Unterstützung des Talent Management durch Mentoring

2

▶ Von Mentoring können Unternehmen, Mentees und Mentoren gleichermaßen profitieren, wenn es mit dem richtigen Konzept, ausreichender Qualifikation und einer realistischen Erwartungshaltung erfolgt.

CEOs von Fortune-500-Unternehmen betrachten Mentoring als den drittwichtigsten Beitrag zu ihrem beruflichen Erfolg nach persönlichen Eigenschaften wie Motivation und eigenem Wertesystem (CE/MPI 1995). Mentoring scheint viele Mentorinnen und Mentoren ebenso zu begeistern wie die geförderten Mentees, auch wenn die positive Einschätzung auf unterschiedlichen Bedürfnissen und Werten der beiden Mentoring-Parteien beruht.

Eine wichtige Rolle spielt Mentoring für das **Talent Management** einer Organisation, also für alle Maßnahmen, die sich systematisch mit der Gewinnung, Identifizierung, Entwicklung, dem Einsatz und der Bindung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinandersetzen, die für die Organisation besonders wichtig sind aufgrund ihres Potenzials für die Zukunft oder ihrer Schlüsselkompetenzen (CIPD 2015). Da eine gut gefüllte und funktionierende Talent Pipeline ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg ist, setzen Organisationen verstärkt Mentoring als Entwicklungsmaßnahme zur Förderung von Nachwuchs ein, besonders potenziellem Nachwuchs für Führungspositionen (CEB 2005).

2.1 Mentoring im Employee Life Cycle

Die positiven Effekte von Mentoring beschränken sich nicht nur auf die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern können einen starken Einfluss in allen Phasen des Employee Life Cycle (CIPD) bzw. Mitarbeiter-Lebenszyklus

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

U. Rademacher und U. Weber, *Mentoring im Talent Management,*
DOI 10.1007/978-3-658-16584-0_2

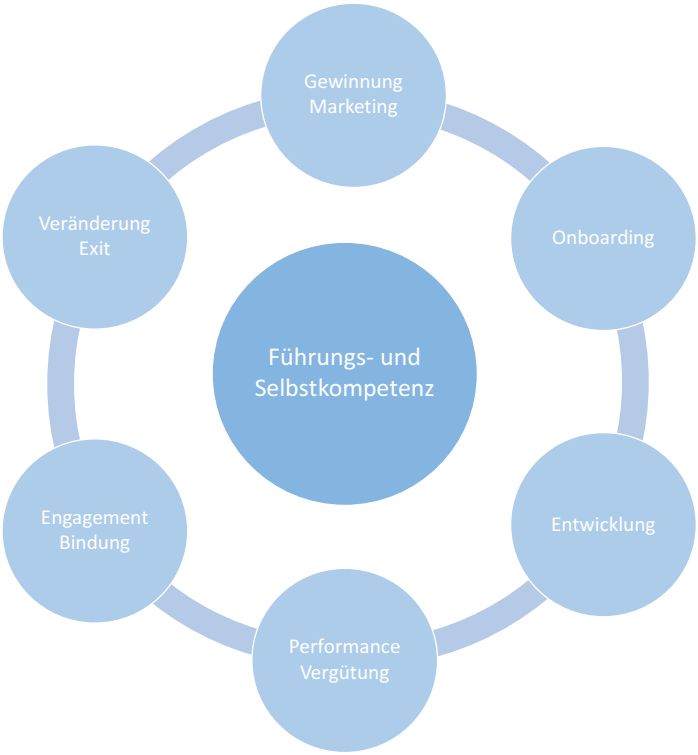


Abb. 2.1 Employee Life Cycle. (Quelle: eigene Darstellung nach CIPD und DGFP)

(DGPF) haben, der alle Phasen der beruflichen Entwicklung darstellt, die Mitarbeiter innerhalb einer Organisation durchlaufen können. Beginnend mit den ersten Phasen des Employee Life Cycle, Gewinnung/Marketing, Onboarding und Entwicklung, in denen Mentoring besonders stark wirkt, werden die einzelnen Phasen und die Rolle von Mentoring darin in Abb. 2.1 vorgestellt.

2.2 Nutzen von Mentoring im War for Talent

Bereits bei der **Gewinnung** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und speziell Nachwuchskräften spielt Mentoring eine wichtige Rolle. Allein das Angebot von Mentoring im **Marketing** eines Unternehmens, also lange bevor klar ist, ob die Kandidaten eingestellt werden oder an dem Programm wirklich teilnehmen, wirkt

sich dieses Angebot positiv auf die Rekrutierung aus, da es als das Commitment eines Unternehmens zur kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung wahrgenommen wird (CEB 2005). Durch Mentoring steigern Unternehmen und Institutionen bewusst ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Denn sie signalisieren durch dieses Angebot, dass sie an der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig und als ganze Organisation interessiert sind.

Dieser wahrgenommene Benefit von Mentoring kann eine wichtige Säule der Employer Value Proposition (EVP) darstellen, des Mehrwerts, den ein Unternehmen im Wettbewerb um alle Mitarbeiter und besonders um junge Talente bietet (Künzel 2014; Weber und Rademacher 2016). Je relevanter, glaubwürdiger und differenzierender der Mehrwert im Vergleich zu den Konkurrenten ist, desto besser stehen die Chancen, für möglichst viele und gut qualifizierte Talente als „employer of choice" infrage zu kommen und ganz oben auf der Liste oder zumindest in der engeren Auswahl für die Unternehmen zu stehen, bei denen sich die Nachwuchskräfte bevorzugt bewerben. Die Mehrzahl der heutigen Absolventinnen und Absolventen schreibt den Möglichkeiten, von Unternehmen aktiv in ihrer professionell-fachlichen, aber auch persönlichen Weiterentwicklung aktiv unterstützt zu werden, einen hohen bis sehr hohen Stellenwert bei der Stellensuche zu (siehe Abschn. 5.1.). Unternehmen und Institutionen sind also gut darin beraten, überzeugende Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen anzubieten, um vielversprechende neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Wie sehr sich Mentoring als Teil der Employer Value Proposition (EVP) etabliert hat, zeigt sich auch in seiner Benennung als wichtiger Faktor in vielen Total-Reward-Programmen, die – wie der Name sagt – Entwicklungsmöglichkeiten als Reward anbieten (TowersWatson 2014; WorldatWork 2011). Für Nachwuchskräfte gilt dies noch einmal doppelt. Hier rangieren Entwicklungsmöglichkeiten ganz oben in der Liste der Wünsche an einen möglichen Arbeitgeber, da diese Generation besonders an Karriereoptionen interessiert ist (CIPD und Penna 2008; ILM 2013; Kienbaum 2015). Mentoring-Programme stehen deshalb explizit hoch im Kurs.

2.3 Onboarding: Integration neuer Mitarbeiter in die Unternehmenskultur

Nach der erfolgreichen Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann Mentoring eingesetzt werden, um eine gemeinsame Unternehmenskultur zu schaffen und zu kommunizieren. Da die Passung mit der Firmenkultur auch ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Karriere ist (Chatman und Eunyoung Cha 2003), fällt der Kommunikation der Firmenkultur im **Onboarding**-Prozess eine wichtige

Rolle zu. Alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, seien es talentierte Trainees, Azubis oder erfahrene „Neuzugänge“ auf höheren Hierarchieebenen, bringen ihre eigenen Werthaltungen mit in das Unternehmen hinein. Diese werden sowohl von dem individuellen Erfahrungshintergrund und der persönlichen Biografie geprägt als auch vom bisherigen beruflichen Lebensweg.

Um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg in das Unternehmen zu erleichtern, sollten nicht nur fachliche und aufgabenbezogene Aspekte im Onboarding-Prozess berücksichtigt werden. Die Kenntnis der formellen und informellen Strukturen des Unternehmens kann auf ganz pragmatische Weise die Arbeitstätigkeit der Mentees vereinfachen und durch entsprechende Maßnahmen auch die kulturelle Passung fördern. Empirisch wurde bislang vor allem untersucht, wie sich die Passung zwischen dem im Unternehmen etablierten Führungsstil und den Führungserwartungen auf junge Nachwuchskräfte auswirkt (Nowoczin 2015; Welk 2013). Jedoch ist davon auszugehen, dass sich die Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit von Werten auch in vielfältigen anderen Bereichen der Team- und Unternehmenskultur niederschlagen: Welche Werte werden im Unternehmen gelebt? Was sind die offiziellen und die ungeschriebenen Spielregeln? Sind Harmonie und Beständigkeit von Bedeutung oder ist das Unternehmen offen für Veränderung und Konflikt? Wie locker oder förmlich geht es in welchen Situationen zu? Welche Fehlerkultur herrscht hier? Mentoring kann hier einen wichtigen Beitrag leisten, zwischen unterschiedlichen Werten und Wünschen zu vermitteln, so dass Mentees ihren persönlichen Weg entdecken können, um sich weder einseitig anzupassen noch unsensibel für die Kultur des organisatorischen Umfelds zu verhalten.

Unternehmen wiederum können das Feedback aus Mentoring-Programmen als Impulse für einen kontinuierlichen und konstruktiven Wertewandel im Unternehmen verwenden (vgl. Dallwitz-Wegner 2016). Mentoring durch mit der Firmenkultur und -struktur vertraute Personen kann das Onboarding und somit die Karriere maßgeblich unterstützen, potenzielle Stolpersteine rechtzeitig identifizieren und umschiffen. Besonders die Ansichten zu bestimmten Themen, die Firmenkultur oder Erfahrungswerte, also Nichtformelles oder in Anlehnung an das „Eisberg-Modell“ zu Unternehmenskultur (vgl. Schein 1995; siehe Abb. 2.2) „nicht sichtbare“ Wissen und organisatorische Verhalten betreffen, wird von allen neuen Mitarbeitern als besonders wertvoll gewertet (CEB 2005). Auch können durch Mentoring im Onboarding-Prozess aufkeimende Missverständnisse zwischen bereits länger beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder den verschiedenen Generationen (siehe Kap. 5) vermieden oder befriedet werden, die auf deren unterschiedlichen Einstellungen und Werten basieren. Die institutionalisierte

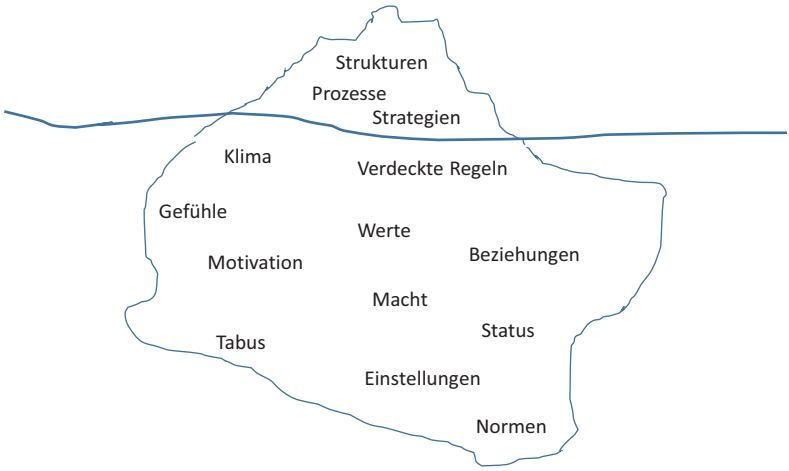


Abb. 2.2 Eisberg-Modell von Unternehmenskultur. (Quelle: eigene Darstellung nach Schein 1995)

Weitergabe dieses nicht sichtbaren Wissens unterstreicht die Bedeutung und den Wert von Mentoring für Organisationen und Individuen.

Ganzheitlicher Unternehmenskontext

Ein weiterer, wichtiger Gewinn durch Mentoring besteht darin, im Onboarding-Prozess allen Mitarbeitern, aber besonders jungen Nachwuchskräften, die Bedeutung ihrer Rolle im Unternehmen und den Beitrag ihrer Position zum Unternehmenserfolg zu verdeutlichen. Gerade für Berufseinsteiger und in komplexen und großen Unternehmen ist es für sie nicht immer sofort ersichtlich, inwiefern ihre Tätigkeit, die aufgrund ihrer Juniorität gewissen Einschränkungen in Bezug auf Entscheidungsfreiheit und Verantwortung unterliegen kann, zur Wertschöpfung beiträgt. Dieser Blick auf das große Ganze erfüllt somit eine weitere wichtige Funktion: Er vermittelt Mentees, worauf sich ihr tägliches Handeln alles auswirkt und welchen Beitrag sie zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten können. Dies fördert das Gefühl von Sinnhaftigkeit und steigert nicht nur die Arbeitsmotivation, sondern auch die Arbeitsleistung, wie bereits klassische Ansätze der Arbeitsmotivation untersuchten (Hackman und Oldham 1975) und inzwischen vielfach belegt wurde (Umbach 2000).

2.4 Entwicklung der Mentees

Von Mentoring profitieren alle Phasen des Employee Life Cycle. Der Schwerpunkt liegt jedoch primär in der Phase „**Entwicklung**“, wobei „Entwicklung“ im weitesten Sinne mehrere Aspekte abdeckt. Die mögliche Entwicklung durch Mentoring wird gut durch die grundlegenden Zielsetzungen von Mentoring nach der Definition von Kram (1985) kategorisiert:

- Karriereentwicklung und -unterstützung der Mentees
- Psychosoziale Entwicklung in Form von Stärkung der Kompetenz und Effektivität
- Vorbildfunktion/Role Modeling

Die Vorbildfunktion bzw. das Role Modeling kann auch als Teil der psychosozialen Entwicklung angesehen werden. In den meisten Fällen wird Mentoring nicht zu der Erreichung **eines** der Ziele eingesetzt, sondern alle drei Ziele werden angestrebt (Allen et al. 2009; Cuerrier 2003). So kann z. B. Mentoring für Nachwuchskräfte in einer schnell wachsenden, global agierenden Netzwerk-Organisation nicht nur ihren nächsten Karriereschritt vorbereiten, sondern auch ihre Fähigkeit zur virtuelle Führung fördern.

Für die **Karriereentwicklung** wird von Mentorinnen und Mentoren erwartet, dass sie die Mentees dabei unterstützen, sich erfolgreich in der Organisation zu entwickeln. Dafür gibt es vielfältige Möglichkeiten. Mentorinnen und Mentoren können als Sparringspartner bei beruflichen Entscheidungen oder Handeln in der Organisation unterstützend zur Seite stehen. Ebenso können sie Mentees „sichtbar“ machen, z. B. durch Hinweise auf interessante Veranstaltungen, Mitnehmen zu diesen Events oder durch Fürsprache bei Personalentscheidungen, bei denen in der Organisation wenig bekannte Mentees als mögliche Kandidaten für interessante Positionen erwähnt werden.

Bei der **psychosozialen Unterstützung** handelt es sich um Hilfestellungen bei der Entwicklung der eigenen Kompetenzen, Stärkung von Effektivität und Effizienz beim Umgang mit eigenen und fremden Ressourcen, Ausprägung und Stärkung des Selbstkonzeptes sowie freundschaftliche Unterstützung, um nur einige Beispiele zu nennen. Role Modeling, ob als separate Kategorie aufgeführt oder nicht, zählt auch zur psychosozialen Unterstützung. Unabhängig von der Anzahl der Kategorien gilt jedoch: Je stärker im Mentoring die Dimensionen Karriere- und psychosoziale Entwicklung eindeutig und klar ausgeprägt sind, desto erfolgreicher ist Mentoring (Allen et al. 2004). Diese Dimensionen sind

Karrierebezogen	Psychosozial
Aktivitäten zur Förderung des beruflichen Aufstiegs der Mentees	Aspekte partnerschaftlicher Zuwendung und emotionaler Stärkung
Herausfordernde Aufgaben stellen	Akzeptanz zum Ausdruck bringen
Laufbahnberatung geben	Raum für Gespräch über persönliche Probleme geben
Sichtbarkeit schaffen	Fürsorge
Schutz vor schlechten Einflüssen	Gemeinsame Zeit verbringen
Unterstützung, Fürsprache	Persönliche Freundschaft aufbauen
Vorbild sein / Role Modeling (wird auch als 3. Dimension aufgeführt)	

Abb. 2.3 Karriereentwicklung und psychosoziale Entwicklung. (Quelle: eigene Darstellung nach Kram 1985)

die Haupttreiber für das Gelingen von Mentoring im Talent Management (vgl. Abb. 2.3).

Im Folgenden werden psychosoziale Entwicklung und Karriereentwicklung differenzierter erläutert.

2.4.1 Psychosoziale Entwicklung

Die psychosoziale Entwicklung ist, angelehnt an die Kompetenzfelder von Heyse und Erpenbeck, noch einmal weiter zu unterteilen in:

- Fach- und (Selbst-)Führungskompetenz
- Selbstkonzeptentwicklung
- Handlungs- und Problemlösungsrepertoire

2.4.1.1 Fach- und (Selbst-)Führungskompetenz

▶ Lernerfahrungen werden durch positive Erlebnisse und Rückmeldungen bedeutsam stärker angeregt als durch Kritik und Tadel.

Obwohl Mentorinnen und Mentoren die fachlichen Kompetenzen ihrer Mentees nicht im Sinne von Training stärken sollen, da dies meist durch Vorgesetzte im Rahmen der Mitarbeitergespräche initiiert und von den Organisationen umgesetzt wird, können sie durch gemeinsame Gespräche die individuellen Stärken und Kompetenzen herausarbeiten sowie fachliche und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Mentees andenken. Dabei sollte der Schwerpunkt dieser Gespräche immer auf positivem Feedback liegen, da besonders Nachwuchskräfte sich häufig ihrer individuellen Stärken nicht bewusst sind oder sie aufgrund mangelnder Erfahrungen für selbstverständlich halten. Hier kann das Feedback der Mentoren als „Spiegel" sehr hilfreich sein und zu einem besseren Verständnis für das eigene Selbstkonzept führen. Entsprechend bedeutsam kann es für Mentees sein, von einem berufserfahrenen Gegenüber zurückgespielt zu bekommen, dass ihr Verhalten, ihre Ziele und auch Zweifel angemessen sind und es „normal" ist, in bestimmten Situationen unsicher zu sein oder sich und anderen Fragen zu stellen. Auch das schlichte „Absegnen" von Vorhaben der Mentees durch Mentorinnen oder Mentoren trägt als wohlwollende Unterstützung zur Stärkung ihres Selbstvertrauens bei. Denn neuropsychologische Studien zeigen, dass Lernerfahrungen durch positive Erlebnisse und Rückmeldungen bedeutsam stärker angeregt werden als durch Kritik und Tadel (vgl. Hüther 2011). Das soll nicht heißen, dass Mentorinnen und Mentoren nicht auch kritisch zu ihren Mentees und deren Verhalten Stellung nehmen dürfen. Mentorinnen und Mentoren sollten mit geeigneten Fragen und Instrumenten (siehe Kap. 6) konstruktiv auf die Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam machen und die Mentees dazu anregen, alternative Verhaltensmöglichkeiten selbst zu entwickeln und auszuprobieren. Das „Spiegeln" des Auftretens und Handelns der Mentees durch den erfahrenen Blick der Mentorinnen und Mentoren kann so für die Mentees zu einer wichtigen Quelle der Selbstreflexion und der Weiterentwicklung ihrer sozialen Kompetenzen werden (vgl. Abb. 2.4).

Dabei kommt einigen Kompetenzen eine besondere Bedeutung zu, da sie besonders wichtig sind für die berufliche Karriere. Neben der Kommunikations- und Teamfähigkeit fördert Mentoring die Fähigkeit, „sich selbst zu führen". Sie bildet eine essenzielle Voraussetzung dafür, in der beruflichen Laufbahn andere Menschen zu führen und gelungen die Rolle einer Führungskraft auszufüllen. Unter dieser Kompetenz des Selbstmanagement wird in der Psychologie die Fähigkeit verstanden, das eigene Verhalten und emotionale Erleben zu kontrollieren und zu steuern, um angestrebte Ziele zu erreichen (Baumeister und Vohs 2004; Wiese 2015). Diese Art der Selbstregulation umfasst die bewussten und unbewussten psychischen Vorgänge, mit denen die Mentees ihre Ausrichtung, Emotionen, Impulse und Handlungen steuern, um dadurch ihre Ziele durch

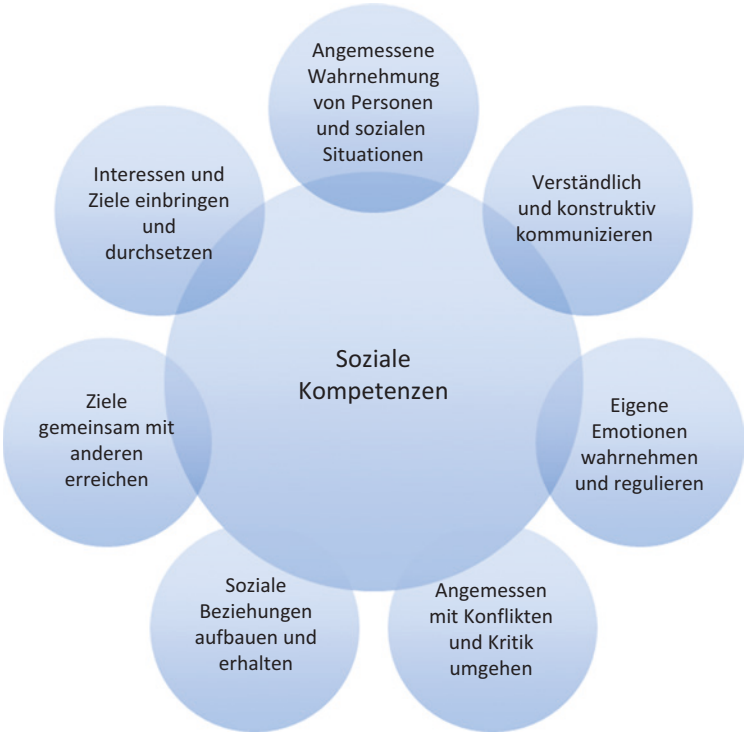


Abb. 2.4 Soziale Kompetenzen. (Quelle: eigene Darstellung nach Heyse und Erpenbeck 2009)

realitätsangepasstes Verhalten zu verwirklichen. Dazu zählt auch die Fähigkeit, unmittelbare Wünsche und Bedürfnisse zugunsten längerfristiger Ziele zurückzustellen („Belohnungsaufschub") (Mischel 1974, 2015) sowie Konflikte auszuhalten oder auch nicht zu gewinnen. Diese Aspekte können insbesondere für eine Generation, die in vielen Lebensbereichen eine unmittelbare Erfüllung ihrer Wünsche gewohnt ist („instant gratification"), eine wichtige Kompetenzerweiterung darstellen (Mischel 2015).

2.4.1.2 Selbstkonzeptentwicklung

Neben dieser gezielten Selbststeuerung unterstützt Mentoring grundsätzlich die Entwicklung eines stimmigen Selbstkonzeptes, das differenziert positive und

negative Aspekte beschreibt und geringe Diskrepanzen zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung aufweist. In der durch Mentoren angeregten Reflexion werden sich Mentees über ihre beruflichen und persönlichen Stärken klarer und können diese besser einordnen. Was gelingt mir überdurchschnittlich gut oder leicht? Wo über- oder unterschätze ich mich? Wie nehmen Kollegen und Kunden meine Verhaltensweisen und Leistungen wahr? Wo erwarte ich von anderen vielleicht zu viel oder zu wenig aufgrund meiner persönlichen Standards? Durch gezielte Fragen der Mentorinnen und Mentoren, die diese und ähnliche Aspekte in den Mittelpunkt rücken, werden sich Mentees über ihr persönliches Profil klarer und können besser einschätzen, wo sie selbst Entwicklungs- und Trainingsbedarf haben, der in flankierenden Personalentwicklungsmaßnahmen aufgegriffen werden sollte.

Darüber hinaus werden sich Mentees auch ihrer Wirkung auf Vorgesetzte, Kollegen und Kunden bewusst und können sich auf diese Weise erarbeiten, wie sie auf andere so wirken können, wie sie sich selbst wahrnehmen und in der Organisation gesehen werden möchten. Gerade für Nachwuchskräfte ist dies ein wichtiger Schritt.

Werkzeuge wie das Arbeiten mit dem sehr erprobten und organisatorisch bekannten Johari-Fenster (siehe Abb. 2.5 und Kap. 6) können strukturierte Impulse für die persönliche Weiterentwicklung geben.

2.4.1.3 Handlungs- und Problemlösungsrepertoire

In den Gesprächen mit Mentoren werden sich Mentees ihrer Verhaltensweisen und ihrer Wirkung auf Kollegen und Vorgesetzte bewusst und können besser steuern, in welcher Situation welche Option ihres Verhaltensrepertoires am ehesten zum Ziel führt. Die Reflexion ist dann besonders hilfreich, wenn das „natürliche“ Verhalten nicht die gewünschten Konsequenzen erbringt, organisatorisch nicht erwünscht ist oder wenn nach Lösungen für problematische Situationen gesucht wird. Nachwuchskräfte sind häufig unerfahren darin, zu beurteilen, wie ihre Äußerungen und Aktionen auf andere wirken, insbesondere wenn diese von anderen Werten, Zielen und Regeln geprägt worden sind. Aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus einem gänzlich anderen Unternehmenskontext kommen, können die normativen Kräfte der informellen Regeln eine Herausforderung sein (siehe Abschn. 2.3). Mentoren können hier wichtige Impulse dafür geben, sie auf den Umgang mit den Spielregeln der Macht und den ungeschriebenen Gesetzen im Unternehmen vorzubereiten.

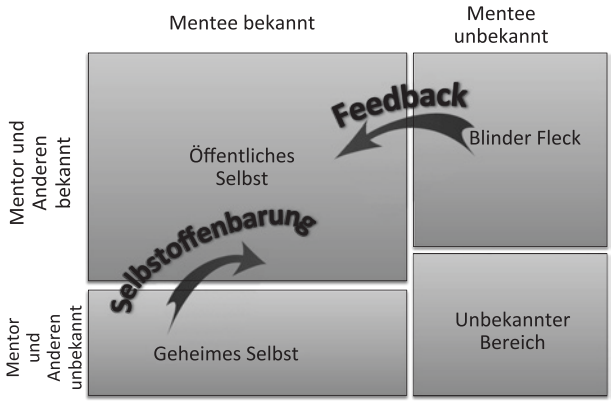


Abb. 2.5 Das Johari-Fenster nach Joseph Luft und Harry Ingham (1961). (Quelle: eigene Darstellung)

2.4.2 Karriereplanung

▶ Mentoring gelingt besonders gut, wenn es klar von Sponsoring abgegrenzt wird.

Karriereplanung und -förderung sind ein kontroverses Thema bei Mentoring. Inwieweit kann, darf oder soll Mentoring sogar die Karriere der Mentees fördern? Hier lohnt es sich, einen kurzen Blick auf die unterschiedliche Gewichtung im internationalen Kontext zu werfen. Besonders im unternehmerischen Umfeld kann Mentoring in den USA bewusst als Karriere-Sponsoring eingesetzt werden, während es im europäischen Kontext eher Entwicklungscharakter hat (Clutterbuck 2014). Mentoring im Sinne von Sponsoring birgt auch aufgrund der bestehenden Machtverhältnisse und Erwartungen von Mentor und Mentee andere Dynamiken in sich als reines entwicklungsorientiertes Mentoring. Es kann kontraproduktiv werden (Garvey und Westlander 2013), indem Mentees besonders gefallen wollen, die Erwartungen der Sponsoren nicht erfüllen oder von diesen ausgenutzt werden. Aber auch das rein entwicklungsorientierte Mentoring hat einen positiven Einfluss auf das Thema „Karriere“, ohne die störenden Effekte des reinen Sponsoring (vgl. Garvey et al. 2014). Deswegen fokussiert dieses

Buch primär auf den entwicklungsorientierten Ansatz von Mentoring unter Einbeziehung der Auswirkungen auf die Karriere der Mentees. Um den Schwerpunkt zu verdeutlichen, werden auch immer die Begriffe „Mentor“ und „Mentee“ benutzt in Abgrenzung zu dem besonders in der angelsächsischen, aber auch deutschen Literatur genutzten Begriff „Protégé“ für Mentees.

Das primär entwicklungsorientierte Mentoring sollte nicht darauf abzielen, Mentees konkret dabei zu begleiten, den nächsten Karriereschritt zu beschreiten, oder diesen zu ermöglichen. Das wäre klares Sponsoring, das einen Beigeschmack haben könnte, wenn das Programm nicht wie oben beschrieben explizit darauf ausgelegt ist. Ebenso sollte jegliche Karriereförderung oder -begleitung aus der richtigen Motivation erfolgen, nämlich Mentees zu fördern und nicht das eigene Ego zu befriedigen. Denn „Mentoren, die einen Karriereschritt ihres Mentee als Maßstab für den Erfolg des Mentoring betrachten, laufen Gefahr, damit ihren eigenen Ehrgeiz zu befriedigen“ (Schmid und Haasen 2011, S. 24).

Aber auch bei entwicklungsorientiertem Mentoring wird oft von Mentorinnen und Mentoren erwartet oder gewünscht, dass sie Mentees dabei unterstützen, sich erfolgreich in der Organisation zu entwickeln, sei es vertikal durch einen Schritt „nach oben“ in der Hierarchie oder horizontal durch einen lateralen Karriereschritt in ein noch unbekanntes Aufgabengebiet oder unter veränderten Bedingungen wie z. B. im Ausland. Ebenso können Mentorinnen und Mentoren die Karriere ihrer Mentees unterstützen, indem sie in der Organisation „sichtbar“ gemacht werden. Wichtig ist bei allen karrierefördernden Maßnahmen, dass Mentees nicht von Mentoren als zusätzliche Arbeitskraft genutzt werden. Auch wenn es sicherlich reizvoll sein kann, die eigene Sichtbarkeit im Unternehmen durch Mitarbeit an einem Projekt von sehr senioren und einflussreichen Mentoren zu stärken, oder es schwer ist, „nein“ zu sagen, besonders für karriereorientierte Nachwuchskräfte, ist dies nicht der originäre Sinn von Mentoring. Hier sollten auch Mentoren ihre Mentees in keine Zwickmühle bringen, indem sie ihnen solche Projekte anbieten.

Denn gerade bei Karriereoptionen liegt der Mehrwert des Mentoring woanders: Mentorinnen und Mentoren können als Sparringspartner zur Seite stehen und thematisieren, was Karriere für Mentees persönlich bedeutet, was das Unternehmen erwartet, und können abklären, welche konkreten Erwartungen auch seitens der Mentees an das Unternehmen gestellt werden. Mentorinnen und Mentoren sollten möglichst über die unterschiedlichen Karriereoptionen und Laufbahnmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens informiert und mit ihren Voraussetzungen und Chancen ebenso vertraut sein wie mit den Anforderungen und Belastungen, die sie für die Mentees bedeuten. Jedoch sollten Mentoren sich auch immer über ihre letztendlich nur beratende Funktion für Mentees im Klaren sein, damit nicht im

Mentoring Personalentscheidungen angedacht oder geplant werden, die organisatorisch an anderer Stelle verantwortet und entschieden werden.

2.4.2.1 Networking

Last, but not least ist der Aufbau und Ausbau eines sozialen Netzwerks im Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor, vielleicht sogar *der* wichtigste (vgl. Casciaro und Sousa Lobo 2005). Die Wichtigkeit von Netzwerken zu erkennen und diese erfolgreich zu gestalten ist hilfreich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und besonders für Nachwuchskräfte. Gerade Berufseinsteigern, bei denen das Thema „Leistung" durchgängig durch das Studium eine wichtige Rolle gespielt hat, ist die Bedeutung von Networking als weiterer Erfolgsfaktor für den beruflichen Erfolg nicht immer bewusst. Um Missverständnissen vorzubeugen, sei noch einmal betont, dass es nicht um Networking *statt* Leistung geht, sondern um Networking als sehr wichtige Ergänzung zu Leistung, die sich sogar leistungssteigernd auswirken kann, z. B. durch Zugang zu Ressourcen in Form von Wissen oder Erfahrungen anderer. Mit Mentoring kann ein gutes Verständnis von Networking innerhalb einer Organisation geschaffen werden: dass es kein Ausnutzen, sondern ein gegenseitiges Helfen ist, und die damit verbundenen Aktivitäten unterstützt und beschleunigt werden.

Aufgrund der Wichtigkeit von Networking als „sich gegenseitig helfen", „Sichtbarmachung" und Zugang zu Schlüsselpositionen wird Mentoring oft mit dem Ziel eingesetzt, Diversity bzw. Inklusion in Unternehmen zu fördern. Viele börsennotierte Unternehmen wie AXA, Lufthansa, Siemens oder Telekom haben deswegen Mentoring-Programme speziell für Frauen implementiert, um deren Teilhabe an Führungspositionen zu fördern und eine weibliche Talent Pipeline aufzubauen. Es sind besonders Frauen, die aufgrund der wahrgenommenen karrierefördernden Benefits wie dem „Zugang zu wichtigen Netzwerken und Einblicken in etablierte Strukturen von Organisationen" (Schacherl 2011, S. 10) dem Mentoring eine hohe Bedeutung zuweisen. Dies gilt besonders für weibliche Nachwuchskräfte, die aufgrund ihres Alters und ihres Geschlechts bewussten oder unbewussten organisatorischen Vorurteilen ausgesetzt sind und sehr von dem sogenannten „old boys network" oder dessen Mechanismen profitieren können.

Die meisten Nachwuchskräfte sind sicherlich auch schon sehr erfahren im digitalen Networking durch das Nutzen von Social Media wie Facebook, Instagram, Pinterest oder beruflicher Netzwerke wie Xing oder LinkedIn. Jedoch ist dies nicht ausreichend, da solche Kontakte eher private Verbindungen oder Kontakte durch Ausbildung widerspiegeln, aber nicht die in einer Organisation vorhandenen formellen und besonders informellen Strukturen, Ressourcen und Machtverhältnisse. Zur Karriereplanung gehören auch der Zugang zu diesen

Netzwerken sowie Einblicke in etablierte Strukturen und Machtverhältnisse. Mentorinnen und Mentoren können durch ihre Erfahrung und Position wichtige Türen öffnen, indem sie Kontakte knüpfen oder sich als Referenz zur Verfügung stellen. Im weiteren Verlauf des Mentoring-Prozesses ist es aber auch sehr hilfreich, die Mentees dazu zu ermuntern, selber „laufen zu lernen", indem sie Eigeninitiative ergreifen und mit den richtigen kommunikativen Mitteln den Kontakt zu wichtigen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufnehmen. Auf diese Weise entwickeln sie mit Unterstützung des Mentors oder der Mentorin ihre Kompetenz zum Networking, die sie in ihrer weiteren beruflichen Entwicklung unabhängig von den Kontakten ihres Mentors macht und nachhaltig dazu befähigt, ihr berufliches, soziales Netzwerk erfolgreich auszubauen.

2.4.2.2 Karriereförderndе Wirkung

Auch die allseits gestellte Frage nach der karriereförderndеn Wirkung von Mentoring kann durch mehrere Metaanalysen bejaht werden. So wurde nachgewiesen, dass Mentoring positiv mit Karriereerfolg zusammenhängen kann (Allen et al. 2004). Dabei ist die Definition von Erfolg zu unterscheiden nach zwei Messkriterien:

- Objektive Erfolgskriterien
- Subjektive Erfolgskriterien

Zu den **objektiven** Erfolgskriterien zählen externe Faktoren wie höhere Gehälter und mehr Beförderungen als bei Vergleichsgruppen, zu den **subjektiven** Kriterien höhere Karriere- und Arbeitszufriedenheit sowie Aufstiegszuversicht. Diese Kriterien wurden bei Teilnehmern von Mentoring-Programmen nachgewiesen (Allen et al. 2004).

Um vor überhöhten Erwartungen an ein Mentoring-Programm oder an Mentorinnen und Mentoren – besonders im Rahmen des entwicklungsorientierten Mentoring – als „Karrieremacher" zu warnen, sei an dieser Stelle bei den **objektiven** Kriterien betont, dass alle Kriterien in den Studien vorhanden, aber nicht besonders stark ausgeprägt waren. Und auch aus organisatorischer Perspektive müssen die Aussagen zu der nachgewiesenen karriereförderndеn Wirkung von Mentoring (Allen et al. 2004) etwas genauer betrachtet werden.

Im Bereich der **Nachfolgeplanung** und Festlegung von möglichen Karrierepfaden wie Fach- oder Führungskarriere werden Teilnehmende von Mentoring-Programmen organisatorisch nicht per se bevorzugt, da andere Parameter wie Leistungs- und Potenzialbeurteilungen eine wichtige Rolle bei solchen Entscheidungen spielen. Jedoch kann es sein, dass Mentees aufgrund des Mentoring

eine höhere Visibilität im Unternehmen haben, ihre soziale Passung bekannter ist oder dass sie prominente Fürsprecher haben, was letztlich den Ausschlag zwischen qualifizierten Kandidaten und Kandidatinnen geben kann. Was die genauen Wirkzusammenhänge sind und in welchem Maße sie wirken, ist jedoch nicht abschließend erforscht. Das gilt auch für den Aspekt der Vergütung. Durch die Teilnahme an Mentoring steigt nicht automatisch das Gehalt, aber möglicherweise die Chance auf eine der besser dotierten Positionen im Unternehmen.

Aus organisatorischer Sicht sei auch davor gewarnt, Mentoring mit Leistungsbeurteilungen im Rahmen des Performance Management zu verbinden oder gleichzusetzen. Es spricht eine der Grundregeln des Mentoring – die Vertraulichkeit – massiv dagegen. Der größte Mehrwert des Mentoring beruht auf der primär interpersonellen Beziehung zwischen zwei Personen, geprägt durch deren Persönlichkeit, Werte, Erfahrungen und gegenseitiges Vertrauen. Durch die Verbindung von Mentoring, sei es auch nur in Teilen, mit Performance Management ist diese primär interpersonelle Beziehung nicht mehr gewährleistet. Einer der größten Stolpersteine für ein Mentoring-Programm ist aus diesem Grund auch nur der Hauch von einem Verdacht, dass es als verdecktes Assessment eingesetzt wird.

In Kap. 4 wird deswegen auch noch genauer auf die Positionierung von Mentoring in der Landschaft der Personalmaßnahmen und Mentoring durch Vorgesetzte eingegangen.

Unabhängig von den nachgewiesenen **objektiven** Effekten in Bezug auf Karriere haben sich besonders die nachgewiesenen **subjektiv** empfundenen positiven Effekte von Mentoring wie höhere Karriere- und Arbeitszufriedenheit und Aufstiegszuversicht bei potenziellen Teilnehmern und Organisationen als Mehrwert des Mentoring fest verankert. Dies liegt auch mit daran, dass im Spektrum der angebotenen Lerninterventionen Mentoring eine besondere Rolle einnimmt, da die Wirkung von **feedback- und beziehungsbasierten** Entwicklungsprogrammen wie Mentoring generell höher eingeschätzt wird als die Wirksamkeit anderer Maßnahmen (CEB 2005).

Positiv hervorzuheben ist beim Lernen im Rahmen von Mentoring, dass aufgrund der 1:1-Beziehung zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee sowie der offenen Gestaltung der Lerninhalte und Entwicklungsziele diese sehr nah an dem beruflichen Alltag, den Besonderheiten der Führung, Kollegen und Kunden des Mentees angesiedelt sind. Dadurch gelingt der Transfer des im Mentoring Gelernten auf den Alltag des Mentee einfacher, als es in Trainings oder Workshops der Fall ist. Denn in den wenigsten Fällen lassen sich Erkenntnisse und Erfahrungen aus Workshops 1:1 auf konkrete Situationen am Arbeitsplatz übertragen, was die Wirksamkeit dieser Wissensvermittlungsformate beschränkt (Grüter 2008; Philipps und Philipps 2016). Entweder als Teil eines Trainings oder als eigenständige

Maßnahme kann Mentoring ebenso wie Coaching dazu beitragen, den gelungenen Transfer in den Alltag zu unterstützen, indem es zum Einsatz und Ausprobieren des Erlernten ermuntert und im Mentoring gemeinsam über Verbesserungsmöglichkeiten nachgedacht wird, wenn nicht die erwünschte Wirkung der Trainingsinhalte erzielt wird. Insofern macht es aus organisatorischer Sicht großen Sinn, im Talent Management die vorhandenen Ressourcen auf Maßnahmen wie Mentoring zu setzen, auch wenn es auf den ersten Blick als besonders ressourcenintensive Maßnahme in Bezug auf Bindung organisatorischer und personeller Kräfte erscheint (siehe Abschn. 4.1.3 zu Ressourcenplanung), und gezielt für Gruppen mit einer hohen Lernaffinität wie Nachwuchskräfte einzusetzen.

2.5 Engagement

Mentoring trägt auch zum Talent Management der ganzen Organisation bei, da es dazu beiträgt, das vorhandene, aber nicht abgerufene Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu aktivieren. Denn die Stärke von informellen im Sinne von „auf den Lernenden ausgerichteten und weniger standardisierten" Lernsituationen wie Mentoring liegt darin, dass sie nicht nur leistungssteigernd (CEB 2002) sind, sondern auch besonders das **Engagement** der Mitarbeiter (CEB 2004) stärken. Dies geschieht dadurch, dass Mentoring den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Bereiche und unterschiedlicher Hierarchiestufen ermöglicht, sich aktiv in die Weiterentwicklung des Unternehmens durch Weiterentwicklung der Nachwuchskräfte mit einzubringen. Sie gestalten quasi ein Stück organisatorische Zukunft mit.

Auf individueller Ebene übernehmen Mentorinnen und Mentoren durch ihre Rolle Verantwortung auch für Nachwuchskräfte, die ihnen nicht direkt unterstellt sind, und prägen deren Verständnis von erwünschten Kompetenzen und unternehmerischen Werten. Organisatorisch unterstützen sie die Personalentwicklung durch ihr Engagement und können wertvolle Impulse geben, wie ihre Mentees nach Abschluss des Mentoring in ihrer Entwicklung angemessen weiterhin gefördert oder eingesetzt werden im Rahmen eines gelungenen Deployments (Personaleinsatz). Zudem können die Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren aus dem Austausch mit Mentees dazu genutzt werden, die im Unternehmen etablierten Qualitätsanforderungen und Erwartungen an Nachwuchskräfte zu überdenken und bei Bedarf anzupassen. So wirken Mentorinnen und Mentoren auf mehreren Ebenen gestalterisch mit und erleben, basierend auf dem Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1975), ihre Tätigkeit als bedeutsam und sinnhaft, was sich positiv auf ihre Motivation und Jobzufriedenheit sowie ihr **Engagement** auswirkt.

Auch gewinnen Mentoren durch die Interaktion mit jungen Kolleginnen und Kollegen, die einen anderen Erfahrungshintergrund, andere Werthaltungen und Einstellungen haben, Erkenntnisse darüber, wie sie ihre berufliche Rolle, ihre Kompetenzen und Strategien (neu) bewerten. Selbst wenn die neuen Ideen, Sichtweisen oder Anregungen nicht übernommen werden, tragen auch sie in Form von Feedback nach Hackman und Oldham (1975) zu größerer Motivation, Zufriedenheit und Engagement bei.

2.6 Employee Retention

▶ Mit dem Angebot von Mentoring setzt ein Unternehmen wichtige Signale über die Weiterbildungskultur nicht nur nach außen für potenzielle Bewerber, sondern auch nach innen für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist von immenser Bedeutung, wird es allein durch die demografische Entwicklung immer essenzieller für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, gute und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Neben den finanziellen und strukturellen Kosten, die eine hohe Fluktuation mit sich bringt, besteht die Gefahr, etablierte und gut funktionierende Beziehungen am Arbeitsplatz zu stören. Und schließlich verliert ein Unternehmen mit jedem Mitarbeiter auch gelebtes Wissen und hart erarbeitete Erfahrung, was auch mit den besten Wissensmanagementsystemen nur bedingt kompensiert werden kann (Gerstenmaier und Mandl 2011).

Da vom Mentoring sowohl Mentees als auch die involvierten Mentoren profitieren, verstärkt dieser Ansatz gleichzeitig bei zwei unterschiedlichen Generationen eine positive Bindung zum Unternehmen. Mentorinnen und Mentoren erfahren durch die Auswahl, als Mentor tätig zu werden, Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistungen und Erfahrung. Junge Nachwuchskräfte fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden, weil es aktiv in ihre Weiterentwicklung investiert.

Und nicht nur von Nachwuchskräften wird gute Weiterentwicklung und -bildung als einer der Gründe benannt, der die Bindung zum Unternehmen stärkt. In vielen Studien wird die Wichtigkeit von Learning & Development gerade für die an Karriereoptionen interessierte Generation Y festgestellt (CIPD und Penna 2008; ILM 2013; Kienbaum 2015), weswegen Mentoring-Programme besonders für Nachwuchskräfte explizit hoch im Kurs stehen (Shore 2012). Jedoch spielt Weiterentwicklung und -bildung auch eine Rolle für ältere Generationen

bei der Entscheidung, bei einem Unternehmen oder einer Organisation zu bleiben, zusätzlich zu Werten wie Arbeitsplatzsicherheit und dem Glauben an die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (CIPD und Penna 2008; ILM 2013; Towers-Watson 2014).

Aber nicht nur aktive Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees können durch solche Programme motiviert werden, bei einem Unternehmen zu bleiben. Solche Angebote scheinen eine wesentlich weitere Wirkung zu haben. Zusätzlich zu den direkten Auswirkungen eines guten Weiterentwicklungsangebotes auf die direkt involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann davon ausgegangen werden, dass das Angebot auch für Mitarbeiter, die nicht selbst aktiv am Mentoring beteiligt sind, positive Abstrahlungseffekte auf ihre Identifikation mit dem Unternehmen haben kann (Radermacher 2014; Thiele 2009).

2.7 Veränderung und Exit

Selbst in der letzten Phase des Employee Life Cycle – **Veränderung/Exit –** kann Mentoring eine wichtige Rolle spielen. Dabei bezieht sich der Begriff „Veränderung/Exit“ nicht zwangsläufig nur auf den Austritt aus dem Unternehmen, sondern er kann auch die Veränderung oder den Austritt aus einer Position bezeichnen. Unabhängig davon kann Mentoring allein im Rahmen der demografischen Entwicklung die Weitergabe von Erfahrungen und fachlichem Wissen von sich verändernden bzw. ausscheidenden Mitarbeitern an nachrückende unterstützen. Diese Lernprozesse im Austausch zwischen Mentoren und Mentees können als eine Form des Lernens im Sinne lernender Organisationen betrachtet werden (Argyris und Schön 1999). Diese wird noch gestärkt, wenn auch der umgekehrte Weg beschritten wird: Nachrückende Generationen geben ihr Wissen und ihre Fertigkeiten (z. B. Know-how im Bereich Social Media) oder Werte und Einstellungen (z. B. die Perspektive auf Diversity) an vorherige weiter.

Mentoring berührt somit alle Phasen des Employee Life Cycle und beeinflusst positiv das Talent Management durch:

- Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Nachwuchs
- Stärkung der individuellen Kompetenz und Effektivität/psychosoziale Entwicklung
- Karriereentwicklung
- Entfaltung von Engagement
- Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Organisatorisches Lernen

Somit trägt Mentoring für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit letztlich für die ganze Organisation zu deren Erfolg bei.

2.8 Mentoring und Coaching

Die Begriffe Mentoring und Coaching werden oft synonym verwendet. Das beruht auch darauf, dass sie durchaus Gemeinsamkeiten haben. So können sowohl bei Mentoring als auch bei Coaching Entwicklungsaktivitäten wie das Erlernen oder Ausprobieren neuer Verhaltensweisen oder Denkmuster Thema sein oder das Besprechen von Entwicklungsmöglichkeiten. Ebenso setzen Mentorinnen und Mentoren und Coaches ähnliche Techniken ein wie konstruktives Feedback oder das Arbeiten mit Zielen, um nur zwei Beispiele zu nennen (vgl. Abb. 2.6).

Da Mentoring breiter und langfristiger angelegt ist als Coaching, kann es auch sein, dass in einer Mentoring-Beziehung Coaching stattfindet, wenn der Bedarf nach punktuellem Coaching zu bestimmten Themen besteht. Ebenso kann es passieren, dass in einer Coaching-Beziehung Themen oder Ebenen, die eher dem Mentoring entsprechen, angesprochen werden, besonders im sogenannten Executive Coaching, das oft Elemente der Karrierebegleitung enthält und teilweise von den Erfahrungen des Coaches profitiert. Wichtig ist jedoch, dass sich die Betroffenen darüber im Klaren sind, ob sie gerade beim Mentoring oder beim Coaching sind und ob es Sinn macht, beide Instrumente zu mischen, oder ob mit einer klareren Trennung bessere Ergebnisse für den Mentee bzw. Coachee erzielt werden können. Und auch im unternehmerischen Umfeld ist die bewusste Differenzierung und Abgrenzung wichtig. Bei der Einführung von Mentoring in einer bereits mit Coaching ausgestatteten Personalentwicklungslandschaft laufen die Maßnahmen sonst Gefahr, in der Wahrnehmung der Mitarbeiter in einen Topf geworfen zu



Abb. 2.6 Coaching und Mentoring. (Quelle: eigene Darstellung nach Hawkins und Smith 2006)

werden, was in mangelnder Beteiligung und damit schlimmstenfalls dem Nichtgelingen des Programms resultieren kann (zur Positionierung von Mentoring in der HR-Landschaft siehe Abschn. 4.1.5.).

Jedoch unterscheiden sich Mentoring und Coaching an vielen Punkten auch deutlich voneinander. Coaching fokussiert eher auf spezifische Kompetenzen und Leistungsziele, es ist eher eine Arbeitsbeziehung, die durch eine genaue Analyse und Zielsetzung definiert ist und kurz- bis mittelfristig ausgelegt ist. Coaches sind oft speziell dafür ausgebildete Externe, die über Methoden-Know-how verfügen, um Coachees dazu zu befähigen, eigene Lösungen zu finden.

Mentoring ist tendenziell eher langfristig ausgelegt, fokussiert auf die Weitergabe von persönlichen Erfahrungen oder Fähigkeiten und basiert auf einer starken interpersonellen Beziehung. Es unterstützt dabei, eine Position auszufüllen, sich in einer Organisation zurechtzufinden sowie seine eigene Karriere zu managen. Meist wird es von senioreren, internen Mitarbeitern durchgeführt, die nicht speziell dazu ausgebildet wurden.

Abb. 2.7 gibt einen groben Überblick über die Unterschiede zwischen Mentoring und Coaching.

Auch widersprechen sich Mentoring und Coaching sowie andere Maßnahmen nicht. Es kann durchaus der Fall sein, dass Mentees speziell zu einem Thema gleichzeitig Coaching erhalten oder dass Coaching und eine spezielle Trainingsmaßnahme aus Mentoring resultieren.

Mentoring	Coaching
Förderung der beruflichen Entwicklung (der Nachwuchskraft und Unterstützung beim Aufstieg)	Problembewältigung, Vorbereitung auf neue Aufgaben, Erweiterung der sozialen Kompetenzen etc.
Fokus auf organisatorischen Kontext: Verstehen von politischen Zusammenhängen, ungeschriebenen Regeln, Machtverhältnissen	Förderung von Problemlöse- und Selbstreflexionsprozessen
Breit angelegt, beratend, unterstützend	Ziel-, ergebnis-, lösungsorientiert
Berufs-/businessbezogen, personenbezogen	Berufs-/ businessbezogen
Nach Absprache	Nach eingehender Auftragsklärung
Meist Interne, Externe möglich	Meist Externe mit Coaching Ausbildung

Abb. 2.7 Mentoring versus Coaching. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Alred 1998, CIPD 2017, Rotering-Steinberg 2009)

http://www.springer.com/978-3-658-16583-3

Mentoring im Talent Management
Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen
Rademacher, U.; Weber, U.
2017, XIII, 134 S. 34 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16583-3