

## Arbeitskonzept zum Mentoring

Dieses Arbeitskonzept hat zum Ziel, einen Überblick über Mentoring als Personalentwicklungs-Instrument zu vermitteln sowie durch Leitfragen und Erfahrungen aus der Praxis einen internen Diskussionsprozess anzuregen.

## Mentoring als Personalentwicklungsinstrument

Die gezielte und angemessene Förderung von Führungsnachwuchs im Unternehmen hat einen hohen Stellenwert in der Unternehmens- und Personalpolitik. Mit der Entwicklung der high potentials sichert sich das Unternehmen die Leistungsträger von morgen. Aktive und systematische Förderung verbessert deutlich die Bindung von Führungsnachwuchs an das Unternehmen, wirkt sich positiv auf Leistung und Loyalität aus und führt nicht zuletzt bei höherer Effizienz zu niedrigeren Kosten.

Unter **Mentoring** wird die Unterstützung und Begleitung von Potentialträgern durch erfahrene Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen über einen definierten Zeitraum hinweg verstanden.

Mentoring ermöglicht als eine besondere Form der aktiven Förderung eine kompetente und effiziente Vermittlung unternehmensspezifischer und –relevanter Kompetenzen. Mentoring kann Fördern, Beraten, Helfen und Networking bedeuten.

## Begriffsabgrenzungen

Zusätzlich zu klassischen Trainings für (Nachwuchs-)Führungskräfte existieren neben Mentoring andere PE- Instrumente, die mit der Methode der Beratung arbeiten. Diese werden im folgenden kurz genannt, sowohl zur Begriffsabgrenzung als auch zur Auswahl der jeweils geeigneten Methode.

Unter **Coaching** wird die personenbezogene Beratung von Menschen im Kontext einer Organisation mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung verstanden. Der Coach ist ein interner bzw. externer Berater, dessen Rolle durch Neutralität gekennzeichnet ist. Hierdurch ist ein 'absichtsarmes Engagement' des Coach gewährleistet.

Hiervon zu unterscheiden ist der Beratungsansatz: **die Führungskraft als Coach**. In diesem Ansatz definiert sich die Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiter und berät diese zu Themen aus dem Einstellungs- und Verhaltensbereich mit dem Ziel, eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse im Zyklus der Zielvereinbarung zu erreichen. Die Führungskraft wird als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter aktiv.

Coaching aus der Rolle als Führungskraft ist ein Beratungsansatz, der immer wieder kritisch diskutiert wird, da die Führungskraft natürlich nicht neutral in ihrer Rolle ist und direkt in Personalentscheidungen bzgl. der Mitarbeiter involviert ist. Gecoachte Mitarbeiter fragen sich z.T. zu Recht, wie viel Persönliches sie ihrem Chef erzählen

können und welche Konsequenzen ihre Offenheit zur Folge haben kann. Ein hohes Maß an Vertrauen, eine gereifte Feedback- und Lernkultur können aus meiner Erfahrung als Voraussetzungen definiert werden, um dieses Konzept erfolgreich umsetzen zu können. Ein Personalentwicklungskonzept, welches sowohl die interne Begleitung von Führungskräften und Potentialträgern als auch Rollenneutralität gewährleistet, ist das **Mentoring**.

Die Methode der **Kollegialen Beratung** habe ich in unterschiedlichen Unternehmen alternativ oder parallel zum Mentoring als eine ähnlich hilfreiche Beratungsmethode eingeführt. Kollegiale Beratung gehört neben Coaching und Supervision zu den arbeitsplatz- und praxisnahen Professionalisierungsmaßnahmen für Führungskräfte. Kollegiale Beratung bedeutet, dass Führungskräfte gleicher Hierarchieebene in die Lage versetzt werden, sich untereinander effektiv zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags zu beraten.

Bei **Mentoring** handelt es sich um ein Personalentwicklungskonzept, welches sowohl die interne Begleitung von Führungskräften und Potentialträgern als auch Rollenneutralität gewährleistet. Der Mentor gehört einer anderen Organisationseinheit an als der Mentee.

## Nutzen von Mentoring

### Für das Unternehmen:

- Erkennung von Möglichkeiten für die Entwicklung und Karriere des Mentee
- Möglichkeit einer internen Förderung von Führungskräften + Potentialträgern
  - o Nutzen des know-how und der Erfahrungen der Mentoren
  - o kostengünstig
- Maßgeschneiderte Förderung und somit höherer Lerntransfer
- Planung geeigneter Maßnahmen, um sicherzugehen, dass der Mentee seine Potentiale zur Entfaltung bringt

### Für den Mentor:

- Erwerben von vertiefter Beratungskompetenz, die auch im eigenen Bereich nutzbar ist
- Zusätzliche Möglichkeit, Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen durch das Engagement für junge Führungskräfte (i.S. einer sozialen Aufgabe)

### Für den Mentee:

- maßgeschneiderte, persönliche Förderung
- Unterstützung in Karrierefragen
- Profitieren an den Erfahrungen und dem Wissen eines „Alten Hasen“
- Entwickeln von Bewusstheit über eigene Fähigkeiten, Stärken und Grenzen

## **Möglichkeiten und Grenzen von Mentoring**

Meine Erfahrungen in Unternehmen zeigen, dass Mentoring-Konzepte schnell wieder versanden bei unzureichender Prozess-Begleitung und Professionalisierung der Mentoren, weil:

- die Verbindlichkeit der Mentoring-Prozesse fehlt
- es einigen Mentoren und Mentees manchmal nicht leicht fällt, eine vertrauensvolle Gesprächsbasis zu entwickeln
- einige Mentoren dazu neigen, „Rat-schläge“ zu geben und weniger die Mentees zu unterstützen, eigene Lösungen zu finden
- es bei Rollenunklarheit des Mentors leicht zu Konkurrenz zwischen dem Mentor und der Führungskraft des Mentees kommen kann

Gleichzeitig ergeben meine Erfahrungen, dass eine transparente Vorbereitung der Mentees und ihren Führungskräften auf deren Rollen im Mentoring hilfreich ist. Die Führungskräfte können die Mentoren als neutrale Unterstützer kennenlernen und die Mentees erfahren Möglichkeiten sowie Grenzen von Mentoring und können den jeweiligen Nutzen für sich definieren.

Durch Professionalisierung und Unterstützungsangebote für die Mentoren können diese ihre Rolle reflektieren, ihre Beratungskompetenz erweitern sowie aus schwierigen Mentoring-Gesprächen lernen.

### ***Leitfragen zur Zielsetzung von Mentoring sowie zur Auswahl des Instrumentes***

1. Was ist der konkrete Anlass für das Förderprogramm?
2. Für welche Zielgruppe soll das Förderprogramm welchen Nutzen bringen?  
Aus meiner Sicht halte ich es für wenig sinnvoll, die Möglichkeit des Mentoring für alle frei zu stellen. Aus meiner Sicht zählt vielmehr die Zielsetzung des Unternehmens mithilfe des Instrumentes Mentoring. Dies wird in Unternehmen sehr unterschiedlich gesehen. In einigen Firmen bekommt jeder neue Mitarbeiter einen Mentor, in anderen Unternehmen alle Nachwuchs-Führungskräfte oder es wird ein pool von Potentialträgern von den jeweiligen Vorgesetzten bzw. in Folge von Potential-AC´s bestimmt. Aus meiner Erfahrung macht es z.B. Sinn, allen Nachwuchs-Führungskräften ein Instrument wie z.B. die Kollegiale Beratung im Anschluss an ein Führungstraining anzubieten und einem ausgewählten Kreis von Potentialträgern zusätzlich das Mentoring. Andernfalls besteht schnell die Gefahr, dass sich nicht genug Mentoren finden bzw. die freiwilligen Mentoren schnell überlastet sind und eine überschaubare Prozesskontrolle von seiten der PE bei einer großen Anzahl schwierig wird.
3. Passt das Instrument Mentoring zu unserer Zielsetzung? Sollen andere Instrumente den Mentoring-Prozess begleiten? Wenn ja, warum?

4. Inwieweit passt Mentoring zu der Unternehmens- und Führungskultur unseres Unternehmens?
  - a. Führungskultur
  - b. Feedbackkultur
  - c. Vertrauenskultur
  - d. Fehlerkultur
  - e. Erlaubnis, sich als Lernender im Unternehmen darzustellen (gilt sowohl für die Mentees wie auch für die Mentoren)
  
5. Strategische Überlegungen zur Führungskultur
  - a. Wollen wir, dass unsere erfahrenen Führungskräfte ihr Führungsverständnis an die „Jüngeren“ weitergeben, oder sind wir im Unternehmen gerade in einem wichtigen Kultur-Wandel-Prozess?
  - b. Wollen wir die unterschiedlichen Firmenkulturen (bei einem übergreifenden Mentoring-Ansatz) stärker miteinander vernetzen, oder sehen wir eher die Notwendigkeit von eigenständigen Kultur-Färbungen?
  
6. Wie professionell sind die erfahrenen Führungskräfte in unserem Unternehmen in der Lage, zu beraten?
  - a. Laufen wir Gefahr, dass Führungskräfte mit wenig Beratungskompetenz unangenehme Situationen mit ihren Mentees erleben?
  - b. Inwieweit können wir riskieren, dass der Mentoring-Prozess versandet, da die Mentees wenig hiervon profitieren können durch geringe Beratungskompetenz der Mentoren?
  
7. Inwieweit können wir aufgrund unserer Unternehmensstruktur gewährleisten, dass den Mentees Mentoren aus anderen Organisationseinheiten (möglichst 1-2 Hierarchieebenen höher) zugeordnet werden können?

## **Implementierung von Mentoring im Unternehmen**

Meine Erfahrung zeigt, dass ein wichtiger Erfolgsfaktor für die dauerhafte und nutzbringende Umsetzung von Mentoring im Unternehmen eine sinnvolle Prozessarchitektur ist.

Das bedeutet, dass z.B. die PE vom Top-Management beauftragt wird, den Mentoring-Prozess im Unternehmen zu implementieren, zu begleiten und den Erfolg zu kontrollieren. Es braucht hierfür je nach Umfang des Begleitprozesses ein zur Verfügung stehendes Budget und Personalressourcen.

Ich habe sehr unterschiedliche Mentoring-Prozesse in Unternehmen erlebt. Diese reichten von dem bloßen Angebot an Führungsnachwuchskräfte, sich selbst einen Mentee zu organisieren, die potentiellen Mentoren seien ja darüber informiert bis hin zu groß angelegten zweijährig permanent begleiteten Mentoring-Prozessen, welche viel man-power in der PE gebunden haben.

Mein Resultat aus diesen Erfahrungen ist eine klare Kosten-Nutzen-Abwägung.

## **Leitfragen zur Kosten-Nutzen-Abwägung**

Wie viel an Prozess-Architektur, an man-power der PE und der Mentoren, an Budget und an Qualifizierung der Mentoren müssen wir investieren, damit der Mentoring den von uns erwarteten Nutzen bringt?

Im folgenden möchte ich Ihnen einen möglichen Ablauf eines Mentoring-Prozesses beschreiben, den ich vom Aufwand und Nutzen grundsätzlich für sinnvoll halte, wobei dieser immer auf den jeweiligen Bedarf des Unternehmens abgestimmt werden sollte. Reduzierte und abgespeckte Versionen ähnlicher Abläufe habe ich bislang eher zum Misserfolg führen sehen.

## **Ablauf von Mentoring-Prozessen**

### **1. Information und Auswahl der Beteiligten**

Die Information aller Beteiligten über das Instrument Mentoring und die hiermit verbundene Zielsetzung im Unternehmen bietet sich ca. 6 Monate vor Beginn der Mentoring-Gespräche an. Neben hilfreichen Informationsbroschüren zu Mentoring bieten sich hier Informationsveranstaltungen von seiten der PE an.

**Auswahl der Mentees:** Je nach Entscheidung für die Zielgruppe wird hier in direkter Absprache mit den disziplinarischen Vorgesetzten der Mentees eine Auswahl getroffen. (Die frühzeitige Einbindung der Vorgesetzten der Mentees halte ich für sehr wichtig, da sonst oft Widerstände und Ängste entstehen).

**Auswahl der Mentoren:** Um einen gelungenen Start des Mentoring-Prozesses zu vereinfachen, empfehle ich hier eine Auswahl von freiwilligen und beratungserfahrenen Führungskräften, die das Programm auch positiv im Haus verkaufen.

### **2. Rollenvorbereitung**

Die Rollenvorbereitung erfolgt sowohl für die Mentees als auch für die Mentoren und ist aus meiner Erfahrung eine sehr wichtige Phase des Ablaufes, da hier sonst schnell falsche Erwartungen, Befürchtungen und Widerstände entstehen können.

#### **Rollenvorbereitung der Mentees**

- Information und ggf. Beratung durch PE
  - o Ablauf des Mentoring-Prozesses
  - o Mögliche Themen für Mentoring-Gespräche
  - o Erwartungen/ Befürchtungen der Mentees
  - o Rollenklärung

#### **Rollenvorbereitung der Mentoren**

- Information und ggf. Beratung durch PE
  - o Ablauf des Mentoring-Prozesses
  - o Mögliche Themen für Mentoring-Gespräche
  - o Erwartungen/Befürchtungen der Mentoren
  - o Rollenklärung

- **Mentoren-Training** (externe Begleitung)
  - o Rollen- und Vertragsklärung
  - o Gestaltung von Mentoring-Gesprächen
  - o Vertiefen von Beratungskennntnissen
  - o Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen

### **3. Kontaktphase**

Hier hat sich bewährt, die Mentees ihre Mentoren aus einem pool von potentiellen Mentoren auswählen zu lassen, da der Mentoring-Prozess viel mit Vertrauen in der Beziehung: Mentee – Mentor zu tun hat.

Die Mentoren werden von der PE veröffentlicht und die Mentees wählen 1-2 mögliche Mentoren aus, und senden ihre Priorisierung an PE. Die PE entwickelt einen Vorschlag zur Tandembildung zwischen Mentor und Mentee. In einem Mentorentreffen diskutieren die Mentoren gemeinsam mit PE den Vorschlag und legen sich auf einen /ggf. auch mehrere) Mentee(s) fest. Hiernach werden die Mentees von der PE über ihren jeweiligen Mentor informiert. Vor der geplanten Auftaktveranstaltung nimmt der Mentor persönlich Kontakt mit seinem Mentee auf.

#### **Auftaktveranstaltung**

An der Auftaktveranstaltung nehmen alle Beteiligten teil: PE, Mentoren, Mentees. Hier findet der offizielle Start mit der Begrüßung durch PE statt. Bei einem gemeinsamen Abendessen haben die Mentoren und Mentees Gelegenheit, sich in zwanglosem Rahmen kennenzulernen.

### **4. Mentoring-Gespräche**

Die Mentoring-Gespräche werden auf freiwilliger Basis von den Mentoren und Mentees selbstgesteuert terminiert und durchgeführt.

Zu Beginn der Mentoring-Gespräche ist eine Vertragsklärung zwischen Mentoren und Mentees erforderlich als Grundlage der Arbeitsbeziehung im Mentoring. Hier wird u.a. die Vertraulichkeit der Gespräche vereinbart. Hier kann überlegt werden, inwieweit der disziplinarische Vorgesetzte in die Vertragsklärung miteinbezogen werden soll.

Auf mögliche Abläufe von Mentoring-Gesprächen werden die Mentoren im Mentoren-Training vorbereitet.

Inhalte von Mentoring-Gesprächen können sehr vielfältig sein, sie drehen sich meist um die Rolle des Mentees (z.B. schwierige Führungssituation mit einem Mitarbeiter, das Überbringen unangenehmer Nachrichten, Probleme mit dem eigenen Vorgesetzten, geschickte Verhandlungsstrategien in wichtigen Meetings, Konflikte im Team, Lebensbalance beruflich – privat, Umgang mit Stress und Belastungen, Initiieren und Begleiten von Veränderungen, persönliche Karriereplanung etc.)

Für die Phase der Mentoring-Gespräche ist es sinnvoll, den Mentoren ein Beratungsangebot zu machen für schwierige Gesprächssituationen. Dies kann die PE übernehmen oder ein externer Berater, der zu Supervisionsrunden für die Mentoren angefordert werden kann. Eine solche Regelung war oft der Wunsch von Mentoren nach dem Mentorentaining, da sie sich hier ihrer Beraterrolle mit all den dazugehörigen Anforderungen noch stärker bewusst wurden.

## **5. Abschluss und Evaluation von Mentoring**

Aus meiner Erfahrung macht es Sinn, das Mentoring-Programm zeitlich zu begrenzen (z.B. auf 1 Jahr), damit nicht die Gefahr besteht, dass die Mentoring-Gespräche langsam auslaufen und bei den Beteiligten das ungute Gefühl zurückbleibt, einen Prozess nicht beendet zu haben. Wenn die Tandems den Wunsch äußern, ihre Gespräche fortzusetzen, ist dies ja ohne weiteres möglich.

Zu der Abschlussveranstaltung nehmen wiederum alle Beteiligten teil und führen unter Moderation von PE ein Review über den gelaufenen Mentoring-Zeitraum. Darüber hinaus geben sie der PE ein Feedback über die Prozessgestaltung.

Zusätzlich können anonyme Fragebögen der Evaluation des Mentoring-Programms dienen. Die Auswertung der Fragebögen kann in die Abschlussveranstaltung einfließen.

Die Erfahrungen aus dem Mentoring-Programm können dann in neue Mentoring-Programme einfließen.

Evtl. macht es Sinn, mit einer Pilotgruppe bei Gillette zu starten, bevor das Programm auf eine sehr große Zielgruppe und mehrere Firmen innerhalb der holding ausgeweitet wird. So könnte eine Masschneiderung an die strukturellen, strategischen und kulturellen Bedarfe des Unternehmens gewährleistet werden.

## **Begleitung des Mentoring durch PE**

Die PE nimmt im Mentoring eine zentrale Rolle der Begleitung und Unterstützung ein. Aus meiner Erfahrung macht es Sinn, wenn die PE die folgenden Rollen übernimmt:

### **Implementierer von Mentoring im Unternehmen**

Es ist bestimmt sinnvoll, das Top-Management in der Rolle als Auftraggeber für Mentoring im Unternehmen zu nutzen, damit die Wertigkeit dieses Konzeptes herausgestellt wird sowie die erforderlichen Ressourcen (Budget, Zeitbedarf von PE, Mentoren, Mentees) akzeptiert werden.

Hierdurch kommt der PE in Absprache mit dem Management auch eine zentrale Rolle bei der Auswahl der Mentoren zu, die ja einen entscheidenden Einfluss auf das Image und das Gelingen der Mentoring-Prozesse nimmt.

## **Gestalter der Prozess-Architektur des Mentoring-Programms**

Abhängig von der Struktur, Strategie und Kultur des Unternehmens gilt es, ein Mentoring-Programm für das Unternehmen maßzuschneidern (siehe Leitfragen zur Zielsetzung von Mentoring sowie zur Auswahl des Instrumentes).

## **Prozessbegleiter des Mentoring-Programms**

In dieser Rolle ist die PE verantwortlich für die Gestaltung und Organisation der einzelnen Ablaufschritte des Mentoring-Prozesses (siehe Ablauf von Mentoring-Prozessen).

Zusätzlich ist die PE Ansprechpartner für die Beteiligten:

- Top-Management
- Mentoren
- Mentees
- Führungskräfte der Mentees

zu den unterschiedlichsten Fragestellungen, z.B. Informationsbedarf, Probleme, Anregungen etc.

Darüber hinaus ist es aus meiner Sicht sinnvoll, wenn die PE auch aktiv in den einzelnen Phasen des Mentoring-Prozesses Kontakt zu den Beteiligten aufnimmt.

## **Prozessbegleitung**

### **1. Information und Auswahl der Beteiligten**

- Herausgeben einer Informationsbroschüre
- evtl. Durchführen einer Informationsveranstaltung
- Vereinbaren eines Informationsflusses mit den Auftraggebern
- Auswahl der Mentees in Abstimmung mit deren Führungskräften
- Auswahl der Mentoren in Abstimmung mit dem Management

### **2. Rollenvorbereitung**

- Vorinformation und ggf. Beratung der Mentoren und Mentees
- Organisation von Mentoren-Trainings

### **3. Kontaktphase**

- Erstellen eines Mentoren-Pools, der den Mentees zur Auswahl zur Verfügung gestellt wird
- Entwicklung von Tandemvorschlägen (Mentor – Mentee)
- Durchführung eines Mentoren-Treffens, bei dem die Tandems festgelegt werden
- Information der Mentees über ihre Mentoren
- Organisation und Gestaltung der Auftaktveranstaltung



#### **4. Mentoring-Gespräche**

- Information der Mentoren an PE, sobald es einen Vertrag zwischen Mentor und Mentee gibt, ggf. Unterstützung durch PE
- Bei Bedarf Beratung der Mentoren nach schwierigen Mentoring-Gesprächen sowie ggf. Hinzuziehen eines externen Supervisors
- Einholen von Feedback zu den Mentoring-Gesprächen im Rhythmus von ca. 4 Monaten (im 1. Durchgang, später können es aus meiner Sicht größere Zeiträume sein)
  - o ggf. Ableiten von Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf

#### **5. Abschluss und Evaluation von Mentoring**

- Organisation und Gestaltung der Abschlussveranstaltung
- evtl. Entwicklung eines anonymen Fragebogens zur Evaluation des Mentoring-Programms
- Evaluations- Gespräch mit dem Auftraggeber sowie Überarbeitung des Programms bei ggf. veränderter Auftragsdefinition.

Luise Lohkamp