

Lohnt sich Ihre Investition in Mentoring auch finanziell?

Lohnt sich Ihre Investition in Mentoring auch finanziell? Man erwartet, dass die meisten Unternehmen, die Mentoring-Programme einsetzen diese Frage mit einem uneingeschränkten Ja beantworten. In der Realität wissen sie aber es meist gar nicht. Hier ein paar Indikatoren, die in die Überlegung einbezogen werden können.

Hoch-effektive Mentoring-Programme:

- führen bei mindestens 95% der Mentees und mindestens 80% der Mentoren zu substantiellen Lernerfahrungen
- führen zu einer mindestens 30% höheren Retentionsrate der Mentees, in Relation zu vergleichbaren Personen (Peers), die keinen Mentor hatten.
- führen zu einem messbaren Anstieg der Identifikation mit dem Unternehmen, im Engagement und im beruflichen Beziehungsnetzwerk (insbesondere mit den Vorgesetzten!) der Mentees.
- verbessern und unterstützen das Selbstvertrauen und die Fähigkeit der Mentoren, gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern als Coach zu agieren
- liefern wertvolle Einblicke in die unterschwelligeren Sichtweisen auf das Personalmanagement und damit Themen, die zur Verbesserung der Personalarbeit führen können
- verstärken das Vertrauen der Führungskräfte in die Nachfolgeplanung
- liefern im Rahmen des Diversity Management einen eindeutigen und substantiellen Beitrag zur Erreichung der Gleichstellungsziele und zu gesteigerter Aufmerksamkeit für das Thema.

Die Angelegenheit wird komplexer, wenn es im Unternehmen mehrere Mentoring-Programme gibt, insbesondere, wenn sich diese über mehrere Fachbereiche, Standorte oder Kulturkreise erstrecken. Die Herstellung einer einheitlichen Mentoring-Qualität, bei gleichzeitiger Flexibilität für Anpassungen im lokalen Kontext, kann eine anspruchsvolle Aufgabe sein.

Die Erfahrungen aus einer Vielzahl internationaler Unternehmen deuten darauf hin, dass die richtige Balance aus Qualität (gemessen über die Ergebnisse und den finanziellen Mehrwert) und lokalen Anpassungen die folgenden Schritte erfordert:



1. Verstehen und anerkennen, was bereits vorhanden ist.

Typischerweise gibt es eine große Bandbreite bei:

- Programmzielen und Zielgruppe
- Der Professionalität des Ansatzes
- Das verwendete Mentoring-Modell
- Art der Zusammenarbeit im Tandem (persönlich oder virtuell)
- Dauer der Beziehung
- Umfang und Qualität des Trainings für Mentees und Mentoren
- Art des Matching
- Art und Umfang der begleitenden Angebote und Unterstützung
- Messung des Erfolges (falls überhaupt)

Es ist wichtig sich vor Augen zu führen, dass Vielfalt eine Stärke und eine Schwäche ist. Die Personaler und Führungskräfte in den verschiedenen Regionen sollte das Gefühl vermittelt werden, dass ihre Vorarbeit ebenso genutzt wird, wie internationale Qualitätsstandards.

Eine einfache Art, das Vorhandene zu erfassen, ist eine Expertenbefragung durchzuführen. Ebenso geeignet ist ein Selbst-Assessment der Programm-Verantwortlichen. Hierzu kann der entsprechende Leitfaden zu den *International Standards for Mentoring Programmes in Employment* genutzt werden.

2. Den Business Case und die Rolle des Mentoring stärken

Mentoring wird gelegentlich (von HR oder Führungskräften) als Ergänzung und weniger als ein signifikanter Wertschöpfungsbeitrag gesehen. Die klare Definition des erwarteten Beitrages des Mentoring zeigt, welche Nutzen die Betroffenen von einem Mentoring-Programm erwarten können. Dies ist auch die Grundlage für eine verlässliche Messung des ROI, den Mentoring liefert.

3. Einen Standard für Mentoring-Programme definieren

Dieser sollte alle Prozesse, von der Rekrutierung und Auswahl der Beteiligten, über das Matching, die begleitende Unterstützung bis hin zum Abschluss und der Evaluation umfassen.

4. Führen Sie ein flexibles aber hochwertiges Trainingsprogramm für Mentoren und Mentees ein

Bewährte Praxis ist hier, grundlegendes Material und die Kernaussagen zum Mentoring bereitzustellen. Weiterhin sollte Material vorliegen, das benutzt werden kann, wenn sie zum jeweiligen Kontext des Programms und dessen Zielsetzung passen. So wird sichergestellt, dass:

- ein einheitliches Verständnis davon besteht, was Mentoring ist, welche Erwartungen Mentor und Mentee voneinander haben können und welche Kompetenzen Mentor und Mentee zeigen sollten

- das Niveau und die Dauer des Trainings an die individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer und die Zielsetzung des Programms angepasst werden können
- die Durchführung des Trainings an die lokale Kultur (beispielsweise entstammt der Begriff Mentor dem europäischen Kulturkreis und Andere können mit eigenen Mythen ggf. besser umgehen) angepasst werden kann.

5. Entwicklung und Bereitstellung von Trainings, die zu einem tiefen Verständnis von Mentoring führen

Der Eindruck, dass Mentoring einfach wäre entsteht häufig und ist schlicht falsch. Um eine konsistente Qualität herzustellen, ist ein solides Train-the-Trainer-Programm für Mentoring Trainer unverzichtbar. Hier kann auf das Material und die Trainingskurse zurückgegriffen werden, die vom globalen Netzwerk Coaching and Mentoring International bereitgestellt werden. Bewährte Praxis ist weiterhin, dass die Führungskräfte, die nicht als Mentor tätig sind, über Mentoring aufgeklärt werden. Ein Grundlagenkurs vermittelt ein grundlegendes Verständnis, welche Prozesse mit dem Design und der Durchführung eines hochwertigen Mentoring-Programms verbunden sind.

6. Kontinuierliche Unterstützung für die Teilnehmer und Programme

An dieser Stelle kommt eine zentrale Wissensdatenbank mit allen Ressourcen zum Mentoring ins Spiel. Diese beinhaltet in der Regel Material zur Selbsteinschätzung, zu Instrumenten und Techniken, vertiefte Erläuterungen, sowie Materialien zu den unterschiedlichen Arten des Mentoring. Es kann auch Videomaterial enthalten, in dem Beispiele für funktionierendes Mentoring und die Anwendung von Mentoring-Techniken, gezeigt werden. Diese Grundlagenmaterialien können um lokale und fremdsprachige Materialien ergänzt werden.

Das Material kann in jede der üblichen IT-Plattformen integriert werden, die zur Verwaltung von Lernformaten dienen. Auch hier gilt, was für jede andere IT-Anwendung gilt. Schlecht durchdacht und wenig nutzerfreundlich umgesetzt, wird sie nicht den Wert haben, der zu erwarten ist. So schmeißen Sie Ihr Geld zum Fenster raus. Daher empfiehlt es sich, erst alle Mentoring-Prozesse konsistent zu entwickeln, die passenden Materialien zu erstellen und erst dann die passende IT-Lösung auszuwählen.

7. Monitoring und Evaluierung der Programmqualität.

Bewährt hat sich, einen relativ einfachen Prozess zur Messung der Fortschritte im Mentoring-Prozess und auf der Programmebene einzurichten. Zusätzlich können spezifische, regionale oder programmbezogene Messungen ergänzt werden. Eine Form der Evaluation kann der ISMPE Award sein, der die Programmebene und den Mentoring-Prozess erfasst. Er kann für einzelne Programme oder unternehmensweit eingesetzt werden.

8. Lernerfahrungen teilen

Ein potenzieller Nachteil zentralisierter Ansätze ist, dass Innovationen und die Lernkultur, die durch Mentoring gefördert werden soll, nur eingeschränkt unterstützt werden. Die Einrichtung eines Forums, das sich um den Austausch von Erfahrungen und die Weiterentwicklung



von Mentoring-Programmen und –trainings kümmert, kann ein Weg sein, die unternehmensweite Einheitlichkeit ebenso zu fördern, wie die Flexibilität zur lokalen Anpassung.

Unter dem Strich: Mentoring ist üblicherweise nur ein Teil der Antwort auf die Herausforderungen im Business und Personalmanagement, selten jedoch die alleinige Lösung. Daher wird Mentoring meist Bestandteil größerer Ansätze zur Personalentwicklung sein. Das Problem kann dabei sein, dass ein Ansatz die Programme jeweils individuell zu gestalten nicht sehr kosteneffizient ist und zu Verwirrung bzgl. der Erwartungen und Rollen bei den Mentoren und Mentees führt.

Die folgenden Fragen können helfen, den Fokus richtig zu setzen:

- Was wäre der finanzielle Effekt, wenn alle Mentoring-Programme zu einer um 33% höheren Retentionsrate bei den Mentees führt?
- Welche Kosten entstehen durch die Mehraufwände für individuell gestaltete Mentoring-Programme?
- Was sind die Kosten die dadurch entstehen, dass Mitarbeiter keinen Zugang zu einem Mentor haben, wenn sie einen gebrauchen könnten (im Sinne von Retention, Motivation, Leistung usw.)?
- Welche Verluste entstehen durch nicht funktionierende Mentoring-Beziehungen? (Hier die Zeiten, die alle Parteien investieren und die zu erwartenden Negativeffekte beim Mentee einbeziehen)
- Was ist der Wert davon, dass Linienvorgesetzte Instrumente des Mentoring als zusätzliche Maßnahme der Weiterentwicklung, außerhalb der eigenen Teams, nutzen?

Werden alle acht oben genannten Aspekte umgesetzt, steigen die Chancen, dass alle weltweit eingesetzten Mentoring-Programme zu einem hohen Erfolgsniveau geführt werden und entsprechende finanzielle Vorteile resultieren.

Das englische Original dieses Beitrages wurde von David Clutterbuck veröffentlicht. Der Autor David Clutterbuck ist einer der profiliertesten und bekanntesten Managementdenker und Autor mit mehr als 60 publizierten Büchern. Er gehört zu den internationalen Pionieren in der Entwicklung professionellen Mentoring und Mitbegründer des European Mentoring & Coaching Council.

Die Mentus GmbH ist Kooperationspartner von David Clutterbuck für den deutschen Sprachraum und arbeitet aktiv an der internationalen Weiterentwicklung des Mentoring in der Wirtschaft mit.

Kontakt:

Dr. Frank Edelkraut
 Mail: fe@mentus.de
 Web: www.mentus.de
 Tel.: 0171 / 6806893





2013, VI, 265 S. 73 Abb.



 **Druckausgabe**

Softcover

Ladenpreis

► *39,99 € (D) | 41,11 € (A) | CHF 50.00

 **eBook**

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek
oder**

► springer.com/shop

N. Graf, Mentus GmbH, Braunschweig, Germany; F. Edelkraut, Mentus GmbH, Hamburg, Germany

Mentoring

Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer

- **Das erste Buch zum Thema Mentoring in Unternehmen**
- **Pflichtlektüre für Personalverantwortliche und Führungskräfte**
- **Konkrete Anleitung, wie Mentoring im Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann**
- **Mit Arbeitsmaterialien zum Download**

Mentoring hat eine jahrhundertalte Tradition und dennoch nichts an Aktualität eingebüßt. Die neuen Anforderungen der Personalentwicklung wie zum Beispiel Begleitung des Lerntransfers, individualisierte Lernmaßnahmen und partnerschaftliches Lernen kann Mentoring ideal bedienen. Hinzu kommt, dass Mentoring auch für den Mentor selbst und das Unternehmen einen signifikanten Nutzen besitzt und dieser in den Fokus rückt. Die Autoren zeigen die wichtigsten Aspekte zur erfolgreichen Konzeption und Durchführung von Mentoringprogrammen auf. Ergänzt um Arbeitshilfen, Fallstudien und Checklisten, bietet das Buch einen praxistauglichen und zukunftsorientierten Leitfaden für erfolgreiches Mentoring.

Die Zielgruppen

Personalverantwortliche, Unternehmer, Führungskräfte, Mentees, Mentoren

Die Autoren

Prof. Dr. Nele Graf ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mentus GmbH in Braunschweig und berät Unternehmen in der nachhaltigen strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie dem professionellen Mentoring. Seit 2013 ist sie Professorin an der Fachhochschule für angewandtes Management, Lehrstuhl für Personal und Organisation, am Standort Berlin. Sie beschäftigt sich vor allem mit den Prozessen der betrieblichen Personalentwicklung der Zukunft.

Dr. Frank Edelkraut ist HR Interimsmanager, geschäftsführender Gesellschafter der Mentus GmbH in Hamburg und Führungskraftetrainer. Nach verschiedenen Stationen in der operativen Personalarbeit unterstützt er seit über 15 Jahren Mittelständler und Großunternehmen verschiedener Branchen als Interims-Personalleiter, Organisations- und Führungskräfteentwickler.



Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: +49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: orders-hd-individuals@springer.com ► Web: springer.com

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise für Bücher und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer-Verlag GmbH, Handelsregisteritz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

