



**In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!**

30 MINUTEN

Tinka Beller

Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

Mentoring

GABAL

Tinka Beller
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

30 Minuten

Mentoring

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Grafiken: Martin Zech Design, Bremen
Autorenfotos: Stefan Bungert, Hamburg
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autorinnen noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-844-3

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Einführung ins Mentoring	9
Formen, Zielgruppen und Themen	10
Internes Mentoring	14
Cross-Mentoring	27
2. Aufgaben im Mentoring	37
Ihre Rolle als Mentee	38
Ihre Rolle als MentorIn	48
Die Rolle des Unternehmens	53
3. Herausforderung Matching	65
Mis-Matching – Mögliche Gründe	66
Mis-Matching – Der richtige Umgang	71
Mis-Matching – Potenzielle Alternativen	75
4. Feedback im Mentoring	79
Feedback – An die Projektgruppe	80
Feedback – Von den MentorInnen	83
Feedback – Von den Mentees	84
Projektablaufplan für ein Mentoring-Programm	87

Fast Reader	89
Die Autorinnen	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

In Zeiten von Digitalisierung, Arbeit 4.0 und dem Ziel, größtmögliche Effizienz in Arbeitsabläufen zu erreichen, erscheint das Instrument Mentoring geradezu altmodisch: Eine erfahrene Person (MentorIn) begleitet eine weniger erfahrene Person (Mentee) ein Stück auf ihrem beruflichen und zum Teil persönlichen Weg. Die Ursprünge reichen tatsächlich weit zurück, bis in die griechische Mythologie: Als Odysseus auf große Fahrt ging, bat er seinen Freund Mentor, während seiner Abwesenheit für seinen Sohn Telemachos zu sorgen. Grundsätzlich hat sich seit dieser Zeit im Mentoring wenig geändert. Primär geht es um zwei Personen, die in einem geschützten Rahmen miteinander sprechen und voneinander lernen.

Damit aus Ihrem Mentoring, sei es als Mentee oder MentorIn, ein erfolgreiches Mentoring wird, bedarf es einiger weiterer Vorüberlegungen und Voraussetzungen, die wir Ihnen im Folgenden exemplarisch vorstellen. Neben der gegenseitigen persönlichen Sympathie müssen die Mentees und MentorInnen sich zum Beispiel auch auf verschiedenen Hierarchieebenen befinden, es muss einen klar definierten Programmrahmen inkl. Anfang und Ende geben und natürlich muss die Zusammenstellung der „richtigen“ Tandems (Mentee & MentorIn) gewährleistet sein.

Mit der Erfahrung von mehr als 4500 erfolgreich gematchten (zusammengestellten) und begleiteten Tan-

dems möchten wir Sie für die professionelle Ein- und Durchführung von Mentoring begeistern. Im Idealfall ist das Ergebnis eine **Win-win-win-Situation**: Neben den Mentees und MentorInnen, die von dem gegenseitigen direkten Austausch profitieren, bietet es für Unternehmen und Arbeitgeber eine **nachhaltige Personalentwicklungsmaßnahme** und die **Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität**.

Viel Freude als Mentee, MentorIn oder Mitglied der Projektgruppe wünschen Ihnen

Tinka Beller & Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

PS: Mentoring hat viel mit der Sichtbarkeit der Teilnehmenden, sowohl der Frauen als auch der Männer, zu tun. Wir haben uns daher für die Schreibweise „MentorInnen“ bzw. „Mentor und Mentorin“ entschieden, um dieser Sichtbarkeit auch beim Schreiben gerecht zu werden.



30 MINUTEN

Welche Themen sind für Mentoring geeignet?

Seite 12

Was sind die Voraussetzungen für internes Mentoring?

Seite 14

Welche Rolle spielt ein Abwerbeverbot beim Cross-Mentoring?

Seite 32

1. Einführung ins Mentoring

Mentoring bezeichnet die Beziehung von (in der Regel) zwei Personen: Mentee und MentorIn. Die im Folgenden beschriebenen Programme zeigen Ihnen die formellen Formen des Mentorings und die dafür erforderlichen Voraussetzungen auf. Das sind z. B. eine klar identifizierte Zielgruppe, definierte Ziele der Mentees und ein strukturiertes Auswahlverfahren. Dieses institutionalisierte Mentoring unterscheidet sich durch Art und Gestaltung von informellen Mentoring-Beziehungen. Vermutlich hat fast jede(r) im Arbeits- oder Privatleben schon entsprechende Situationen erlebt, ohne sich dabei explizit als Mentee oder MentorIn zu fühlen. Vielleicht hatten Sie einen erfahrenen Kollegen, der Sie als Neuling unter seine „Fittiche“ genommen hat, oder Sie haben an der Uni eine Studentin eines unteren Semesters betreut? Auch das ist Mentoring.

1.1 Formen, Zielgruppen und Themen

Wo Mentoring endet und eine andere Maßnahme beginnt, ist auch unter ExpertInnen mitunter nicht unstrittig. Besonders zum Coaching ist die **Abgrenzung** zum Teil nicht ganz deutlich. Einen Überblick über weitere Methoden der Personalentwicklung und die jeweiligen Schwerpunkte bietet Ihnen die Grafik auf der gegenüberliegenden Seite.

Unabhängig von der Form des Mentorings lassen sich verschiedene **Zielgruppen** und häufig genannte **Zielsetzungen** unterscheiden:

- PotenzialträgerInnen im Unternehmen (internes oder Cross-Mentoring)
- ältere MitarbeiterInnen im Unternehmen (internes Generationen-Mentoring)
- junge bzw. werdende Väter im Unternehmen (internes bzw. Cross-Mentoring)
- SchülerInnen (Cross-Mentoring)

Bei den formellen Programmen gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Formen des Mentorings. Beim **internen Mentoring** kommen Mentees und MentorInnen aus demselben Unternehmen (aber *nicht* aus derselben Abteilung!), beim **Cross-Mentoring** aus verschiedenen Unternehmen und in vielen Fällen sogar aus ganz unterschiedlichen Branchen.

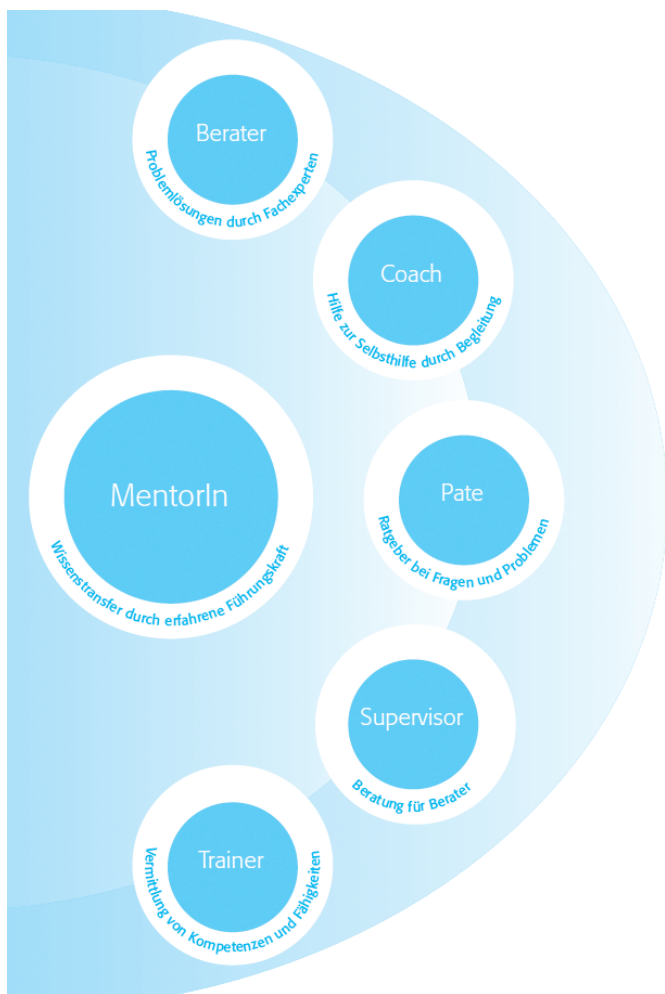


Abb. 1: Methoden der Personalentwicklung im Überblick

Themen für interne Mentoring-Programme

Je nach Zielgruppe unterscheiden sich die individuellen Themen und Ziele der Teilnehmenden, es gibt jedoch Themen, die für internes Mentoring besonders geeignet sind und regelmäßig von den Mentees genannt werden:

- Unterstützung nach der Übernahme einer neuen Position innerhalb des Unternehmens
- Hilfe bei der strategischen Karriereplanung
- Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens bzw. einer bestimmten Abteilung, z. B. zwischen Generationen
- gezielter Austausch mit KollegInnen in gleichen Lebenssituationen (z. B. Rückkehr aus der Elternzeit, Reduzierung der Arbeitszeit für Väter etc.)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Feedback zur eigenen Person
- Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt
- gesteuerte Nachfolgeplanung innerhalb des Unternehmens oder einer Abteilung
- Erhöhung unterrepräsentierter Personengruppen in bestimmten Abteilungen (z. B. durch Bildung alters- und geschlechtsgemischter Teams)

Es können mehrere Themen gleichzeitig für die Mentees relevant sein. Gerade für (werdende) Väter der jüngeren Generation ist z. B. das Thema „Elternzeit“ in vielen Fällen präsenter als für die (meist) ältere Generation der Vorgesetzten. Für diese Mentees sind häufig

die Themen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „strategische Karriereplanung“ und „Wahrnehmung der eigenen Person“ relevant und sie wünschen sich dafür eine Begleitung.

Themen für Cross-Mentoring-Programme

Grundsätzlich geeignete und häufig genannte Themen für das Cross-Mentoring sind:

- eine Unterstützung in der Standortbestimmung und weiteren Karriereplanung
- offenes und unvoreingenommenes Feedback einer neutralen Führungsperson
- ein offener Austausch und Hilfestellung, ob eine Fach- oder Führungslaufbahn angestrebt werden soll
- ein Erfahrungsaustausch, ob und wie sich Karriere und Familie miteinander vereinbaren lassen
- Hilfestellung bei evtl. Konflikten oder Unsicherheiten im eigenen Unternehmen
- der Wunsch, das eigene Netzwerk unternehmensübergreifend zu erweitern

Austausch auf Augenhöhe

Bei beiden Formen des Mentorings bilden die Mentees (die unerfahrenere Person) und die MentorInnen (die erfahrenere Person) für die Zeit des Programms eine Partnerschaft, ein sogenanntes **Tandem**.

Eine Besonderheit im Mentoring, und ein Unterschied zu anderen Maßnahmen, sind der Austausch und die

Kommunikation beider Teilnehmenden auf Augenhöhe. Dies gilt auch, wenn die MentorInnen erfahrener und in der Hierarchie höhergestellt sind. Im Gegensatz z. B. zu einem LehrerIn-SchülerIn-Verhältnis, in dem es eine klare inhaltliche und disziplinarische Weisungsbefugnis gibt, stehen im Mentoring die Kommunikation miteinander und das Lernen voneinander im Vordergrund. Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch im Tandem sind die wesentlichen Ziele im Mentoring-Programm, unabhängig davon, ob es sich um ein internes oder ein Cross-Mentoring handelt.

Welche Form des Mentorings für welche Unternehmen bzw. welche TeilnehmerInnen geeignet ist, hängt u. a. von der Größe des Unternehmens, der Position der Mentees und den Themen ab, die während des Programms bearbeitet werden sollen. Die Hauptpersonen in beiden Programmen sind die Mentees und ihre Ziele für das Mentoring!



Jede Zielgruppe hat ihre eigenen Zielsetzungen, die es für ein erfolgreiches Programm zu beachten gilt. Bei jeder Form des Mentorings steht der Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe im Zentrum.

1.2 Internes Mentoring

Wenn Mentee und MentorIn im selben Unternehmen arbeiten, spricht man von internem Mentoring. Wann

ist diese Form des Mentorings im Unternehmen sinnvoll?

Da die Mentees und MentorInnen der internen Programme **in keiner direkten Hierarchie bzw. Abhängigkeit** zueinander stehen dürfen, bietet sich diese Form des Mentorings erst ab einer Unternehmensgröße von ca. 400 MitarbeiterInnen an. Mit MentorInnen, die weisungsbefugt gegenüber den Mentees sind oder in derselben Abteilung arbeiten, kann kein offener und vertrauensvoller Austausch entstehen. Diese absolute **Vertraulichkeit** ist jedoch eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Mentoring. Nur mit dem Wissen, dass die Gesprächsinhalte diskret behandelt werden, können sich beide Seiten auf die zum Teil sehr persönlichen Themen einlassen.

Internes Mentoring bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, sowohl einzelne Personen als auch bestimmte Gruppen zu fördern. Ein professionelles Mentoring benötigt ein ausreichendes Budget, das im Vorfeld vereinbart und für das Programm zur Verfügung gestellt wird. Die Erwartung, dass das Programm „nebenbei“ implementiert und betreut werden kann, führt zu Frustrationen und Misserfolgen. Wichtig ist ebenfalls, dass die vom Unternehmen beabsichtigten Ziele im Vorfeld klar definiert werden und deutlich wird, dass es sich um eine professionelle Maßnahme handelt.

Mögliche **Ziele** sind:

- eine Unterstützung der Einarbeitung neuer Führungskräfte

- Nachwuchsförderung (z. B. für ehemalige Trainees)
- die Erhöhung der Sichtbarkeit bestimmter Personen- oder Berufsgruppen (z. B. Abteilungen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Mitarbeitende im Vertrieb etc.)
- die Förderung einer neuen Unternehmenskultur (z. B. durch die Erhöhung des Anteils von Vätern, die Elternzeit nehmen)
- die bessere Vernetzung der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens

MentorInnen unterstützen die Mentees eines internen Mentoring-Programms u. a. bei Fragen wie:

- *„Ich bin mir noch unsicher, ob ich Karriere machen möchte. Wie kann ich eine gute Entscheidung treffen?“*
- *„Können Familie und Karriereambitionen miteinander vereinbart werden?“*
- *„Ich weiß, welche Position ich erreichen möchte. Wie komme ich da hin?“*
- *„Nach meiner Beförderung bin ich Vorgesetzte(r) meiner ehemaligen KollegInnen. Wie verhalte ich mich jetzt?“*
- *„Ich habe Konflikte mit meinem Vorgesetzten bzw. im Team. Wie kann ich das lösen?“*
- *„Meine Leistungen im Unternehmen sind sehr gut, werden jedoch nicht gesehen. Wie kann ich eine bessere Sichtbarkeit erreichen?“*
- *„Bei Meetings oder Präsentationen bin ich sehr schüchtern. Wie kann ich an meinem Auftreten arbeiten?“*