
Mentoring

Nele Graf · Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch für
Personalverantwortliche
und Unternehmer

Nele Graf
Mentus GmbH
Braunschweig, Deutschland

Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-02169-6 ISBN 978-3-658-02170-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-02170-2

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

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

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

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung Mentoring	1
1.1 Geschichte des Mentoring	3
1.2 Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung	6
1.3 Nutzen und Bedeutung von Mentoring	12
1.3.1 Fazit.	15
2 Formen und Einsatzgebiete des Mentoring	17
2.1 Klassisches Mentoring.	19
2.2 Cross-Mentoring	24
2.3 Reverse Mentoring.	25
2.4 Peer-to-Peer-Mentoring	29
2.5 Informelles Mentoring	30
2.6 Gruppen-Mentoring	31
2.7 Die „Grauzone“	31
2.7.1 Flash Mentoring	31
2.7.2 Situationales Mentoring.	32
2.7.3 Das „Leader-Teacher“-Konzept	33
2.7.4 Paten	33
2.7.5 Die Senpai-Kohai-Beziehung	34
2.8 Zielgruppen des Mentoring	35
2.9 Mentoring in der Organisationsentwicklung.	38
3 Rollen im Mentoring: Anforderungen, Aufgaben und Nutzen	43
3.1 Die Rolle des Mentee	46
3.2 Die Rolle des Mentors	55
3.3 Die Rolle der Programmleitung bzw. Personalabteilung.	67
3.4 Die Rolle des Vorgesetzten des Mentee	71
3.5 Die Rolle des Top-Management/Unternehmen	73

4	Entwicklung eines Mentoring-Programms	75
4.1	Konzeption und Planung	79
4.1.1	Vorbereitende Organisationsanalyse	81
4.1.2	Entwicklung des Mentoring-Programms	84
4.2	Programm-Management	107
4.2.1	Juristische Aspekte des Mentorings	108
4.2.2	Marketing/PR-Kampagne	111
4.2.3	Gewinnung und Auswahl der Mentoren	114
4.2.4	Auswahl der Mentees	117
4.2.5	Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer	119
4.3	Durchführung – Die Programm-Operative	121
4.3.1	Qualifizierung	122
4.3.2	Matching	126
4.3.3	Mentoring-Vertrag	126
4.3.4	Kick-Off- und Abschlussveranstaltung	129
4.3.5	Trennung des Tandems	129
4.4	Risiken des Mentoring	131
4.4.1	Die Rolle des Alters	134
4.4.2	Erwartungshaltungen	135
4.4.3	Verfügbarkeit von Mentoren	135
4.4.4	Vertraulichkeit	136
4.4.5	Das soziale Umfeld des Mentee	137
4.4.6	Konkurrenz zwischen Mentor und Mentee	137
4.4.7	Der Vorgesetzte des Mentee	138
4.4.8	Sensibilität der Mentoren	138
4.4.9	Widerstand des Managements gegen Mentoring	138
4.4.10	Risiken in der Mentoring-Praxis	139
4.5	Evaluierung und Nachbereitung	141
4.5.1	Grundlagen der Evaluierung von Maßnahmen der Personalentwicklung	142
4.5.2	Metrik der Evaluierung	143
4.5.3	Instrumente für die Evaluierung	144
4.5.4	Praxiserfahrungen aus Evaluierungen von Mentoring-Programmen	145
4.5.5	Zukunft der Mentoring-Evaluierung	147
4.5.6	Nachgelagerte Aufgaben der Programmleitung	154
5	Die Arbeit im Tandem	155
5.1	Matching – Der Weg zum Tandem	157
5.2	Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln	168
5.3	Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele	175
5.4	Aktionsphase – Miteinander arbeiten	179

5.5	Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren.	193
5.6	Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte.	203
6	Einbettung des Mentoring in die Organisation.	209
6.1	Megatrends und Gesellschaft.	210
6.1.1	Der demographische Wandel als gesellschaftliche Herausforderung	210
6.1.2	Anzahl der Schulabbrecher reduzieren.	212
6.1.3	Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren	215
6.1.4	Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern	217
6.1.5	Zuwanderung von Fachkräften steuern	217
6.1.6	Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben.	219
6.2	Megatrends und der Druck zu organisationaler Veränderungen	222
6.3	Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung	227
6.3.1	Organisationsziel 1: Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens.	227
6.3.2	Organisationsziel 2: Lernende Organisation	229
6.3.3	Organisationsziel 3: Change Management.	232
6.3.4	Organisationsziel 4: Mentoring und Wissensmanagement.	233
6.4	Einbettung des Mentoring in die strategische Personalentwicklung.	237
6.5	Mentoring als Bestandteil integrierter Personalentwicklungskonzepte . . .	243
6.6	Operative Verknüpfung von Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmethoden	251
6.7	Einsatzgebiete des Mentoring außerhalb der Personalentwicklung	253
7	Die Zukunft des Mentoring.	255
7.1	Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft	255
7.2	Blended Mentoring	270
7.3	E-Mentoring als eigenständige Form des Mentoring.	278
8	Anhang	287
8.1	Checkliste Einführung Mentoring	287
8.2	Checkliste: Vorbereitung Mentoring für Mentees und Mentoren.	288
8.3	Analysebogen „Netzwerk“	289
8.4	Mentoring: Meine Werte	290
8.5	Profilbogen Mentor	291
8.6	Profilbogen Mentee	291
8.7	Der Mentoring-Vertrag	292
8.8	Mentoring-Leitfaden.	293
8.9	Selbsteinschätzung zu den eigenen Managementrollen.	294
8.10	Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement.	295

8.11	Effektive Gesprächsführung mit dem GROW-Modell	302
8.12	Zuhören.....	303
8.13	Gesprächsprotokoll	304
8.14	Erste Evaluierung des Mentoring-Prozesses	304
8.15	Checkliste: Evaluierung eines Mentoring-Programms	306
8.16	Qualitätscheck für Mentoring-Programme.....	308
8.17	Mentoringstudie (Kurzfassung)	311
Literatur	321