Formen und Einsatzgebiete des Mentoring

2

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 kollegialen 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.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

N. Graf und F. Edelkraut, *Mentoring,* DOI 10.1007/978-3-658-15109-6_2

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-Assessement-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 Matchs 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 Enterrprise 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 Practises 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 Alter = 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 eine 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

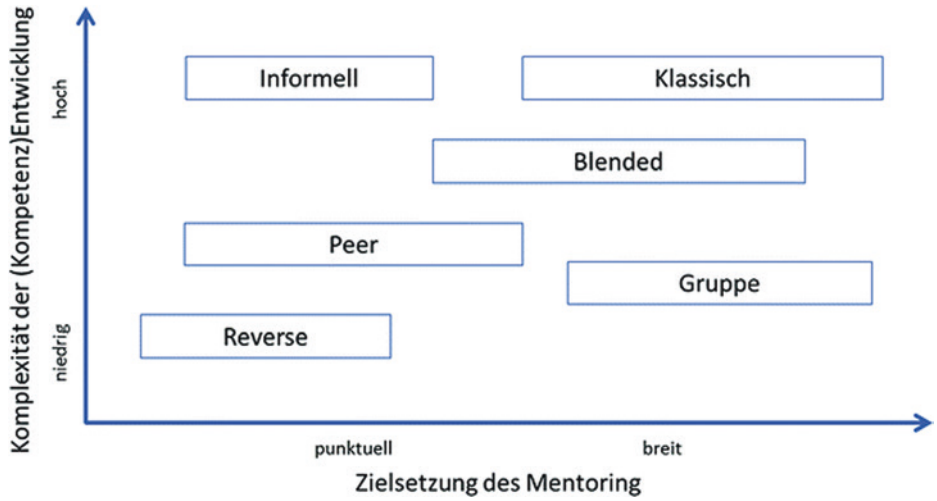


Abb. 2.1 Grobe Sortierung der Mentoringformate. (eigene Darstellung)

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

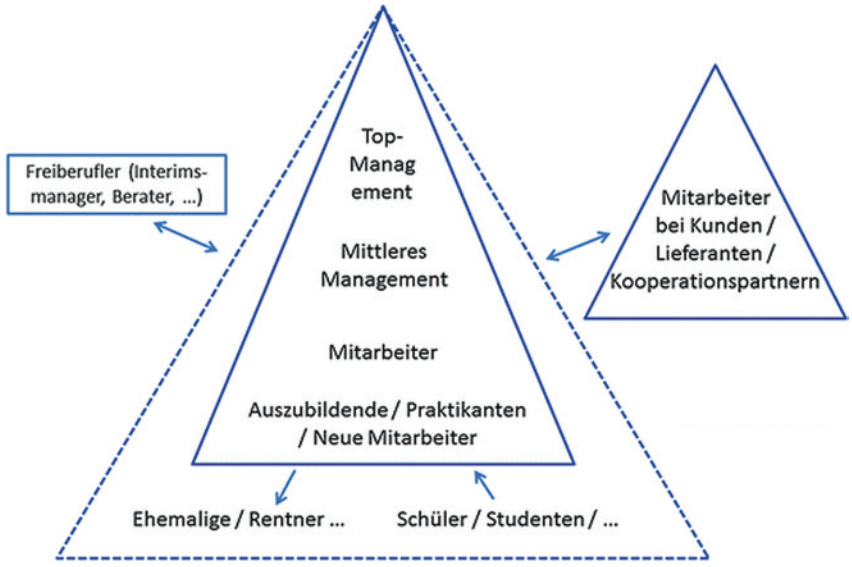


Abb. 2.2 Zielgruppen unternehmensspezifischer Lernprozesse. (eigene Darstellung)

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

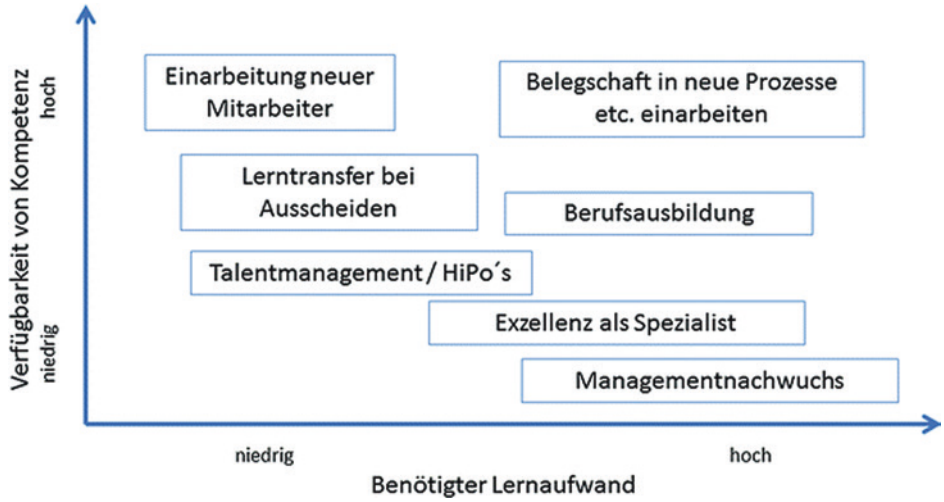


Abb. 2.3 Typische Fälle für die Qualifizierung in Unternehmen, sortiert nach Kompetenzen und Lernaufwand. (eigene Darstellung)

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 Vorgesetzen 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.

http://www.springer.com/978-3-658-15108-9

Mentoring
Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer
Graf, N.; Edelkraut, F.
2017, XIII, 387 S. 69 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15108-9