

Nele Graf
Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch für Personal-
verantwortliche und Unternehmer

2. Auflage



Springer Gabler



Mentoring

Nele Graf · Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch
für Personalverantwortliche
und Unternehmer

2. aktualisierte und erweiterte Auflage

Nele Graf
Mentus GmbH
Braunschweig, Deutschland

Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Hamburg, Deutschland

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

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2017

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

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

Braunschweig & Hamburg, Juni 2013

Prof. Dr. Nele Graf
Dr. Frank Edelkraut

Vorwort 2. Auflage – Mentoring

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

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

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

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

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

Braunschweig, Deutschland
Hamburg, Deutschland

Prof. Dr. Nele Graf
Dr. Frank Edelkraut

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Geschichte des Mentoring

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



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

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

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

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

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

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