

Wie Mentoring Unternehmenszusammenschlüsse unterstützen kann

Die Zeit unmittelbar nach einem Unternehmenszusammenschluss beinhaltet eine Reihe größerer Herausforderungen. Viele davon betreffen Strukturen und Systeme aber die Zusammenführung der Belegschaften dürfte wohl die größte Herausforderung sein.

Konkret kann dies bedeuten:

- *Sicherstellen, dass die Talente bleiben.* Personalberater wissen genau, dass die Zeit nach einem Zusammenschluss besonders interessant ist. Viele Mitarbeiter sind verunsichert und sie suchen nach Sicherheit, indem sie auch nach neuen Gelegenheiten Ausschau halten.
- *Aufbau von Vertrauen zwischen den Managern.* Das Niveau des Vertrauens ist sehr unterschiedlich, insbesondere wenn reale oder gefühlte Machtunterschiede zwischen den beiden Unternehmen bestehen. Das „Eroberer-Syndrom“ ist ein häufig zu beobachtendes Phänomen, das gut gemeinte Bemühungen zunichte machen kann.
- *Cross-organisatorische Kommunikation.* In einem typischen Zusammenschluss gehen Qualität und Offenheit in der Kommunikation zurück. Zum einen wegen des fehlenden Vertrauens, zum anderen wegen der noch nicht aufgebauten (informellen) Netzwerke.
- *Überlebenden-Syndrom.* Wenn es zu einem Stellenabbau kam, fühlen sich die verbleibenden Mitarbeiter häufig zur gleichen Zeit schuldig und erleichtert. Ihre Motivation und die Bereitschaft Risiken in der neuen Geschäftssituation einzugehen sind vermindert und es kann Jahre dauern, bis dieser Zustand beendet ist.

Die Einführung eines gut konzipierten Mentoring-Programms (zumindest für die Talente) kann einen radikalen und positiven Unterschied bei all diesen Punkten machen und das zu geringen Kosten. In einem überlegt entwickelten Mentoring-Programm werden die Beteiligten typischerweise um ein Drittel weniger (eine Studie berichtet von 1300%!) wahrscheinlich das Unternehmen verlassen. Mentoring basiert auf einer stabilen Beziehung zwischen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und dies ist die beste Grundlage, Vertrauen in einer Organisation aufzubauen. Mentoren und Mentees helfen einander Netzwerke auszubauen und in Zusammenschlüssen hat dies besondere Bedeutung. Falls das Überlebenden-Syndrom auftritt, werden die Mentoren (sofern entsprechend qualifiziert) eine vertrauensvolle Umgebung schaffen, in der die Mentees über ihre Ängste und Vorbehalte offen sprechen können. So werden sie schneller ihre Zuversicht und ihren Fokus auf Ergebnisse - für sich und ihr Team - wiedererlangen.



Bisher gibt es keine empirischen Untersuchungen zum konkreten Einfluss von Mentoring in Zusammenschlüssen aber eine grobe, auf Erfahrungen basierende Schätzung, lässt annehmen, dass es mindestens 5% zu Produktivität, Profitabilität und dem Verbleib von Talenten im Unternehmen beiträgt. Auf jeden Fall werden die oben genannten vier Herausforderungen leichter bewältigt.

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

