Lernkonstrukt als Partner auf Augenhöhe bewähren und aus eigener Erfahrung in Führungsfunktionen und Projekten auf wichtige Aspekte hinweisen und passende Angebote machen.

Die geschilderte Veränderung der Personalentwicklung bedeutet sehr viel Arbeit und ist mit einigen Widerständen bei allen Stakeholdern verbunden. Trotzdem lohnt sich der Weg, denn die stärkere Verknüpfung der Personalentwicklung mit dem Business liefert schnelle, nachhaltige Ergebnisse, wenn es gelingt die zukünftig benötigte Flexibilität und Zielgenauigkeit der Maßnahmen herzustellen.

So kann sich die Personalabteilung in jedem Fall als Business Partner positionieren und einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Zwischenfazit Nachfrageorientierte Personalentwicklung wird sich zwangsweise einstellen müssen um den Anforderungen der Zukunft gerecht werden zu können. Dabei muss die Personalentwicklung den Transfer des Lernverständnisses aktiv begleiten. Zudem wird sich die Rolle der Personalentwicklung dadurch sehr verändern und

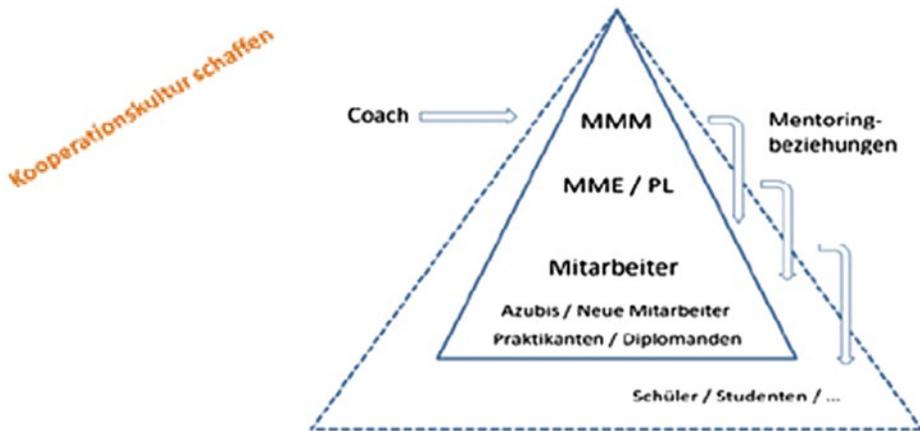


Abb. 7.3 Mentoringkaskade. (Eigene Darstellung)

ergänzen. Neben der strategischen Personalentwicklung – abgeleitet aus der Unternehmensstrategie (vgl. Kap. 6) – wird der Personalentwickler der Zukunft verstärkt prozessorientierte Personalentwicklungs-Methoden konzipieren und durchführen und als Lerncoach das Angebot für die Mitarbeiter erweitern.

Konkrete Maßnahmen zur Anpassung der Personalentwicklung an zukünftige Herausforderungen

1. Veränderung der Lernkultur fördern:

Das Ziel ist bereits mehrfach klar umrissen worden. Auf individueller Ebene ist die Integration von Lernen in den Arbeitsprozess entscheidend. Auf organisationaler Ebene geht es darum, das Wissen zu teilen und sich gegenseitig im Lernprozess zu unterstützen.

Führt man die Förderung der Lernkultur konsequent weiter, so könnte eine Kaskade des Mentoring entstehen: Wenn jeder für verschiedene Mitarbeiter Mentor und Mentee ist, so verstärkt sich der Nutzen für das Unternehmen und die Lernkultur.

Mentoring-Kaskade zur Unterstützung der lernenden Organisation Wir haben viel über die Wirkung einzelner Mentoring-Programme auf die Unternehmens- und Lernkultur geschrieben. Die konsequente Weiterführung des Gedankens wäre nun, Mentoring nicht nur selektiv sondern flächendeckend einzusetzen. Das würde bedeuten, dass jeder Mitarbeiter über sein gesamtes Berufsleben (Stichwort lebenslanges Lernen) zu jeder Zeit Mentor und Mentee für unterschiedliche Personen ist. Angefangen vom Management bis zu den Praktikanten. Sicherlich ist es schwierig für das Top-Management

einen Mentor zu finden. Dies kann eventuell durch die Form Reverse Mentoring passieren oder aber man kompensiert den fehlenden Mentor durch das Angebot von kollegialer Beratung, einem Coach oder Superversion, dies ggf. auch im Verbund mit anderen Unternehmen. Gleichzeitig sollte das Top-Management die Mentorenschaft für die darunterliegenden mittleren Führungskräfte übernehmen, zum einen für die Signalwirkung an die gesamte Belegschaft und zum anderen, um das mittlere Management mehr einzubeziehen und in ihrer Führungsrolle zu bekräftigen bzw. Informationsverluste über die Ebenen zu minimieren.

Auch ganz unten in der Kaskade (vgl. Abb. 7.3) macht es Sinn, den Young Professionals bereits Mentorenaufgaben zukommen zu lassen. Sie können sich somit in Führungsaufgaben reinversetzen und die Reflexionsfähigkeit sowie das soziale Miteinander können in der Praxis trainiert werden.

Ein interessantes Beispiel zur Förderung der individuellen und organisationalen Lernkultur ist das Mentoring-Programm der Netlight Consulting. Es zeigt, dass die hier beschriebene Mentoring-Kaskade realisierbar ist und hervorragende Ergebnisse liefern kann.

Fallstudie: „Mitarbeiter-Mentoring“, Netlight Consulting



1. Die Organisation

Netlight ist eine mehrfach ausgezeichnete, produkt- und technologieunabhängige Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten IT und Management. Die Firma ist europaweit tätig mit Niederlassungen in München, Stockholm, Oslo, Helsinki und London. Seit der Gründung im Jahr 1999 hat sich Netlight durch einen gesunden Wachstumskurs zu einem internationalen Unternehmen mit aktuell über 400 festangestellten Mitarbeitern entwickelt.

Link: <http://www.netlight.com/>

2. Das Mentoring-Programm

a) Einführung

Die Kernwerte der Netlight Consulting sind „Competence, Creativity and Business sense“ und diese werden von der Talentrekrutierung, bis zur Personalentwicklung konsequent angewandt. Für die Mitarbeiter bedeutet dies unter anderem, das: „Every consultant at Netlight is assigned a mentor who guides the consultant through his/her career and personal development. The mentor is a core component in the development plan for genuine consultants at Netlight.“ Die Tätigkeit als Mentor ist ein regulärer Bestandteil der Rolle als Führungskraft.

b) Zielgruppe und Ziele des Programms

Alle Mitarbeiter erhalten mit Eintritt in das Unternehmen einen Mentor und werden über ihre gesamte Unternehmenszugehörigkeit von einem Mentor betreut. Auf diese Weise stellt das Unternehmen sicher, dass jeder Mitarbeiter immer einen erfahreneren Ansprechpartner hat, der bei der Entwicklung und Umsetzung des obligatorischen, durch den Mitarbeiter selbst definierten Entwicklungsplanes unterstützt.

c) Konzeption und Durchführung

Da Mentoring für jeden Mitarbeiter eingesetzt wird, ist kein formales Programm nötig. Das Matching erfolgt durch Zuweisung des Mentors. Darin geht der Eindruck ein, den ein Bewerber hinsichtlich seiner Stärken/Schwächen und Entwicklungsziele in der Rekrutierung hinterließ. Fachliche Unterstützung kann daher eine Rolle spielen, ist aber kein primäres Ziel des Mentorings.

Die Tandems treffen sich im Schnitt monatlich für 1–3 Stunden. Typische Inhalte sind Fragen nach den Erlebnissen der vergangenen Wochen und den weiteren Schritten in der Zukunft und Hilfestellungen bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen.

Im Verlauf eines Berufslebens in der Netlight kann es zum Wechsel der Mentoren kommen, wenn neue Entwicklungsziele oder die üblichen funktionalen und räumlichen Veränderungen, dies sinnvoll erscheinen lassen. Die Initiative zu einem Wechsel kann von jedem der Beteiligten ausgehen.

d) Besonderheiten/Anmerkungen

Die Netlight Consulting nutzt ein acht-stufiges Karrieremodell. Mentor wird, wer die fünfte Stufe erreicht hat. Wie sich ein Mitarbeiter in diesem Karrieremodell entwickelt, hängt ausschließlich von der individuellen Entwicklungsgeschwindigkeit ab. Hierbei helfen auch erweiterte Feedback-Runden (360°), die zwei Mal im Jahr stattfinden (Frühjahr und Herbst). Hier spielt der Mentor eine wichtige Rolle als Feedbackgeber.

3. Erfahrungen aus dem Programm

a) Evaluierungsverfahren

Die Evaluierung des Mentorings erfolgt ausschließlich über den Entwicklungsprozess der Mentees. Als allgegenwärtiges Instrument muss es nicht weiter evaluiert werden.

b) Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Alle Beteiligten nehmen das Mentoring als einen selbstverständlichen, wertvollen und effizienten Bestandteil der individuellen Karriereentwicklung und der Personalentwicklung wahr.

c) Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Ein Vorteil des obligatorischen Mentoring ist, dass neue Mitarbeiter und solche, die beim Kunden eingesetzt sind, eng an das Unternehmen angebunden sind. Als größter Vorteil zeigt sich die präzise und kontinuierliche Unterstützung des Mitarbeiters in seiner Karriereentwicklung. Entwicklung ist so ein permanentes Thema.

Die Rolle des Mentors fällt den Mentoren leicht, da sie zuvor über einige Zeit selber Mentee waren und das Mentoring aus eigener Erfahrung kennen.

4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Mentoring ist ein natürlicher Baustein einer offenen Unternehmensorganisation mit ausgeprägter Vertrauenskultur. Wichtig ist, dass die Manager diese Rolle ernsthaft und offen leben. Dies ist der Fall, so das Mentoring in der vorliegenden Form weitergeführt wird.

Im Rahmen der Mentoring-Kaskade haben wir die Rolle des Managements bereits angesprochen. Den Gedanken, dass die Rolle des Mentors auch gezielt zur Personalentwicklung von Führungskräften eingesetzt werden kann, möchten wir Ihnen gerne hier vorstellen:

Mentoring als Entwicklungsmethode für Führungskräfte Wenn wir bisher von Personalentwicklung der Zukunft gesprochen haben, waren zuerst die potenziellen Mentees gemeint und auch in der Mentoring-Kaskade (Abb. 7.3) standen die Mitarbeiter als „Empfänger“ der Qualifikationsleistung im Fokus. Aber wie steht es eigentlich um die Mentoren? Wie werden erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte zukünftig weiterentwickelt? Ist das überhaupt nötig?

Die aktuelle Realität der Führungskräfteentwicklung sieht in den meisten Unternehmen so aus, dass neue und angehende Führungskräfte in speziellen Programmen auf die Rolle vorbereitet werden. Eine weitere Entwicklung für Positionen im Mittel- und Top-Management wird teilweise durch den Besuch von Management Schools abgedeckt, meist findet jedoch keine geordnete Weiterqualifizierung statt. Von den Führungskräften wird erwartet – auch aus der eigenen Perspektive – dass sie zielgerichtet und selbstgesteuert für ihre weitere Entwicklung sorgen. Tun sie dies auch?

Mitarbeiterbefragungen und wissenschaftliche Studie zeigen ein deutliches Defizit an Führungsqualität in nahezu alle Unternehmen. In der Literatur wird daher oft von einem „Leadership Gap“ gesprochen, d. h. einem Mangel an professionellen Führungskräften hinsichtlich Anzahl und Qualifikation. Als größtes Defizit bei der Qualifikation gilt die Fähigkeit, Menschen zu führen (SHRM 2010).

Selbst wenn man berücksichtigt, dass höhere Führungskräfte mit den meisten Formaten (Seminare, e-Learning etc.) gar nicht sinnvoll erreichbar sind – da in diesen kein echter Mehrwert geboten wird und die spezifischen Bildungsbedürfnisse nicht abgebildet werden können - nehmen sich die meisten Führungskräfte neben ihrem Alltagsgeschäft wenig Zeit, die eigene Weiterqualifizierung voranzutreiben.

So verwundert es nicht, dass sich in der Mentoren-Studie von Edelkraut und Graf (Edelkraut und Graf 2011) nur ein Drittel der Befragten für eine Qualifizierung zur Übernahme einer Mentorenrolle aussprach. Gewünscht wurden dagegen kurze, praxisorientierte Materialien zur eigenen Vorbereitung und ein Austausch mit anderen Mentoren. Bei genauer Analyse zeigten sich allerdings zwei Aspekte, die Personalverantwortliche hellhörig machen sollten:

1. Im Sinne des Erfahrungsaustausches wollten drei Viertel der Befragten eine Plattform oder alternative Formate für den Austausch mit anderen Mentoren. Der Bedarf für einen derartigen Austausch ist also groß.
2. Außerdem berichteten zwei Drittel der Mentoren, dass sich das Mentoring sehr deutlich auf sie selbst und ihr Führungsverhalten ausgewirkt hatte. Vielen ist dies erst spät im Mentoring-Prozess klar geworden. Eine der Ursachen für die fehlende Klarheit ist sicher der langsam ablaufende Veränderungsprozess aber auch, dass nie danach gefragt wurde – weder von den Mentoren selbst, noch von der Personalabteilung.

In den Berichten ist ein wiederkehrender „Wirkmechanismus“ des Mentorings erkennbar. Ein Mentor reflektiert durch die Zusammenarbeit mit dem Mentee die eigene Entwicklung und die aktuelle Situation. Es werden Parallelen zur mutmaßlichen Entwicklung des Mentee gezogen und gleichzeitig aus dem Feedback des Mentee die eigene Führungsrolle und das Führungsverhalten hinterfragt. Die daraus oft resultierende Erkenntnis ist die, dass junge Menschen, Mitarbeiter etc. andere Bedürfnisse haben und das Führungsverhalten dies berücksichtigen muss. Die zumeist aus dieser Erkenntnis abgeleitete und in allen Fällen positiv bewertete Strategie ist, mehr Fragen zu stellen und den Mitarbeitern mehr Möglichkeiten und Verantwortung einzuräumen. Die Mentoren zeigten ein hohes Maß an Zufriedenheit mit ihrem „neuen“ Führungsverhalten und der parallel auftretenden Wirkung auf die eigenen Mitarbeiter.

In den Aussagen zur eigenen Veränderung der Mentoren, wurden drei Faktoren identifiziert, die eine positive Wirkung hatten:

- Augenhöhe – Der Mentee muss sich annähernd auf Augenhöhe zum Mentor bewegen können und ihn „herausfordern“
- Impulse und Anregungen – Der Mentee bringt Aspekte in die Mentoring-Beziehung ein, die für den Mentor neu und wertvoll sind
- Geschäftsergebnisse – Der Mentor muss erkennen, dass sich die durch das Mentoring ausgelösten Veränderungen positiv auf sein Geschäftsergebnis auswirken.

Der erste Punkt bedeutet, eine Neujustierung im Matching von Tandems vorzunehmen. In der Regel gehen die Programmverantwortlichen davon aus, dass zwischen Mentor und Mentee zwei Hierarchiestufen liegen sollen. In Bezug auf die Entwicklung des Mentee ist die sinnvoll aber nicht nötig. Bei einer gleichzeitigen Nutzung des Mentoring zur Weiterentwicklung des Mentors ist es günstiger, den Abstand im Tandem geringer zu halten. Weiterhin ist in einer Arbeitswelt, die immer „fluid“ wird und Erfahrungen immer schneller veralten lässt, ein hierarchischer Abstand zunehmend weniger relevant.

Der Punkt „Impulse und Anregungen“ betrifft primär die Vorauswahl der Mentoren und Mentees und deren Matching. Auch für die Mentoren wird ein „Entwicklungsplan“ erstellt und versucht, einen dazu passenden Mentee zu finden.

Die Wirkung des Mentorings auf die Geschäftsergebnisse des Mentors können im Vorfeld nur sehr bedingt postuliert werden. Hierzu gehört vor allem das Gespräch mit

dem Mentor über eigene Erfahrungszuwächse, die er im Prozess gewinnen möchte und deren Umsetzung in das eigene Geschäft. Am Ende des Gesprächs mit der Programmleitung sollte der Mentor für sich eine Zieldefinition vornehmen, analog zum Vorgehen mit dem Mentee. Im Gegensatz zu diesem bearbeitet er seine Ziele eigenverantwortlich oder im Idealfall mit dem eigenen Mentor/Coach.

Für die Zukunft bedeutet dies, dass Mentoring, bei entsprechender Konzeption, gleichzeitig zur Entwicklung des Mentee auch zur Entwicklung der Mentoren eingesetzt werden kann. Programmverantwortliche sollten daher:

- prüfen, welche Ziele der Führungskräfteentwicklung mit einer Mentorenschaft angestrebt werden können und welche weiteren positiven „Nebenwirkungen“ des Mentoring zu erwarten sind,
- prüfen, welche Instrumente der Personalentwicklung sinnvoller Weise mit dem Mentoring kombiniert werden können,
- die Mentoren in der Vorbereitung auffordern, die eigenen Erwartungen und Ziele ebenso schriftlich zu definieren, wie es bei den Mentees der Fall ist,
- die Mentoren im Mentoring-Prozess als Sparringspartner und Berater begleiten und ihren Entwicklungsprozess unterstützen.

Die Leistung von Führungskräften kann durch eine aktive Mentorenrolle deutlich gesteigert werden und Mentoring-Programme werden in Zukunft häufiger für die Führungskräfte-Entwicklung im oberen Management eingesetzt.

2. **Einführung flexibler Lernkonzepte:** Die klassische, ausbildungsorientierte PE wird durch schnelle, flexible Lernkonzepte ersetzt. Dem entsprechend werden Seminare aus dem Katalog immer mehr durch kompetenzbasierte, praxisnahe Modelle, die auf interaktiven Lernsettings beruhen, ersetzt. Die Mitarbeiter lernen miteinander und voneinander und kollegiale Beratung, Mentoring und ähnliche Formate gewinnen massiv an Bedeutung. Lernen und Weiterbildung werden zum normalen Bestandteil des beruflichen Alltags und das interaktive Lernen in der Belegschaft erlangt gegenüber dem Wissenstransfer von außen einen größeren Stellenwert. Im (scheinbaren) Gegensatz zu solch aufwändigen Lernbeziehungen führt der zunehmende Effizienzdruck zu standardisierten Lernformaten, die per e-Learning oder anderen computerbasierten Lernszenarien verteilt werden. Eine Kombination von Erfahrungslernen und inhaltlichem „Studium“ im Sinne des 70:20:10-Lernmodells aus [Kap. 6](#) wird sich durchsetzen. Eine Form des Mentorings, die den Ansatz bereits berücksichtigt, ist das Blended Mentoring, welches wir im nächsten Unterkapitel vorstellen.
3. **Fokus auf Lernergebnissen:** Aus Sicht des Mitarbeiters, seiner Führungskraft und dem Unternehmen wird der Transfer von Gelerntem in den Arbeitskontext das aller Bemühungen sein. Da dieser Transfer schwer zu messen ist (vgl. Kirkpatrick, [Kap. 5](#)), muss die Personalentwicklung neue, praktikable Erfolgskontrollen implementieren. Mentoring kann den Dreiklang Lernen, Lerntransfer und Bildungscontrolling

zum großen Teil abdecken. So dienen die Gespräche mit dem Mentor zum einen dem Erfahrungslernen. Zum anderen unterstützt es auch die Reflexion des Transfers vorangegangener Aktionen. Der Mentor unterstützt dabei den Mentee, sich kritisch mit der Umsetzung von Wissen in Handlungskompetenz auseinanderzusetzen. Was bisher kaum möglich war, war die Erfolgsmessung von Lernen aus einer langfristigen Perspektive.

Erst nach Monaten kann theoretisch beurteilt werden, ob gelerntes Wissen in Handlungskompetenz übersetzt wurde und nun dauerhaft zum Verhaltensrepertoire des Mentee gehört. Die meistens auf ein Jahr ausgelegte Beziehung zwischen Mentor und Mentee erlaubt zumindest dem Mentor, eine Prognose über den Lernerfolg des Mentee hinsichtlich einzelner Lernelemente zu wagen. Auch sollten die Gespräche den Mentee dazu motivieren, sich mit seinem individuellen Bildungscontrolling auseinanderzusetzen, um in der Zukunft ressourcensparend seine Handlungskompetenz zu erweitern. Inwieweit die Personalentwicklung die Beobachtungen des Tandems hinsichtlich des Bildungscontrollings für sich nutzbar machen will und kann, ist ein Aspekt, mit dem man sich in der Zukunft kritisch auseinander setzen muss.

Fazit Die Personalentwicklung befindet sich in einem Wandel. Flexible, individuelle Lernkonzepte werden in der Zukunft ausgebaut genau wie die kritische Begutachtung von Aufwand-Nutzen-Relationen. Mentoring als eine Methode kann zum einen helfen, die Veränderungen zu begleiten und zum anderen selbst Teil der Veränderung sein. Die Formen des Mentorings werden sich anpassen – Erfahrungswissen wird mit fachlichen Inhalten gekoppelt, ohne den Anspruch der Individualität und Flexibilität zu verlieren. Zudem werden neue Konzepte wie situationales Mentoring, E-Mentoring und andere Formen der schnellen und unkomplizierten kollegialen Beratung entstehen oder weiterentwickelt.

7.2 Blended Mentoring

Mentoring-Prozesse beginnen oft voller Elan – der mit der Zeit nachlassen kann. Wenn die Intensität in einem Mentoring-Prozess sinkt, liegt dies vor allem an der isolierten Arbeitsweise von Mentor und Mentee: Das notwendige Vertrauensverhältnis der Tandems führt oft dazu, dass die Personalabteilung außen vor bleibt und den Prozess nicht professionell begleiten kann. Einen Mehrwert kann der Blended Mentoring-Ansatz bieten.

► **Definition** „Das Blended Mentoring ist ein Mix aus dem klassischen Mentoring und Online-Elementen. Das Tandem kann sich zwischen den Treffen virtuell austauschen und die Vernetzung mit anderen Tandems suchen. Zudem stehen sowohl dem Mentor als auch vor allem dem Mentee kleine Lerneinheiten und Hilfestellungen zur Verfügung, deren Ergebnisse in die Treffen einfließen sollten“ (Edelkraut und Graf 2011).

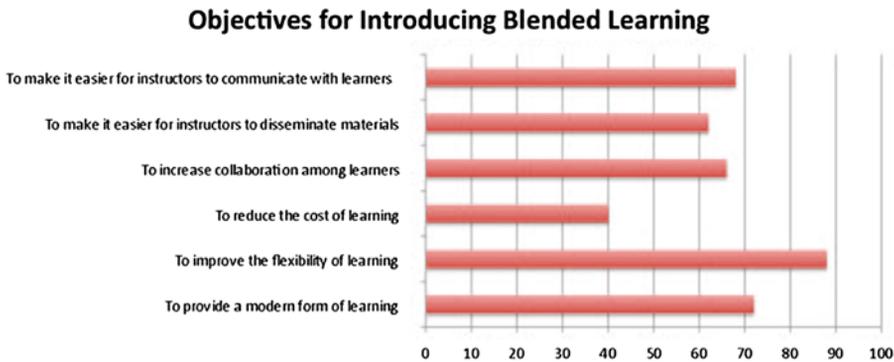


Abb. 7.4 Gründe für die Einführung von Blended Learning. (<http://blr.comble-project.eu/Survey%20results>)

Blended Mentoring ist – in Anlehnung an die Idee des Blended Learning – die Verbindung von Offline- und Online-Zusammenarbeit. Das Konzept zielt darauf ab, die Vorteile des persönlichen sozialen Kontakts offline mit den Vorteilen der digitalen (online) Zusammenarbeit zu verbinden.

Ähnlich wie beim Blended Learning sprechen mehrere Gründe für die Nutzung des Blended Mentoring, wie Abb. 7.4 zeigt.

Vorteile des Blended Mentoring gegenüber den klassischen Formen des Mentorings sind analog dem Blended Learning:

- eine Zusammenarbeit/Kommunikation zwischen den persönlichen Treffen ist möglich, ohne jederzeit am gleichen Ort sein zu müssen.
- Hilfsmaterial, Arbeitsmaterialien etc. können online einfach verteilt und bearbeitet werden
- der Austausch über die Tandems hinweg wird erleichtert
- Kosten, etwa für Trainings und Reisen, werden reduziert
- Online kann eine Vielzahl von Materialien in unterschiedlichen Formaten bereitgestellt werden. So können Lernprozesse flexibler und den eigenen Lernbedürfnissen entsprechend genutzt werden
- die IT- und Medienkompetenz kann als „Nebeneffekt“ erweitert werden.

Diese Vorteile haben wir in die Konzeption von Blended Mentoring Programmen überführt und vier Handlungsfelder definiert, die wir in Abb. 7.5 näher betrachten wollen.

- ▶ Auswahl der Mentoring-Plattform Die Möglichkeiten der technischen Umsetzung sind unbegrenzt. Häufig reicht es schon aus, einen geschlossenen Bereich im Intranet zur Verfügung zu stellen. Vorhandene Lernmanagement-Systeme bilden auch eine gute Basis um Blended Mentoring erfolgreich

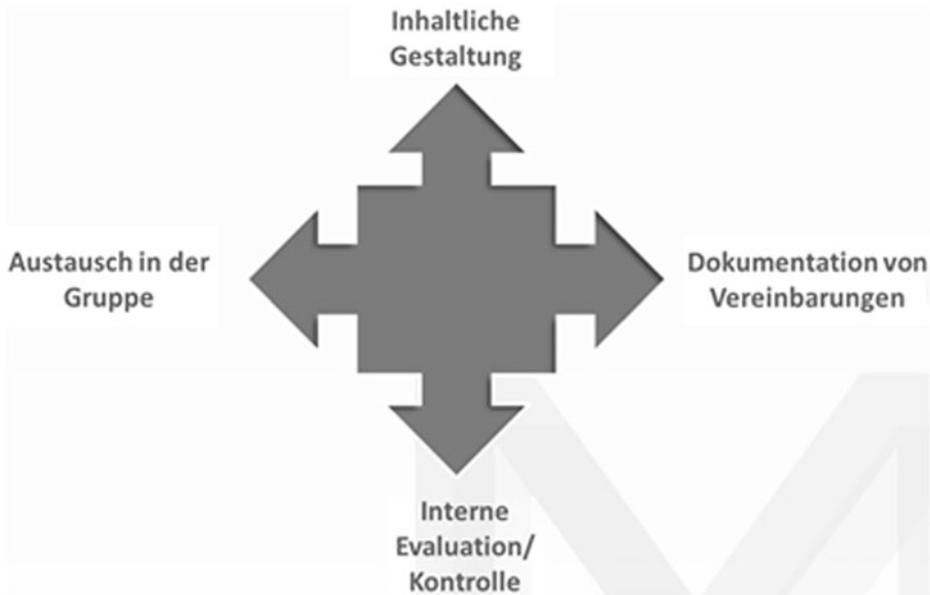


Abb. 7.5 Unterstützungsfelder durch Blended Mentoring

implementieren zu können. Wir haben uns nach langer Recherche beim Aufbau von Blended Mentoring Programmen für die Open Source-Plattform Moodle entschieden, mit der die vier Handlungsfelder abgedeckt werden können. Zudem bietet Moodle viele IT-System-Schnittstellen um die Plattform unternehmensintern in die IT-Landschaft eines Unternehmens zu integrieren.

Dokumentation von Vereinbarungen Ein Hauptrisiko in der Durchführung von Mentoring-Programmen ist, dass die am Anfang definierten Ziele des Mentorings aus dem Fokus geraten und die Gespräche im Tandem, aufgrund einer mangelhaften Vor- und Nachbereitung, auf beiden Seiten zu einem oberflächlichen Austausch verkommen. Effizient werden die Treffen nur wenn

1. vorab klare Ziele definiert werden,
2. beide Teilnehmer wissen, welche Inhalte Gegenstand des jeweiligen Gesprächs sind,
3. Aufgaben und Erkenntnisse aus den letzten Gesprächen reflektiert und besprochen werden und,
4. Vereinbarungen für die Zeit bis zum nächsten Treffen getroffen werden.

Um dies umsetzen zu können, bedarf es einer guten Dokumentation (vgl. [Kap. 5](#)). Diese kann natürlich jeder für sich in einer Art Lerntagebuch zusammenfassen. Besser wäre

es jedoch wenn beide auf die gleichen Informationen zurückgreifen könnten und damit Missverständnisse über Vereinbarungen gar nicht erst aufkommen.

Werden die Dokumente auf einer Plattform wie z. B. Moodle verwaltet, können geschützte Bereiche eingerichtet werden, in denen einzelne Personen, das Tandem oder größere Gruppen, ihre jeweiligen Dokumente ablegen bzw. gemeinsam bearbeiten können. Ein Tandem kann beispielsweise die Treffen vor- und nachbereiten, ohne dass die Programmleitung Zugriff auf die Dokumente hat. Der Mentee könnte so die Gespräche nach einer Standardvorlage nachbereiten und mit dem Mentor teilen, damit beide den Faden im nächsten Gespräch wieder aufnehmen können.

Die Verantwortung sollte dabei beim Mentee liegen, der durch die Dokumentation dem Mentor die Arbeit erleichtert und Verantwortung für seinen Lernprozess übernimmt.

Zusätzlich können z. B. der Mentoring-Vertrag, die IST-Analyse des Mentee sowie die SOLL-Ziele hinterlegt werden. Außerdem kann die Programmleitung Material zur Verfügung stellen wie die angesprochene Standardvorlage um das Festhalten von Vereinbarungen zu erleichtern.

Zudem steht dem Mentee ein Journal (individuelles, elektronisches Tagebuch) zur Verfügung um eigene Erkenntnisse nur für sich zu dokumentieren.

Interne Evaluation und Kontrolle Die Evaluation eines Mentoring-Programms kann – statt mit Stift und Papier – elektronisch organisiert werden, was die Auswertung zweifelsohne erleichtert. Diese Befragungen können über Moodle versandt werden. Auch können unkompliziert kleine Zwischenbefragungen, nur mit ausgewählten Teilgruppen wie z. B. nur Mentees oder nur Mentoren, oder zu einzelnen Phasen des Mentoring durchgeführt werden. So wird Evaluation ein kontinuierlicher begleitender Prozess. Dies hat den Vorteil, dass die Erfahrungen aus der Anfangsphase in einer Zwischenevaluation noch präsent sind und nicht durch andere Eindrücke überlagert werden. Ein weiterer Vorteil der Plattform ist, dass für die Programmleitung erkennbar ist, wer in einer Befragung bereits geantwortet hat und welche Antworten noch ausstehen. Dies kann man sogar so einstellen, dass die Antworten anonymisiert werden und damit nicht den einzelnen Personen zuordenbar sind.

Ein zweiter Aspekt dieses Unterstützungsfeldes ist die Kontrolle der Aktivitäten in den Tandems. So gibt es die Möglichkeit für Programmverantwortliche, die Vertraulichkeit der Tandems zu wahren und trotzdem ein Gefühl zu bekommen wie aktiv die einzelnen Tandems im Verlauf des Programms sind. Dazu können z. B. Anzahl und Regelmäßigkeit der Log-Ins der Beteiligten ausgewertet werden – ohne über die Inhalte informiert zu werden (Achten Sie dabei unbedingt auf datenschutzrechtliche Aspekte!).

Diese Kontrolle hat Vor- und Nachteile. Auf der einen Seite erhält die Programmleitung ein erstes Gefühl ob die Tandems aktiv sind. Dieses erste Anzeichen könnte sie im Bedarfsfall durch Kontaktaufnahme mit Mentor oder Mentee verifizieren. Insbesondere in Hinblick auf die Ziele der Organisation sollte die Programmleitung eine ungefähre Vorstellung haben wie die Arbeit in den Tandem läuft. Auf der anderen Seite widerspricht Kontrolle den Prinzipien des Mentorings wie Vertrauen, Respekt und

Eigenverantwortung. Sollten Sie sich dennoch für eine derartige Kontrolle entscheiden, kommunizieren sie diese deutlich vor Beginn der Tandemarbeit und machen Sie klar, warum Sie sich dafür entschieden haben. Ggf. müssen Sie eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat über die Nutzung der Plattform und der anfallenden Daten schließen.

Austausch in der Gruppe Neben dem Austausch im Tandem ist ein Austausch in Teilgruppen oder in der gesamten Gruppe der Mentees und Mentoren eines Programmdurchlaufs wünschenswert. Das dient zum einen der weiteren Vernetzung im Unternehmen. Zum anderen kann der Austausch den Tandemprozess unterstützen. So sind verschiedene Austauschszenarien denkbar:

- **Austausch der gesamten Gruppe eines Programmdurchlaufs:** Schwarze Bretter, Termine für Netzwerkveranstaltungen und andere Formen der Informationen können hier für alle zugänglich gemacht werden. Statt mit einem E-Mail-Verteiler hantieren zu müssen, hat die Programmleitung über eine Plattform wie Moodle mehr Möglichkeiten, das Programm aktiv zu begleiten.
- **Austausch der Mentees:** Den Mentees eines Programmdurchlaufs kann ein geschlossener Bereich auf der Plattform zur Verfügung gestellt werden. In diesem Bereich können sich die Mentees im Sinne des Peer-Mentorings gegenseitig unterstützen. Foren bieten die Möglichkeit, gezielt Unterstützung von den Peers zu erfragen. Das können Themen sein, die den Prozess mit dem Mentor betreffen oder Themen, die ein Peer – gegebenenfalls sogar besser als ein Mentor – beantworten kann. Dieser Austausch bietet neben dem Vorteil für den Mentee eine Entlastung des Mentors. Über die Funktion eines Wikis können die Mentees zudem „Frequently Asked Questions“ (FAQs) sammeln und daraus eine Art „Leitfaden“ für Peers entwickeln (Sollte es einen Bereich für alle Mentees verschiedener Programmdurchläufe geben, so kann dieser Leitfaden kontinuierlich weiterentwickelt werden). Ein Wiki mit Suchfunktion dient (in einem Bereich für alle Mentees der verschiedenen Programmdurchläufe) eine kollaborative Wissenssammlung und -entwicklung Jahrgänge und Tandems hinweg. Der Vorteil dieser Wissensspeicherung ist, dass Wikis dynamische Wissensdatenbanken sind und deswegen das gespeicherte Wissen schnell aktualisiert und gemeinschaftlich erweitert werden kann.
- **Austausch der Mentoren:** Auch die Mentoren profitieren von einem geschlossenen Bereich, den sie für eine kontinuierliche kollegiale Beratung nutzen können. Hier lassen sich beispielsweise Fragen klären, die in der Zusammenarbeit mit dem Mentee aufgetreten sind. Viele Fragen, die im Mentoring auftreten haben auch andere Mentoren bereits erlebt und können mit Vorgehensvorschlägen und Informationen helfen.

Zudem steht eine Sammlung von Instrumenten und deren Anwendung zur Weitergabe von implizitem Wissen (Storytelling, Shadowing...) bereit um die Mentoren anzuregen, ihre Erfahrungen strukturiert weitergeben zu können. Sollte die Programmleitung in dem

Use of Different Online Tools

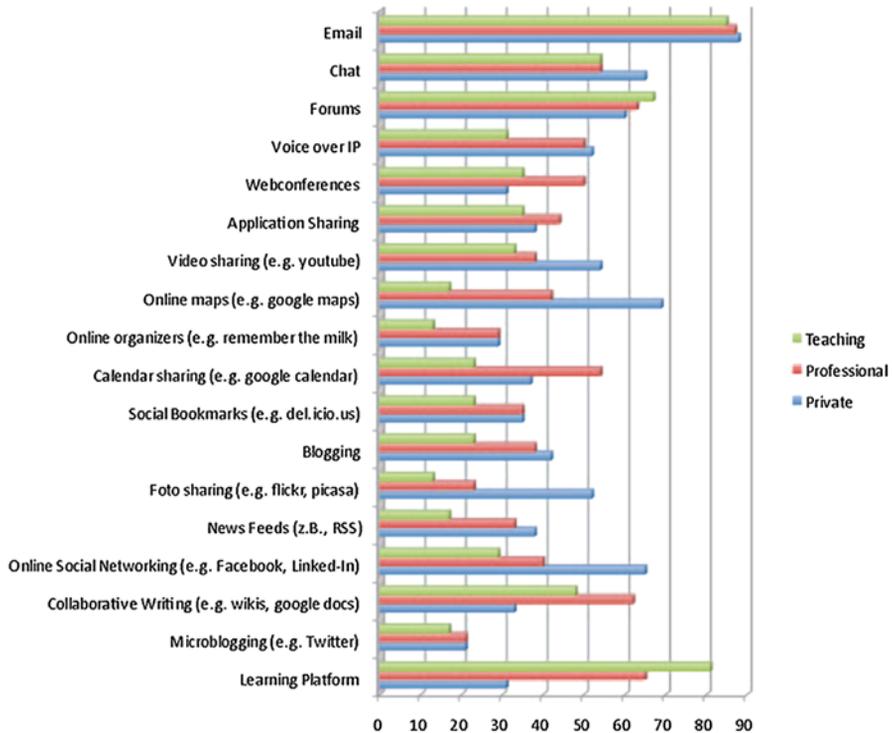


Abb. 7.6 Einsatz von Online Werkzeugen im Lernkontext

Bereich der Mentoren Zugriffsrecht haben, könnte sie ggf. die Moderation von Foren übernehmen und im Bedarfsfall unterstützen.

► **Praxistipp: Werkzeuge der Online-Kommunikation**

Neben der Plattform können auch weitere Werkzeuge zum Austausch im Tandem oder über verschiedene Tandems hinweg genutzt werden. Welche Werkzeuge das sein können, hat das Projektteam des Projekt „comble“ der Europäischen Kommission zur Unterstützung der methodischen Kompetenz von Trainern zusammengetragen (<http://blr.comble-project.eu/Survey%20results>) (Abb. 7.6).

Inhaltliche Gestaltung des Blended Mentoringansatzes

- **Lerneinheiten:** Um den Mentoringprozess zwischen den Tandemtreffen in Gang zu halten, bietet es sich an, kleine Lerneinheiten für Mentee und Mentor zur Verfügung

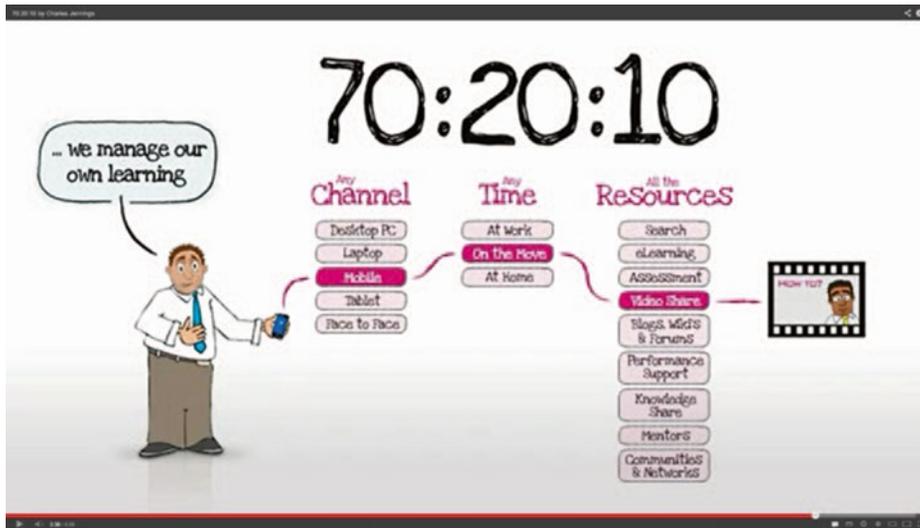


Abb. 7.7 70:20:10-Modell aus Sicht des Lerner

zu stellen. Dabei sollte die Auswahl sowohl Material zur Unterstützung des Tandemprozesses (Ziele formulieren, Selbstmanagement etc.) bereithalten als auch Lerneinheiten zur individuellen Kompetenzentwicklung (Führungsverständnis, Konfliktmanagement etc.). Diese Lerneinheiten existieren häufig schon im Unternehmen, müssen also nur mit dem Mentoring verknüpft werden. Die Vorteile, den Prozess des Tandems mit (freiwilligen Lernmodulen) zu unterstützen, sind zum einen die theoretische Untermauerung des Erfahrungswissens. Zum anderen bieten die Lernmodule Gesprächsstoff mit Reflexionsanteilen und Praxistransferdiskussionen für die folgenden Tandemtermine – und werten so die Termine auf. Mentee und Mentor können nach dem 70:20:10-Prinzip (siehe Abb. 7.7) ihr Lernen flexibel gestalten, da sie Zeit, Medium und Lernzugang frei wählen können.

- **Themenchats oder -foren** zur kollaborativen Lösungsfindung: So dass die Beteiligten unternehmensweit unkompliziert und schnell Fragen lösen können und Wissen zugänglich gemacht wird.
- **Social Media** im Sinne der Auffindbarkeit und der Kontaktaufnahme zwischen den Beteiligten: die Suche nach dem Wissensträger statt dem Wissen direkt.

Praktisches Beispiel einer Plattform im Blended Mentoring

Nach dem wir die vier Handlungsfelder erläutert haben, demonstrieren wir am Beispiel von eMentus (der Blended Mentoring Plattform der Mentus GmbH) eine mögliche technische Umsetzung (Abb. 7.8).

Die meisten Werkzeuge der eMentus-Plattform haben wir Ihnen bereits in der Beschreibung der vier Handlungsfelder vorgestellt.

Mentoring mit eMENTUS Anpassung der Farben und Logos nach Wunsch Sie sind angemeldet als Frank Edelkrut (Logout)

Mentoring mit eMENTUS » eMENTUS [Rolle wechseln] Bearbeiten einrichten

Mentoring mit eMENTUS

Themen dieses Kurses

1 **Inhalte** Lernsequenzen für die Phasen des Mentorings, z.B.: Wie formuliere ich Ziele (SMART), Was motiviert mich, Welche Möglichkeiten bietet Mentoring (z.B. Shadowing), Wie präsentiere ich vor großen Gruppen...

- 1 Einführung
- 2 Phase 1 - Matching
- 3 Phase 2 - Kennenlernen & Vertrag
- 4 Phase 3 - Ist-Soll-Abgleich
- 5 Phase 4 - Abschlus
- 6 Phase 5 - Evaluation
- 7 Phase 6 - Abschluss & Empfehlung
- 8 Handbuch Mentoring

2 **Kommunikation** Geschlossene Foren/Bereiche für Tandems sowie Kommunikationsmöglichkeiten über z.B. alle Mentees, Mentoren, Jahrgänge...

- 1 Nachrichtenforum
- 2 Mentorenforum (Mentoren)
- 3 Menteeforum (Mentees)
- 4 Forum Tandem 1 (Tandem 1)
- 5 Chat
- 6 Dokumentenablage der Tandems
- 7 Ihr persönliches Tagebuch

Weitere Funktionen:
Chats für z.B. Sprechstunden, individuelle Lerntagebücher

3 **Support** Unterstützung durch FAQs (aufgebaut evtl. durch vorherige Jahrgänge), Glossar, Vorlagen für z.B. Contracting, Spielregeln, Dokumentation

- 1 Glossar
- 2 FAQ
- 3 Literaturverzeichnis
- 4 Handbuch Mentus
- 5 Dokumentenvorlagen

4 **Wissensmanagement** Aufbau über alle Jahrgänge zum Thema Mentoring bei der Deutschen Bank

- 1 Wiki

Neueste Aktivitäten Überblick für neue öffentliche Änderungen
Nichtes Neues seit Ihrem letzten Login

Kalender August 2009
So Mo Di Mi Do Fr Sa
1
2 3 4 5 6 7 8
9 10 11 12 13 14 15
16 17 18 19 20 21 22
23 24 25 26 27 28 29
30 31

Terminschlüssel
■ Workshop ■ Sprechstunde ■ Tandemtreffen

Bald aktuell... Es gibt keine weiteren Termine
Zum Kalender...
Neuer Termin...

Programmvverwaltung und -evaluation (elektronische Befragungen, Zugriffsauswertungen) Moodle-Dokumentation für diese Seite Sie sind angemeldet als Frank Edelkrut (Logout) Startseite

Neue Termine wie Workshops, Sprechstunden, Tandemtreffen

Abb. 7.8 Die Blended Mentoring Plattform eMentus

Ziel war es, ein umfassendes Instrument für die Verwaltung und operative Umsetzung von Mentoring-Programmen aller Art zu entwickeln. Das Tool besteht aus einem inhaltlichen und einem kommunikativen Teil und setzt damit an den größten, potenziellen Fehlerquellen im Mentoring an.

Der inhaltliche Teil ist gewissermaßen ein Speicher für alle Materialien, die für das Mentoring hilfreich sind. Dazu gehören zum Beispiel Anleitungen für Mentoren, Vorlagen für eine Kompetenzmatrix des Mentees und Dokumente für die systematische Erfassung und Auswertung von Zielvorgaben. Die Inhalte sind gemäß dem Tandemprozess aus Kap. 5 geordnet, welcher vom Matching über einen Ist-Soll-Abgleich zu Evaluation und abschließender Empfehlung führt (Die Plattform kann aber passend zum Design des jeweiligen Mentoring-Programms modifiziert werden.).

Um Lücken im Austausch zwischen Mentor, Mentee und Personalabteilung zu schließen, bietet eMentus eine Reihe von Kommunikationsmöglichkeiten. In verschiedenen Foren können sich Mentoren, Mentees oder die jeweiligen Tandems vertraulich untereinander austauschen. Auf Wunsch kann das Tool so eingerichtet werden, dass nicht einmal Administratoren Zugriff auf die geschützten Foren bekommen.

Datenbank und Kommunikationsplattform dienen zugleich der Prozessdokumentation. Zu den Hauptfunktionen des Tools kommen Features wie ein Terminplaner und ein Wiki fürs Wissensmanagement. Außerdem lassen sich Abstimmungen oder Tests

einbinden. Technisch basiert eMentus auf der frei verfügbaren E-Learning-Plattform Moodle. Der Administrationsaufwand ist laut den Entwicklern gering: Die Software erfordert keine Installation. Die Bedienung erfolgt über den Internet-Browser.

Durch diese Kombination von Präsenz- und Online-Mentoring werden Lernen und Wissenstransfer im Tandem als auch im gesamten Unternehmen optimal gefördert. Ein positiver Nebeneffekt kann die Heranführung der Mentoren – mit Unterstützung der Mentees – an neue Medien sein.

Bei der Umsetzung sind aus Sicht der Programmleitung jedoch einige Punkte zu beachten:

- ▶ Handlungsempfehlungen bei der Einführung von Blended Mentoring
 - Entscheiden Sie während der Konzeptionsphase ob Sie das Mentoring als Blended Mentoring aufbauen möchten:
 - Welche Elemente der Programmbegleitung möchten Sie elektronisch abdecken und welche sollten über Netzwerktreffen, Workshops oder andere Medien (z. B. Handbuch) bereitgestellt werden?
 - Welche Elemente sind ggf. sogar über mehrere Medien zur Verfügung zu stellen? Wo entstehen Überschneidungen?
 - Binden Sie den Betriebsrat rechtzeitig ein – ggf. müssen Sie aufgrund der Datenspeicherung eine zusätzliche Betriebsvereinbarung schließen.
 - Holen Sie die IT mit ins Boot. Ggf. existiert bereits eine Plattform in Ihrem Unternehmen. Besprechen Sie zudem den Wartungsaufwand und die Aufgabenverteilung.
 - Beachten Sie, dass alle Beteiligten eine fundierte Grundlage im Umgang mit computergestütztem Arbeiten und Kommunizieren haben sollte.
 - Integrieren Sie (egal wie hoch die IT-Kompetenz der Beteiligten ist) die Handhabung und Angebote der Plattform in die Qualifizierung.
 - Machen Sie deutlich, welche Rechte Sie als Programmleitung haben und welche nicht. Wo fängt die vertrauensvolle Zusammenarbeit im Tandem an und wo hört sie auf?
 - Füllen Sie die Plattform mit nützlichen Hinweisen, Vorlagen etc. und ggf. mit Videos des Managements, kleinen Aufgaben etc. um den Mehrwert der computergestützten Begleitung von Anfang an erlebbar zu machen.
 - Bedenken Sie, dass Sie einen technischen Support bei Problemen anbieten müssen.
 - Nutzen Sie die Plattform als Kommunikationsmittel um regelmäßig das Mentoring in das Bewusstsein der Beteiligten zu holen (Der Arbeitsalltag kann zum Teil ziemlich einnehmend sein.).
 - Achten Sie darauf, dass immer wieder neue Informationen bereitgestellt werden, so dass sich das „Einloggen“ jedes Mal wieder lohnt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Anfangsmotivation, sich damit zu beschäftigen, schnell abebbt!

- Nutzen Sie Funktionen wie Termineinladungen, kleine Befragungen, News um den Tandems die Arbeit zu erleichtern.

7.3 E-Mentoring als eigenständige Form des Mentoring

E-Mentoring ist aufgrund der technischen Voraussetzungen ein relativ neues Thema und wird synonym mit den Begriffen virtuelles Mentoring und Online-Mentoring verwandt.

Bereits Anfang der früheren 1990er Jahre wurden die ersten E-Mentoring-Programme ins Leben gerufen. Seitdem hat sich nicht nur technisch viel getan, so dass ein sehr heterogenes Verständnis von E-Mentoring entstanden ist. Auf der einen Seite existieren Definitionen, die sich lediglich auf das technische Medium der Umsetzung konzentrieren und dabei implizit die Defizite des virtuellen Austauschs andeuten:

► **Definition** „Use of e-mail or computer conferencing systems to support a mentoring relationship when a face-to-face relationship would be impractical“ (O'Neill et al. 1996).

Zum anderen hat sich inzwischen ein anderes Verständnis von E-Mentoring verbreitet, das dieses Format systematischer und als unabhängiges Konzept versteht und es auf eine Stufe mit den anderen vorgestellten Formaten des Mentorings in [Kap. 2](#) stellt:

► **Definition** „Computer mediated, mutually beneficial relationship between a mentor and a protégé which provides learning, advising, encouraging, promoting, and modeling, that is often boundaryless, egalitarian, and qualitatively different than fact-to-face mentoring“ (Bierema und Merriam 2002).

Auch wenn rein virtuelle Formen der Zusammenarbeit nicht alle Aspekte des persönlichen Austausches analog dem klassischen Mentoring abdecken können, so verzeichnet doch diese Form des Mentorings einen wachsenden Zuspruch.

E-Mentoring im Sinne der zweiten Definition setzt auf alle virtuellen Kommunikationsmittel, die technisch zur Verfügung stehen. So kann die Kommunikation im Tandem sowohl synchron (z. B. Chats, Videokonferenz) als auch asynchron (z. B. Emails, Foren) gestaltet werden – je nach Thema und Präferenz (Einen detaillierten Überblick über die verschiedenen Kommunikationsmedien im E-Mentoring hat Döring (2003) zusammengestellt.).

Generell kann man sagen, dass asynchrone Kommunikation hilfreich ist, wenn an inhaltlichen Fragen über einen langen Zeitraum gearbeitet werden soll. Die synchrone Kommunikation bietet dagegen Vorteile im Bereich der Reflexion wo der direkte Austausch unerlässlich ist.

Einige Beispiele für E-Mentoring möchten wir Ihnen in [Abb. 7.9](#) zeigen.

Mentoringprogramme, die als E-Mentoring konzipiert werden, durchlaufen die gleichen Phasen aus Sicht der Programmleitung [Kap. 4](#) und des Tandems [Kap. 5](#) wie

Term	Author	Focus/Context	Learning approaches	Technology affordances
E-mentoring	Single & Muller, 2001	Science students mentored by woman engineers, USA	E-mentoring provides benefits of mentoring & overcomes constraints of time and geography	Interactive web site, email, instant messaging, discussion board
	Megginson et al, 2003	Small business managers mentored by business owners, England	E-mentoring overcomes barriers of time, distance and financial constraints that hinder face-to-face mentoring	Web-based email
	Rickard, 2004	Small business managers mentored by experienced business people, Australia	Leaner control -non-directive learning controlled by learner	Web-base email & discussion board
	Headlam-Wells et al, 2006	Women in business mentored in one-to-one dyads and with access to community web site, UK	Online community of practice-sharing knowledge & developing individual skills & ability	Email
Computer-mediated mentoring	Cascio & Gasker, 2001	2 nd year undergraduate social work students mentoring 1 st year students in one-to-online dyads, USA	Professional socialisation by mentoring-acquisition of professional identity consisting of diffusion of knowledge, skills, values and shared purpose	Email
Telementoring	Stokes, 2000	Small business owners mentored by businessexperts, Holland	Flexible delivery of training in work environment to meet 'training deficit'	Interactive web site, email
	Russell & Perris, 2003	New graduate community nurses mentored by experienced nurses in one-to-one dyads and with access to community web site, Canada	Change of focus from traditional preceptor-learner to community of learning model which results in communal learning and professional development	Interactive web site, message board, instant messaging
	O'Neill et al, 2005	Teachers mentoring students in school setting, Canada & USA	Telementoring systems must be tailored to needs of mentees/mentors so accountability for learning is shared between mentee and mentor	Interactive web site, email, message board
	Lewis, 2005	Industry professionals matched with school students, international application in 9 countries inc. USA	Proactive learning with learners making own learning plan	Web-based email
Online mentoring	Sinclair, 2003	Graduate students mentored by professor, Australia	Flexible learning controlled by learner	Discussion board, email
	Whiting & de Janasz, 2004	Undergraduate students mentored by business professional, USA	Real world' information prepares the student for life as business professionals	Email

Abb. 7.9 Beispiele verschiedener E-Mentoring Ansätze. (Stewart und McLoughlin 2007)

alle anderen Mentoring-Formate auch, können jedoch als solche wie z. B. 1:1-, Gruppen- oder Peer-Mentoring aufgebaut werden. In der Konzeption von E-Mentoring-Programmen spielt die technische Komponente eine weitaus größere Rolle als die reine Übertragung von Elementen in die digitale Form.

Spezifika bei der Konzeption von Mentoring-Programmen Die größten Herausforderungen im E-Mentoring sind die Rekrutierung der Beteiligten und die der Aufbau einer persönliche Beziehung (Stewart und McLoughlin 2007).

Bei der Rekrutierung ist sicherzustellen, dass die notwendige Medienkompetenz und IT-Kompetenz nicht zu einer Selbstselektion innerhalb der Zielgruppe führt und somit Bewerbungen von ganzen Subgruppen der eigentlichen Zielgruppe verhindert. So werden

sich z. B. technikaffine Studenten eher online bewerben als einfache Hilfsarbeiter, die den Computer nicht beruflich nutzen. Diese Gefahr der „Self-Selection“ sollte in der Gestaltung des Bewerbungsprozesses bedacht werden.

Neben der Rekrutierung spielt das Matching eine zentrale Rolle: So wird bei reinen E-Mentoring-Programmen auch das Matching mittels einer profiling software technikbasiert umgesetzt wie das Beispiel von Intel (s. u.) zeigt. Um ein elektronisches Matching anhand vordefinierter Kriterien erfolgreich umzusetzen, bedarf es eines großen Pools an Mentoren. Denn im Gegensatz zum „handgestrickten“ Matching kann die digitale Form weniger genau auswerten oder sprengt jedes Budget. Je spezialisierte die Anforderung an den Tandempartner und damit an das Matching sind, desto schwerer hat es ein System den geeigneten Partner zu finden. Die Balance zwischen Matchingqualität und Aufwand zu finden, ist ein erfolgskritischer Aspekt der Konzeption (Bellinger 2009).

Fallbeispiel Intel

„Intel has been a pioneer in online mentoring initiatives. Its automated mentoring web site was initially launched for its HR team in 2001 and adopted for all of Intel’s 100,000 employees in 2003. An employee looking for a mentor logs on to an internal web site and enters up to three career interests or skills he or she wants to develop. Literally, in a matter of seconds you get a list [of possible mentors] throughout the company, all over the world, says Kevin D. Gazzara, program manager of Intel’s worldwide Leading Through People program in Chandler, Ariz. You might even find your mentor in Singapore. The employee then reviews information on-screen (no photos are used) about the potential mentors, decides whether any meet his or her requirements, and then takes the final step of clicking the match button. An e-mail is sent automatically to the possible mentor, letting the person know someone is interested. The mentor can respond regarding availability or suggest the employee return to the web site to choose an alternate. Gazzara, who has degrees in engineering, an MBA and a doctorate of management in organizational leadership, is the concept developer behind the copyrighted program. He says in surveys conducted by HR, online mentoring was favored over in-person pairings due to its ease and immediacy.

While Intel’s online program doesn’t require formal training or approval from participant’s supervisors, there are basic guidelines to follow. Mentors generally are one to three grades higher than a mentored employee, are in another department or a separate chain of command, and should have more expertise than the protégé in at least one of the three areas identified by the employee for development. An employee who seeks mentoring needs to have only the need or the desire to improve skills.

Once the two agree to work together, they mutually determine how much time they will spend, typically about an hour per month. HR suggests that the mentoring relationship last for a period of six months, though that’s negotiable. Either party can terminate the agreement at any time by notifying the other person.

Strategies for mentors	Strategies for protégés
Understand the person's hopes and fears.	Know your goals for the relationship.
Share background information.	Share background information.
Work to develop familiarity.	Seek a mentor you can trust.
Be honest and open.	Work to develop familiarity.
Get a mentor yourself.	Be prepared to work and act on your mentor's advice (or explain why you aren't).
Help protégés understand and agree with your style of intervention.	Take the lead in the relationship.
Expect to learn and benefit from the relationship just like the protégé.	Initiate frequent contact.
Work at building trust and at feeling it yourself in the relationship.	Ask your mentor for help with things you are struggling with and cannot find the answer easily.
Recognize that mentoring is a process that has the potential to change both of you.	Seek feedback from the mentor about how the relationship is working.
Initiate frequent contact.	
Seek feedback from the protégé about how she or he thinks the relationship is working.	

Abb. 7.10 Strategien zum Aufbau einer Tandembeziehung im E-Mentoring

The Intel mentoring program regularly administers surveys that measure satisfaction rates and progress. Being a volunteer mentor can also show up on a mentor's annual performance review“ (Owens 2006).

Nach dem erfolgreichen Matching ist der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung von großer Bedeutung, welcher weitaus schwerer in der Virtualität zu gestalten ist als offline. Eine einfache Übertragung der in [Kap. 5](#) beschriebenen Aspekte des Offline-Kennenlernens in die Virtualität wird nicht helfen. Was Mentoren und Mentee machen können um die Beziehung auch online zu festigen, sehen Sie in [Abb. 7.10](#) (Bierema und Merriam 2002).

Dem Beziehungsaufbau (u. a. mit Hilfe der Strategien aus der letzten Grafik) sollte im E-Mentoring noch eine größere Bedeutung als in den klassischen Konzeptionen beige-messen werden, da er wirklich explizit und deutlich umgesetzt werden muss – Vertrauen und emotionale Bindung sind über digitale Medien schwerer zu erreichen als über persönliche Treffen. Um unter anderem dieser Anforderung gerecht zu werden, ist die Qualifizierung der Beteiligten elementare Voraussetzung für den Erfolg: Zum einen sollten die beiden zusätzlichen Kompetenzen (Medien, IT) Bestandteil der Qualifizierung aller Beteiligten sein um eine möglichst gute Ausgangsbasis für die Zusammenarbeit zu schaffen.

Zum anderen ist die Qualifikation im E-Mentoring besonders wichtig, da viele Fragen zum Prozess offen bleiben: Trotz schriftlicher Materialien bleiben Unklarheiten. Häufig

liegt es auch daran, dass Lesen nicht zu den präferieren Lernstilen gehört. Deswegen sollten auch andere Medien wie Videos in der Werbung für das Programm und für die Rekrutierung bereitgestellt werden. Ziele des und Informationen über das E-Mentoring Programm sollten zudem innerhalb einer Qualifizierung detailliert kommuniziert werden. Das hat den Vorteil, Fragen dazu direkt klären zu können.

Zusätzlich hat Bellinger (Bellinger 2009) in der Evaluation eines Projektbeispiels herausgefunden, dass in der Konzeption und Qualifizierung folgender Aspekt besonders erfolgskritisch ist: Aufgrund der noch höheren Eigenverantwortung des Mentees als bereits in klassischen Programme, ist zu überlegen, wie dieser gezielt in der Prozesssteuerung des Tandems unterstützt werden kann.

Insbesondere in der Anfangsphase der Tandemarbeit im E-Mentoring ist darauf zu achten, dass E-Mentoring aus mehr als der E-mail-Kommunikation besteht um eine vertrauensvolle Basis zu schaffen und die Ziele klären zu können. Der Einsatz der verschiedenen elektronischen Formen ist in der Tandemvereinbarung am Anfang zu klären und mit einer Bewertung für bestimmte Phasen und Inhalte der Tandemarbeit mit in die Qualifizierung einfließen zu lassen.

Aufgrund der diskutierten Herausforderungen durch die Virtualität des E-Mentorings ist eine virtuelle Begleitung durch die Programmleitung essentiell. Dazu gehören zum einen, Informationen und Hilfestellungen über Foren zur Verfügung zu stellen, virtuelle Sprechstunden anzubieten und zum anderen auch proaktive Unterstützung durch Telefonate und E-Mails einzuplanen. Der Kommunikationsplan in einem E-Mentoring ist deutlich umfassender und komplexer als in anderen Mentoring-Formaten. Zudem sollten alle synchronen und asynchronen Medien sinnvoll eingesetzt werden um deren unterschiedlichen Vorteile zu nutzen.

Auch ist es sinnvoll, dass Tandem durch Zusatzangebote zu unterstützen. Wie diese aussehen können, haben wir bereits im letzten Unterkapitel zu Blended Mentoring ausführlich erläutert.

► How to build a successful e-mentoring Program

- Be realistic about what you can achieve. Because there is no face-to-face component to e-mentoring, many relationships do not evolve into the intense relationships characteristic of one-to-one mentoring.
- Consequently, set goals that seem achievable, such as making sure e-mentoring pairs connect on a regular basis to share ideas, talk about topics of importance to the mentees and seek guidance.
- Protect participants' confidentiality and privacy. Use tools such as Mentors Online: The E-mentoring ToolKit to provide a safe, secure e-mentoring environment.
- Make sure your e-mentoring program is all technology based. Automate everything from the application to the matching process. Develop a database that works with your e-mentoring software.

- Make sure you have resources, initially and later on, for Web and technology development. You will need a lot of program oversight, human resources and time to make your e-mentoring program work.
- Establish a policy for how often mentors and mentees connect with each other via e-mail. To build a strong bond, mentor pairs should e-mail each other once a week.
- Consider serving middle or high school students. E-mentoring works better with older kids because they can concentrate better and are more apt to keep a relationship going.
- Offer structured activities that encourage mentees to open up and write more. Because most e-mentors and e-mentees meet through e-mail, they may find it hard to open up, especially when writing is not a young person's strong suit.
- Recruit mentors who are technologically savvy and like to work with computers. Such people will be more likely to go the distance. (Quelle: http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_413.pdf).

Auch wenn E-Mentoring herausfordernd für alle Beteiligten zu sein scheint, kann es sich als Form für manche Zielsetzungen anbieten und eine echte Alternative zum klassischen Mentoring sein.

Vorteile des E-Mentorings

- Online Programme sind – wie das Beispiel von Intel zeigt – eine echte Alternative wenn Mitarbeiter in einer globalen Organisation vielleicht sogar über Zeitzonen hinweg, vernetzt werden sollen.
- Die zeitliche und örtliche Flexibilität und die verschiedenen Formen der synchronen und asynchronen Kommunikation können den regelmäßigen Austausch fördern.
- Auf dringende Anfragen kann schnell reagiert werden.
- Der reduzierte Aufwand im Vergleich zu anderen Mentoringformaten kann dazu beitragen, mehr Mentoren zu gewinnen. Insbesondere auch gute potenzielle Mentoren, die sonst evtl. aufgrund der zeitlichen Belastung absagten, können evtl. überzeugt werden.
- Mentees insbesondere der jüngeren Generationen haben über digitale Kommunikationskanäle weniger Hemmungen, sich zu öffnen.
- Äußerlichkeiten und Vorurteile spielen virtuelle eine geringere Bedeutung, da am Anfang häufig ohne visuelle Reize gearbeitet wird.
- Alle Kommunikationen (einschließlich Aufnahmen von Videochats) liegen schriftlich bzw. als Datei vor. Die Dokumentation passiert zum Teil damit automatisch und die Entwicklung lässt sich einfach nachvollziehen (Dennoch ist ein strukturiertes Protokoll dringend zu empfehlen).
- Als Nebeneffekt werden IT- und Medienkompetenz trainiert.

Nachteile des E-Mentorings Einige Nachteile liegen klar auf der Hand, andere können erst später im Prozess zum Problem werden. In der Konzeption von E-Mentoring-Programmen können jedoch einige Nachteile bereits berücksichtigt und gemindert werden.

- Auch in der heutigen Zeit haben nicht alle Zielgruppen uneingeschränkten Zugang zu den technischen Voraussetzungen.
- Je nach Zielgruppe kann es sein, dass die schriftliche Sprachkompetenz – also schriftlich zu argumentieren und Gedanken zu formulieren – zu wenig ausgeprägt für diese Form des Mentorings ist.
- Der Umgang und die Erfahrungen mit computerbasierter Kommunikation bestimmen den Beziehungsaufbau im Tandem. In wieweit haben insbesondere die Mentoren die benötigte IT-Kompetenz?
- Inzwischen existiert eine eigene „Internetsprache“ mit Abkürzungen, Icons etc. Wie sehr sind insbesondere die Mentoren damit vertraut?
- Die nonverbale Kommunikation im E-Mentoring ist schwierig, da die Wahrnehmung nicht mit allen Sinnen funktioniert. Missverständnisse sind vorprogrammiert und das „Beobachten“ als Lernprozess entfällt.
- Die Umwelt des anderen bleibt durch die fehlende Möglichkeit der gegenseitigen Besuche verborgen.
- Die Regeln des Datenschutzes sind einzuhalten und die Rechte der Personen (deren Daten erhoben werden) sind zu wahren. ist zu prüfen, da alle Informationen gespeichert werden und potentiell verbreitbar sind.
- Es können Kosten durch z. B. Server, Community-Plattform und Matching-Software entstehen. Für einige Module wie Austauschplattform und Videotelefonie existieren bereits Open-Source-Module. Die müssen jedoch adaptiert und auf den Datenschutz geprüft werden.
- Last but not least: Es kann vorkommen, dass das Engagement auf beiden Seiten des Tandems aufgrund der Anonymität geringer ausfällt als im klassischen Mentoring.

Zum Schluss möchten wir Ihnen noch einige Beispiele für E-Mentoring vorstellen. Viele der Organisationen stellen auch Material zur Gestaltung zur Verfügung, so dass Sie eine Fülle an Anregungen erhalten, falls Sie ein E-Mentoring planen.

Weiterführende Informationen zu einzelnen E-Mentoring-Programmen haben wir Ihnen hier zusammengestellt

- **Cybermentor:** Ein E-Mentoring Programm für Schülerinnen mit Interesse an den MINT-Bereichen: Der Ablauf von CyberMentor als Gruppen-E-Mentoring:
 1. CyberMentor bildet aus allen angemeldeten Teilnehmerinnen geeignete CyberMINT-Communities.
 2. Treffpunkt der CyberMINT-Community-Mitglieder ist der geschützte Members-Bereich der CyberMentor-Homepage, zu dem alle Teilnehmerinnen zum Start der Mentoring-Runde Zugang erhalten.

3. Die Kommunikation innerhalb der CyberMINT-Communities erfolgt über die internen Mail- und Chatfunktionen des geschützten Members-Bereichs
4. Der Members-Bereich bietet darüber hinaus verschiedene Foren und Chats, womit Sie mit Mentees und Mentorinnen aus ganz Deutschland in Kontakt treten können.
5. Die Dauer der Teilnahme beträgt ein Jahr.
 - Weiter Informationen: <https://www.cybermentor.de/>
 - Artikel über die Erfahrung: Schimke D, Stöger H, Ziegler A (2009) Prädiktoren einer langfristigen Teilnahme an einem E-Mentoring-Programm. In: Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Pabst Publishing, Lengerich
- **eMentoring:** EU-weites Programm für den (Wieder-)Eintritt von Berufseinsteigern und Weiterbildungsabsolventen in den Arbeitsmarkt mit vielen begleitenden Lernmöglichkeiten:
 - Online-Plattform (moodle) inklusive e-Handbuch
 - Lernmaterialien für Mentee mit dem Ziel Beschäftigungsfähigkeit und Selbstständigkeit zu erreichen
 - eLearningkurse zur Vorbereitung aller Beteiligten auf ihre Rollen
 - Soziale Netzwerke wie geschlossene Foren
 - Weitere Informationen: <http://www.e-mentoring.eu/>
- **MentorNet:** Erhöhung der Diversität von z. B. Geschlecht, Alter und kulturellem Hintergrund in den Bereichen Naturwissenschaften und Ingenieurwesen in den USA
 - Ergebnisse der kontinuierlichen Befragung aller Beteiligten:
- Mentees haben eine erhöhte Zuversicht, in Naturwissenschaften und Ingenieurwesen erfolgreich zu sein.
- Mentees haben einen größeren Wunsch, eine Karriere in diesen Feldern anzustreben.
- Mentees haben einen hohen Grad an Zufriedenheit mit ihrer MentorNet Erfahrung.
- Mentoren haben eine persönliche Befriedigung dadurch, dass sie wissen, jemandem geholfen zu haben.
- Mentoren sehen eine berufliche Entwicklung inklusive besserer Mentoringkompetenzen, die sie im Unternehmenskontext nutzen können.
- Mentoren bestätigen ein erhöhtes Commitment in ihrem Beruf und bei ihren Mitarbeitern. Mentoren nutzen die Möglichkeit für Selbstreflexion.
 - Weitere Informationen: <http://www.mentornet.net/>

Fazit Wer heute eine Steuerungsrolle als Führungskraft oder Personalmanager ausfüllt, erlebt täglich in welch spannenden Zeiten wir leben. Die Entwicklungen in der globalen Wirtschaft und die daraus resultierenden Veränderungen stellen die Unternehmen und alle Mitarbeiter vor Herausforderungen, die kontinuierliches und ergebnisorientiertes Lernen und eine permanente Kompetenzerweiterung erforderlich machen. Der

Stellenwert der Personalentwicklung und die Anforderungen an Lernmethoden steigen; die Rollen der Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalabteilungen verändern sich.

Neue konzeptionelle Ansätze wie das 70:20:10-Modell, die Nutzung elektronischer Medien aber auch die Weiterentwicklung klassischer Methoden wie des Mentorings zeigen jedoch, dass die Herausforderungen professionell gemeistert werden können. Gerade in der Kombination verschiedener Entwicklungsmethoden in integrierte Lernkonzepte steckt viel Potenzial. So können zum einen die elektronischen Medien die Effizienz von Lernen steigern, indem benötigte Inhalte sofort am Arbeitsplatz verfügbar gemacht werden. Zum anderen wird die Effektivität von Lernprozessen durch den Einsatz kollaborativer Lernmethoden, wie dem Mentoring, deutlich gesteigert: Menschen werden auch zukünftig primär von Menschen lernen.

Integrierte Ansätze sind das Erfolgsrezept für den Aufbau zukunftsfähiger Lernsysteme.

Mentoring has a much longer history than coaching, although it can be argued that both have their roots in Ancient Greece. But formal application of mentoring and research into mentoring emerged in the late 1970s and early 1980s. The first serious books on mentoring both appeared—in the same month, on two sides of the Atlantic—in mid-1985. This was no coincidence. My interest in mentoring had been inspired by a (then) young US academic, Kathy Kram, who had conducted her Ph.D. research into a sample of 28 informal mentoring relationships in North America. By the time she turned her dissertation into a book for wider audiences, I too had researched both formal and informal mentoring in a European context. We have been friends and collaborators ever since our first meeting in 1982.

From these first days, mentoring has followed different paths on each side of the Atlantic, based on different cultural perspectives and on different interpretations of the mentoring story. In the original Homeric saga, Mentor (left by Odysseus as regent in the Kingdom of Ithaca) was anything but the dictionary definition of a mentor (a wise counsellor)—if anything, he serves as an example of “there’s no fool like an old fool”. The real mentor, who guided both Odysseus and his son Telemachus, was the goddess Athena. She represented several aspects of Ancient Greek life. She had elements of the Earth Mother, so could be highly nurturing. She was goddess of martial arts and, in the combination of these roles, she was highly protective of those she chose to support. In particular, she sometimes used her aegis (cloak of invisibility) to shield Odysseus from his enemies. But her most significant role was as the goddess of wisdom, and it was this characteristic, which the French cleric Fenelon majored on in his story, Telemachus. As the personification of wisdom, Athena engaged Odysseus and Telemachus in learning dialogue—in essence, using her wisdom to stimulate them to develop wisdom of their own.

In the US, the macho, protective aspects of Athena dominated the perception of the mentoring relationship. Not surprising, then that the recipient of mentoring become known as a protégé (someone, who is sponsored and or protected). In Europe, by contrast, the emphasis of the role was given to the development of wisdom—hence the term, mentee (someone who thinks). Across the world, we now see combinations of these models, with Europe generally at the non-directive end of the relationship spectrum and the US at the more directive, hands-on end—although there are exceptions in both cases.

Person-centred approaches to coaching had already begun to emerge as formal mentoring entered the HR vocabulary. Until that time, coaching had been seen (and still is in many situations) as a relatively directive approach, more akin to what we would now call instruction. In large extent unconsciously, or at least, without much acknowledgement, as it moved from sport to business and wider societal contexts, coaching drew upon the concepts of developing wisdom from learning dialogue.

In 1992, David Megginson and I co-founded the European Mentoring Centre (EMC), the forerunner to the European Mentoring & Coaching Council, as a research-focused organisation based loosely at Sheffield Hallam University. Over the following years, however, it became increasingly clear that the distinct identities of coaching and mentoring were becoming more and more blurred. Part of the problem was the dominance of the International Coach Federation in the coaching profession. In what we saw at the time as cultural imperialism, coaches were taught a US perspective of mentoring. As a result, a whole generation of coaches started their careers with the assumption that coaching was non-directive, mentoring directive—and this led inevitably to a certain level of negative comparison.

By the late 1990s, the board of the EMC had realised that the best way to educate coaches that this perspective was simplistic and often culturally inappropriate was to engage more fully with the coaching community. And that, in essence, was how the EMCC was born. There are still frequent calls for greater clarity between coaching and mentoring, but in practice it's hard to see this providing any useful purpose. The only substantial differences we have been able to identify are largely contextual (duration of relationship, inside or outside an organisation or profession, requiring more or less practical experience of the learner's work domain and so on) and hence on a spectrum rather than representing any fixed distinction.

More recently, I have been working with qualified coaches to help them incorporate mentoring approaches into their roles. In most cases, experienced coaches have already found that they need from time to time to step out of the traditional coach persona and offer something of themselves and their own experience. The key to doing this well, I believe, is to recognise the difference between giving advice (a directive behaviour) and establishing context (a non-directive behaviour). In establishing context, the coach or mentor realises that the quality of the client's thinking and decision-making may be constrained by lack of specific, context relevant information. They can then seek the client's permission to share this knowledge (for example, about political realities, or an insight

into behavioural dynamics), allowing the client to reflect upon it and incorporate it into their thinking.

Over the past 30 years, a high proportion of mentoring has taken place in the context of social change. Mentoring programmes are commonly aimed at helping disadvantaged groups in society—for example, teenagers at risk, ex-offenders and immigrant professional women with AIDS. In the 1990s, the emphasis of formal mentoring within companies shifted away from the elitism of supporting graduate recruits and “high potentials” to a more equal balance with addressing social agendas—particularly relating to diversity and equal opportunities. This social focus has gradually spread to coaching, with the EMCC actively encouraging all coaches to give some of their time voluntarily to feeless assignments to support social objectives.

It’s also notable that the quantity of academic research into mentoring has greatly outweighed that of coaching over these 30 years. It hasn’t always been very good research (there are multiple problems with some of the quantitative research, particularly and US studies tend to derive from directive models of mentoring), but it has explored many avenues and aspects. Coaches can learn a great deal by exploring the mentoring literature and vice versa. What’s needed for the future is much more research that looks at developmental dialogue in different contexts without trying to pin onto it labels of coaching or mentoring.

So how would I sum up 30 years of formal mentoring? For me, it’s involved a great deal of learning and re-learning—and it’s been a helluva lot of fun!

David Clutterbuck

Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner der Mitarbeiter: Coaching und Mentoring in Lernprozessen am Arbeitsplatz und im Netz

Ein Gastbeitrag von Werner Sauter

Der Mensch verliert in den kommenden zehn Jahren seinen Alleinvertretungsanspruch auf das Denken. Stellen sich schon heute bei Coaching-Prozessen oft gegenseitige Beziehungen der Mitarbeiter¹ ein, die man zutreffend als *Co-Coaching* bezeichnen kann, resultiert nun ein *Computer-Co-Coaching*, das heißt, der Computer übernimmt die Rolle eines Coaches, ist nicht mehr nur technischer Gehilfe, Gerät, Instrument, sondern *Lernpartner* im eigentlichen Kompetenzentwicklungsprozess.²

Wir stehen vor einer der größten Revolutionen des Lernens und damit des Denkens. Vor allem große *Unternehmen* orientieren bereits heute ihre Personalarbeit zunehmend an Kompetenzmodellen. Gefragt sind Mitarbeiter, die sich in neuen, unerwarteten, Selbstorganisation und Kreativität fordernden Situationen, glänzend bewähren, die kompetent sind.

*Kompetenz wird zum wichtigsten Lernziel.*³

Die Revolution des Lernens wird durch zwei Sachverhalte ausgelöst, die beide mit der exponentiellen Entwicklung moderner Informationstechnik zusammenhängen.

- Erstens ist die moderne Informationstechnik zum Treiber der technologischen Entwicklung auf fast allen Gebieten geworden, führt zu Entwicklungsgeschwindigkeiten von Technik und Industrie, Kultur und Politik, die mit klassischem Vorratslernen überhaupt nicht mehr zu beherrschen sind.

¹Der Inhalt der vorliegenden Beitrages bezieht sich in gleichem Maße auf Frauen und Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt. Die weibliche Form wird dabei stets mitgedacht.

²Vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015).

³Vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2016).

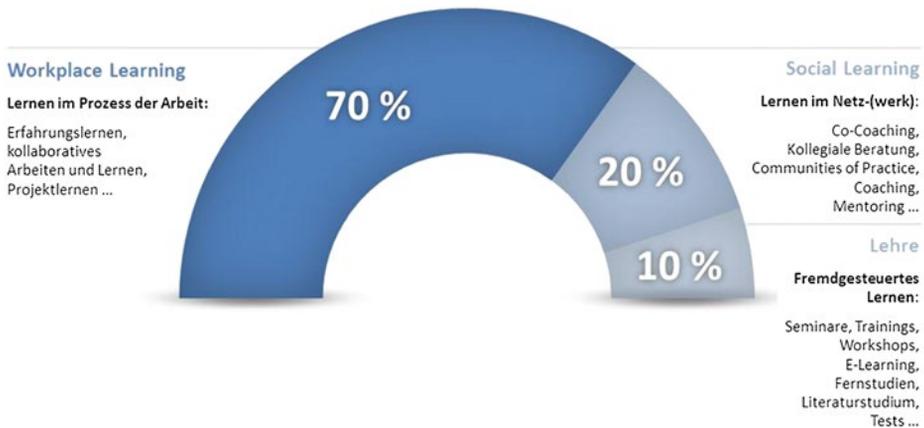


Abb. 9.1 10:20:70-Regel des betrieblichen Lernens

- Zweitens liefert die moderne Informationstechnologie, zugleich die Mittel, die neuen Entwicklungen doch und wieder zu beherrschen.

9.1 „Terra Nova“

Lernen findet in unseren Köpfen auch im 21. Jahrhundert nach wie vor überwiegend im Seminar statt, obwohl wir spätestens seit den Untersuchungen von Livingston wissen, dass in den Betrieben etwa 80 bis 90 % des Lernens informell stattfindet.⁴ Häufig wird die 70/20/10-Regel zitiert, d. h. 70 % des betrieblichen Lernens sind danach Erfahrungslernen in der Praxis, 20 % werden durch Lernpartner, Führungskräfte, Coaches und Mentoren initiiert und nur 10 % finden als formelles Lernen in Seminaren oder mit E-Learning statt (vergl. Abb. 9.1).⁵

Unternehmen werden sich immer mehr zu *kollaborativen Organisationen* wandeln, in denen die Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam am Arbeitsplatz und im Netz Aufgaben lösen und Erfahrungswissen austauschen.⁶

Unter *Kollaboration* verstehen wir dabei im Folgenden in Anlehnung an Stoller-Schai:⁷

Kollaboration ist die gemeinsame Bewältigung einer Aufgabe oder Problemstellung durch zwei oder mehr Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, die dieselben Ziele verfolgen, in

⁴vgl. Livingston (1999), vgl. Cross, J. (2010).

⁵Jennings, Ch. (2013).

⁶Cross, J. (2012), S. 3.

⁷Stoller-Schai, D. (2003), S. 47.

Tab. 9.1 Schwerpunkte der wirtschaftlichen Entwicklungsstufen

Blickwinkel	Industriezeitalter	Informationszeitalter	„Terra Nova“
<i>Mitarbeiter</i>	Körperlich, nach Vorgabe Arbeitende	Wissensarbeiter	Kreative Netzwerker
<i>Treiber der Wertschöpfung</i>	Maschinen	Intellektuelles Kapital	Design und Emotionen
<i>Menschlicher Arbeitsschwerpunkt</i>	Handarbeit	Linke Gehirnhälfte: rationales Handeln	Rechte Gehirnhälfte: kreatives, emotionales Handeln
<i>Fokus</i>	Effizienz, eher stumpfsinnige Aufgabenerfüllung	Erledigung von Aufgaben	Innovation
<i>Kommunikationsschwerpunkte</i>	Gesprochenes Wort	Geschriebene Texte	Soziale Medien in der Arbeitswelt
<i>Lernziele</i>	Wissen und Qualifikation	Wissen und Qualifikation	Kompetenzen
<i>Lernort und -methodik</i>	Seminar	Seminar, E-Learning, Blended Learning	Social Learning im Netz

einem sich direkt und wechselseitig beeinflussenden Prozess innerhalb eines netzbasier- ten Lern- und Arbeitsrahmens mit gemeinsamen Ressourcen.

Kollaborative Unternehmen sind durch veränderte Werte und Kulturen, kollabora- tive Netzwerke und soziale Lernprozesse im Netz und im Prozess der Arbeit (*Workplace Learning*) gekennzeichnet. Deshalb müssen reale Herausforderungen und der Austausch von Erfahrungen von Anfang an in die Lernprozesse integriert werden. Arbeiten ist Ler- nen und umgekehrt; betriebliches Lernen erlangt wieder seinen natürlichen Charakter. Diese Schwerpunktverlagerung bedingt wiederum, dass der Wissensaufbau nicht das Ziel der Weiterbildung ist, sondern die notwendige Voraussetzungen für die Umsetzung in der Praxis schafft.

Jay Cross bezeichnet die neue Unternehmenswelt der Enterprise 2.0 und des Social Business als „*Terra Nova*“. Diese hat sich aus der Industrie- und dann der Informations- ära heraus entwickelt, die durch die in Tab. 9.1 aufgeführten Schwerpunkte gekennzeich- net sind.⁸

Die neue Arbeits- und Lernwelt der „*Terra Nova*“ besitzt einen ganzheitlichen Cha- rakter und ist vor allem durch die Integration des Lernens in die betrieblichen Arbeits- prozesse, aber auch in das Netz, geprägt.⁹

⁸In Anlehnung an Cross, J. (2010), S. 42 ff.

⁹Vgl. Buhse, W.; Stamer, S. (Hrsg.) (2008); Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2007).

Der betriebliche Bildungsbereich übernimmt immer mehr die Aufgabe, individuelles und organisationales Lernen zu ermöglichen, indem er Lernräume und Lernmöglichkeiten gestaltet.¹⁰ Aber auch die überbetrieblichen Bildungsanbieter benötigen grundlegend veränderte Geschäftsmodelle, die auf einem Ermöglichungsrahmen für selbstorganisierte Kompetenzentwicklung ihrer Unternehmenskunden zielen. Meier und Seufert benutzen hierfür das Bild des *Lernlandschaftsarchitekten*.¹¹ Zu seinen Aufgaben gehört insbesondere

- die Mitgestaltung der Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen, wie z. B. des erforderlichen Ermöglichungsrahmens einschließlich der Lerninfrastruktur,
- die Entwicklung der Rollen von Führungskräften zu Entwicklungspartnern (Coaching) und der Trainer zu Lernbegleitern¹², E-Coaches¹³ oder E-Mentoren¹⁴ sowie
- die Ermöglichung der selbstorganisierten, persönlichen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Ziel ist es, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, das vorhandene Entwicklungspotenzial zu erkennen und bestmöglich zu nutzen sowie die eigenen Kompetenzen, orientiert an individuellen Kompetenzzielen, persistent zu erweitern.¹⁵

Es reicht deshalb nicht aus, einfach Seminare in ein E-Learning-Format zu übertragen, Online-Kurse „schicker“ bzw. „spannender“ (z. B. mittels „Gamification“¹⁶) zu machen oder bestehende Blended-Learning-Systeme mit sozialen und mobilen Elementen „anzureichern“. Kollaboratives Arbeiten und Lernen baut vielmehr auf grundlegend veränderte Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten auf, von den Mitarbeitern und Personalentwicklern über die Trainer bis hin zu den Führungskräften.

Führungskräfte wandeln ihre Rolle zu Entwicklungspartnern ihrer Mitarbeiter, indem sie das Coaching und Mentoring in netzbasierten Lernsystemen übernehmen.

¹⁰Vgl. im Folgenden insbes. Sauter, S.; Sauter, W. (2014); Scholz, C.; Sauter, W. (2015).

¹¹Vgl. Meier, C.; Seufert, S. (2012), S. 20.

¹²Direkte und mediengestützte, aktive und/oder passive Motivation oder Beratung einzelner Lerner durch E-Coaches und E-Mentoren. Diese Unterstützung kann synchron oder zeitversetzt erfolgen.

¹³*E-Coaching* ist die mediengestützte, aktive Entwicklungspartnerschaft zwischen Lernbegleitern oder Experten mit einzelnen Lernern.

¹⁴*E-Mentoring* ist die mediengestützte, aktive und (oder) passive Motivation oder Beratung einzelner Lerner durch erfahrene Kollegen oder Führungskräfte.

¹⁵Vgl. North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2. Aufl. 2013), S. 21.

¹⁶Z. B. durch belohnende Elemente aus Spielen, um die Lerner zu motivieren.

9.2 Ermöglichungsdidaktik

Eine strenge Kausalität zwischen Lehren und Lernen kann nicht aufrechterhalten werden.¹⁷ Es ist vielmehr ein Lernen erforderlich, das als selbstorganisierter, konstruktivistischer Aneignungsprozess verstanden wird, also nicht als Aufnahme belehrender, de facto nicht möglicher Wissensvermittlung.¹⁸

Ermöglichungsdidaktik hat zum Ziel, den Lernenden alles an die Hand zu geben, damit sie ihre Lernprozesse problemorientiert und selbstorganisiert gestalten können.

Die Ermöglichungsdidaktik ist die pragmatische Antwort auf die wirtschafts- und bildungspolitisch propagierte Forderung nach „*Lebenslangem Lernen*“. Wie ein Lernarrangement auf einen Lernenden wirkt, wie er den Input aufnimmt und interpretiert, wie er verarbeitet, was er wahrgenommen hat und wie viel davon später, wenn er sein Wissen anwenden möchte, überhaupt noch zur Verfügung hat, kann nicht geplant werden.¹⁹ Deshalb können Wissen und Kompetenzen nicht vermittelt werden. Es wird nicht mehr der Anspruch erhoben, man könne Lernprozesse direkt beeinflussen.²⁰ Auch widerspricht diese „Belehrungsdidaktik“ dem Menschenbild, das im Kontext des Social Business zunehmend gefordert wird.

Die Lernsituation sollte deshalb nicht vom Inhalt sondern aus dem Fokus des Lernenden als Lernrahmen zur Ermöglichung selbstorganisierter, personalisierter Lernprozesse (vergl. Abb. 9.2) gestaltet werden.²¹

*Der Ermöglichungsrahmen ist ein planvoll hergestelltes Lernarrangement, das didaktische, methodische, materielle und mediale Aspekte so anordnet, dass die Wahrscheinlichkeit für die angestrebten Lernprozesse möglichst hoch wird.*²²

Die Gestalter dieser Lernarrangements konzentrieren sich nicht mehr auf die detaillierte Planung eines gemeinsamen Lehr-/Lernprozesses (Planungsfixierung) sondern auf die Aneignung von Wissen und Kompetenzen in individuellen, selbstorganisierten Lernprozessen (Realisierungsfixierung). In diesem systemischen Ansatz wird der Lerner als Ganzes gesehen und es werden sein Umfeld und seine individuellen Bedürfnisse, die immer eng mit den emotionalen Strukturen verknüpft sind, berücksichtigt.

*Der Lernbegleiter schafft die Bedingungen für die Selbstorganisation der Lernenden und ermöglicht damit Prozesse der selbsttätigen und selbstständigen Wissenserschließung und Wissensaneignung.*²³

¹⁷vgl. Schüßler, I. (2007).

¹⁸vgl. Arnold, R. (2013); Arnold, R. (2016).

¹⁹vgl. dazu Schüßler, I. (2007).

²⁰Wahl, D. (2006), S. 206.

²¹vgl. Arnold, R. (2016), Wahl, D. (2006).

²²Wahl, D. (2006) S. 206.

²³Siebert, H. (3. überarb. Aufl. 2011), S. 90.

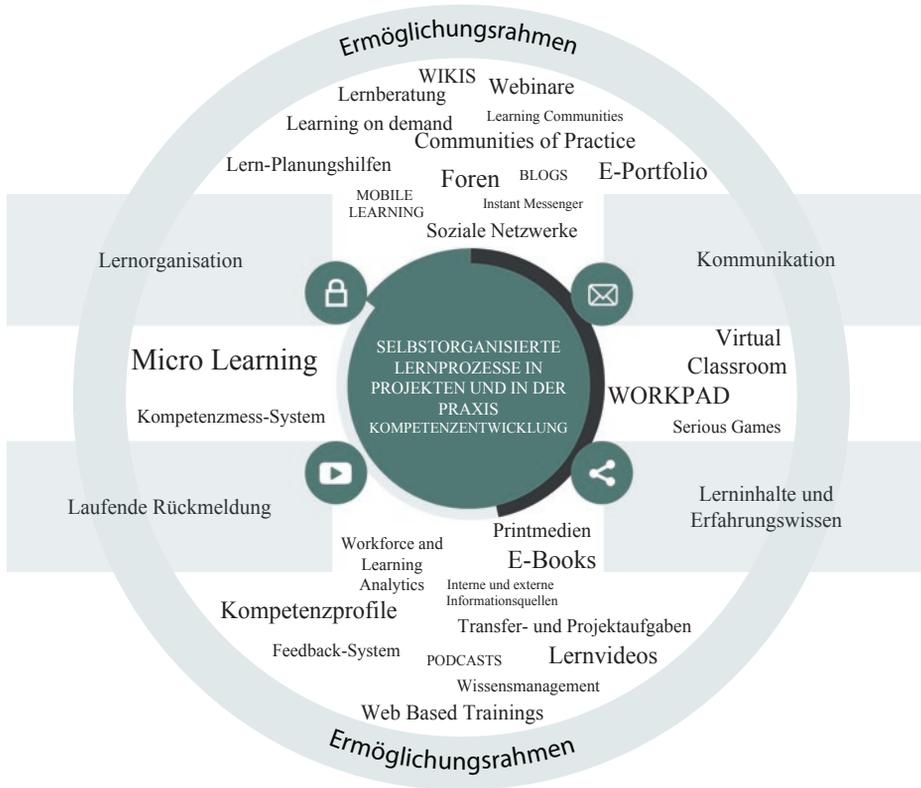


Abb. 9.2 Ermöglichungsrahmen für selbstorganisierte, personalisierte Lernprozesse am Arbeitsplatz und im Netz

Es reicht danach nicht aus, teilnehmerorientierte, kooperative Lernphasen in den Unterricht zu integrieren. Die Lerner müssen vielmehr die Freiheit erhalten, ihre individuellen Lernprozesse ausgerichtet auf ihre Herausforderungen in der Praxis in einem Ermöglichungsrahmen selbstorganisiert personalisiert zu gestalten.

Aus dem bisherigen „Lehrer“ wird der „Lernbegleiter“, der als Lerncoach und Mentor die individuellen Lernprozesse ermöglicht und unterstützt.

9.3 Kompetenzentwicklung auf der Praxis-, Coach- und Trainingsstufe

Kompetenzentwicklung erfordert echte Herausforderungen, die den Lerner nicht nur wissensbezogen, sondern auch emotional fordern. Voraussetzung dafür sind selbst organisierte Lernprozesse, die durch die Einbindung in ein entsprechendes Lernsystem mit einem Netzwerk aus Lernpartnern und Lernbegleitern geprägt ist.

Methoden der Kompetenzentwicklung weisen gemeinsame Merkmale auf:²⁴

- Die Wirklichkeit, d. h. das Lernen am Arbeitsplatz und in Projekten, ist zwingend notwendiges Instrument der Kompetenzentwicklung,
- die Verinnerlichung von Werten bildet den Kern der Lernprozesse,
- Handlungs- und Kommunikationsprozesse in realen Entscheidungssituationen sichern den Kompetenzerwerb,
- die Kommunikation über diese Entscheidungsprozesse mit Lernpartnern und flankiert diese Lernprozesse. Hierbei fördern Web 2.0 Instrumente (Social Software) den Austausch des Erfahrungswissens und die gemeinsame Weiterverarbeitung des Wissens aktiv.

Kompetenzentwicklung nutzt damit eine breite Palette an Methoden, die jeweils bedarfsgerecht zu einem Lernarrangement zusammengefasst werden. Intendierte, d. h. beabsichtigte, Kompetenzentwicklung findet dabei stets in einer kommunikativen Situation statt.

Kern der Kompetenzentwicklung ist der Aufbau von *Werten*.²⁵ Dies bedeutet nicht die Weitergabe von Wertwissen, also der ausformulierten Regeln, Werte und Normen individuellen und sozialen Handelns. Werte entstehen vielmehr in Wertungsprozessen. Sie werden in realen Entscheidungssituationen zu eigenen Emotionen und Motivationen umgewandelt und angeeignet. Diesen Vorgang bezeichnet man als *Interiorisation (Internalisation) von Werten*.

Grundsätzlich können drei Lernrahmen für die selbstorganisierte Entwicklung der Kompetenzen genutzt werden, die teilweise ineinander übergehen und die sich gegenseitig ergänzen:²⁶

- *Kompetenzentwicklung auf der Praxisstufe ist immer Handlungs- und Erlebnislernen am Arbeitsplatz, beim Kunden oder im Netz. Das Handeln im realen Arbeitsprozess oder im sozialen Umfeld kann dabei mehr oder weniger kompetenzförderlich sein, je nachdem wie der Lernrahmen gestaltet ist. Werte werden dabei stets erfahren, nicht „bloß gelernt“. Erfahrungen werden stets bewertet, sind nicht bloße Erweiterungen von Sachwissen.*
- *Kompetenzentwicklung auf der Coachingstufe findet in realen betrieblichen Prozessen oder Projekten statt und ergänzt damit die Praxisstufe. Der Coach soll den Gecoachten bei der Ausübung von komplexen Handlungen befähigen, optimale Ergebnisse selbstorganisiert hervorzubringen. Das heißt nichts anderes, als *Selbstorganisationsfähigkeiten des Handelns*, also Kompetenzen zu entwickeln. Folgerichtig stärkt Coaching in beruflichen Entwicklungsprozessen die Fähigkeit des Coachee zur Selbststeuerung, zur Selbstorganisation im Sinne einer „Hilfe zur*

²⁴Vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2007).

²⁵Vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, W. (2015).

²⁶Vgl. Erpenbeck, J.; Sauter, s.; Sauter, W. (2015).

Selbsthilfe“. Coaching ist in der Regeln nicht inhaltsorientiert (*was wird gelernt?*) sondern prozessorientiert (*wie wird gelernt?*); es geht nicht davon aus, dass Lernen, insbesondere Wert- und Kompetenzzulernen durch einen Experten gesteuert werden muss, sondern dass es durch die Fragen, Ziele und Werte des Lerners selbst vorangetrieben wird. Der Lernprozess wird nicht primär vom Wissen, sondern von Reflexion, Wertung und Handlung angetrieben.

- *Kompetenzentwicklung auf der Trainingsstufe* erfolgt in einem didaktisch-methodisch durchdachten Lernkonzept, das die Realität nutzt, um Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Der Trainer reflektiert die Kompetenzentwicklungsprozesse, nimmt die Wertkommunikation bewusst wahr und verortet sie. Deshalb weicht der Begriff des Kompetenztrainings, wie wir ihn hier benutzen, deutlich von tradierten Trainingsmaßnahmen ab, die ausschließlich der Qualifizierung oder gar Informationsvermittlung dienen. Insbesondere rechnen wir Fallstudien, Rollenspiele oder Planspiele nicht zum Kompetenztraining, weil sie für die Lerner keine realen Herausforderungen bilden und damit keinen Prozess der emotionalen Labilisierung bewirken. Sie können jedoch dazu beitragen, die notwendigen Voraussetzungen für die Kompetenzentwicklung im Bereich des Wissens und der Qualifizierung zu schaffen. Das Kompetenztraining kann dagegen nur über die Lösung von Problemstellungen aus der Praxis, z. B. in Form einer Feuerwehrübung mit einem brennenden Haus, oder realistischen Herausforderungen im Rahmen von Simulationen erfolgen, bei denen die Lerner weitgehend vergessen, dass diese nicht real sind. Ein Beispiel dafür kann der Flugsimulator der Lufthansa sein. Erst wenn tatsächlich eine emotionale Labilisierung bewirkt wird, kann man von Kompetenztraining sprechen. Ansonsten handelt es sich um eine Qualifizierung, also eine notwendige Voraussetzung der Kompetenzentwicklung. In diesem Fall wäre das Training nicht zu Ende gedacht worden, das eigentliche Ziel bleibt dem Zufall überlassen.

Kompetenzentwicklung via Praxis, Kompetenzcoaching und Kompetenztraining weisen eine große potenzielle Methodenvielfalt auf, die bedarfsgerecht in den jeweiligen Lernrahmen verankert werden kann.

Die Formulierung der Kompetenzziele und die Auswahl der Methoden liegt letztendlich in der Verantwortung des Lerners, der von seiner Führungskraft sowie seinem Lernbegleiter beraten wird.

9.4 Eine Lernrevolution hat begonnen

Diese Zukunft des Lernens hat bereits begonnen. In immer mehr Unternehmen werden E-Learning und Blended-Learning-Lösungen bis hin zum Social Workplace Learning umgesetzt.

Nach Jane Hart zeigen sich aktuell vier Entwicklungstrends im betrieblichen Lernen:²⁷

- *Wachsende Anwenderorientierung der IT und des Lernens:* Die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Unternehmen nutzen immer mehr eigene Geräte, wie z. B. Smartphones und Tablets oder Softwarelösungen und Online-Services, weil sie damit ihre Aufgabenstellungen im Unternehmen einfacher lösen können als mit den Systemen, die im bzw. vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.
- *Lern- und Arbeitsinstrumente, aber auch persönliche Werkzeuge wachsen immer mehr zusammen:* Die zunehmende Anwenderorientierung der IT führt dazu, dass sich auch die Instrumente des Arbeitens und Lernens immer mehr überschneiden.
- *Soziale Werkzeuge werden immer wichtiger:* Die kollaborative Entwicklung von Lösungen und Inhalten in kommunikativen Prozessen im Netz, aber auch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Ideen und Erfahrungswissen verdrängen zunehmend das Erfordernis, formelles Wissen intendiert aufzubauen.
- *Selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz ersetzt formelles Lernen:* Mitarbeiter und Führungskräfte nutzen immer mehr soziale Werkzeuge, um individuelle, selbstorganisierte Lernprozesse nach ihren Bedürfnissen zu gestalten.

Die Anforderungen an die Verantwortlichen und Mitarbeiter des betrieblichen Kompetenzmanagements und vor allem an die Mitarbeiter selbst verändern sich deshalb fundamental und mit wachsender Geschwindigkeit. Gleichzeitig wandeln sich Handlungs- und Lernroutinen, die teilweise über Jahrzehnte angeeignet wurden, aber nur sehr langsam. Entsprechend müssen sich auch die Strukturen und Prozesse in den Unternehmen grundlegend verändern.

Da man Kompetenzen nicht vermitteln kann, sondern diese nur durch die Lerner selbstorganisiert aufgebaut werden können, müssen die Mitarbeiter die Kompetenz erlangen, ihren Lernprozess selbst zu organisieren.²⁸ Die steigende Menge an Informationen, die immer größer werdende Bedeutung des Internets und die immer kürzer werdende Halbwertszeit des Wissens erfordern ein lebenslanges Lernen der erwerbstätigen Menschen.²⁹

9.5 Coaching und Mentoring in selbstorganisierten Lernprozessen

Die Führungskräfte übernehmen in kompetenzorientierten Lernsystemen auf der Praxis- und der Coachingsstufe eine zentrale Rolle im Kompetenzaufbau, während die Gestaltung der Trainingsstufe primär in der Verantwortung der professionellen Lernbegleiter liegt.

²⁷Vgl. Hart, J. (2013), S. 5 ff.

²⁸Vgl. Bauer H.G. et al.(2007), S. 18.

²⁹Vgl. Pabel F. (2005), S. 13–16.

Kompetenzaufbau auf der Praxisstufe wird insbesondere durch folgende Merkmale geprägt:³⁰

- *Subjektivierendes Handeln*, das auf Erfahrungen und Erlebnissen der Mitarbeiter aufbaut, spielt in realen beruflichen Tätigkeiten und damit für den Kompetenzaufbau eine zentrale Rolle. Deshalb ist es notwendig, dass die Führungskräfte mit Unterstützung des zentralen Bildungsbereiches ihren Mitarbeitern in Entwicklungsgesprächen möglichst günstige Rahmenbedingungen für deren selbstorganisierten Lernprozesse schaffen.
- *Informelles Lernen* in Form selbstorganisierter, erfahrungsgeleiteter Kollaboration und Kommunikation spielt in der betrieblichen Kompetenzentwicklung eine dominierende Rolle. In regelmäßigen Entwicklungsgesprächen mit ihren Mitarbeitern erörtern die Führungskräfte im Rahmen der strategischen Vorgaben die individuellen Kompetenzziele, die von den Mitarbeitern definiert werden, und legen gemeinsam verbindlich fest, mit welchen möglichst authentischen Problemsituationen im Prozess der Arbeit, in herausfordernden Projekten oder in Communities of Practice der individuelle Kompetenzaufbau erfolgen soll. Damit wird auch sichergestellt, dass *situiertes Lernen* im Rahmen der Arbeitsprozesse und damit am Arbeitsplatz erfolgt.

Dies bedeutet die Abkehr von bloß fachsystematisch strukturierten Qualifizierungen, beispielsweise von beruflichen Bildungsgängen, und die Konzentration auf Entwicklungsaufgaben. Es soll vielmehr *Expertise* aufgebaut werden. Expertise ist das, was Könnern zu Könnern macht. Einziger Indikator für ihre Könnerschaft ist ihre Leistung beim Ausüben einer Tätigkeit. Untersucht man die tieferliegenden Gründe für die Könnerschaft, wird deutlich, dass Könnern in der Lage sind, auch dann zielgerichtet zu handeln, wenn ihnen nicht alle Informationen vorliegen.

Auf der *Coachingstufe der Kompetenzentwicklung* der Mitarbeiter übernehmen die Führungskräfte die Rolle eines Entwicklungspartners. Die Führungskraft soll den Mitarbeiter bei der Ausübung von komplexen Handlungen befähigen, optimale Ergebnisse selbstorganisiert hervorzubringen. Das heißt nichts anderes, als dazu beizutragen, die Selbstorganisationsfähigkeiten des Mitarbeiters, also Kompetenzen zu entwickeln. Folgerichtig stärkt Coaching und Mentoring in beruflichen Entwicklungsprozessen die Fähigkeit des Mitarbeiters zur Selbststeuerung, zur Selbstorganisation im Sinne einer "Hilfe zur Selbsthilfe".

Dieses Coaching ist in der Regeln nicht inhaltsorientiert (*was wird gelernt?*) sondern prozessorientiert (*wie wird gelernt?*); es geht nicht davon aus, dass Lernen, insbesondere Wert- und Kompetenzlernen durch die Führungskraft gesteuert werden muss, sondern dass es durch die Fragen, Ziele und Werte des Mitarbeiters selbst vorangetrieben wird; der Lernprozess wird nicht primär vom Wissen, sondern von Reflexion, Wertung und Handlung angetrieben.

³⁰vgl. Sauter, s.; Sauter, W. (2014).

Die Führungskraft setzt beim Coaching die Ziele von Aktivität und Engagement in der Regel nicht selbst, sondern nutzt die im beruflichen oder auch persönlichen Alltag vorkommenden Aufgabenstellungen, um diese Kompetenzen zu entwickeln und Handlungsfähigkeiten des Mitarbeiters zu erhöhen.

Coaching erfolgt als zielgerichtetes, gemeinsam abgestimmtes Vorgehen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und ist gekennzeichnet durch Akzeptanz, Vertrauen und Kooperation auf beiden Seiten.

Die Methoden der Begleitung von Kompetenzentwicklungsprozessen durch Führungskräfte lassen sich in folgenden Schritten charakterisieren:

1. Kompetenzentwicklungsziele klären und den individuellen Kompetenzentwicklungsbedarf sowie die individuellen Kompetenzziele gemeinsam festlegen.
2. Den organisatorischen, finanziellen und zeitlichen Rahmen der Kompetenzentwicklung im Gespräch gemeinsam festlegen.
3. Kompetenzentwicklungsaufgaben in der Praxis und in Projekten gemeinsam definieren.
4. Die Kompetenzentwicklung beobachten und unterstützen, über Lernklippen des Mitarbeiters hinweghelfen.
5. Regelmäßige Auswertungs- und Entwicklungsgespräche führen.

In integrierten Kompetenzentwicklungsprozessen im Prozess der Arbeit und im Netz auf Basis einer Sozialen Kompetenzentwicklungs-Plattform wandeln die Führungskräfte ihre Rolle weiter zum *Mentor*, da die Lerner ihre Arbeits- und Lernprozesse immer mehr selbst organisieren und verantworten und das Coaching vor allem im Rahmen des Co-Coaching stattfindet.

Das Ziel des Mentoring ist es, den Entwicklungsprozess der Lerner mithilfe des Netzwerkes des Mentors zu intensivieren und die Lernprozesse beratend zu begleiten. In diesen Mentoring-Prozessen liegt der Lerneffekt immer mehr auf dem Transfer von implizitem Wissen des Mentors, der dafür sein Erfahrungswissen einbringt. Dieses Erfahrungswissen ist eine wertvolle Ergänzung zu dem expliziten Wissen, das in diesem Lernsystem genutzt werden kann.

Zusätzlich zu den genannten Vorteilen fördert ein Mentoring die Vernetzung des Lernenden im Unternehmen, insbesondere mit Entscheidern. Umgekehrt erhalten die Mentoren ein eindeutiges Feedback von der Basis und lernen selbst einen anderen Blickwinkel auf die Organisation kennen. Erfahrungsgemäß wirkt sich Mentoring auch bei den Mentoren günstig auf ihr Führungshandeln aus. So wird ein positiver Nebeneffekt für die Organisation realisiert und eine soziale Interaktion über die Bereiche und Hierarchieebenen hinweg erreicht.

Für das E-Mentoring werden geschützte Kommunikationsbereiche auf der Sozialen Kompetenzentwicklungs-Plattform angelegt, die einen vertraulichen Austausch außerhalb der persönlichen Treffen erlauben. Auch für die Vernetzung der Mentoren beziehungsweise der Lernenden untereinander sind geschlossene Bereiche vorgesehen.

9.6 Kompetenzentwicklung der Entwicklungspartner und der Lernbegleiter

Diese Veränderungsprozesse im Bereich der Führungskräfte werden nach unseren Erfahrungen nur dann gelingen, wenn sie Social Blended Learning zunächst als Lerner selbst erleben, eigene Erfahrungen mit dieser Lernkonzeption sammeln und diese mit ihren Kollegen reflektieren. Gleichzeitig sollten sie innerhalb des vorgegebenen Ermöglichungsrahmens die zukünftige Lernkonzeption in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich, insbesondere ihre persönliche Rolle sowie die Rollen der Lernbegleiter und der Lerner als ein persönliches Praxisprojekt entwickeln. Über ein Projekttagebuch, das sie als Blog gestalten, tauschen sie ihre Überlegungen mit ihren Lernpartnern, d. h. anderen Führungskräften aus, und optimieren in einem sozialen Kommunikationsprozess ihre individuellen Lernkonzeptionen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass mit diesem „Doppel-Decker-Prinzip“ innerhalb weniger Wochen Sicherheit und eine hohe Akzeptanz der Führungskräfte für die neue Lernkonzeption aufgebaut werden kann. Die Führungskräfte entwickeln dabei auf Basis des Ermöglichungsrahmens spezifische, bedarfsorientierte Lernkonzeptionen für ihren Verantwortungsbereich, die sie anschließend in ihrer Praxis umsetzen. In der Kommunikation mit Lernpartnern und dem Lernbegleiter wird Sicherheit aufgebaut. Dadurch werden mögliche Widerstände in dieser Zielgruppe weitgehend abgebaut. Gleichzeitig wird durch den intensiven Austausch und die Diskussion der Ausarbeitungen die Kreativität deutlich erhöht, es entsteht ein gemeinsames Verständnis der Führungskräfte für die gemeinsame, grundlegende Lernkonzeption im Unternehmen. Die Teilnehmer nutzen dabei die Instrumente der Sozialen Kompetenzentwicklungs-Plattform, um ihre eigenen Lernprozesse und die Konzeptionsentwicklung zu gestalten. Es entsteht eine Community of Practice der Führungskräfte zu ihrer Rolle als Entwicklungspartner, d. h. Coach und Mentor, ihrer Mitarbeiter.

Führungskräfte können an folgenden Eckpunkten ansetzen, um die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter im Rahmen von Lernprozessen zu ermöglichen:³¹

- *Kompetenzorientierung:* Kompetenzen bilden den Ausgangspunkt und das Ziel des Lernens.
- *Eigenverantwortung der Lerner zulassen:* In regelmäßigen Reflexions- und Evaluationsphasen, z. B. auf Basis von Kompetenzmessungen, bestimmen die Lerner ihren aktuellen Stand und planen selbstorganisiert die weiteren Schritte ihrer Lernprozesse.
- *Positives Selbstkonzept der Lerner fördern:* Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, sukzessive mehr Verantwortung für ihren Lernprozess zu übernehmen. Dies kann insbesondere durch den Aufbau von Lernpartnerschaften und Netzwerken gefördert werden.
- *Soziale Einbindung:* Die Führungskraft fördert bzw. initiiert die Bildung von Lernpartnerschaften und das Lernen im Netz.

³¹Vgl. Schüßler, I. (2007).

Tab. 9.2 Vom LEHREN zum LERNEN

LEHRmethode	KompetenzLERNEN
Unterrichten	Lernwelten gestalten
Lernen als vorrangig rezeptiver Prozess	Lernen als selbstgesteuerter Prozess
Anleiten, darbieten, erklären	Begleiten: unterstützen, anregen, beraten
Passive Position des Lernenden	Aktive Positionen des Lernenden

- *Offene Lernprozesse*: Über das Angebot vielfältiger Erprobungs- und Handlungsmöglichkeiten, z. B. in herausfordernden Praxisprojekten, und die Integration von Kompetenzentwicklung durch das Zusammenführen von Lernen und Arbeiten sowie vielfältige Formen des Erfahrungsaustauschs und der Kommunikation schafft die Führungskraft ein offenes Lernambiente.

Die Kultur des Lernens ändert sich dadurch grundlegend, wie Tab. 9.2 zeigt:

Für die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte als Entwicklungspartner in innovativen Lernsystemen bietet es sich dabei an, im Rahmen der unternehmensweiten Lernkonzeption ihre eigene Lernkonzeption in ihrem Verantwortungsbereich zu konzipieren und anschließend umzusetzen. Um mögliche Widerstände der Führungskräfte so weit wie möglich auszuräumen bzw. Akzeptanz zu generieren, sehen wir vier erfolgsversprechende Eckpfeiler als relevant an.

Akzeptanz durch

- *eigene Erfahrungen der Führungskräfte mit dem Lernsystem*: Die Zielgruppe erfährt das Lernsystem als Lernende, gleichzeitig reflektiert sie ihre Erfahrungen und wendet sie auf eigene Lernprojekte an („Doppeldecker-Prinzip“),
- *Kommunikation*, insbesondere auch im Netz, mit allen Beteiligten,
- *Lernrahmen*, der effizientes Lernen mit dem „Lernpartner Computer“ optimal ermöglicht,
- *Optimierte Lernbegleitung* im Rahmen eines erweiterten „KOPING-Systems“³².

In diesem „Doppeldecker-Prinzip“³³ erfahren die Lernbegleiter selbstgesteuertes, formelles Lernen in einem Blended Learning Arrangement und selbstorganisierte, projektorientierte Kompetenzentwicklung in einem Social Blended Ansatz und wechseln dabei

³²Koping System: Die Lerner sollen befähigt werden, ihre Praxis als Mitarbeiter oder Führungskraft zu bewältigen. In kleinen Gruppen sollen sie sich im gegenseitigen Austausch, also kommunikativ und in der Form „kleiner Netze“, in ihrer Entwicklung unterstützen.

³³Vgl. Wahl, D. (3. Erw. Auflage 2013), S. 64 ff.

regelmäßig ihren Blickwinkel. Einmal betrachten sie die Lernkonzeption aus Sicht des Lerners und dann aus Sicht der Führungskraft. Dabei steht jeweils die Frage im Vordergrund, inwieweit die eigenen Lernerfahrungen in ein persönliches Projekt zur Entwicklung einer innovativen Lernkonzeption übertragen werden können.

Wir schlagen für diese Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und Lernbegleiter einen Ablauf vor, der sich seit zehn Jahren in vielen Projekten sehr bewährt hat (vergl. Abb. 9.3).

Die einzelnen Phasen (vergl. Tab. 9.3) werden durch unterschiedliche Elemente geprägt.

Die Erfahrungen in der Praxis, die wir seit etwa zwei Jahrzehnten in unterschiedlicher Ausprägung machen konnten, sind überzeugend. Ein entsprechendes „Doppel-Decker“-Konzept schlagen wir auch für die Gruppe der Lernbegleiter vor. Während bisher die Trainer in den meist seminaristischen Lernveranstaltungen das Steuer in der Hand hatten, übernehmen nunmehr die Lerner selbst die Verantwortung für ihre formellen und informellen Lernprozesse. Sie entscheiden immer mehr, welche Ziele sie anstreben und was sie mit welchen Methoden lernen. Der Trainer, Dozent oder Lehrer wird zum Lernbegleiter.



Abb. 9.3 Kompetenzentwicklung der Lernbegleiter zu Learning Professionals im „Doppeldecker-Prinzip“

Tab. 9.3 Kompetenzentwicklung der Führungskräfte im „Doppeldecker-Prinzip“

Phasen	Ablauf
<i>Vorbereitung</i>	Es wird ein Projektteam gebildet, das sich aus Kompetenzmanagern und Trainern des Unternehmens zusammensetzt. Diese Gruppe entwickelt ein Anforderungsprofil für die Zielgruppe. Jeder Teilnehmer der Entwicklungsmaßnahme definiert in Abstimmung mit seiner Führungskraft sein Bildungsprojekt für den eigenen Verantwortungsbereich
<i>Kick-off</i>	In einem (in der Regel) eintägigen Kick-off stellen die Projektteam-Mitglieder ihre Herausforderungen bei der Umsetzung ihrer Lernkonzeptionen vor, bilden Lerntandems und Lerngruppen und treffen verbindliche Vereinbarungen für die kommenden vier bis sechs Wochen. Alle verpflichten sich, einmal wöchentlich in einem Projekttagbuch („Projektblog“) über ihre Erfahrungen in der Konzeptentwicklung, die wesentlichen Zwischenergebnisse und ihre offenen Fragen zu berichten. Die Mitglieder der Lerngruppe verpflichten sich wiederum, die Projekttagbücher zu lesen, zu kommentieren und bei Bedarf Hilfestellung zu leisten. Damit bekommt jeder Teilnehmer von seinen Kollegen in der Lerngruppe und vom Lernbegleiter fundiertes Feedback, erhält aber auch tiefgehende Einblicke in die Konzepte der anderen. In der Diskussion entwickelt sich dabei <i>ein gemeinsames Verständnis des zukünftigen Lernsystems</i>
<i>Selbst-organisierte Lernphase</i>	Auf Basis eines Web Based Trainings zum Thema „Kompetenzentwicklung mit innovativen Lernsystemen“ erarbeitet sich jedes Projektteammitglied bei Bedarf „on-demand“ die notwendige Expertise, um eine innovative Lernkonzeption zu entwickeln. Offene Fragen werden mit dem Lernpartner oder in der Learning Community mit dem Kurs und dem Lernbegleiter diskutiert. Parallel bearbeitet jeder, alleine oder im Team, sein persönliches Projekt und tauscht sich über das Lerntagebuch mit den Kollegen und evtl. dem Lernbegleiter aus. So gewinnen die Teilnehmer Sicherheit im Hinblick auf die Gestaltung des Lernsystems und finden erfahrungsgemäß zunehmend Spaß an dieser Veränderung. Um von Anfang an Sicherheit aufzubauen, tauschen die Führungskräfte regelmäßig ihre Zwischenergebnisse über einen persönlichen Projektblog mit dem Team aus. Die Kollegen und ihr Lernbegleiter geben ihnen laufend Feedback. Gleichzeitig lesen sie die Projekttagbücher der anderen Teilnehmer, bewerten deren Ansätze, geben ihnen Rückmeldung und nutzen deren Ideen und Lösungen als Anregungen für ihr eigenes Lernkonzept. In diesem Prozess entwickelt sich schrittweise auch ein gemeinsames Verständnis des Teams für innovatives Lernen, insbesondere wenn der Austausch von Erfahrungswissen in der Umsetzungsphase im Rahmen einer „Community of Practice“ fortgesetzt wird

(Fortsetzung)

Tab. 9.3 (Fortsetzung)

Phasen	Ablauf
<i>Workshop</i>	Die Teilnehmer präsentieren ihre Konzeptentwürfe im Kurs und z. B. der Leitung. Die Vorschläge werden in der Diskussion weiter optimiert. Im zweiten Teil wird die anschließende Umsetzung der Lernkonzeptionen in der Praxis vereinbart. Im Regelfall beschließen die Teilnehmer, den Austausch von Konzeptionen und Erfahrungswissen in einer selbstorganisierten Community of Practice weiterzuführen. Die bisherigen Einzelkämpfer arbeiten und lernen zunehmend im Netz
<i>Praxis</i>	Die Teilnehmer setzen nunmehr eigenverantwortlich ihre Konzeptionen um und werden bei der Umsetzung ihrer Konzeption vom Lernbegleiter gecoacht

9.7 Fazit

Kompetenzentwicklung im Unternehmen ist möglich, aber nur im Sinne einer „Ermöglichungsdidaktik“, die den Mitarbeitern und Führungskräften ein Lernsystem bietet, in dem sie ihre Kompetenzen selbstorganisiert und personalisiert im Rahmen realer Herausforderungen in der Praxis entwickeln können. Damit übernehmen die Führungskräfte die Rolle als Entwicklungspartner, d. h. als Coach und Mentor, ihrer Mitarbeiter. Die heutigen Trainer entwickeln ihre Rolle zu einem Lernbegleiter, der die individuellen Lernprozesse der Mitarbeiter methodisch begleitet. Diese Kompetenz können sie in einem „Doppel-Decker“-Arrangement projektbezogen selbstorganisiert aufbauen.

Vita

Prof. Dr. Werner Sauter ist Bankkaufmann und Diplom-Volkswirt. Er wurde in pädagogischer Psychologie promoviert und besitzt Erfahrungen in der Bankberatung, als Berufsschullehrer, Personalentwicklungsleiter, Professor an der Dualen Hochschule sowie als Vorstand eines E-Learning Unternehmens. Er ist wissenschaftlicher Leiter der Blended Solutions GmbH Berlin und begleitet betriebliche und überbetriebliche Bildungsanbieter bei der Konzipierung, Umsetzung und Implementierung innovativer Geschäftsmodelle.

Er hat eine Vielzahl von Fachbüchern und -artikeln zu innovativen Lernsystemen veröffentlicht. Wöchentlich schreibt er einen Blog zu diesen Themen blendedsolutions.wordpress.com

Mail sauter@blended-solutions.de

Web www.blended-solutions.de

Universitäre Mentoringprogramme am Übergang vom Studium in den Beruf als Chance für Studierende, Mentoren und Unternehmen

10

Ein Gastbeitrag von Stephan Plaum

„Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht!“ ist wohl ein passendes Sprichwort. Trotz des viel diskutierten Fachkräftemangels und eines in Folge zunehmend nachfragedominierten Arbeitsmarktes finden Absolventen und Unternehmen nicht immer leicht zueinander. Die Studierenden treffen auf ein für sie schwer durchschaubares Überangebot an Praktika, Traineeprogrammen und anderen Einstiegschancen. Auf der anderen Seite klagen Arbeitgeber darüber, dass Studierende neben bzw. in ihrer akademischen Ausbildung nicht die gewünschten Akzente setzen und es häufig an persönlicher und sozialer Reife fehle. Vor allem angesichts dieser Entwicklung gewinnt Mentoring am Übergang vom Studium in den Beruf an deutschen Hochschulen zunehmend an Bedeutung. Auf der Webseite des deutschen Hochschulverbands¹ findet sich eine stetig wachsende Anzahl universitärer Mentoringprogramme. Neben Peer-to-peer-Mentoring sowie Angeboten für weibliche Karrieren in der Wissenschaft gibt es Programme, die fokussiert auf den Berufseinstieg den Kontakt zwischen Studierenden und berufserfahrenen Akademikern herstellen. Ursprünglich gedacht als Unterstützungsangebot für Absolventen der sogenannten Orchideenfächer, nutzen heute die Studierenden wirtschaftsnaher und naturwissenschaftlicher Fächer diese Angebote gleichermaßen für sich, um ihre beruflichen Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten mit Hilfe eines Mentors besser einzuschätzen.

Im folgenden Beitrag wird verdeutlicht, warum Mentoring in diesem Sinne für alle Beteiligten, für Mentees, Mentoren und Unternehmen ein vielversprechender Ansatz ist. Die hierfür herangezogenen Daten und Erfahrungsberichte stammen aus einer dreijährigen Panelstudie (Pflaum 2016) über das Mentoringprogramm der Ludwig-Maximilians-Universität München.² Es handelt sich dabei um ein 2001 ins Leben gerufene fakultäts-

¹www.hochschulverband.de/mentoring.html.

²www.s-a.lmu.de/mentoring.

branchen- und berufsübergreifendes Projekt. Vom Erstsemester bis zum Doktoranden nehmen Studierende aus allen Phasen des Studiums daran teil. Im Rahmen des Bundesländer-Programms Qualitätspakt Lehre³ wird es seit 2012 sukzessive ausgebaut. Inzwischen beteiligen sich ca. 600 Mentoren aus ca. 400 verschiedenen Unternehmen daran, die seitdem mehr als 1000 Studierende betreuen. Die meisten Mentoren (80 %) engagieren sich neben ihrem Beruf ehrenamtlich und unabhängig von ihrem aktuellen Arbeitgeber. Daneben gibt es Unternehmen, die Mentoren aus den Reihen ihrer Mitarbeiter ins Programm entsenden, um so den direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbern aus den Reihen der Mentees zu suchen.

Ausgangspunkt der Ergebnisdarstellung sind die Motivation und Erwartungshaltungen der Mentees und Mentoren. Anschließend geht es um das Matching, die Inhalte und die Qualitätssicherung im Mentoringprozess. Schließlich wird der Nutzen von Mentoring am Übergang vom Studium in den Beruf für Mentees, Mentoren und Unternehmen beleuchtet und welcher Rahmenfaktoren es bedarf, um Mentoring erfolgreich zu gestalten. Der Beitrag schließt mit einem Seitenblick auf Mentoring als erfolgversprechendes Recruiting-Instrument für Unternehmen.

10.1 Motivation und Erwartungshaltungen der Teilnehmer

Abb. 10.1 bietet einen Überblick der Erwartungshaltungen der Mentees und des Beratungsangebots der Mentoren. Diese Angaben machen beide im Vorfeld des Matchingprozesses bei ihrer Online-Anmeldung. Wie die Abb. 10.1 zeigt, steht auf beiden Seiten an erster Stelle das Thema der allgemeinen beruflichen Orientierung. Vielen Studierenden – auch aus den vermeintlich wirtschaftsnahen Fächern bzw. aus den Reihen der High-Potentials – ist nicht bewusst, welche Chancen sie bei welchen Unternehmen, in welchen Berufen haben. Sowohl Mentees mit eher vagen als auch die mit präziseren beruflichen Vorstellungen schätzen ihre Kompetenzen und damit ihre Einstiegschancen häufig falsch ein und fühlen sich selbst von – aus Personalersicht – gut passenden Stellenanzeigen, Traineeprogrammen oder anderen Angeboten nicht angesprochen. Gerade in diesem Fall ist ein Mentor hilfreich, wenn er die Chancen des Studierenden aus seiner eigenen Erfahrung heraus realistisch bewertet, Einstiegswege aufzeigt, Kontakte herstellt und ggf. zur Bewerbung auf die Stelle ermutigt.

Auffällig ist auch, dass mehr Mentees die direkte Vermittlung eines Praktikums/eines Jobs im Auge haben, als die Mentoren dies anbieten. Diese Differenz zwischen Nachfrage und Angebot relativiert sich im Laufe der Mentoringbeziehung, da am Ende nach eigenen Angaben in etwa zwei Drittel der Mentees angeben, entweder direkt über den Mentor oder indirekt über den Kontakt eines Mentors ein Job-/Praktikumsangebot

³www.uni-muenchen.de/studium/lehre_at_lm/

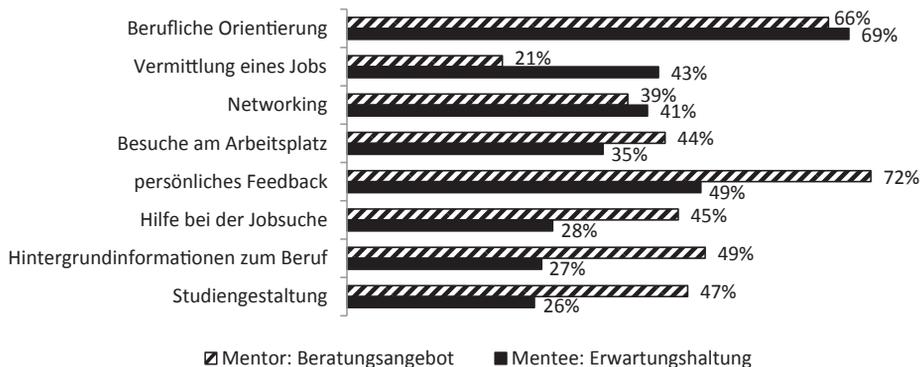


Abb. 10.1 Erwartungshaltungen der Mentees und Beratungsangebot der Mentoren in den Anmeldebögen (N = 220)

erhalten zu haben. Ein typischer Fall sieht wie folgt aus: Der Mentor erfährt von einer freien Stelle im Unternehmen, auf die der Mentee seiner Einschätzung nach gut passt und motiviert diesen zur Bewerbung. Er macht ihm das Angebot, sich im Schreiben und im Lebenslauf auf ihn als Mentor zu beziehen. Parallel dazu kündigt er die Bewerbung seines Mentees an geeigneter Stelle im Unternehmen an.

- Der Mentee hat so den Einstieg in einen Beruf oder eine Branche geschafft und diesen Schritt vorab in mehreren Gesprächen mit dem Mentor auf seine Richtigkeit und Sinnhaftigkeit reflektiert.
- Der Mentor fungiert als Talent-Scout für das Unternehmen und motiviert einen potenziellen Arbeitnehmer zur Bewerbung. Auch er konnte sich im regelmäßigen Austausch mit dem Mentee davon überzeugen, dass er für die entsprechende Stelle persönlich und fachlich geeignet ist.
- Das Unternehmen kann sich im Bewerbungsprozess neben den klassischen Bewerbungsunterlagen auf die Referenz seines Mitarbeiters, der die Bedürfnisse des Unternehmens und/oder der Branche kennt, stützen.
- Darüber hinaus ist der Multiplikatoren-Effekt von Bedeutung. Die Mentees tauschen sich mit ihren Kommilitonen über die im Mentoring und mit dem Mentor eines Unternehmens gemachten Erfahrungen intensiv aus.

Auch wenn dies häufig eine schöne Entwicklung im Mentoringprozess ist, ist an dieser Stelle zu betonen, dass die direkte oder indirekte Vermittlung eines Jobs nicht das primäre Ziel des Mentorings ist. Im Vordergrund der One-to-one-Beziehung zwischen Mentor und Mentee stehen die fachliche und die persönliche Entwicklung der Studierenden.

10.2 Rekrutierung der Mentoren

Mit einem Pool von 600 ehrenamtlichen Mentoren ist ein breites Spektrum an Branchen und Berufen im Programm vertreten. Akquiriert werden die Mentoren durch direkte Ansprache von Alumni, ehemaligen Kommilitonen und Kollegen, vor allem aber über die sozialen Medien. Berufliche Netzwerke wie XING oder LinkedIn eignen sich hervorragend für eine gezielte Recherche und die erste Ansprache geeigneter Mentoren. Im selbstverständlich folgenden persönlichen Gespräch gilt es, sich ein genaueres Bild von den Motiven, Vorstellungen, Erwartungshaltungen und den für einen Mentee relevanten Wissens- und Erfahrungsressourcen des potenziellen Mentors zu machen. Die erste Frage seitens des künftigen Mentors ist – zu Recht – die nach dem zeitlichen Aufwand. Die LMU macht hier keine festen Vorgaben, der Erfahrung nach treffen sich erfolgreiche Mentoringtandems zwei bis drei Mal pro Semester persönlich über einen Zeitraum von meist drei bis vier Semestern. Unter diesen Voraussetzungen betreuen in etwa 60 % der Mentoren einen und 40 % zwei oder mehr Mentees parallel.

10.3 Rekrutierung der Mentees

Wie bereits angedeutet, steht das Mentoringprogramm allen Studierenden und Promovierenden der LMU offen. In etwa die Hälfte der Mentees wird durch die Empfehlung eines Kommilitonen auf das Programm aufmerksam. Darüber hinaus besucht das Mentoringteam der LMU zur Werbung gezielt Vorlesungen für Studienanfänger, Studierende im dritten und vierten Semester sowie abschlussnahe Seminare am Übergang vom Bachelor zum Master-Studium. Die Mentees können sich jederzeit über ein Online-Formular um eine Aufnahme ins Programm bewerben. Abgefragt werden die Motive und die Erwartungshaltung sowie ggf. die bereits vorhandenen Vorstellungen des Studierenden zu seinem künftigen Beruf.

10.4 Matchingprozess

Nach erfolgreicher Anmeldung wird der Mentee zu einem persönlichen Beratungsgespräch in der LMU eingeladen. Im Zuge dieses Termins wählt er seinen Mentor aus der Datenbank aktiver Mentoren aus. Dabei kann der Mentee nach Berufen und Stichworten suchen und seine Vorstellungen mit einem Kurzprofil des Mentors abgleichen. Am Ende sollte sich der Mentee drei bis fünf aus seiner Sicht in Frage kommende Mentoren ausgesucht haben. Im anschließenden Gespräch mit den Projektmitarbeitern werden die Ergebnisse der Suche besprochen. Dabei wird darauf geachtet, dass mindestens drei konkrete Erwartungen des Mentees mit dem Angebot des Mentors übereinstimmen. Im Anschluss nimmt ein Projektmitarbeiter Kontakt mit den gewählten Mentoren auf und

stellt den ersten Kontakt her. In einer an Mentor und Mentee gerichteten E-Mail befindet sich das Kurzprofil des Mentors sowie der Bewerbungsbogen des Mentees. Mit einer kurzen Mail soll der Mentee den Kontakt zum Mentor aufnehmen und ihm darin seine Erreichbarkeit mitteilen. Den ersten telefonischen Kontakt stellt i. d. R. der Mentor her. Mentor und Mentee treffen sich das erste Mal meist in einem Café, um zu sehen, ob das Matching fachlich und persönlich passt. Wenn beide bejahen, ist das Tandem zustande gekommen. In mehr als 90 % der Fälle entscheiden sich Mentor und Mentee für die Aufnahme der Mentoringbeziehung. Gründe für eine Entscheidung gegen das Tandem sind meist falsche oder zu unspezifische Erwartungen ans Mentoring. Oder es gibt entgegen des ersten Eindrucks vom Profil des Mentoringpartners keine hinreichenden fachlichen oder persönlichen Gemeinsamkeiten. Nach entsprechender Rückmeldung durch den Mentor oder den Mentee wird gemeinsam nach einer Alternative gesucht.

10.5 Inhalt der Gespräche und Entwicklung der Beziehung

Inhaltlich macht die LMU den Mentoringtandems wenige Vorgaben. Mentor und Mentee sollen die Themen, die für sie relevant sind, frei bestimmen. Optional haben die Mentoren die Möglichkeit, eine ganztägige Mentoren-Schulung zu besuchen, die die LMU zweimal im Jahr kostenfrei anbietet. Das Seminar bietet unter anderem zu folgenden Fragestellungen Orientierung:

- Was genau beinhaltet die Rolle des Mentors? Was aber auch nicht?
- Wie lerne ich meine Bedürfnisse und die meines Mentees kennen?
- Wie kläre ich das Anliegen meines Gegenübers?
- Wie wende ich aktuelle Coaching- und Beratungsmethoden im Mentoring an?
- Wie kann ich durch gezielten Einsatz von Coaching- und Beratungsmethoden wie z. B. Fragen, erlebnisorientierten Übungen und Feedback neue Perspektiven eröffnen?
- Wie begleite ich meinen Mentee bei Entscheidungen?

Auch für die Mentees gibt es an zwei Abenden im Jahr eine Informationsveranstaltung, die über die mit dem Mentoring verbundenen Chancen und Möglichkeiten, aber auch über die Grenzen der Beziehung informiert. Ein Online-Mentoring-Guide⁴ ergänzt das Unterstützungsangebot und gibt zahlreiche Tipps zur erfolgreichen Gestaltung des Tandems. Darüber hinaus steht das Mentoringteam der LMU Mentees und Mentoren im Bedarfsfall jederzeit persönlich beratend zur Seite. Die meisten Mentoringbeziehungen jedoch sind Selbstläufer und Nachfragen zur organisatorischen oder inhaltlichen Gestaltung des Mentorings sind selten. Bei den Inhalten selbst setzt jedes Tandem unterschiedliche Akzente. Am häufigsten jedoch geht es um Fragen wie diese:

⁴www.s-a.lmu.de/guide.

- Wie ist dem Mentor der Einstieg in den Beruf gelungen?
- Welche Hintergrundinformationen hat der Mentor zu bestimmten Branchen und Berufen?
- Auf welche fachlichen Qualifikationen und soziale Kompetenzen legen Unternehmen besonders Wert?
- Welche Zusatzqualifikationen machen Sinn?
- Wie optimiert man seine Bewerbungsunterlagen bzw. kann darin sein Profil schärfen?
- Wie bereitet man sich auf Bewerbungsgespräche und deren Ablauf vor?
- Wo findet man passende Stellen und wie bewertet man Stellenanzeigen mit Blick auf das eigene Profil?
- Wo liegen die eigenen persönlichen Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder?

Darüber hinaus bestärkt der Mentor den Mentee in seinen Plänen und macht ihm Mut, diese Pläne auch in die Tat umzusetzen. Mit Blick auf den Verlauf von Mentoringbeziehungen lassen sich am Beispiel der LMU vier typische Verlaufsmuster identifizieren (s. a. Abb. 10.2):

1. Einmalige/zwei Treffen: In etwa zehn Prozent der Fälle bleibt es bei einem Treffen zwischen Mentor und Mentee. Hier hat das Matching fachlich und/oder persönlich nicht gepasst. Etwa ein Drittel der betroffenen Mentees meldet sich, um eine Alternative abzuklären. Die übrigen zwei Drittel beenden das Mentoring und haben kein weiteres Interesse am Programm. Auf Nachfrage hin haben diese Mentees häufig zu

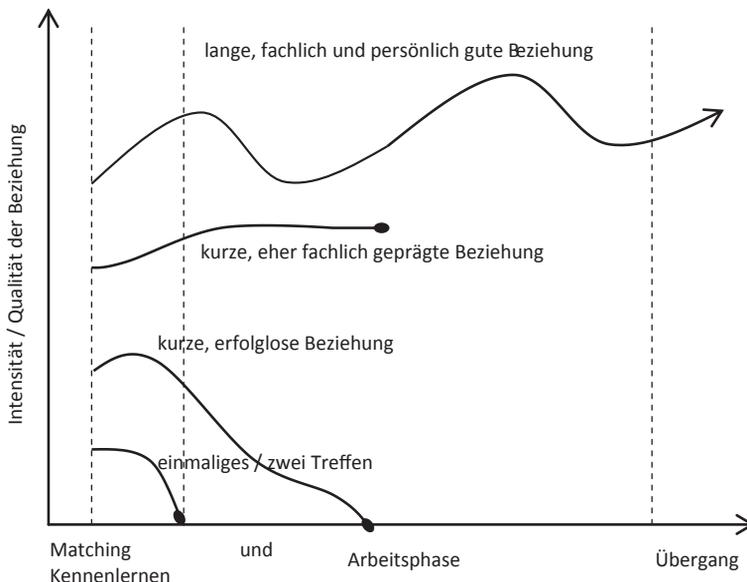


Abb. 10.2 Typische Verläufe von Mentoringbeziehungen

hohe Erwartungen oder im Gegenteil zu wenige oder keine konkreten Erwartungen ans Mentoring bzw. an den Mentor.

2. Kurze, erfolglose Beziehungen: Ähnlich verhält es sich hier. Die Mentees brechen nach wenigen weiteren Treffen den Kontakt zum Mentor ab. Auch in diesen Fällen sind es meist zu hohe Erwartungen (z. B. der Mentor soll ein Praktikum besorgen) oder fehlende Ideen zur weiteren Gestaltung des Tandems.
3. Kurze, eher fachlich geprägte Beziehungen: Hier stehen konkrete, fachliche Fragen und Themen, z. B. rund um den Bewerbungsprozess im Vordergrund. Mentor und Mentee arbeiten in ein bis zwei Semestern einen gemeinsam vereinbarten Themenkreis ab und beenden im Anschluss die Beziehung im positiven Sinne.
4. Lange, fachlich und persönlich gute Beziehungen: Neben einer fachlich geprägten Arbeitsbeziehung bauen Mentor und Mentee in diesen Tandems eine gute persönliche Bindung zueinander auf. Sie führen intensive, persönliche, über das Studium und Karrierethemen hinausgehende Gespräche. Diese Tandems halten meist über mehrere Jahre hinweg und münden in eine Freundschaft mit regelmäßigem persönlichen Kontakt auch nach Abschluss des Mentoring.

Auch die eben skizzierten erfolgreichen Beziehungen verlaufen selten linear, sondern sie sind von Höhen und Tiefen gekennzeichnet, von Phasen des intensiven und des loseren Kontakts, nicht selten auch von Krisen zwischen Mentor und Mentee. Kritische Phasen werden häufig durch kritisches Feedback des Mentors zur Person oder zu den Plänen des Mentees ausgelöst. Entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, dass der Mentee in der Lage ist, auch kritisches Feedback zu verarbeiten, Gewinn für sich daraus zu ziehen und nach einer ggf. erforderlichen inneren Verarbeitungspause wieder den Kontakt zum Mentor sucht.

10.6 Steigerung der Attraktivität: Veranstaltungen für Mentoren und Mentees

Ein Pfeiler der Stabilität im Mentoringprogramm und ein geschätzter Attraktor für alle Beteiligten sind die Karriere- und Networking-Events, exklusiv für Mentees, Mentoren und die im Programm engagierten Unternehmen:

- Beim Career Talk⁵ lernen die Mentees acht ausgewählte Unternehmen unter einem jährlich wechselnden Themenkreis in Diskussionsrunden, Workshops und Einzelgesprächen kennen (z. B. in 2016: Was kostet die Welt? Grenzenlose Karrieren zwischen Global Player und Local Hero).

⁵www.s-a.lmu.de/careertalk.

- Bei der Open Mentoring Lounge⁶ haben die teilnehmenden Mentees neben Einzelgesprächen die Möglichkeit, gemeinsam mit den Unternehmen vor Ort an echten Business Cases zu arbeiten.
- Unter dem Motto „Tandemtreff und Spitzensport“ treffen sich Mentees und Mentoren zum Netzwerken und Austausch. In 2015 entstand aus diesen Treffen heraus die LMU Golf Community⁷. Weitere Ableger sind geplant.
- Beim Meet and Greet⁸ oder beim Mentoringforum stellen sich einzelne Unternehmen oder Mentoren und Mentees im Rahmen von Vorträgen, Workshops oder Seminaren vor.

Diese Events dienen nicht nur der weiteren Vernetzung von Mentoren, Mentees und Unternehmen über die Grenzen des eigenen Tandems hinweg, sondern sind auch Ausdruck der Wertschätzung und des Commitment der LMU zur Bedeutung des Mentoringprogramms im Kontext der Universität.

10.7 Qualitätssicherung

Gerade weil die LMU die organisatorische und inhaltliche Ausgestaltung des Tandems weitgehend den Mentoren und Mentees überlässt, sind flankierende Maßnahmen der Qualitätssicherung besonders wichtig. Diese setzen an mehreren Stellen des Mentoringprozesses an:

- Auswahl der Mentoren: Im Akquisegespräch sowie im Anmeldebogen der Mentoren muss erkennbar sein, welche Ressourcen der Mentor ins Mentoring einbringen kann und will. Der Mentor muss dabei nicht unbedingt einen Hochschulabschluss haben. Wichtigere Indikatoren sind die (mindestens vierjährige) Berufs-, Projekt-, Beratungs-, Ausbildungs- und/oder Führungserfahrung.
- Auswahl der Mentees: Im Anmeldebogen ist darauf zu achten, dass die Mentees in wenigen Sätzen ihre Erwartungen ans Mentoring beschreiben können. Keine Rolle spielen das Fach, die Phase des Studiums, die Noten oder ob der Studierende bereits einen konkreten Berufswunsch oder ein Traumunternehmen hat.
- Matchingprozess: Beim Matchingprozess sollte es zwischen dem Angebot des Mentors und den Erwartungen des Mentees mehrere Überschneidungen geben. Das Geschlecht oder das Alter spielen für die LMU keine Rolle. Es obliegt dem Mentee bei der Auswahl des Mentors, wie viel Bedeutung er diesen beiden Kriterien beimisst. Da Mentor und Mentee erst nach dem/den ersten persönlichen Treffen entscheiden,

⁶www.s-a.lmu.de/oml.

⁷www.s-a.lmu.de/golfen.

⁸www.s-a.lmu.de/meet_and_greet.

ob Sie ein Tandem bilden wollen, nimmt die LMU nach ca. vier Wochen mit beiden Kontakt auf, um nach dem Status der Beziehung zu fragen.

- Evaluation: Einmal jährlich werden alle aktiven Mentoren und Mentees in einer Online-Befragung nach ihrem aktuellen Status gefragt. Besteht das aktuelle Tandem noch? Wie gut funktioniert die fachliche und persönliche Zusammenarbeit? Hat sich etwas am beruflichen Status des Mentors bzw. am studentischen Status des Mentees geändert?
- Ansprechpartner: Auch zwischen den Phasen des Matchings und der Evaluation haben Mentoren und Mentees einen festen Ansprechpartner an der LMU, falls es Fragen oder Probleme gibt.

10.8 Erfolgreiches Mentoring

Die eingangs genannte LMU Panelstudie zum Mentoringprogramm (Pflaum 2016) bestätigt, dass vom Mentoring alle Beteiligten profitieren. Die konkreten Erfolge von Mentoringprozessen lassen sich dabei zunächst grob nach psychosozialen und karrierebezogenen Fortschritten unterteilen. Im Einzelnen bewerten die Teilnehmer des Programms ihren Nutzen vom Mentoring wie folgt.

10.9 Aus Sicht der Mentees

1. Allgemeiner Nutzen: Eine deutliche Mehrheit (ca. 90 %) der Mentees gibt in der abschließenden Evaluation an, dass ihnen Mentoring im Allgemeinen geholfen habe. Der Austausch mit dem Mentor habe ihnen Spaß gemacht oder er habe ihnen immer wieder mit guten Tipps in verschiedenen Lebenslagen zur Seite gestanden.
2. Mehr Selbstbewusstsein: Vor allem in den geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern, aber auch in den wirtschaftsnahen Studienfächern geben Mentees an (80 %), der Mentor hätte ihnen mit Blick auf den Studienverlauf oder einen späteren Berufseinstieg mehr Selbstbewusstsein vermittelt.
3. Besseres Selbstmanagement: In vielen Fällen (62 %) unterstützt der Mentor seinen Mentee dabei, sich klare Ziele für das Studium und die Karriere zu setzen und gibt Hinweise, wie man diese Ziele auch erreiche.
4. Bestärkung in den eigenen Plänen: Eng verbunden mit dem Aspekt des Selbstbewusstseins, aber noch mehr fokussiert auf die Karrierepläne der Mentees geben viele Mentees an, der Mentor ermutige sie, ihre Pläne weiterzuverfolgen und gleiche mit ihnen in förderlicher Weise Chancen, Möglichkeiten aber auch Grenzen ab (88 %).
5. Neue Karriereperspektiven: Darüber hinaus vermitteln viele Mentoren auch neue Karriereperspektiven (80 %), z. B. in Form von Berufsfeldern, die der Mentee noch nicht kannte.

6. Direkte Hilfe beim Berufseinstieg: Schließlich vermittelt die Mehrzahl der Mentoren (62 %) ihren Mentees entweder direkt oder indirekt über ihr Netzwerk ein Praktikum oder einen Job.

10.10 Aus Sicht der Mentoren

1. Allgemeiner Nutzen: Die meisten Mentoren (91 %) geben an, dass Mentoring ihnen allgemein Freude bereitet habe. Es mache ihnen Spaß, eigenes Wissen und eigene Erfahrungen an die Mentees weiterzugeben. Häufig ist damit die Aussage verbunden, man hätte sich früher als Student selbst einen Mentor gewünscht und wolle daher jetzt gerne unterstützen.
2. Impulse für die eigene Karriere: Viele Mentoren (78 %) berichten über positive Impulse in Folge des Mentorings für ihre eigene Karriere. Dazu zähle unter anderem, dass vergangene oder anstehende Karriereentscheidungen in neuem Licht gesehen werden, dass ihr ehrenamtliches Engagement als Mentor positiv durch den eigenen Arbeitgeber wahrgenommen werde und schließlich, dass Mentoring eine gute Möglichkeit sei, die Beratungs- und Führungserfahrung weiter auszubauen.

10.11 Aus Sicht der Unternehmen

1. Reputation/Personalmarketing: Mentoring ist eine Form gesellschaftlichen Engagements. Da sich die Mentoren nicht nur als Person, sondern stets auch als Repräsentant eines Unternehmens/einer Branche einbringen, ist gutes Mentoring zugleich auch gute Werbung für seinen Arbeitgeber. Dies bestätigen nicht nur die Mentoren, sondern auch die an den Events teilnehmenden Unternehmen.⁹
2. Recruiting: Wie eingangs beschrieben, ist Mentoring auch ein besonders nachhaltiges Recruiting-Instrument. Im Mentoringprozess lernen die Mentoren die persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen ihrer Mentees intensiv kennen. Viel besser als nach einem zweistündigen Bewerbungsgespräch oder einem zweitägigen Assessment-Center kann ein Mentor nach mehreren persönlichen Treffen, offenen und ungezwungenen Gesprächen beurteilen, inwieweit der betreute Mentee ggf. zum eigenen Unternehmen passt. Die Empfehlung, sich mit einer persönlichen Referenz auf eine Stelle im eigenen Unternehmen zu bewerben, wird der Mentor nur dann aussprechen, wenn er sich des Fits sicher ist. Mentees sind in der Regel Studierende, die sich früh, intensiv und sehr reflektiert mit ihren beruflichen und persönlichen Zielen auseinandersetzen.

⁹www.s-a.lmu.de/partner.

10.12 Aus Sicht der LMU München

Der beste Indikator für den Erfolg und die Wirksamkeit des Programms und seiner Organisation ist die hohe Zahl der Weiterempfehlungen:

- Mehr als die Hälfte der neuen Mentees melden sich nach der Empfehlung eines Kommilitonen oder eines Professors/Dozenten zum Mentoring an.
- Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Mentoren. Allein in 2016 haben sich ca. 40 Mentoren nach Werbung durch einen Kollegen oder einen Bekannten angemeldet.
- Häufig werden ehemalige Mentees später selbst Mentoren der LMU und/oder empfehlen ihrem Arbeitgeber ein Engagement im Mentoringprogramm.

10.13 Rahmenbedingungen erfolgreichen Mentorings

Neben dem rezipierten Nutzen untersuchte die Panelstudie (Pflaum 2016) auch die für den Erfolg von Mentoring am Übergang vom Studium in den Beruf erforderlichen Rahmenbedingungen.

10.14 Engagement der Tandempartner/Vor- und Nachbereitung der Treffen

In diesem Sinne steht und fällt der Erfolg des Mentoring mit dem Engagement der Tandempartner. Mentees und Mentoren, die ihre Treffen thematisch gut vor- und nachbereiten, die mit konkreten Aufgabenstellungen arbeiten, profitieren meist mehr als Tandems, die eher spontan und ohne Vorbereitung in die Treffen gehen. Die Anzahl der persönlichen Treffen spielt eine gewisse aber keine entscheidende Rolle. Wichtiger ist, dass die Initiative für den regelmäßigen Kontakt (auch per Email, Skype oder telefonisch) vom Mentee ausgeht. Der Mentor auf der anderen Seite sollte gut erreichbar sein und in seinem Interesse für die berufliche und persönliche Entwicklung des Mentees authentisch sein.

10.15 Qualität der Beziehung

Eng damit verbunden ist die von Mentor und Mentee wahrgenommene Qualität der Beziehung. Zu unterscheiden ist dabei eine fachliche und eine persönliche Dimension. Hier gibt es, wie oben bereits beschrieben, einerseits Tandems, die eine eher fachliche, an Aufgaben orientierte Arbeitsbeziehung pflegen und andererseits Tandems, die darüber hinaus eine hohe persönliche Verbundenheit entwickeln. Mit Blick auf den

wahrgenommenen Nutzen von Mentoring sind die letztgenannten Tandems erfolgreicher. Wie sich die Beziehung entwickelt, ist auch durch bestmögliches Matching nur bedingt planbar, da sich die Wahl des Mentors zunächst nur an den fachlichen Kriterien und einigen persönlichen Angaben des Mentees und Mentors aus den Anmeldebögen orientiert. In etwa die Hälfte der Mentoringbeziehungen entwickelt sich im Nachgang zu einer weiter gepflegten Freundschaft zwischen Mentor und Mentee.

10.16 Ressourcen des Mentors

Für die Mentees ist von entscheidender Bedeutung, dass der Mentor für sie relevantes Wissen und Erfahrungen in die Beziehung einbringen kann. Kriterien sind die Berufs-, Beratungs- und Führungserfahrung sowie das persönliche und berufliche Netzwerk des Mentors. Dabei kommt es mehr auf die Fähigkeit des Mentors an, Wissen im Gespräch mit dem Mentee authentisch und überzeugend zu vermitteln, als darauf, wie viel Führungs- oder Beratungserfahrung der Mentor tatsächlich hat.

10.17 Organisation durch die LMU/Commitment

Für Mentoren und Mentees ist es gleichermaßen wichtig, dass die LMU als Organisation hinter dem Programm steht und diesem einen hohen Stellenwert beimisst. Dabei schätzen beide Tandempartner die weitgehende Gestaltungsfreiheit im Mentoringprozess. Zugleich sind ihnen die für die Teilnehmer des Programms exklusiven Karriereevents und Netzwerkveranstaltungen wichtig. In diesem Sinne werden Urkunden für Mentoren und Mentees sowie Grußworte hochrangiger Vertreter der LMU und der Ministerien, die das Programm fördern, als angemessene Wertschätzung wahrgenommen.

10.18 Beziehungsdauer

Auch die Dauer der Mentoringbeziehung spielt eine Rolle für den Erfolg. Aus den Evaluationen lässt sich ableiten, dass Tandems, die mindestens drei Semester zusammenarbeiten, mehr profitieren als kürzere Beziehungen. Das liegt unter anderem daran, dass sich erst in der längeren Zusammenarbeit neben der fachlichen auch eine vertrauensvolle und nachhaltige persönliche Beziehung zwischen Mentor und Mentee entfalten kann.

10.19 Faktoren mit bedingtem Einfluss auf den Mentoringerfolg

Überprüft wurden auch Einflussfaktoren, die im Ergebnis weniger bedeutend für den Mentoringerfolg sind als im Vorfeld vermutet:

- Das Geschlecht von Mentor und Mentee spielt nur insofern eine Rolle, dass weibliche Mentoren den Fokus etwas mehr auf psychosoziale Themen richten und männliche Mentoren mehr entlang von Karrierethemen beraten. Unabhängig davon sind männliche und weibliche Mentees in gleichem Maße mit dem Ergebnis des Mentoringprozesses zufrieden.
- Ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Fachbereiche. Mentoren und Mentees aus wirtschaftsnahen Studienfächern arbeiten etwas stärker an Karrierethemen, während andere Fachbereiche mehr auf psychosoziale Themen zielen. Auch hier gibt es keinen Unterschied in der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Mentoring.
- Die Persönlichkeitsprofile von Mentoren und Mentees haben keinen entscheidenden Einfluss auf den Mentoringerfolg. Extrovertierte Tandempartner mit einer Offenheit für neue Erfahrungen (gemäß dem Modell der Big Five) finden einen leichteren Einstieg ins Mentoring. Dieser Vorteil relativiert sich allerdings meist im Verlauf der Beziehung. Die Persönlichkeitsprofile von Mentoren und Mentees sind insgesamt gesehen, kein hinreichender Prädiktor für den Erfolg eines Tandems.
- Kaum einen Effekt auf den Erfolg von Mentoring haben das Alter von Mentor und Mentee oder die akademische Phase des Mentees. Ersteres liegt vor allem daran, dass sich die Mentees bereits bei der Auswahl bewusst für einen Mentor mit langjähriger und vielseitiger Berufserfahrung oder für einen Mentor entscheiden, dessen Berufseinstieg noch nicht zu lange zurückliegt.

10.20 Zusammenfassung und ein Seitenblick auf Mentoring als Recruiting-Instrument

Mitarbeiter des Career Service deutscher Hochschulen kennen täglich eingehende Anfragen wie diese: Unternehmen suchen den direkten, persönlichen Kontakt zu den Studierenden. Im „war for talents“ wollen sie Flyer verteilen, Poster aufhängen, für eigene Recruiting Events werben, an die Uni kommen, um Vorträge zu halten oder sie wollen kostenlose Workshops rund um die Themen Bewerbung und Karriere anbieten. Die Wände der Universitäten gleichen im laufenden Semester mehr Litfaßsäulen, denn edlen Hallen akademischer Lehre. Allerdings gehen in diesem bunten Mosaik der Firmenfarben und -logos die einzelnen Angebote in der Wahrnehmung der Studierenden allzu leicht unter. Auch andere Rekrutierungs-Medien wie Print- und Online-Anzeigen verlieren angesichts dieses Überangebots oder besser gesagt angesichts des unübersichtlichen Angebots zunehmend an Bedeutung. Die Karrierebotschaften vor allem mittelständischer oder weniger bekannter Arbeitgebermarken werden trotz attraktiver und passgenauer Angebote von der anzusprechenden Zielgruppe unter den Studierenden schlicht übersehen. Selbst auf den großen Jobmessen klagen Recruiter immer wieder über den anonymen Publikumsverkehr an ihren Ständen und trotz ausgefallener, mitunter kostspieliger Werbegeschenke über zu wenige nachhaltige Kontakte und Bewerbungen. Mit Sicherheit und zu Recht werden die eben genannten Instrumente weiter ihren Platz im

Personalmarketing-Mix behalten. Um als Arbeitgebermarke mit Blick auf den Fachkräftemangel zu bestehen, wird es immer wichtiger, an möglichst vielen Orten und in möglichst vielen Medien Präsenz zu zeigen.

Gerade vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen sinnvoll, auch unkonventionelle Rekrutierungswege wie das Engagement in einem wie im Artikel beschriebenen Mentoringprogramm zu beschreiten. Die damit verbundenen Vorteile lassen sich abschließend wie folgt zusammenfassen:

Mentoringprogramme ziehen in der Regel Studierende mit Potenzial an, die sich frühzeitig und reflektiert mit ihren Karriereplänen auseinandersetzen und dazu bereit sind, über den Tellerrand des Studiums hinauszusehen und Neues auszuprobieren. Überdurchschnittlich oft sind es Studenten, die bereits vielseitige Erfahrungen in verschiedenen Praktika und/oder bei Auslandsaufenthalten gemacht haben oder diese anstreben.

Weiter gibt es aus Sicht des Unternehmens keine besseren Botschafter für die eigene Arbeitgebermarke als motivierte Mentoren, die nicht nur persönliches Wissen und Erfahrungen an Studierende weitergeben, sondern zugleich über ihre positiven Erfahrungen als Arbeitnehmer berichten. Eine gute Möglichkeit, eine Brücke zwischen Mentee und dem Unternehmen zu bauen, ist es, ihn zum Besuch am Arbeitsplatz des Mentors einzuladen.

Auch die Mentees selbst sind wertvolle Multiplikatoren, da sie ihre positiven Erfahrungen aus dem Mentoringprozess und dem Kontakt mit Unternehmen gerne mit ihren Kommilitonen teilen.

Schließlich ist anzumerken, dass mit dem Engagement im Mentoring für Unternehmen keine Verpflichtung besteht, jedem Mentee ein Stellen- oder Praktikumsangebot zu machen. Häufig aber sind unter den Mentees passende Kandidaten, wovon sich der Mentor in zahlreichen persönlichen, zwanglosen und daher sehr offenen Gesprächen besser überzeugen kann, als es in einem Bewerbungsgespräch oder einem Assessment-Center möglich ist.

Darüber hinaus gibt es im Umfeld von Mentoringprogrammen exklusive Events und Netzwerkveranstaltungen für Mentees, Mentoren und Unternehmen. Anders als auf großen Jobmessen entstehen hier mehr nachhaltige Kontakte, die in Bewerbungen der Studierenden münden.

Zu guter Letzt schätzen Mentoren in ihren Berichten die durch das Mentoring neu gewonnene Beratungs- und Führungserfahrungen, von denen auch das Unternehmen profitiert. Aus diesem Grund macht es für Unternehmen Sinn, den Mentoren zumindest mit einer zeitlichen Kompensation für ihr Engagement entgegenzukommen. Der mit dem Mentoring verbundene Aufwand hält sich dabei mit zwei bis drei persönlichen Treffen pro Semester in überschaubaren Grenzen. Der Einstieg und ggf. auch der Ausstieg sind jederzeit und ohne negative Folgen für Mentor oder Mentee möglich.¹⁰

¹⁰Das ist in unternehmensinternen Programmen, wo mit einer gescheiterten Mentoringbeziehungen ein Reputationsverlust für Mentor und/oder Mentee verbunden sein kann, nicht immer der Fall.

Mit dem Mentoring üben Unternehmen und ihre Mentoren nicht nur ein sozial wichtiges Ehrenamt aus, sondern sie nutzen zugleich ein mächtiges Instrument für das Personalmarketing und stärken im Sinne des Employer Branding damit auch die Arbeitgebermarke des Unternehmens.

Die dem Text zugrunde liegende Panelstudie über den Nutzen und die Erfolgsfaktoren von Mentoring am Übergang vom Studium in den Beruf erscheint im Verlag Springer VS:

Mehr über das Mentoringprogramm der LMU München erfahren Sie hier: www.s-a.lmu.de/mentoring

Dr. Stephan Pflaum ist Pädagoge und Soziologe. Nach langjähriger Tätigkeit im Personalbereich verschiedener Unternehmen leitet er seit 2012 das fakultäts- und branchenübergreifende Mentoringprogramm der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zudem arbeitet er als Trainer und Lehrbeauftragter insbesondere in den Bereichen Personalentwicklung und -beratung.

Ein Gastbeitrag von David Clutterbuck

Studies by two professors at French business schools¹ identify seven characteristics of a multicultural manager:

1. Sensitivity to one's own and other cultures
2. Cultural awareness and curiosity
3. Cultural empathy
4. Multilingual skills
5. Contextual understanding and sensitivity
6. Semantic awareness
7. Ability to switch among cultural frames of reference and communication modes.

Their observations and analysis provide a valuable foundation for selecting and developing mentors for cross-cultural learning alliances. In selection, it is logical that relationships are likely to have higher rapport and greater intensity of learning, if mentors are able to recognise and value the cultural perspectives that mentees bring to the mentoring conversation, to empathise with different ways of interpreting events and to recognise when linguistic differences may lead to divergent interpretations of meaning.

The qualities identified in the French study can be described as *multicultural intelligence*. This is valuable in any organisation that encompasses a variety of cultures. Even where the language is the same—for example, US and UK English—lack of cross-cultural awareness can be a barrier to effective operations. I have been involved in a number of instances of communication failure, where US and UK nationals have taken radically

¹Hae-Jung Hong, Rouen and Yves Doz, INSEAD (2013) L'Oreal Masters Multiculturalism, Harvard Business Review, June, pp. 114–119

different and, in some cases, opposite meanings from the same words or phrases. (For example, “put an issue on the table”, which may mean deal with an issue now or park it, according to your cultural upbringing!)

The problem is that only a small proportion of coaches and mentors within companies typically have high levels of multicultural intelligence. Even amongst people, who have spent considerable periods as expatriates, multicultural intelligence can be relatively low—especially in multinationals, where expatriates live in relative isolation from their host cultures.

Some of the general steps, which organisations can take to support coaches and mentors in developing multicultural intelligence, include:

- Basic cultural awareness training—certainly not a complete solution, but a useful starting point! At the minimum, this should include an understanding of cultural dimensions, differences in body language and cultural values. (The work of Philippe Rosinski on coaching across cultures is a valuable resource for coaches and mentors.)
- Using managers, who have high multicultural intelligence to coach and mentor peers
- Reading anthropological literature about specific cultures *and one’s own culture*—for example, the book *Watching the English*, by Kate Fox, raises awareness how perspectives and behaviours that are considered normally by English natives, can be confusing to people from other cultures
- Encouraging coaches and mentors to develop at least conversational competence in languages, other than their own. Bilingual and trilingual people frequently think differently in each language, because each evokes different patterns of association.

Within the coaching or mentoring relationship, coaches and mentors can be proactive in developing their own multicultural intelligence. Based on the seven characteristics from the French study, they can, for example:

- *Take opportunities to explore and appreciate the culture of the coachee/mentee and how it differs from their own.* For example, they can explore issues such as:
 - What is a typical day in their traditional environment?
 - What values do they hold most dearly and why?
 - What are the most vivid stories they tell to their children? (Myths and parables are invaluable for understanding concepts of relationships, social exchange, duty and so on.)
 - What does the coachee/mentee find strange about the culture of the coach/mentor?
- *Cultivate cultural curiosity.* If one looks for them, there are multiple opportunities to learn about other cultures at work and in other environments, such as on holiday. At work, people tend to sit for lunch with people from their own culture—that’s a habit that can easily be broken with forethought. On holiday, we tend to have very shallow interactions with locals, but taking an interest in their culture is almost always

rewarded with a warm response. Ask the coachee/mentee to recommend a few books, which have been translated from their language into yours and read them with an eye to what you can learn about that culture.

- *Practice cultural empathy.* This requires moving beyond intellectual curiosity to engaging with and appreciating the richness of the other culture. Asking oneself the question: “If I had grown up in that culture, how would I be looking at this issue?”
- *Use the coaching mentoring conversations as an opportunity to learn some basics of the other person’s language.* This is not just about being able to say please and thank you, when visiting their part of the world. Conducting the session entirely in the coach’s or mentor’s language is a subtle indicator of power in the relationship. Learning some of the other person’s language helps to counterbalance this and emphasises the two-way learning nature of the relationship.
- *Create opportunities to view issues through the lens of the coachee’s or mentee’s culture.* Whenever they seem to be making less progress than they should, the coach/mentor should consider the possibility that there is a culturally-based barrier. This is a time to dig deeply into how they make sense of the situation, what real or imagined constraints they perceive, and what values they perceive to be strengthened or undermined by the options available to them.
- *Seize opportunities to discuss the subtleties of language*—how the meaning of words or phrases changes slightly in translation. For example, there may be one word for something in English, but two or three, with subtly different meanings, in the other language—and vice versa. These discussions can provide some of the most valuable opportunities to identify different patterns of thinking. Similarly, it is helpful to develop sensitivity to the meaning of metaphors in different languages and cultures. For example, in much of Europe, the owl is the symbol of wisdom and intelligence, being closely associated with Athena, the Greek goddess of wisdom. In Hindu mythology, the owl is associated with (among other things) transition, because it accompanies the soul of the departed into the next world. In North American Indian mythology, it is a malevolent harbinger of doom.
- *Develop the habit of thinking about how people from a different culture would approach issues.* Use your coachee/mentee to help you develop this ability. Ask them: “How would people in your culture typically go about this?” Experiment with different speeds of talking. Identify the limitations of typical styles of thinking in your own culture and practice applying alternative modes from other cultures. For example, a manager from a Western culture, used to applying linear, cause and effect logic, might consider an issue instead from a ying and yang perspective, in which opposites can co-exist.

While it is ideal for coaches and mentors to have developed these skills before they enter into a cross-cultural learning alliance, for most the relationship is their opportunity to acquire multicultural intelligence in a relative safe environment, where experimentation

is both accepted and a reinforcement for the rapport between them and their coachee/mentee. The coach/mentor is therefore strongly recommended to create and share with the coachee/mentee a personal development plan built around their increasing multicultural intelligence.

12.1 Checkliste Einführung Mentoring

Die folgende Checkliste dient der ersten Klärung, wie ein Mentor oder Mentee das Mentoring sieht. Diese Selbstreflexion erlaubt, Aspekte zu identifizieren, die eine besondere Rolle spielen oder im Vorfeld geklärt werden müssen.

1. Bedarf
 - Warum brauchen wir ein Mentoring-Programm?
 - Was wollen wir durch Mentoring erreichen?
2. Strategie und Werte
 - Passt Mentoring zu unserer Unternehmensstrategie und zu den gelebten Werten?
 - Gäbe es bereits Mentoring im Unternehmen?
3. Personen
 - Welche Mentoren stehen zur Verfügung?
 - Wer soll als Mentee aufgenommen werden?
 - Wer organisiert das Programm, ist dafür verantwortlich?
 - Welche Stakeholder gibt es, wie sind diese einzubinden?
4. Organisation
 - Gibt es Rollenbeschreibungen für Mentoren und Mentees?
 - Wie werden Mentoren und Mentees ausgewählt und vorbereitet?
 - Wie wird das Matching der Tandems erfolgen?
 - Welche Ressourcen und Rahmenbedingungen werden benötigt?
 - Wie werden die Mentoren und Mentees im Programmverlauf unterstützt?
 - Wie und wann erfolgt die Evaluation und ggf. die Anpassung?

12.2 Checkliste: Vorbereitung Mentoring für Mentees und Mentoren

Die folgende Checkliste dient der ersten Klärung, wie ein Mentor oder Mentee das Mentoring sieht. Diese Selbstreflexion erlaubt, Aspekte zu identifizieren, die eine besondere Rolle spielen oder im Vorfeld geklärt werden müssen.

Fragen

- Warum habe ich mich als Mentor/Mentee für das Mentoring entschieden?
- Was kann ich bieten, was erwarte ich dafür?
- Welche besonderen Fragen/Themen können aufkommen?
- Was beschäftigt mich gerade besonders?
- In welchen Bereichen soll mein Mentor/Mentee besonders gut zu mir passen? Wo soll er explizit anders sein? Warum?
- Wie sieht meine Position zu Vertrauen und Respekt aus? Was erwarte ich?
- Was sind meine eigenen Persönlichkeits-, Denk-, Lern- und Arbeitsstile?
- Wie beeinflussen diese die Art, wie ich mit anderen Menschen zusammen arbeite?
- Welche Mentoringerfahrung erwarte ich von meinem Mentor? Welche Vorerfahrung erwarte ich von meinem Mentee?
- Wie können wir das Mentoring zeitlich organisieren?
- Wo werden wir uns idealerweise treffen?
- Können wir uns virtuell (Telefon, Skype etc.) treffen? Welche Effekte sind dafür zu erwarten?
- Was ist meine Einstellung zur persönlichen Weiterentwicklung? Was will ich im Mentoring lernen?
- Welche frühere Erfahrung habe ich mit Mentoring gemacht?
- Wer muss im Mentoring noch berücksichtigt werden (Vorgesetzter des Mentee, soziales Umfeld,...)?

Fragen für die berufliche Entwicklung des Mentee

- Wie plane ich meine Karriere? Was will ich erreichen? Was treibt mich dazu an?
- Mit welchen Strategien war ich bisher (nicht) erfolgreich? Wie kann ich diese ausbauen?
- Was ist mir für das Privatleben wichtig? Wie bekomme ich Privatleben und Karrierepläne unter einen Hut?
- Was bin ich bereit, für meine Karriere zu investieren?
- Welchen Wert hat meine Leistung? Wie drückt sich dies in Einkommen, Anerkennung usw. aus?

12.3 Analysebogen „Netzwerk“

Menschen agieren stets in sozialen Beziehungen und Netzwerken. Das Bewusstsein über die eigenen Netzwerke hilft, sich klar zu werden, wie diese im Mentoring genutzt und ggf. ausgebaut werden können. Der Analysebogen soll Ihnen helfen, größere Klarheit über die eigenen Netzwerke zu erhalten.

Schritt 1: Personen identifizieren Bitte listen Sie alle Personen auf, zu denen Sie eine Beziehung haben (siehe Abb. 12.1). Neben Personen, zu denen bereits eine Beziehung besteht nennen Sie bitte auch Personen (entsprechend markieren), zu denen noch keine Beziehung besteht, die für Ihr Fortkommen jedoch wichtig/hilfreich wären.

Markieren Sie die fünf Personen, die für Sie und die Erreichung Ihrer Ziele im Mentoring besonders wichtig sind.

Schritt 2: Unterstützungspotenzial identifizieren Zu den fünf Personen, die Sie in Schritt 1 als besonders relevant identifiziert haben, listen Sie nun bitte auf, was Sie über diese Personen wissen, und wie konkret eine Unterstützung aussehen kann. Zu jeder Person erstellen Sie bitte ein Datenblatt:

1. Daten (Adresse, Telefon, ...)
2. Berufliche Informationen (Unternehmen, Funktion, Ausbildung, besondere Leistungen/Fähigkeiten,...)
3. Persönliches (Stärken/Schwächen, Hobbies, Bekanntenkreis,...)
4. Unterstützung (Angebot, Möglichkeiten, Ressourcen,...)
5. Sonstiges.

Privat	Beruf	Sonstige Personen
Familie, Freunde, Vereinsmitglieder, ...	Kollegen, Vorgesetzte, Verbandsmitglieder, Studienkollegen, ...	Bekannte 2.Grades, Personen aus Sport, Politik usw., Journalisten, Nachbarn,...

Abb. 12.1 Personen identifizieren

12.4 Mentoring: Meine Werte

Die eigenen Werte und Grundhaltungen beeinflussen die Zusammenarbeit im Mentoring. Diese Liste hilft Mentoren und Mentees, sich über die eigenen Werte bewusst zu werden.

Bitte markieren Sie die Werte, die sie auszeichnen und diejenigen, die Sie sich von Ihrem Mentoring-Partner wünschen.

Aktivität	Konsequenz	
Aufmerksamkeit	Konzentration	Meine wichtigsten Werte
Ausdauer	Kooperation	(Selbsteinschätzung):
Begeisterungsfähigkeit	Kreativität	1.
Durchsetzungsvermögen	Liebe	2.
gesunder Egoismus	Mitverantwortung	3.
Eigenverantwortung	Mobilität	4.
Einsatzbereitschaft	Offenheit für neue Wege	5.
Fairness	Ökologiebewusstsein	
Körperliche Fitness	Optimismus	
Flexibilität	Pragmatismus	
Fokussierung	Problemlösefähigkeit	
Freiheitsliebe	Pünktlichkeit	
Führungsfähigkeit	Respekt vor anderen	Die wichtigsten Werte meines
Geborgenheit	Selbstwertgefühl	Partners (Wunsch):
Geduld	Sicherheit	1.
Genauigkeit	Sparsamkeit	2.
Gerechtigkeit	Strukturiertes Arbeiten	3.
Glaubwürdigkeit	Teamfähigkeit	4.
Großzügigkeit	Toleranz	5.
Güte	Verschwiegenheit	
Herausforderungen annehmen	Vertrauen	
Hilfsbereitschaft	Verzeihen	
Höflichkeit	Zielklarheit	
Humor	Zuverlässigkeit	
Kampfbereitschaft	Zwischenmenschliche Wärme	
Kompromissfähigkeit		

12.5 Profilbogen Mentor

Persönliche Daten

Name, Vorname

Alter:

Aktuelle Funktion:

Organisationseinheit:

Kontaktdaten im Unternehmen

Kontaktdaten Privat:

Angaben zum Beruf

Ausbildung:

Wichtige berufliche Stationen:

Beschreibung der aktuellen Funktion:

Eigene Anmerkungen:

Teilnahme am Mentoring

Welche Motivation haben Sie, am Mentoring-Programm teilzunehmen?

Welche Erwartungen an das Mentoring haben Sie?

Was können und wollen Sie in das Mentoring einbringen (Fachlich-/methodische Kompetenz, Berufserfahrung, Netzwerk, ...)?

Vorstellung zum Mentee

Welche Vorstellung haben Sie von einem idealen Mentee?

Was soll der Mentee in das Mentoring einbringen?

Rahmenbedingungen des Mentorings

Wünschen Sie eine Vorbereitung/Qualifizierung für die Mentorentätigkeit?

Welche Unterstützung wünschen Sie sich im Verlauf des Mentorings?

Was ist Ihnen noch wichtig?

12.6 Profilbogen Mentee

Persönliche Daten

Name, Vorname

Alter:

Aktuelle Funktion:

Organisationseinheit:

Kontaktdaten im Unternehmen

Kontaktdaten Privat:

Angaben zum Beruf

Ausbildung:

Wichtige berufliche Stationen:

Beschreibung der aktuellen Funktion:

Eigene Anmerkungen:

Teilnahme am Mentoring

Welche Motivation haben Sie, am Mentoring-Programm teilzunehmen?

Welche Zeile wollen Sie im und mit dem Mentoring erreichen?

Welche Erwartungen an das Mentoring haben Sie?

Wie stellen Sie sich die eigene Rolle im Mentoring vor?

Vorstellung zum Mentor

Welche Vorstellung haben Sie von einem idealen Mentor?

Wen hätten Sie ggf. gerne als Mentor?

12.7 Der Mentoring-Vertrag

Der folgende Vertrag ist als Hilfestellung und Beispiel für einen Vertrag gedacht, der zwischen Mentor und Mentee geschlossen wird. Diese Vereinbarung ist erfolgskritisch für das Mentoring, da hierin die gegenseitigen Erwartungen ebenso offen gelegt werden, wie die Rahmenbedingungen für den Mentoring-Prozess.

Der Prozess

1. Drucken Sie je ein Exemplar für den Mentor und den Mentee
2. Füllen Sie das Formblatt vor dem ersten Treffen individuell aus
3. Diskutieren Sie Ihre Antworten und treffen Sie zu jedem Punkt eine Vereinbarung
4. Füllen Sie eine gemeinsame Version des Vertrages aus und unterschreiben Sie diesen beide.
5. Nutzen Sie den Vertrag regelmäßig, um Ihre Fortschritte im Mentoring zu überprüfen und den Vertrag ggf. an Veränderungen anzupassen.

Mentor/Mentee:

Ziel des Mentorings ist die berufliche und persönliche Entwicklung des Mentee, unterstützt durch den Mentor.

Für die Vor- und Nachbereitung der gemeinsamen Aktivitäten ist der Mentee verantwortlich. Er sorgt auch für die Protokollerstellung nach jedem Treffen und die Dokumentation. Der Mentor verantwortet die Vermittlung relevanten Wissens und die übergeordnete Steuerung des Prozesses.

Beide Partner verpflichten sich, die Privatsphäre zu respektieren und jede Form von Daten und Informationen vertraulich zu behandeln. Dies gilt während und nach der Mentoring-Beziehung.

Das Mentoring ist eine freiwillige und personengebundene Vereinbarung und kann von beiden Parteien jederzeit einseitig gekündigt werden. Dies hat schriftlich an die Programmleitung zu erfolgen.

Angestrebte Dauer des Mentorings:	
Rhythmus der Treffen:	
Weitere Kontaktmöglichkeiten:	
Welche Ziele werden mit dem Mentoring verfolgt?	
Was sind die Erwartungen des Mentors an den Mentee?	
Was sind die Erwartungen des Mentees an den Mentor?	
Wie oft werden wir uns treffen?	
Wie sehen die Rahmenbedingungen für die Treffen aus?	
Was sind die Grundregeln unserer Zusammenarbeit? (Offenheit, Vertraulichkeit, Umgang, ...)?	
Wie gehen wir bei eventuellen Problemen vor?	
Welche Themen/Aspekte müssen aus Sicht des Mentee gelöst werden?	
Welche Themen/Aspekte müssen aus Sicht des Mentors gelöst werden?	
Wie stellen wir fest, dass die Mentoring-Beziehung ihren Zweck erfüllt hat und beendet werden sollte?	
Die drei Themen für das erste Treffen sind:	1. 2. 3.
Sonstiges	
Mentee Unterschrift	Datum
Mentor Unterschrift	Datum

12.8 Mentoring-Leitfaden

- Grußwort,
- Bedeutung des Mentorings für die Organisation,
- Das Programm-Konzept,
- Programm-Ablauf (Begleitveranstaltungen,
- Rahmenbedingungen (Reisekosten,
- Arbeitshilfen,
 - Formular für den Mentoring-Vertrag,
 - Selbstpositionierung Mentee,
 - Selbstpositionierung Mentor,
 - Anleitung für das Erstgespräch,

- Ansprechpartner,
- Literaturliste.

12.9 Selbsteinschätzung zu den eigenen Managementrollen

Als Manager müssen Sie zwar nicht unbedingt Hans Dampf in allen Gassen sein, acht Rollen gilt es aber zu beherrschen. Folgender Test liefert Ihnen Anhaltspunkte, welche Rolle Sie bereits ausfüllen.

	nein	eher nein	Neutral	eher ja	ja
A1 Ich bringe öfter neue Ideen ins Spiel	1	2	3	4	5
A2 Ich bin den Mitarbeitern gegenüber sensibel und mache mir um sie Gedanken	1	2	3	4	5
A3 Ich Sorge für klare Prioritäten und eine klare Zielausrichtung der Arbeitseinheit	1	2	3	4	5
A4 Ich übe Einfluss innerhalb der Hierarchie gegenüber meinen eigenen Vorgesetzten aus	1	2	3	4	5
A5 Ich ermutige innerhalb der Arbeitsgruppe zur Partizipation	1	2	3	4	5
A6 Ich beeinflusse Entscheidungen, die auf höheren Führungsebenen getroffen werden	1	2	3	4	5
A7 Ich konzentriere mich (gegebenenfalls) auf den wesentlichen Dissenz zwischen Gruppenmitgliedern und versuche dann, diesen Dissenz partizipativ abzubauen.	1	2	3	4	5
A8 Ich achte darauf, dass unsere Arbeitseinheit (Gruppe, Abteilung usw.) die Arbeitsergebnisse wie abverlangt liefert.	1	2	3	4	5
A9 Ich antizipiere Arbeitsablaufprobleme und beuge Krisen vor.	1	2	3	4	5
A10 Ich prüfe Berichte und Indikatoren, um Soll-Ist-Differenzen festzustellen.	1	2	3	4	5
A11 Ich experimentiere mit neuen Konzepten und Ideen	1	2	3	4	5
A12 Ich Sorge dafür, dass unsere Arbeitseinheit den erwarteten Zielen entspricht.	1	2	3	4	5
A13 Ich zeige Einfühlungsvermögen und Rücksichtnahme im Umgang mit Mitarbeitern.	1	2	3	4	5
A14 Ich bringe Ordnung in die Arbeitseinheit.	1	2	3	4	5
A15 Ich verdeutliche die Rolle/Aufgabenstellung der Arbeitseinheit klipp und klar.	1	2	3	4	5
A16 Ich Sorge für einen wasserdichten Kontrollprozess.	1	2	3	4	5

→ **Auswertung** Mit den angegebenen Formeln können Sie Ihre persönliche Ausprägung in den einzelnen Managementrollen berechnen. Wobei ein Wert von „1“ bedeutet, dass die Rolle nahezu gar nicht ausgefüllt wird, während ein Wert von „5“ eine sehr ausgeprägte Rollenwahrnehmung anzeigt.

Facilitator – trifft Entscheidungen und managt Konflikte. $(A5 + A7)/2 =$	Producer – erzielt Ergebnisse und geht mit Stress um. $(A8 + A12)/2 =$
Mentor – fördert und unterstützt die Mitarbeiter. $(A2 + A13)/2 =$	Director – bewahrt den Überblick. $(A3 + A15)/2 =$
Monitor – analysiert Prozesse, strukturiert und überwacht. $(A10 + A16)/2 =$	Innovator – treibt Kreativität effektiv voran und nutzt sie. $(A1 + A11)/2 =$
Coordinator – bekommt alles unter einen Hut. $(A9 + A14)/2 =$	Broker – meistert den Auftritt nach außen. $(A4 + A6)/2 =$

Quelle Sven Voelpel, Ralf Lanwehr: Management für die Champions League. Publicis Publishing, Erlangen 2009

12.10 Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement

Im Verlauf des Buches haben wir an vielen Stellen darüber diskutiert, dass Personalentwicklung generell und auch das Mentoring auf die Kompetenzentwicklung der Mentees ausgerichtet ist. Was ist aber eine Kompetenz, wie misst man diese und wie werden Kompetenzen entwickelt? Diesen Fragen wollen wir in diesem Anhang nachgehen und Ihnen so eine kleine Hilfestellung für die Anwendung des Kompetenzgedankens in Ihrem Mentoring-Programm bieten.

Unter **Kompetenz** versteht man die Fähigkeit und Fertigkeit, in den definierten Gebieten Probleme zu lösen, sowie die Bereitschaft, dies auch zu tun. [http://de.wikipedia.org/wiki/Kompetenz_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Kompetenz_(Psychologie))

Dabei werden in verschiedensten Gebieten (Psychologie, Wirtschaft, Sport, Sprachen, usw.) unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, die Grunddefinition ist jedoch stets gleich. Im Unternehmen und in Bezug auf Mitarbeiter wird vor allem die Handlungskompetenz betrachtet, d. h. die Fähigkeit und Motivation Arbeiten auszuführen oder Probleme zu lösen. Die Summe der Handlungsfähigkeiten aller Mitarbeiter bestimmt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens wesentlich mit.

Zur Standardisierung aller Personalentwicklungsmaßnahmen in einem Unternehmen wird in der kompetenzbasierten Personalentwicklung ein unternehmensweit einheitliches Kompetenzmodell eingesetzt. Hier werden alle notwendigen Kompetenzen in einer hierarchischen Struktur organisiert und mit einem entsprechenden Sollwert versehen den einzelnen Jobrollen im Unternehmen zugeordnet

Häufig wird eine Gliederung vorgenommen, in der

- Kompetenzfeld
- Einzelkompetenz
- Verhaltensanker

unterschieden werden. Das Kompetenzfeld ist dabei eine Gruppe ähnlicher Kompetenzen, die sinnvoll zusammengefasst werden können. In einem Kompetenzfeld „Soziale Kompetenz“ etwa können alle Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen zusammengefasst werden, die sich auf die Interaktion mit anderen Menschen auswirken. Die Einzelkompetenz beschreibt eine spezifische Fertigkeit, etwa die Fähigkeit, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen. Der Verhaltensanker schließlich ist eine sachlich formulierte Beschreibung eines beobachtbaren Verhaltens, das dem Beobachter zeigt, ob eine Kompetenz vorhanden ist, bzw. wie ausgeprägt sie ist. Für eine Beurteilung von individuellen Ausprägungen einer Kompetenz werden meist 3–5 Verhaltensanker zusammengefasst. Damit lassen sich die meisten Kompetenzen gut abbilden. Die Zusammenfassung der Einzelkompetenzen zu Kompetenzfeldern ermöglicht die Aggregation von Werten und erleichtert die Auswertung.

Ein Beispiel für ein Kompetenzmodell und die darin definierten Kompetenzfelder und Kompetenzen ist das KODE-Modell von Erpenbeck und Heyse (vgl. *KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE[®], KODE[®]X im Praxistest.*“ (Hrg. zus. mit Volker Heyse, Horst Max, 2007). Hier ein Zitat aus Wikipedia zu KODE:

„Nach Angaben der Autoren ist KODE weltweit das erste Verfahren, welches die Kompetenzen direkt *misst*. Durch KODE sei die Kompetenzentwicklung nicht mehr nur auf *Kompetenzfeststellung* ausgerichtet. KODE ist die Abkürzung für **Kompetenz-Diagnostik** und **Entwicklung** und wird unter anderem im Rahmen der Personal- und Teamentwicklung eingesetzt.

Ausgewertet werden in einer differenzierten Betrachtung der vier menschlichen Grundkompetenzen:

- **Personale Kompetenz (P)**: Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)**: Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können
- **Fachlich-Methodische Kompetenz (F)**: Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen
- **Sozial-Kommunikative Kompetenz (S)**: Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren

Die vier Grundkompetenzen (P, A, F, S) werden sowohl unter günstigen als auch ungünstigen (Alltags- bzw. Berufs-)Situationen betrachtet. Die differenzierte Betrachtung der

Dimensionen Absicht, Verhalten, Wirkung und Ideal(vorstellung) ermöglichen eine weitgehende Analyse.

KODEX, der Kompetenzexplorer, dient der Erkundung von unternehmensstrategischen Kompetenzanforderungsprofilen, von anforderungs- bzw. aufgabenspezifischen Kompetenz-Sollprofilen sowie von Kompetenzpotenzialen der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Das KODEX-Verfahren basiert auf einem parametrisierten, jedoch standardisierten Vorgehensmodell:

1. Strategie- und Kompetenzanforderungen festlegen
2. Identifikationsmerkmale definieren
3. Job- und Funktionsgruppen ermitteln
4. Potenzialeinschätzung durchführen
5. Analyse und Ableiten differenzierter Personalentwicklungsmaßnahmen.

Basis des Verfahrens bildet ein Pool von 64 (überfachlichen) Teilkompetenzen (z. B. Akquisitionsstärke, Teamfähigkeit,...), die in einem von 4 Quadranten einer 2-dimensionalen Matrix bezüglich der 4 Grundkompetenzen (P, A, F, S) angeordnet sind.“ Abbildung 12.2 zeigt die Kompetenzmatrix des KODE-Modells.

In der praktischen Anwendung eines Kompetenzmodells in der Praxis der Personalentwicklung kann vereinfacht das folgende Vorgehen gewählt werden:

1. Entscheidung für die Nutzung eines bestimmten Kompetenzmodells, z. B. in einem Programm zur Führungskräfteentwicklung.
2. Festlegung der Kompetenzen, die in der Zielfunktion, auf die die Teilnehmer vorbereitet werden sollen, benötigt werden. Es werden Anforderungs- und Kompetenzprofile erstellt.
3. Erstellung eines „Kompetenz-Handbuchs“, in dem die Ausprägung der geforderten Kompetenzen und die Verhaltensanker beschrieben sind (s. u.)
4. Entscheidung, in welchen Methoden und Führungsinstrumenten diese Kompetenzprofile eingesetzt werden. Beispiele:
 - Basis für die Mitarbeiterjahresgespräche und die darin festgelegten Entwicklungspläne für Mitarbeiter
 - Konzeption von Trainings-Programmen zur Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt
 - Grundlage für die Festlegung von Anforderungsprofilen in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Ein Beispiel (Auszug) für die Ableitung eines Kompetenz-Handbuchs (Punkt 3 in der Aufzählung) ist in Tab. 12.1 zu sehen. Ein Unternehmen hat in Vorbereitung eines umfassenden Talentmanagement-Programms Kompetenzprofile für die verschiedenen Managementebenen definiert. Diese Profile wurden um ein Kompetenz-Handbuch



Abb. 12.2 Kompetenzmatrix des KODE-Modells mit den vier Kompetenzfeldern „Personale Kompetenz“ (P), „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“ (A), „Fachlich-Methodische Kompetenz“ (F) und „Sozial-Kommunikative Kompetenz“ (S) KODE (Quelle) X

ergänzt, um eine einheitliche Grundlage der Zusammenarbeit von Talenten, deren Vorgesetzten, der Personalabteilung (Personalentwicklung) und den Trainern im Talentmanagement-Programm zu schaffen. Im Kompetenz-Handbuch wird zu jeder der Kompetenzen, die für ein Anforderungsprofil definiert wurden, festgelegt, welche Verhaltensanker (Expected Behaviour) erwünscht sind und welches Verhalten als unzureichend (insufficient) oder übertrieben (exaggerated) angesehen wird.

Auch in Mentoring-Programmen lassen sich Kompetenz-Modelle hervorragend nutzen. Die Vorteile eines einheitlichen Verständnisses von Handlungsanforderungen und

Tab. 12.1 Auszug aus einem Kompetenz-Handbuch

Competence	Insufficient	Expected Behaviour	Exaggerated
1. credibility	<ul style="list-style-type: none"> - Shows consistent behavior - Is seen as a reliable person 	<ul style="list-style-type: none"> - Shows consistent behaviour - Does not change direction without real need - Does the things that are agreed upon or respectively monitors agreements with others - Motivates others through own exemplary conduct 	<ul style="list-style-type: none"> - Sees systems and rules as the primary base for himself and others
2. Self-reliance	<ul style="list-style-type: none"> - Makes his goals and interests clear - Acts accordingly and delivers results 	<ul style="list-style-type: none"> - Acts consistently to own values and according to company needs - Stays focused and on track acknowledging the surrounding environment - Keep on track. Stay focussed acknowledging the view of the surrounding environment - Takes responsibility for own actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Takes responsibilities and tasks himself, due to a lack of trust in others
3. openness to changes	<ul style="list-style-type: none"> - Is able to see needs for change - gives valuable input to the process 	<ul style="list-style-type: none"> - Consistently reviews current situation and looking for reasonable change - Create environment to accept input for change - Often performs best in situations that are open to change - is stable enough psychologically to deal with the resulting stress in a positive way 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanently looks for new methods and processes to stay at the front of development

(Fortsetzung)

Tab. 12.1 (Fortsetzung)

Competence	Insufficient	Expected Behaviour	Exaggerated
4. Personnel development	<ul style="list-style-type: none"> - Has yearly appraisal interview with his employees, has a certain understanding of their development plans. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sets specific development targets with them in appraisal interview on a regular basis. Knows where employees really want to head for in their career. Coaches his people towards the agreed targets 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuously interacts with employees to see progress and adjust measures if necessary
	<ul style="list-style-type: none"> - Is sending his employees to seminars and trainings without tracing the learning success. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gives freedom to let problems be solved, the employee way". Is tracking the solution without overruling. Is supporting ideas and creativity by using creativity techniques such as brainstorming in the team. Creates an atmosphere of teamwork and emphasizes that - Reflects the individual development with his employee on a regular basis 	
5. delegating	<ul style="list-style-type: none"> - Delegates own tasks, when workload makes it necessary - Distributes work according to the teams capacities 	<ul style="list-style-type: none"> - Transfers personal responsibilities in targeted way in order to improve cooperation 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocates work up to the employees capacity, no room for flexibility left
		<ul style="list-style-type: none"> - Reviews on regular basis the current knowledge and development situation of team members in order to find out what new tasks could be delegated in the future (after training phase) 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Actively involves people in decision making in line with company needs - Monitors progress and results/performance 	

(Fortsetzung)

Tab. 12.1 (Fortsetzung)

Competence	Insufficient	Expected Behaviour	Exaggerated
6. Holistic thinking	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperates with persons from other functional areas - Actively works in strategic projects 	<ul style="list-style-type: none"> - Looks beyond it's own area of responsibility - Is able to integrate aspects as ethical, political, esthetical, economical and legal in one owns decision making - Communicates reasons that targets or goals have to be reached - Approaches work as an all-rounder rather than a specialist, with targets determined more by visions than product specific particularities; integrates subject issues rather than simply submitting to them 	<ul style="list-style-type: none"> - Visionary approach, detached from the operational work
7. Decision-making ability	<ul style="list-style-type: none"> - Decisions are based on solid analyses and concepts - Communicates decisions clearly 	<ul style="list-style-type: none"> - Consider and evaluate interdependencies risks and all other relevant factors - Initiate implementation and follow-up of own decisions - Able to communicate decision criteria, weighting, etc. - including PROs and CONs - Using previous experience and knowledge to make a decision and reassess previous decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrates arguments and data to increase decision quality

(Fortsetzung)

Tab. 12.1 (Fortsetzung)

Competence	Insufficient	Expected Behaviour	Exaggerated
8. Inspiring others	<ul style="list-style-type: none"> – Helps people to see the whole picture – Provides positive arguments 	<ul style="list-style-type: none"> – Give impulse/input to improve self-thinking and stimulates creativity – Builds trust as a base for openness and positive thinking – Offers behavioural triggers for joined action in the area of responsibility – Utilizes his own knowledge and value background for giving stimuli 	<ul style="list-style-type: none"> – Integrates inspirational aspects as guiding principle into daily work

auf Basis des Kompetenz-Modells KODE – das, die Anforderungen an die Führungskräfte einer Managementebene in einem Unternehmen beschreibt

präzisen Verhaltensankern einerseits und deren Bezug zu Entwicklungsmaßnahmen andererseits gelten auch hier. Mentor und Mentee haben mit einem Kompetenzmodell eine hervorragende Grundlage für ihre Zielvereinbarungen und die evaluierende Begleitung des Entwicklungsprozesses. Die Diskussion mit der Programmleitung und dem Vorgesetzten des Mentee bezüglich dessen Entwicklung wird deutlich erleichtert. Auch in Konferenzen, in denen über die Fähigkeiten, Potenziale und die erwarteten Leistungen von Mitarbeitern (hier Mentees) gesprochen wird, werden durch die Nutzung von Kompetenzmodellen professionalisiert.

Fazit: Kompetenzmodelle sind sehr gut geeignet, eine transparente Grundlage für einen Mentoring-Prozess zu bieten. Die Übergänge in den Mentoring-Prozess hinein und zum Abschluss des Mentorings sowie die Kommunikation mit anderen Beteiligten werden deutlich erleichtert. Die Verknüpfung des Mentorings mit anderen Methoden der Personalentwicklung ist auf der Basis eines Kompetenzmodells transparenter und deutlich einfacher.

12.11 Effektive Gesprächsführung mit dem GROW-Modell

Gespräche werden effektiver und effizienter, wenn sie strukturiert durchgeführt werden. Ein Modell, das eine Struktur bietet, ist das GROW-Modell von Whitmore. Es fragt nach den Zielen, der Realität, den Handlungsoptionen und dem Willen zur Handlung.

Die folgenden Musterfragen und Aussagen können Ihnen helfen, ein Gespräch strukturiert vorzubereiten und durchzuführen.

G = Goal Setting – Ziele definieren

- Ein Ziel muss SMART formuliert sein, d. h. spezifisch, messbar, realistisch und zeitlich strukturiert.
- Eine positive Formulierung unterstützt den Willen zur Zielerreichung.
- Welche Themen sind zu bearbeiten?
- Was soll nach dem Gespräch erreicht sein?
- Was werde ich in den Erfolg investieren?
- Wie sieht die Struktur der Ziele (kurz-, mittel-, langfristig bzw. niedrige, mittlere, hohe Priorität) aus?

R = Reality Check – Realitätseinschätzung

- Wie sieht die aktuelle Situation aus?
- Wodurch wird die Situation vor allem bestimmt/beeinflusst?
- Wie nehmen andere die Situation wahr?
- Was sind die negativen/unangenehmen Anteile an der Situation?
- Welche Einflussmöglichkeiten bestehen?

- Wer sind potenzielle Verbündete/Gegner?
- Welche Emotionen sind mit der Situation verbunden?
- Welche Ressourcen kann ich in dieser Situation nutzen bzw. müsste über sie verfügen?

O = Options – Optionen und Handlungsalternativen

- Welche Szenarien lassen sich für eine Herangehensweise an das Thema entwickeln?
- Welche Faktoren sprechen für/gegen die verschiedenen Optionen?
- Was fehlt in der Betrachtung?
- Welche Einflüsse gehen von den unterschiedlichen Stakeholdern aus?
- Welche Option ist die attraktivste?

W = What, when, who – Motivation

- Welche Option wird gewählt?
- Wie unterstützt diese Option die Zielerreichung?
- Welche Messkriterien sind mit dieser Option verbunden, was zeigt mir den Fortschritt?
- Was hindert?
- Wer muss an der Umsetzung beteiligt werden, wer muss informiert werden?
- Wie motiviert (Skala von 1-10) bin ich?
- Warum dieser Wert, d. h. welche Faktoren würden fördern, welche hemmen?

[2] Frei nach: John Whitmore (2006)

12.12 Zuhören

Wer zuhören kann, erspart sich viele Worte.
Ernst Ferstl, österreichischer Lehrer, Dichter, Aphoristiker

Unter Zuhören verstehen wir die Fähigkeit, die verbalen und nicht-verbalen Nachrichten einer anderen Person zu verstehen, zu analysieren, zu respektieren und darauf angemessen zu reagieren. Erfolgreiche Mentoren und Mentees sind immer auch gute Zuhörer. Daher lohnt es sich, einige Regeln guten Zuhörens zu beachten:

1. **Störungen ausschalten;** Störungen treten in Gesprächen in den unterschiedlichsten Formen auf. Handyklingeln gehört hier ebenso dazu, wie eine zu hohe Raumtemperatur, Unterbrechungen usw. Sorgen Sie für ein unterbrechungsfreies Gespräch. Ein klingelndes Handy, Mails lesen usw. sind tabu!
2. **Kernaussagen identifizieren;** Gute Zuhörer sind in der Lage die zentralen Aussagen einer Mitteilung zu identifizieren. Sie erkennen, was Meinung oder Interpretation und was Faktum ist und können zwischen Argumentation und Beweis unterscheiden. Dazu muss sich der Sprecher präzise ausdrücken und auf das Wesentliche konzentrieren.

Gute Zuhörer bitten den Redner daher gelegentlich um „eine kurze Zusammenfassung des Gesagten.“ Derartige Bitten sind nicht unhöflich oder unpassend, sondern helfen allen Zuhörern und auch dem Redner sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

3. **Non-verbale Signale einbeziehen;** Redner fassen nicht alles, was sie bewegt in Worte. Eine Veränderung der Lautstärke, der Betonung oder eine Pause können auf das hinweisen, was der Sprecher (bewusst oder unbewusst) für besonders bedeutsam hält. Die Mimik sagt viel darüber, wie eine Aussage empfunden wird, freudig, ängstlich, ärgerlich usw. Aber Vorsicht! Körpersprache kann leicht missverstanden werden. Die Interpretation hängt vom Kontext ab und vielfach gibt es mehrere Interpretationsmöglichkeiten. Gute Zuhörer werden ihre Interpretation daher überprüfen, indem sie den Sprecher direkt danach fragen, ob sie die Signale richtig verstehen. „Heißt Ihr Nicken, dass Sie dem Vorschlag zustimmen?“
4. **Zusammenfassen;** Zusammenfassung heißt, die Aussagen Anderer so widerzugeben, wie diese sie wahrscheinlich gemeint haben. Zusammenfassung ist damit eine Art Feedback in Form einer Frage: So habe ich es verstanden – ist das so gemeint?
5. **Durchdenken;** Einer der wichtigsten Ratschläge zum Zuhören ist wohl, eine Aussage erst zu durchdenken und erst dann zu reagieren. Bevor Sie auf Gesagtes reagieren, sollten Sie sicher sein, es auch verstanden zu haben. Nur dann sind Sie auch in der Lage angemessen zu reagieren.

Zusammengefasst können wir feststellen, dass Zuhören harte Arbeit ist. Es fällt uns häufig schwer, die eigenen Gedanken und Aussagen zugunsten der eines anderen zurückzustellen. Im Mentoring, in dem ein gemeinsames Verständnis ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, wird Zuhören jedoch zu einer Schlüsselkompetenz.

12.13 Gesprächsprotokoll

Datum des Gesprächs: _____ Art: persönlich [] telefonisch [] Mail []

1. Welche Themen wurden behandelt? (Thema, Fragen, Strategien, Szenarien,...)
2. Welche Vereinbarungen wurden getroffen? (Verhalten, Aktion, ...)
3. Zusammenfassung (Wovon hat Mentee profitiert? Was ist im Gespräch klar geworden?)
4. Ziele für das nächste Treffen (Inhalte, Reflexion, Organisation,...)

Protokoll erstellt durch: _____ Datum: _____

12.14 Erste Evaluierung des Mentoring-Prozesses

Mentor und Mentee sollten bereits früh im Mentoring klären, wie sich der Prozess entwickelt und ob man im Tandem auf einem guten Weg ist. Hierzu kann die folgende Checkliste (siehe Tab. 12.2) für eine erste Reflexion dienen.

Für Programmverantwortliche kann eine ähnliche Frageliste genutzt werden, die Arbeit der Tandems zu evaluieren:

- Ist die Beziehung zwischen Mentor und Mentee stabil und konstruktiv?
- Wurde ein konkreter Vertrag geschlossen?
- Ist der Inhalt de Mentees, was dieser benötigt?
- Wie gehen Mentor und Mentee mit den Unterschieden in Werthaltung, etc. um?
- Verhalten sich beide Beteiligte professionell?
- Werden alternative Strategien und Vorgehensweisen betrachtet?
- Werden aus dem Prozess konkrete und sinnvolle Handlungen für den Mentee abgeleitet?
- Entwickelt sich der Mentee immer mehr zu einem autonomen und unabhängigen Individuum?

12.15 Checkliste: Evaluierung eines Mentoring-Programms

Zur Sicherstellung des Erfolges im Mentoring sind die Fortschritte in den Tandems (vorherige Checkliste) aber auch die Erfahrungen mit dem gesamten Mentoring-Programm zu evaluieren. Die folgende Checkliste soll Ihnen eine Hilfestellung bieten, diese Evaluierung vorzubereiten und festzulegen, welche Faktoren evaluiert werden sollen.

Die Checkliste dient der ersten Orientierung, um eine detailliertere Analyse vornehmen zu können. Ein Beispiel für einen umfassenden Qualitäts-Check für Mentoring-Programme ist in der nächsten Check-Liste dargestellt.

1. Analyse der Inhalte einer Evaluierung

Anmerkung 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

Tab. 12.2 Checkliste erste Evaluation

Faktor	Leitfragen
Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> – Wie ist das Kennenlernen verlaufen? – Haben wir gegenseitiges Verständnis aufbauen können? – Hat sich bereits eine Bindung zwischen uns eingestellt? – Sind wir in der Lage, den anderen im Mentoring-Prozess herauszufordern, wenn dies sinnvoll ist? – Ist die Beziehung bereits so weit gediehen, dass wir uns selbst offenbaren und Gefühle teilen?
Qualität des Vertrages	<ul style="list-style-type: none"> – Haben wir für das Mentoring einen Vertrag geschlossen ? – Sind im Vertrag die Felder Prozess, Ziele und Rahmenbedingungen geregelt? – Arbeiten wir im Rahmen der Vereinbarung zusammen?
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> – Ist der Inhalt des Mentorings für den Vertrag relevant, d. h. muss er geregelt werden? – Konzentrieren wir uns auf den vereinbarten Inhalt und darauf, dass die Bedürfnisse des Mentee im Fokus stehen? – Verstehen wir einander, wenn es um fachliche Themen geht? – Kümmert sich der Mentee um zusätzliche Materialien etc., wenn diese benötigt werden?
Persönlich	<ul style="list-style-type: none"> – Wie funktioniert die Zusammenarbeit? – Ergänzen sich unsere Stärken und Schwächen oder behindern sie den Arbeitsablauf eher? – Welche Unterschiede in der Werthaltung und bei „Glaubenssätzen“ gibt es und wie wirken sich diese auf das Mentoring aus? – Ist das Verhältnis von Fördern und Fordern durch den Mentor ausgewogen? – Wird der Mentoring-Prozess durch die Lernpräferenzen des Mentee beeinflusst?
Psychologisch	<ul style="list-style-type: none"> – Gibt es Unausgesprochenes, das uns in der Arbeit beeinflusst? – Sind wir völlig offen und ehrlich miteinander? – Was passiert, wenn wir unterschiedlicher Meinung sind? – Wie reagiert der Mentor auf eigene Vorschläge des Mentee? – Wie beeinflussen unsere Persönlichkeiten und Verhaltensweisen den Mentoring-Prozess? – Gibt es Parallelen in unserem Denken und Handeln? Geht der Mentee z. B. mit anderen so um, wie es der Mentor mit ihm tut? – Gibt es für jedes Treffen eine Agenda mit Zieldefinition?
Professional	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Handlungen/Aktionen des Mentors waren besonders hilfreich? – Wie hat der Mentee darauf reagiert? – Was war nicht hilfreich? Warum nicht? – Wie ausgeprägt achtet der Mentor darauf, zuzuhören, zu reflektieren, Fragen zu stellen oder Feedback zu geben? – Welche zusätzlichen Fähigkeiten würden dem Mentor helfen, seine Rolle zukünftig besser auszufüllen?

(Fortsetzung)

Tab. 12.2 (Fortsetzung)

Faktor	Leitfragen
Zielklärung	– Wird dem Mentee geholfen, eine klare Vision für seine berufliche Zukunft zu entwickeln?
	– Nimmt der Mentor die Vorstellungen des Mentee auf oder geht er davon aus, was er für richtig hält?
	– Arbeiten wir konsistent an den Zielen des Mentee?
Alternativen	– Berücksichtigt der Mentee neue Wege, seine Situation zu betrachten?
	– Wurde dem Mentee geholfen Alternativen für seine berufliche Zukunft zu entwickeln?
	– Hat der Mentor Alternativen so eingebracht, dass der Mentee alleine entscheiden kann?
Umsetzung	– Hat der Mentor die Umsetzung von Zielen in seine Betreuung integriert?
	– Wurde dem Mentee geholfen, die Umsetzung zu planen? Sind alle Aktionen durchdacht?
	– Wurden eventuelle Hindernisse berücksichtigt?
Autonomie	– Wurde der Mentee durch das Mentoring befähigt, autonomer zu agieren?
	– Hat der Mentee akzeptiert, dass er alleine für seine Weiterentwicklung verantwortlich ist?
	– Ist der Mentee selbstsicher genug, seine Ziele wirklich anzustreben?
	– Kann der Mentee sinnvolle und notwendige Unterstützung erfragen/erbitten?

- 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

12.16 Qualitätscheck für Mentoring-Programme

Abbildung 12.3



Fragebogen zum Qualitätscheck Mentoring

<p>1. Allgemeine Fragen</p> <p>1. Unternehmen _____</p> <p>2. Branche _____</p> <p>3. Unternehmensgröße _____</p> <p>4. Name Ansprechpartner _____</p> <p>5. Funktion Ansprechpartner _____</p>	
<p>2. Kontext</p> <p>1. Wie viele Führungskräfte hat das Unternehmen? _____</p> <p>2. Wie viele Nachwuchskräfte hat das Unternehmen? _____</p> <p>3. Wie lang ist die Zeit als Nachwuchskraft im Schnitt? _____</p>	
<p>3. Mentoring</p> <p>1. Wie viele Mentoring-Programme gibt es? _____</p> <p>2. Wie heißt dieses Mentoring-Programm? _____</p> <p>3. Seit wann gibt es dies Mentoring-Programm? _____</p> <p>4. Wie lang ist ein Durchlauf? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>5. Wie viele Tandems nehmen pro Durchgang teil? _____</p>	
<p>4. Strategie</p> <p>1. Wer hat das Programm initiiert? <input type="checkbox"/> Top Mgt. <input type="checkbox"/> Personalabt. <input type="checkbox"/> Sonstige</p> <p>2. Was waren die Beweggründe?</p> <p>3. Wer ist die Zielgruppe dieses Mentoring-Programms?</p> <p>4. Warum wurde es initiiert (Leidensdruck, Image nach außen)?</p> <p>5. Wie ist das Programm in die PE-Strategie eingebettet?</p> <p>6. Welche Ziele wurden für das Programm definiert?</p> <p>7. Was sind die Ziele/Nutzen des Programms?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Für das Unternehmen</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Für den Mentor</p> <p style="margin-left: 20px;">c. Für den Mentee</p> <p>8. Gibt es klare Vorgaben für die Entwicklung der Mentees (z.B. Kompetenzprofile)</p> <p>9. Ist das Mentoring mit den relevanten Schnittstellen verknüpft und widerspruchsfrei aufgesetzt?</p> <p style="margin-left: 20px;">a. Führungsleitlinien</p> <p style="margin-left: 20px;">b. Wissensmanagement</p> <p style="margin-left: 20px;">c. Karriere- und Nachfolgeplanung</p> <p style="margin-left: 20px;">d. Abstimmung der PE-Maßnahmen insgesamt?</p>	

Abb. 12.3 Fragebogen zum Qualitätscheck Mentoring



Fragebogen zum Qualitätscheck Mentoring

5. Programm-Design

1. Welche Form des Mentoring wird eingesetzt?
2. Warum wurde diese Form gewählt?
3. Gibt es einen Musterablauf?
4. Wie sieht dieser aus? (Dokumentation)
5. Gibt es einen Steuerkreis?
6. Wer ist in diesem Steuerkreis vertreten?
7. Werden die Vorgesetzten der Mentee einbezogen?
 - a. Wie werden diese einbezogen?
8. Ist das Programm standortübergreifend?
9. Wie werden die Mentee gewonnen? (Ernennung vs. Vorschlag)
10. Sind gemeinsame Veranstaltungen geplant (Regelmäßigkeit)
 - a. Auftakt
 - b. Bergfest
 - c. Abschlussveranstaltung
 - d. Sonstiges
11. Ist zwischen den Treffen Input aus der Personalabteilung angedacht (Einzelarbeit Mentee)?
12. Was ist angedacht?
13. Gibt es dafür Material?
14. Ist ein jahrgangsübergreifender Austausch vorgesehen?

6. Programm-Management

1. Existiert ein Kommunikationsplan (Wer, wann, an wen, worüber) Kontinuität!
2. Wie wird Mentoring vermarktet intern/extern?
3. Wer spricht die Mentoren an?
4. Anhand welcher Kriterien werden Mentoren gewonnen?
5. Gibt es Probleme bei der Mentoren-Akquise?
6. Wie viele Mentee betreut ein Mentor maximal pro Durchgang?
7. Gibt es eine Mentorenschulung?
 - a. Wer leitet diese?
 - b. Inhalte?
8. Gibt es eine Einführung für Mentees?
9. Haben die Tandems nach dem Durchgang weiterhin Kontakt?
10. Gibt es regelmäßige Alumnitreffen?
11. Wird der Austausch zwischen den Mentoren gefördert? Wie?
12. Wird der Austausch zwischen den Mentee gefördert? Wie?
13. Wird mit externer Unterstützung gearbeitet? Welche Leistung wird erbracht?
14. Gibt es Mentoring-Budget?
 - a. Wie hoch ist dieses Budget?
 - b. Wofür wird es eingesetzt?

Abb. 12.3 (Fortsetzung)



Fragebogen zum Qualitätscheck Mentoring

7. Programmdurchführung

1. Wer ist Ansprechpartner für die Tandems?
2. Wird regelmäßig mit den Tandems kommuniziert?
 - a. Inhalte
3. Existiert eine IT-Unterstützung für die Tandems?
4. Wie werden die Tandems gebildet (Matching)?
5. Wer ist dafür verantwortlich?
6. Wird in der Kennenlernphase unterstützt? (Tandemvertrag)
7. Wie häufig sollten sich die Tandems treffen?
8. Zählen Telefonate als Treffen?
9. Wie wird die Treffensfrequenz in der Realität praktiziert?
10. Wie wird Passivität eines Tandems festgestellt?
11. Was sind dann die Eskalationsmaßnahmen?
12. Gibt es Gespräche mit den einzelnen Tandems?
 - a. Ziele
 - b. Inhalt
 - c. Wie häufig
 - d. Welcher Anlass
13. Wie wird mit Schwierigkeiten und Krisen umgegangen?
 - a. Zu wenig Mentoren
 - b. Zerstrittenes Tandem?
 - c. Arbeit im Tandem schläft ein?
 - d. Mentee wollen nicht oder sind zu inaktiv?
 - e. Anderes

8. Programmevaluation

1. Findet eine Evaluation statt?
 - a. Wie häufig und zu welchen Zeitpunkten?
 - b. Was wurde wie gemessen?
 - c. Was passiert mit den Ergebnissen?
2. Was lief bisher positiv / negativ?
3. Was waren bisher die Probleme?
4. Welches Feedback gaben die Mentee?
5. Welches Feedback gaben die Mentoren?
6. Welches Feedback gaben die Vorgesetzten?
7. Welche Anpassungen werden vorgenommen?

9. Abschlussfragen

- a. Generelle Erfahrungen und Entwicklungspotenziale
- b. Welche Rolle wird Mentoring in der Zukunft spielen?

Abb. 12.3 (Fortsetzung)

12.17 Mentoringstudie (Kurzfassung)

Abbildung 12.4



Abb. 12.4 Zusammenfassung der Mentus-Studie Juli 2010

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Frühjahr und Sommer 2010 führte die Mentus GmbH eine **Studie zu Mentoring-Programmen** durch. Die Organisation und die Erfolgsfaktoren für ein professionelles Mentoring sollten erfasst und beschrieben werden.

Insgesamt **21 Organisationen** berichteten über ihre Mentoring-Programme und die Erfahrungen, die mit dem Einsatz des Mentoring gesammelt wurden. Die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten war groß und reichte von Kindern bis zu älteren Mitarbeitern und von informellen zu sehr ausdifferenzierten Mentoring-Programmen.

Aus den Programm- und Erfahrungsberichten wurden White Papers erstellt, die den Hauptteil der Studie bilden. Die Auswertung der White Paper ergab **7+2 Erfolgsfaktoren** und **9 Thesen** zum Mentoring. Diese wollen wir in der vorliegenden Zusammenfassung der Studie kurz darstellen.

An dieser Stelle möchten wir noch auf das Thema **Vertraulichkeit** eingehen. Die Studie ist geschlossen, d.h. nur den Teilnehmern steht sie zur ausschließlich internen Verwendung zur Verfügung. Dies war nötig, um auch über Aspekte sprechen und schreiben zu können, die in einer „öffentlichen“ Diskussion nicht eingebracht worden wären. Wir bitten Sie daher um Verständnis, dass die vollständige Studie nicht weitergegeben wird.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie auch aus der vorliegenden Zusammenfassung der Studie Anregungen für Ihre eigene Arbeit ziehen können. Geben Sie uns hierzu gerne ein **Feedback**. Wir freuen uns darauf!

Nun viel Spaß bei der Lektüre und viele Ideen für Ihre Arbeit!

Mit vielen Grüßen und besten Wünschen

Ihr Mentus-Team



Nele Graf



Dr. Frank Edelkraut



1. Beschreibung der Studie - Zielsetzung, Konzeption und Aufbau

Die Idee zur Studie „Mentoring-Programme – Organisation und Erfolg“ entstand aus der Erkenntnis, dass Mentoring als Instrument der Personalentwicklung weitgehend ein Nischendasein führt. Als breit eingesetztes und entsprechend professionell gehandhabtes Tool tritt es, zumindest in der einschlägigen Literatur für Personalentwickler, selten in Erscheinung.

Der professionelle Einsatz eines Instrumentes erfordert eine solide Grundlage an Wissen über die Einsatzbereiche, Erfolgsfaktoren und vor allem Erfahrungen, die Anwender bisher sammeln konnten. All dies ist nur beschränkt zugänglich.

Die Organisatoren der Studie wollen einen Beitrag leisten, Mentoring stärker in den Fokus zu rücken und zu professionalisieren. Daher bringt die Studie Praktiker aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, die Mentoring einsetzen und ihre Erfahrungen einbringen.

Folgende Ziele werden mit der Studie verfolgt:

- Überblick über Einsatzbereiche und Organisationsformen von Mentoring-Programmen schaffen
- Grundlagen für einen qualifizierten Benchmark legen
- Erfolgsfaktoren für Mentoring aufzeigen
- Voraussetzungen für eine Vernetzung der Mentoring-Profis schaffen

Zur Zielgruppe gehörten alle Unternehmen und Organisationen, die mindestens ein Mentoring-Programm vollständig durchgeführt haben. Die folgende Grafik zeigt, welche Zielgruppen die untersuchten Mentoring-Programme hatten und in welcher Organisationsform das Mentoring betrieben wurde. Die Zahlen in den Kästen entsprechen der Anzahl der Teilnehmer in der entsprechenden Kombination aus Zielgruppe und Organisationsform.



Zusammenfassung der Studie „Mentoring-Programme“ der Mentus GmbH, ©Juli 2010



Abb. 12.4 (Fortsetzung)

Teilnehmer an der Studie waren unter anderem Unternehmen wie die Hamburger Sparkasse AG, die Fraport AG oder die E-Plus Gruppe, Verbände wie die German Speakers Association, Organisatoren von Cross-Mentoring-Programmen wie Nagel.Maier.Partner sowie Behörden und Stiftungen.

Das Vorgehen in der Studie gliederte sich in folgende Schritte:

1. Fragebogen mit den wichtigsten Angaben zum Mentoring-Programm und den Erfahrungen
2. Persönliches Gespräch zur Klärung offener Fragen und der Details
3. Erstellung und Freigabe eines White Papers, in dem das Programm und die Erfahrungen beschrieben sind
4. Auswertung und Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Auswertung sind im folgenden Kapitel dargestellt.

2. Auswertung der Mentoring-Programme und Fazit

In der Studie ist es weitgehend gelungen, die große Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten von Mentoring aufzuzeigen. Für die Auswertung der Ergebnisse bedeutet die Bandbreite jedoch, dass keine direkte Vergleichbarkeit der Programme untereinander gegeben und keine quantitative Auswertung möglich ist. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind vielmehr diejenigen Punkte, die beachtet und ggf. entschieden werden müssen. Wie sie entschieden werden, kann sehr unterschiedlich sein, je nach Zielstellung des Mentoring-Programms und den Charakteristika der Zielgruppe.

Die qualitative Betrachtung der Programme zeigt eine Reihe von Aspekten, die es lohnt, genauer zu betrachten. **Sieben Erfolgsfaktoren** tauchten in den Beschreibungen und Gesprächen mit den Studienteilnehmern immer wieder auf und spielten eine besondere Rolle für den Erfolg eines Mentoring-Programms. Diese waren:

1. Marketing oder Klappern gehört zum Handwerk!

Wer ein Mentoring-Programm aufsetzt oder betreiben will, muss einigen Aufwand in die Kommunikation und den „Verkauf“ des Programms und den Nutzen von Mentoring stecken. Dieser Aufwand wird gerne unterschätzt und erweist sich daher später als Hemmschuh, wenn die entsprechenden Ressourcen (Zeit, Finanzmittel, Zugang zu Entscheidern) nicht verfügbar sind. Dabei sollte das Marketing sämtliche Ebenen der Organisation erreichen – von potenziellen Mentees über Führungskräfte, potenziellen Mentoren bis zur obersten Leitungsebene.

2. Auswahl der Mentees

Erheblicher Aufwand wird in die Identifikation und Auswahl der Mentee gesteckt. Die meisten Programmverantwortlichen geben sich hier große Mühe und führen Assessment Center oder Development Center zur Identifikation „der Besten“ durch.

Bei der Auswahl wird berücksichtigt, inwieweit potenzielle Mentee überhaupt für Mentoring geeignet sind. Auffallend ist eine klare Präferenz für Personen, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstbewusstsein und Handlungsorientierung mitbringen. Nur solchen Personen wird zugetraut, den Mentoring-Prozess und damit die Zusammenarbeit mit dem Mentor ergebnisorientiert zu steuern.



3. Auswahl der Mentoren

Die Auswahl der Mentoren zeigt eine große Bandbreite von individueller Ansprache bis hin zu einer strukturierten Auswahl inklusive entsprechender Schulungen.

Hinsichtlich der notwendigen Qualifikation für die Mentorenrolle ist auffällig, dass in den meisten Programmen mehrjährige Erfahrung als Führungskraft und entsprechende Schulungen als ausreichend erachtet werden. „Weiche Faktoren“ wie die Kommunikationsfähigkeit stehen eindeutig im Fokus, wenn es um die Entscheidung für einen Mentor geht. Eine Vorbereitung auf die Spezifika der Mentorenrolle erfolgt nicht oder in kurzen Workshops von wenigen Stunden.

Als Motivation der Mentoren für die Ausübung dieser Rolle werden mache Aussagen häufig angeführt:

- Der Wunsch, den Nachwuchs zu unterstützen und zu fördern.
- Eine Möglichkeit zur Eigenreflexion erhalten.
- Anerkennung, die mit der Rolle verbunden ist.

4. Matching – Kennenlernprozess oder Festlegung?

Eine auffallende Diskrepanz besteht in der Frage des Matchings. In der Literatur und in manchen der hier beschriebenen Programme wird eine intensive, beziehungsorientierte Matchingphase verlangt. Nur so sei sicherzustellen, dass die Beziehung zwischen Mentor und Mentee auf Vertrauen und konstruktiver Zusammenarbeit beruht und ein gutes Ergebnis erzielt wird.

Bei der Mehrheit der Studienteilnehmer wird das Matching direkt durch die Programmleitung vorgenommen. Interessanterweise wird bei dieser Vorgehensweise nicht häufiger über Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit („Chemie stimmt nicht“) berichtet. Wenn Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit berichtet wurden, war dies meist auf individuelle Faktoren (die auch in anderen Konstellationen Probleme bereitet hätten) und auf Rahmenbedingungen (außerhalb des Tandems) zurück zu führen.

5. Rollenklärung der Tandempartner

Ein zentraler Punkt für die Zusammenarbeit im Tandem sind die gemeinsame Definition der Rollen und die Klärung der Erwartungen. Nur wenn die Erwartungen an die Zusammenarbeit und die Ergebnisse offen diskutiert wurden, können Regeln für die Arbeit festgelegt werden. Diese Regeln fördern erkennbar die Ergebnisorientierung und die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit. Bewährt haben sich formale Vorgehen wie das Abschließen eines Vertrages und die schriftliche Fixierung der Ziele (vergl. nächster Punkt).

6. Ziele stecken als Tandem

Wenn ein Erfolgsfaktor besonders oft als besonders wichtig dargestellt wurde, ist es die Definition präziser und messbarer Ziele. Die Zieldefinition ist einerseits eine Plausibilitätsprüfung für die Rollenerwartungen (vergl. Punkt 5) und andererseits ein Leitfaden für die Zusammenarbeit. Tandems berichten immer wieder, dass sie die ursprünglichen Absprachen im Verlauf des Prozesses verändern oder dass der Prozess generell eine andere Wendung nimmt. Besteht eine Zielvereinbarung erfordern die Änderungen eine entsprechende Entscheidung. Besteht keine Zielvereinbarung, werden die Veränderungen oft erst spät bemerkt und die Tandempartner bewerten die Änderungen unter-



schiedlich. So kann das Mentoring auf der Zielgeraden noch scheitern. Alle Programmverantwortlichen, die ihre Tandems intensiv begleiten fordern daher eine schriftliche Zielvereinbarung der Tandems.

7. Kick-off und Abschlussveranstaltung sind wichtig

Als wichtige organisatorische Maßnahme hat sich die Durchführung begleitender Veranstaltungen erwiesen. Insbesondere die Mentees - und meist auch die Mentoren - brauchen klare Signale für Start und Ende eines Programms und eine Plattform, auf der sie sich untereinander austauschen können. Die meisten Programmverantwortlichen haben berichtet, dass ein ausgeprägter Wunsch nach mehr und längeren Veranstaltungen bestand. Scheinbar steigern Veranstaltungen auch die Verbindlichkeit, indem sie das Mentoring immer wieder in den Fokus rücken und die individuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Mentoringprozess intensivieren.

Betrachtet man die sieben Erfolgsfaktoren, ist auffällig aber nicht überraschend, dass sie fast durchgängig mit der Konzeption und Vorbereitung eines Mentoring-Programms verknüpft sind. Motto: Wie man sich bettet, so liegt man!

In der Rückschau auf die durchgeführten Gespräche sind uns noch zwei Aspekte aufgefallen, die einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Mentoring haben bzw. als Nebeneffekt von Mentoring-Programmen auftreten.

In den meisten Organisationen wird sehr klar zwischen **Führung** durch die Vorgesetzten und Mentoring unterschieden. Mentoren und Mentees ist bewusst, dass zwischen der Rolle des Vorgesetzten und der des Mentors ein Unterschied besteht. In der Folge gehen sie anders miteinander um, als es in einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung der Fall wäre. Hiervon profitieren insbesondere die Mentoren, da sie von den Mentees deutlich mehr und direkteres Feedback erhalten. In der Folge berichten Mentoren immer wieder, dass sich ihr Führungsverhalten ändert. Leider wird diese Aussage selten hinterfragt und konkretisiert, so dass unklar bleibt, welche Veränderung konkret gemeint ist. Allerdings gibt es starke Hinweise auf mehr und empathischere Kommunikation und Einbindung von Mitarbeitern.

Das **Kommunikationsverhalten** in einer Organisation verändert sich durch Mentoring ebenfalls. Viele Studienteilnehmer berichteten, dass sie überrascht waren, wie stark das Mentoring die Kommunikation zwischen Organisationseinheiten verändert hat. Es wurde mehr, kooperativer und konstruktiver miteinander gesprochen und erkennbar voneinander gelernt.

Hiervon sind primär die Mentees betroffen, die immer wieder eine überraschend starke Tendenz aufwiesen, sich untereinander zu vernetzen. So entsteht der Effekt der Organisations-Quervernetzung aber auch eine Chance für die Personalentwicklung, den Peer-Gedanken und das Peer-Lernen stärker zu verankern und so die Effektivität des Mentoring und von Lernprozessen generell, weiter zu steigern.

Nach den Erfolgsfaktoren aus Sicht der Programmverantwortlichen möchten wir Ihnen noch ein paar Thesen mit auf den Weg geben, die sich für die Studienleitung aus den Gesprächen mit den Studienteilnehmern sowie unseren eigenen Erfahrungen herauskristallisiert haben.

Die **9 Thesen zum Mentoring** sind:

Zusammenfassung der Studie „Mentoring-Programme“ der Mentus GmbH, ©Juli 2010



Abb. 12.4 (Fortsetzung)

1. Mentoring - Kein Kuschelthema! → Mentoring funktioniert für viele Zielgruppen, bei adäquater Unterstützung.
2. Mentoring – Runter von der Insel! → Die Wirkung von Mentoring lässt sich im Verbund mit anderen Instrumenten deutlich steigern.
3. Einer hat den Hut auf! → Programmleitung muss konsequent sein: Ganz oder gar nicht!
4. Mentoring kann doch jeder! Sicher? → Professionelles Mentoring erfordert professionelle Mentoren
5. Matching – unnötiger Hype! → Ergebnisse zählen, die Beziehung kommt von alleine!
6. Ziele, Ziele, Ziele! → Umfassendere Zielsetzungen definieren, für mehr Produktivität und Leistung
7. Eine Tüte Karriere - Das kommt wirklich dabei rum! → Messen, dokumentieren und Erfolge feiern
8. Mentoring – und alles steht Kopf! → Familie und Vorgesetzte/Team einbeziehen
9. Mit Mentoring in die Zukunft → Fokus Lernen, Mentoren- = Führungskräftequalifizierung, Megatrend Demographie

Diese neun Thesen arbeiten wir aktuell auf und werden sie in einer eigenen Publikation veröffentlichen. Über das Erscheinen werden wir auf unserer Homepage (<http://www.mentus.de>) berichten.

3. Zukunft des Mentoring

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Mentoring ein äußerst wertvolles aber auch aufwändiges Instrument des Lernens und der Personalentwicklung ist. Es muss nur richtig eingesetzt werden. Die Fazits, die von den Studienteilnehmern bezüglich ihrer Programme gezogen wurden, sind fast ausnahmslos positiv. Es wird durchgängig berichtet, das Mentoring auch zukünftig eingesetzt wird und eine Ausweitung geplant oder zumindest gewünscht ist.

Für die Zukunft ist somit von einem intensiveren Einsatz auszugehen. Eine Intensivierung bietet sich auch deswegen an, weil Mentoring ein Instrument der Personalentwicklung ist, mit dem drängende Fragen im Personalmanagement beantwortet werden können. Die demographische Entwicklung erfordert beispielsweise Maßnahmen hinsichtlich:

- der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern
- der Weiterbildung älterer Mitarbeiter bis zum Renteneintritt
- der Qualifizierung gering qualifizierter Mitarbeiter

In all diesen Fällen kann Mentoring als zentrales oder begleitendes Instrument des Lernens eingesetzt werden. Die Vielfalt der Organisationsformen lässt viel Raum für individuelle Konzepte.

Ankündigung!

In einer Folgestudie (ca. Oktober 2010) wird die Mentus GmbH den Fokus auf die Mentoren legen und klären, wie sich ein Mentoring-Prozess auf die Führungskultur auswirkt und welche Veränderungen konkret bei den Mentoren ausgelöst werden. Auch die Frage, welche Qualifikation ein Mentor benötigt, wird geklärt.

Bei Interesse an einer Studienteilnahme senden Sie uns bitte eine Mail: info@mentus.de Wir werden Sie dann rechtzeitig informieren und zur Teilnahme einladen.

Zusammenfassung der Studie „Mentoring-Programme“ der Mentus GmbH, ©Juli 2010



Abb. 12.4 (Fortsetzung)

4. Porträt Mentus GmbH – Die Studienleitung

Die **Mentus GmbH** ist eine Beratungsgesellschaft, die Mentoring-Programme für Unternehmen und Organisationen konzipiert und begleitet. Die Firma wurde 2009 von den Gesellschaftern Nele Graf & Dr. Frank Edelkraut gegründet und ist an den Standorten Braunschweig und Hamburg vertreten. Ziel der Mentus GmbH ist es, den Einsatz und die Professionalität von Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zu fördern. Deswegen ist es uns wichtig neben der Beratungsleistung sowohl die Vernetzung von Programmverantwortlichen als auch die Themenentwicklung voranzutreiben.

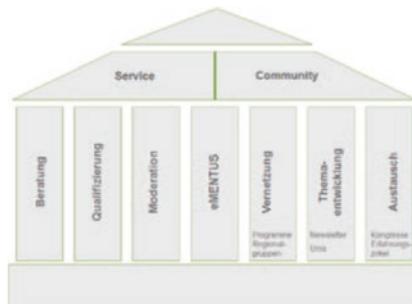


Abb.1: Portfolio der Mentus GmbH

Aufgrund unserer Spezialisierung können wir rund um das Thema Mentoring einen Full-Service anbieten – oder aber auch nur Teilaspekte. Je nach Bedarf unserer Partner. Von einem Qualitätscheck bestehender Konzepte über die Qualifizierung der Beteiligten bis zu einem Gesamtkonzept verankert in der Unternehmens- und Personalstrategie oder dem Aufbau eines Cross-Mentoring-Programms – alles ist möglich.

Aufbauend auf langjähriger Erfahrung haben wir zudem eine webunterstützte Version des Mentoring entwickelt: das Blended Mentoring mit dem Tool **eMENTUS**. Drei Bereiche unterstützen die Personalabteilung und die Tandems in ihrer Arbeit und erlauben so nachhaltigere Ergebnisse:

1. Konzeption und Inhalte
2. Interaktion und Vernetzung
3. Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

In **eMENTUS** werden die Inhalte (Wissen und Instrumente) sowie vielfältige Möglichkeiten zur Kommunikation in den Vordergrund gestellt. Umfangreiche Berichtsmöglichkeiten und gezielt eingesetzte Zugriffsrechte erlauben ein wirksames Controlling bei größter Vertraulichkeit der Inhalte, die in den Tandems bearbeitet werden.



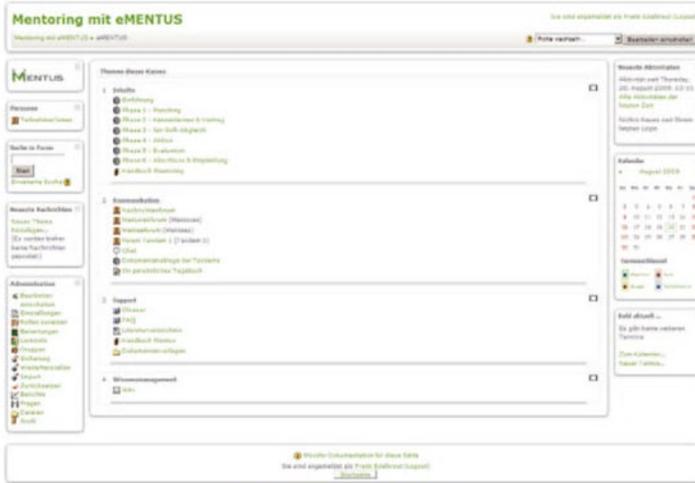


Abb.2: Screenshot von eMENTUS

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.mentus.de. Oder kontaktieren Sie uns!
Wir freuen uns auf Ihren Anruf!

Ihr Mentus-Team

Nele Graf



Wilhelm-Bode-Straße 38
38106 Braunschweig
Tel.: 0531/270 48 76
Fax: 0531/2704875
Mobil: 0170/20 50 245
Email: ng@mentus.de

Dr. Frank Edelkraut



Bellevue 23
22301 Hamburg
Tel.: 040/18 15 42 61
Mobil: 0171/680 689 3
Email: fe@mentus.de



Literatur

- Arnold R (2013) Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife. Hohengehren
- Arnold R (2016 in Druck) Ermöglichungsdidaktik – Kriterien einer intransitiven Kompetenzförderung. In: Erpenbeck J, Sauter W (Hrsg) Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart
- Bauer HG, Brater M, Büchele U, Dahlem H, Maurus A, Munz C (2004) Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen. Bertelsmann, Bielefeld
- Becker FG, Günther S (2000) Ansätze zur Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung. *management&training* (2)
- Becker M (2005) Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer Poeschel
- Beech N, Brockbank A (1999) Power/knowledge and psychosocial dynamics in mentoring. *Manage Learn* 30(1):7–24
- Bell CR (1996) Managers as mentors. Building partnerships for learning. San Francisco
- Bellinger A (2009) E-Mentoring im Kontext von E-Beratung: Der Einsatz neuer Medien zur Förderung von Frauen in Akademischen Karrieren am Beispiel des Projektes E-Mentoring. In: Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Pabst, Lengerich
- Betof E (2009) Leaders as teachers. ASTD Publications
- Bierema LL, Merriam SB (2002) E-mentoring: using computer mediated communication to enhance the mentoring process. *Innov High Educ* 26:211–227. <http://i-careermanagement.com/e-mentoring.pdf>
- Branson R (2013) The importance of mentoring. <http://www.virgin.com/richard-branson/the-importance-of-mentoring>
- Buhse W, Stamer S (Hrsg) (2008) Die Kunst loszulassen. Enterprise 2.0. Rhombos, Berlin
- Bundesagentur für Arbeit (2011) Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>
- Colvin G (2008) Talent is overrated – what really separates world-class performers from everybody else. Nicholas Brealey Publishing
- Cravens J (2002) Online mentoring: programs and suggested practices as of Februray 2001. *J Technol Hum Serv* 21(1/2):85–109
- Cross J (2010) Working smarter through workscaping, S. 42 In: Cross, J. (2012): Learning is business. <http://www.internetime.com/wp-content/uploads/2012/07/Learning-is-Business.pdf>. Zugriffen: 16. Mai 2015
- Davis N (June 2008) Mentoring: a reflective journey. *SHRM Magazine*
- Diesner I, Seufert S (2010) SCIL, Trendstudie 2010 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. St. Gallen

- Doll A (2006) Mentoring – Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentorings (Studienarbeit). GRIN, München
- Dolff M, Hansen K (2002) Mentoring – Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen
- Donna MO (2006) Virtual mentoring. HR Mag 51(3)
- Döring N (2003) Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internets für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2. Aufl., Bd. 2. Hogrefe, Göttingen
- Edelkraut F (2010) Die Chemie muss nicht stimmen. In: managerSeminare, Heft 151
- Edelkraut F (2012) Mentoring, Handbuch PersonalEntwickeln
- Edelkraut F, Graf N (2011) Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität. Pabst Science Publishers, Lengerich
- Edelkraut F, Sauter W (2011) Lernziel Führungskompetenz. Personalführung 09/2011
- Erpenbeck J, Sauter W (2007) Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0. Luchterhand, Köln
- Erpenbeck J, Sauter W (2016) Stoppt die Kompetenzkatastrophe! – Wege in eine neue Bildungswelt. Heidelberg
- Erpenbeck J, Sauter W (2015) Kompetenzentwicklung mit humanoiden Computern. Die Revolution des Lernens via Cloud Computing und semantischen Netzen. Heidelberg
- Faulstich P, Tymister HJ (2002) Lernfälle Erwachsener. Augsburg
- Faulstich P, Zeuner C (2006) Erwachsenenbildung. Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten, 2. Aufl. Einheim, München
- Flake R (2006) Wer hilft mehr: Coach oder Mentor? Wirtsch Weitbild 07/08:47–49
- Gagné RM (1980) Die Bedingungen des menschlichen Lernens. Beiträge zu einer neuen Didaktik, 5. Aufl. Hannover
- Gianella D, Brand M (2011) (Mehr-) Erfolg im Mentoring durch Value Based Matching. In: Brand M, Ion F (Hrsg) Die 16 Lebensmotive in der Praxis. GABALS, Offenbach, S 164–182
- Gladwell M (2008) Überflieger – Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht. Campus
- Graf N (2010) Von Graubärten und Grünschnäbeln In: Bentele M et al (Hrsg) Mit Wissensmanagement Innovationen vorantreiben. BitKOM, S 503–509
- Graf N (2011) Never learn alone – Personalentwicklung 2020. In: managerSeminare, S 6
- Haasen N (2001) Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgsrezept. München
- Haasen N (2002) Vergleich intern und Cross Manageerseminare, Heft 52, S 103
- Haasen N (2008) Weiterbildung für Weise. In: managerSeminare Mai 2008, S 70 ff.
- Haasen N (2002) Tandem für die Karriere. In: managerSeminare Heft 52, S 106
- Hart J (2013) The workplace learning revolution, Free mini e-book. <http://de.slideshare.net/janehart/the-workplace-learning-revolution>. Zugegriffen: 18. Mai 2016
- Hasebrook J (Dez. 2016 in Druck): Computer als Lernpartner und Denkwerkzeuge. In: Erpenbeck J, Sauter W (Hrsg) Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart
- Hilb M (1997) Management by Mentoring. Ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung. Neuwied
- Hiltmann H (März 2013) Wenn Azubis den Chef anleiten. Personalmagazin
- Hofmann-Lun I, Schönfeld S, Tschirner N (1998) Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Herausgegeben vom Deutschen Jugendinstitut e.V./Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik, München
- Hüther M (2011) Globale Megatrends – Chancen und Risiken für die deutsche Wirtschaft. http://www.weltmarktfuehrer.info/DOWNLOADS/110126_kongress_vortraege/Huether_Michael_Prof.%20Dr._Institut%20der%20deutschen%20Wirtschaft%20Koeln.pdf
- Jennings C (2012) <http://de.slideshare.net/charlesjennings/the-702010-framework>

- Jennings C (2013) 70:20:10. <http://blog.wissen-im-unternehmen.de/fundstueck-der-woche-die-702010-regel-im-corporate-learning/>. Zugegriffen: 16. Mai 2013
- Katenkamp O (2011) Implizites Wissen in Organisationen. Springer
- Kram KE (1983) Phases of the mentor relationship. *Acad Manage J* 26(4):608–625
- Kram KE (1985) Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life. Glenview
- Livingstone D (1999). Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In: QUEM-Report Heft 60: Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen durch Wandel. Referate auf dem internationalen Fachkongress 21.–23. April 1999 in Berlin, S. 65–91. <http://www.abwf.de/content/main/publik/report/1999/Report-60.pdf>. Zugegriffen: 02. Febr. 2012
- Lombardo MM, Eichinger RW (1996) *The career architect development planner*, 1. Aufl. Lominger, Minneapolis
- Lukoschat H, Kletzing U (2007) „Mentoring Revisited“ – Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen. Flankierende PE durch Mentoring. Hampp, Mehring, S 87–99, 89
- Maverick Institute (2008) *High impact mentoring*. Colorado
- Megginson D, Clutterbuck D (2008) *Coaching und Mentoring*. Spektrum Verlag
- Meier C, Seufert S (2012) *scil Whitepaper – Social Business Learning – Antriebskräfte – Potenziale – Umsetzung*. Universität St.Gallen
- Müller M, Lanwehr R, Voelpel S (2010) *Viele Bälle im Spiel – mehrdimensionales Management*. In: *managerSeminare*, Juli 2010
- NASA Mentoring Program Framework (2007) <http://osbp.nasa.gov/mentor.html>
- North K, Reinhardt K, Sieber-Suter B (2013) *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*, 2. Aufl. Springer Wiesbaden
- O'Neill DK, Wagner R, Gomez LM (1996) Online mentors: experimenting in science class. *Educ Leadersh* 54(3):39–42
- Pabel F (2005) *Lebendiges Wissensmanagement – Vernetztes Denken in einer sich ändernden Geschäftswelt*. In: Ernst SA, Warwas J, Kirsch-Auwärter E (Hrsg) *Wissenstransform. Wissensmanagement in gleichstellungsorientierten Netzwerken*. LIT Münster, S. 13–16
- Pflaum, S (2016) *Mentoring beim Übergang vom Studium in den Beruf. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren und wahrgenommenem Nutzen*. Springer VS, Wiesbaden
- PwC (Hrsg) (2012) *Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung*. http://www.pwc.de/de_DE/de/consulting/business-consulting/assets/pwc-studie-unternehmenserfolg_nachhaltig_sichern.pdf
- Renton J (2009) *Coaching and mentoring*. Bloomberg Press
- Rotering-Steinberg S (2007) *Evaluationsstudien zum Mentoring* In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie* 38(1), S 25–42
- Sauter W, Sauter S (2013) *Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen*. Springer Gabler, Berlin
- Sauter W, Scholz C (2015) *Von der Personalentwicklung zum Kompetenzmanagement. Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung*. Heidelberg
- Schüßler I (2007) *Von der Erzeugungs- zur Ermöglichungsdidaktik*. <http://www.rpi-virtuell.net/workspace/3719FF1D-F109-402F-96DA-702285484082/dats/2007/schuessler.pdf>. Zugegriffen: 17. Juni 2016
- Schell-Kiehl I (2007) *Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biografisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse*. Weiterbildung und Biographie, Bd 4, Bielefeld
- Schröder T, Gläs K, Nachtwei J, Schermuly C (2010) *Personalentwicklung 2020*. <http://www.tschroeder.eu/publikationen/pe2020.pdf>
- Schimmel-Schloo M, Seiwert L, Wagner H (2002) *Persönlichkeitsmodelle*. GABAL, Offenbach
- Schreyögg A (2010) *Coaching für neu ernannte Führungskräfte*. VS Verlag

- Schmid B, Haasen N (2011) Einführung in das systemische Mentoring. Carl-Auer Compact, Heidelberg
- Schuchert-Güler P, Preuss F, Jerichow F (2012) Cross Cultural Mentoring. In: Bildung und Erziehung, März 2012
- Shenkman MH (2009) Leader mentoring. Career Press
- SHRM (2010) Motivation in today's workplace: the link to performance
- Siebert H (2011) Theorien für die Praxis, 3. Aufl. Bertelsmann, Bielefeld
- Stewart S, McLoughlin C (2007) Design features of an e-mentoring system for the health professions: choosing to learn in partnership. <http://www.ascilite.org.au/conferences/singapore07/procs/stewart-s.pdf>
- Stöger H, Ziegler A, Schimke D (Hrsg) (2009) Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Pabst Science Publishers, Lengerich
- Stoller-Schai D (Diss. 2003) E-Collaboration – Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder, Bamberg
- Thomas DA (2001) The truth about mentoring minorities: race matters. Harv Bus Rev 99–107
- von der Heyde A, von der Linde B (2003) Gesprächstechniken und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation. Haufe
- Wahl D (2006) Ergebnisse der Lehr-Lern-Psychologie. http://www.dblernen.de/docs/Wahl_Ergebnisse-der-Lehr-Lern-Psychologie.pdf. Zugegriffen: 25. Sept. 2015
- Wahl D (2013) Lernumgebungen erfolgreich gestalten – Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln, 3. Aufl. Klinkhart, Bad Heilbrunn
- Walter (2009) http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000217016.pdf
- Weber P (2004) Business-mentoring. Maori
- Wewer K (2009) Personalentwicklung durch Mentoring. Diplomica, Hamburg
- Whitmore J (2006) „Coaching für die Praxis“. allesimfluss Verlag
- Wulf M (2002) Mentoring – Eine Anleitung zum Doing, Beiträge aus der Forschung, Bd 129. Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
- Zimbardo (1988) Psychologie. Springer, Berlin

Zusätzliche Links zu Literaturstellen im Internet

- Jennings C The power of X – experiential learning in today's world. <http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/power-x-experiential-learning-today-s-world>
- Mentus (2010) Zusammenfassung der Studie „Mentoring Programme – Organisation und Erfolgsfaktoren“. http://www.mentus.de/Medien/Dokumente/Mentoring-Studie_Mentus_kurz.pdf

Links zu Mentoring-Programmen / -Ressourcen Mentoring Allgemein

- The Mentor Hall of Fame. Eine Sammlung von Tandems in unterschiedlichen Kategorien <http://www.mentors.ca/mentorpairs.html>
- Toolkit (Englisch): Erfahrungsberichte und viele Anregungen zur Evaluation, Management und Planung. <http://www.mentoring.org>
- Forum Mentoring e. V. Evaluationen von Mentoring-Programmen. <http://forum-mentoring.de/evaluationen>
- Budgetitems for a Mentoring Program (Englisch): Auflistung der notwendigen Ausgaben bei einem Programm. www.mentoring.org/downloads/mentoring_466.doc

Kinder/Jugendliche

Umfassende Erfahrung zum Mentoring von Kindern und Jugendlichen ist vor allem in den USA dokumentiert. Hier einige besonders wertvolle Informationsquellen:

National Mentoring Center. <http://educationnorthwest.org/nmc>

Umfangreiche Sammlung von Erfahrungen und Arbeitsmaterialien

National Mentoring Partnership. <http://www.mentoring.org>

Umfangreiche Informationen zum Mentoring von Jugendlichen, Datenbank mit einer Vielzahl an Mentoring-Programmen, Sammlung von Arbeitsmaterialien

Big Brothers Big Sisters. <http://www.mentoring.org>

Eines der größten und erfolgreichsten Mentoring-Programme in den USA. Die Homepage des Ablegers in Deutschland. <http://www.bbbsd.de/>

Studierende

inSight Mentoring der Universität Bochum:

<http://www.hochschule-bochum.de/insight.html>

Das Programm inSight richtet sich an Studenten als Mentees, die Einblicke in die Berufs- und Arbeitswelt erhalten wollen.

Frauen(förderung)

MentorinnenNetzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik, 2012. http://www.mentorinnennetzwerk.de/00_start/docs/MN_Broschuere_Projektbericht_2012.pdf

Migranten

NetWork.21 wendet sich besonders an junge Frauen mit Migrationshintergrund – die auf dem Arbeitsmarkt nach wie vor doppelt benachteiligt sind. Eingeladen sind aber auch Frauen ohne Migrationshintergrund und junge Männer. Denn nicht zuletzt geht es dem Projekt um Vielfalt, um gemeinsame Erfahrungen – auch darin, auf welche unterschiedlichen Weisen Frauen und Männer ihren Einstieg in den Arbeitsmarkt finden, kommunizieren und sich engagieren. <http://www.projekt-network21.com/index.php?sub=1>

Der Abschlussbericht. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen.did=154028.html>

Gering-Qualifizierte und Langzeit-Arbeitslose

RegioVision Schwerin. <http://www.regiovision-schwerin.de/>

Handbuch MEMO – Menschen motivieren. http://www.regiovision-schwerin.de/fileadmin/Medienpool/regiovision.de/Produkte/MEMO_Handbuch-RegioVision.pdf

Links zu Auswertungen von Mentoring-Programmen

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

Wirtschaftsförderung Stuttgart: Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten 2010. http://mentoring.region-stuttgart.de/pdf/mentoring_abschlussdokumentation.pdf

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)

Luketic, H. (2008) Measures of Mentoring: <http://www.hrvoice.org/measures-of-mentoring>
http://chronus.com/wp-content/uploads/2013/10/How-To-Guide_-_Measuring-Mentoring-Program-Success.pdf

http://www.catalyst.org/system/files/Making_Mentoring_Work.pdf