

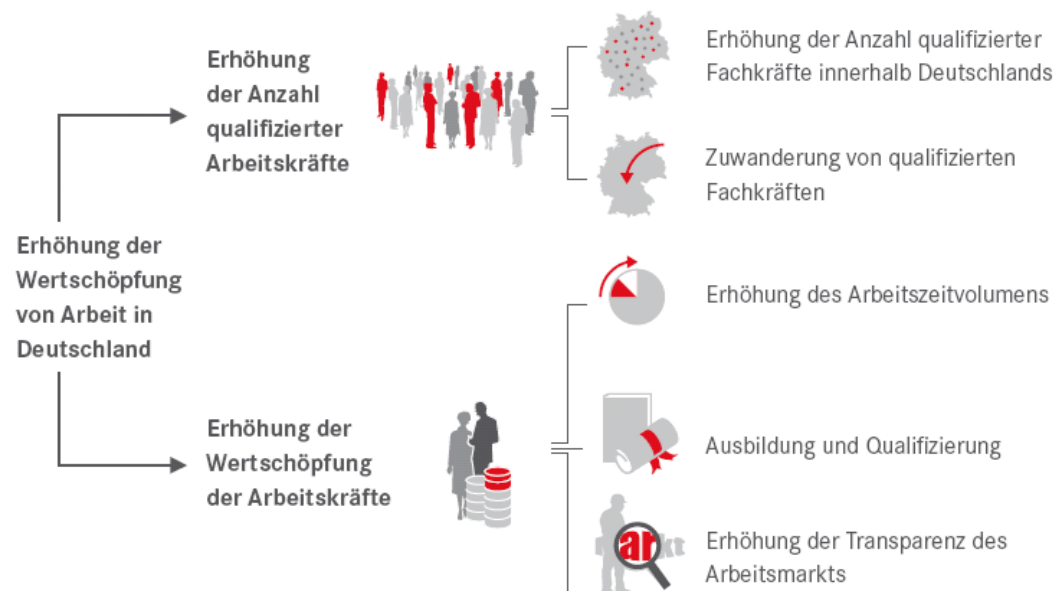
# Mentoring und die Perspektive 2025

-  
Beispiele erfolgreicher Mentoring-Programme mit Fokus auf  
Fragen der demographischen Entwicklung

Dr. Frank Edelkraut, Geschäftsführer der Mentus GmbH

Am 21.1.2011 veröffentlichte die Bundesagentur für Arbeit ihre Studie „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“. In der vorliegenden Präsentation zeigen wir auf, welche Rolle Mentoring in der Bewältigung der aktuellen Herausforderung spielen kann. Dabei nehmen wir Bezug auf die zentralen Hebel (vergl. Grafik) und den 10-Punkte-Plan der Bundesagentur.

Das Fachkräfteangebot lässt sich nur durch einen Mix verschiedener Hebel nachhaltig steigern



## Mentoring - Definition

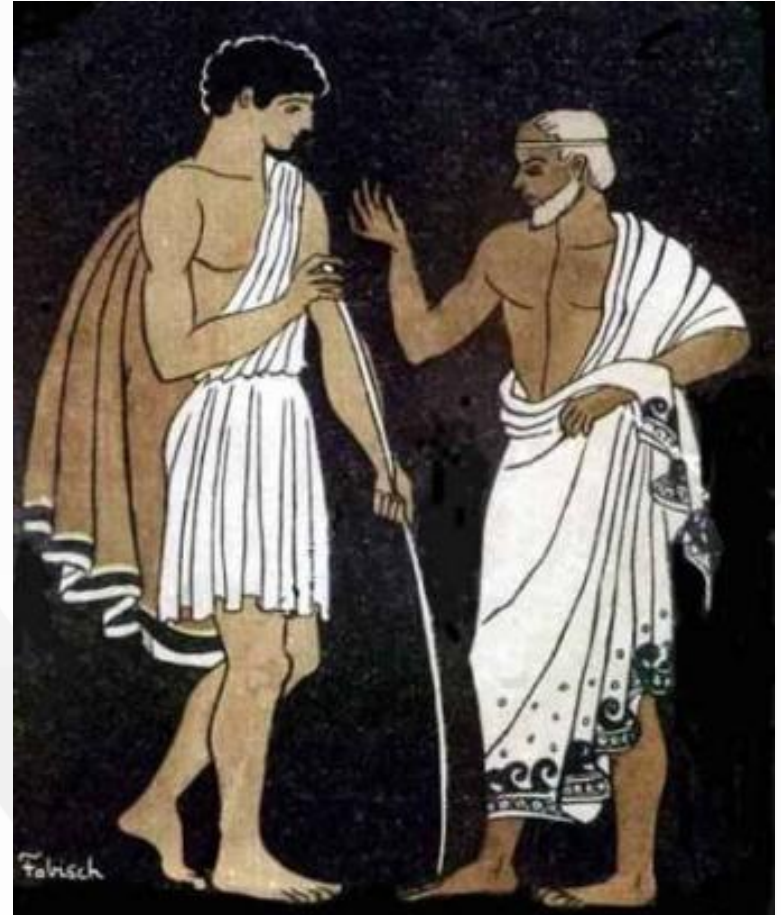
- ✓ Erfahrene Person (Mentor/in) gibt ihr Fach- und Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee oder Protégé) weiter.
- ✓ Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung umfassend zu unterstützen.
- ✓ Personalentwicklungsinstrument zum Wissenstransfer in persönlicher 1:1-Beziehung

Der Mentor unterstützt seinen Mentee als Coach, Trainer und als Netzwerker.

Mentoring wirkt immer in beide Richtungen

Mentoring basiert auf intensiver, wertschätzender Interaktion

**Menschen lernen von Menschen!**



Die folgenden Beispiele zeigen, wie Mentoring zur Bewältigung von Herausforderungen des demographischen Wandels eingesetzt werden kann. Die Beispiele (außer 1b.) sind in einer Studie der Mentus GmbH (2010) auf die Erfolgsfaktoren von Mentoring untersucht worden.

## 1. Zielgruppe Schüler / Auszubildende / Studenten

- a. Roland-Berger-Stiftung – Förderung begabter Jugendlicher aus schwierigen sozialen Verhältnissen
- b. Bayerische Eliteakademie – Förderung hochqualifizierter Studenten

## 2. Zielgruppe Mitarbeiter

- a. HASPA – Nachfolger für gehobene Führungsaufgaben
- b. Cross Mentoring – Zusammenschluss von KMU zur Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern

## 3. Zielgruppe Geringqualifizierte

- a. Wirtschaftsförderung Stuttgart – Aufbauqualifizierung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

## 4. Zielgruppe Migranten

- a. Berami e.V. – Integration von Migrantinnen

## 5. Zielgruppe Ältere Mitarbeiter

- a. Elektronikkonzern (anonym) – Karriereperspektiven für Mitarbeiter
- b. Reverse Mentoring der Deutsche Telekom AG – Jung Mitarbeiter als Mentoren älterer Kollegen

## 1. Roland Berger Stiftung – Fit für Verantwortung

(<http://www.rolandbergerstiftung.org/de/bildungsfoerderung/fit-fuer-verantwortung/programm.html>)

Im Fokus stehen begabte und verantwortungsbereite Schüler und Studenten, die aufgrund ihrer sozialen Situation nicht die Möglichkeit haben, eine ihren Talenten entsprechende Schulbildung oder ein erfolgreiches Studium zu durchlaufen.

Derzeit werden 160 Schüler und 15 Studenten gefördert. Die Unterstützung der Stipendiaten erfolgt über einen individuellen Förderplan, der auf 12 Förderbausteinen (Module), die für jeden Stipendiaten individuell kombiniert werden, basiert. Eines der Module ist die persönliche Betreuung des Stipendiaten durch einen ehrenamtlichen Mentor.

Aktuell sind 135 Mentoren zwischen 22 und 80 Jahren aus den unterschiedlichsten akademischen Berufen aktiv. Die Mentoren eröffnen den Stipendiaten den Zutritt zur Gesellschaft, indem sie sie ins kulturelle Leben einführen und die Talente ihres Mentee unterstützen.

## 2. Bayerische Eliteakademie ([http://www.eliteakademie.de/index\\_content.html#home](http://www.eliteakademie.de/index_content.html#home))

Studenten werden durch Top-Manager aus der Wirtschaft persönlich begleitet bei der Identifikation Ihrer Neigungen und Stärken sowie beim Einstieg in den Beruf. Die Mentees erhalten Einblicke in die Alltagswirklichkeit eines Entscheidungsträgers aus der Wirtschaft.

## HASPA – Nachfolger für gehobene Führungsaufgaben

Das Programm richtet sich an Potenzialträger, d.h. Mitarbeiter, die in einem Zeitraum von ein bis drei Jahren in eine Funktion als Team- oder Filialleiter aufsteigen sollen. Es werden sowohl Spezialisten, als auch angehende Führungskräfte angesprochen. Die meisten Teilnehmer werden auf eine Rolle als Team- oder Filialleiter vorbereitet.

Als Potenzialträger gelten Mitarbeiter, die in ihrer persönlichen Performance-Bewertung über 110% liegen und in einem Führungs-Assessment-Center eine positive Potenzialeinschätzung erhalten. Die Performance-Einschätzung resultiert aus den individuellen Jahresgesprächen und Triangel-Runden (eigene Führungskraft, Bereichs-Führungskraft, Direktor und Bereich Personal). Im AC sind die eigene Führungskraft und sieben weitere Führungskräfte als Beobachter und Bewertende anwesend.

Folgende Ziele für das Mentoring spielen eine besondere Rolle:

1. Stärkung der Fähigkeiten zu führen und Kunden zu steuern durch Persönlichkeitsentwicklung → Handlungskompetenz erweitern
2. Individuelle Begleitung der Potenzialträger, insbesondere in schwierigen Phasen der Entwicklung → Selbstbewusstsein und Resilienz fördern
3. Stärkung des Netzwerkes über Bereichs- und Standortgrenzen hinweg

Anmerkung: Diese Art von Programmen hat sich in vielen Unternehmen als sehr hilfreich erwiesen hinsichtlich: Karriere, Gesundheit, Organisationsentwicklung, Vernetzung im Unternehmen

### Cross Mentoring – Zusammenschluss von KMU zur Gewinnung und Qualifizierung von Mitarbeitern

Das Programm richtete sich an KMU aus der Biotech- und Lifescience-Branche der Region Hamburg. Diese haben laut einer Studie mit einer Reihe von Innovationshemmnissen zu kämpfen. Ein wesentliches ist die Verfügbarkeit qualifizierten Managementpersonals. In der jungen und sehr dynamischen Branche sind zumeist Gründer mit kleinen aber zumeist stark wachsenden Unternehmen tätig. Diese bieten erfahrenen Managern kein finanziell und organisatorisch interessantes Umfeld. Umgekehrt sind die verfügbaren Kräfte zumeist junge Akademiker ohne relevante Berufs- und Führungserfahrung.

Wesentliche Ziele des Cross-Mentoring:

- Eine Plattform zum unternehmensübergreifenden Austausch von Wissen und Kompetenz schaffen
- Unerfahrene, talentierte Nachwuchskräfte (Mentees) bedarfsgerecht entwickeln und gezielt fördern
- Praxisorientiertes Wissen und Verhalten von Mentor zu Mentee weitergeben (und umgekehrt)
- Mentor und Mentee anregende Impulse zur Verfügung stellen
- Teilnehmende Firmen miteinander vernetzen
- Nachhaltige Strukturen implementieren
- Bei Mentees: Die Führungskompetenz der Nachwuchsführungskräfte stärken – informell, on-the-job, effizient
- Bei Mentoren: Den eigenen Führungsstil reflektieren – auf Augenhöhe, im Austausch, in einer vertrauten firmenübergreifenden Vernetzung

Anmerkung: Cross-Mentoring kann neben dem beschriebenen Branchenfokus auch regional fokussiert sein und wird auch von Großunternehmen genutzt. Vieles spricht für Verbundlösungen auch in anderen Konstellationen.

## Wirtschaftsförderung Stuttgart – Aufbauqualifizierung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

„M&Q – Mentoring und Qualifizierung“ richtete sich an an- und ungelernt beschäftigte Frauen. Die Teilnehmerinnen kamen aus verschiedensten Nationen, nahezu allen Altersgruppen und unterschiedlichem Ausbildungshintergrund.

Mit dem Baustein Mentoring wurden fachliche Qualifizierungsmaßnahmen in ein Unterstützungssystem eingebettet, das in der Lage war, Ängste überwinden zu helfen, Motivation zu erzeugen und zu erhalten sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für ein Gelingen zu gewährleisten. Mentoring verstand sich als umfassende Unterstützungsstruktur vor und während der Qualifizierungsmaßnahme und wurde in externes und internes Mentoring untergliedert.

Externes Mentoring: Begleitung und Unterstützung der Teilnehmerinnen von außen durch die Koordinierungsstelle des Projektes und Bildungsträger. In einer ersten Phase wurden Informationsveranstaltungen angeboten, im weiteren Verlauf kamen Vorfeldqualifizierungen -Lerntechnik-Seminare und Teamtrainings hinzu.

Betriebsinterne Mentorinnen begleiteten im internen Mentoring die Teilnehmerinnen im betrieblichen Alltag. Die Mentorin war eine Vertraute und diente als Ansprechpartnerin für betriebliche und private Probleme, die sich aufgrund oder während der Fortbildung ergeben konnten. Sie leistete Hilfe, wenn es darum ging, Gespräche mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern zu führen oder Zugang zu fachlichen Beraterinnen und Beratern zu vermitteln.

Eine Darstellung der Mentoring-Aktivitäten der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH sowie eine umfassende Dokumentation des Pilot-Programms „Mentoring für gering qualifizierte Frauen“ (2001 – 2004) können hier heruntergeladen werden: <http://mentoring.region-stuttgart.de/>



## Berami e.V. – Integration von Migrantinnen

Zielgruppe des Programms warenhochqualifizierte Migrantinnen (in der Regel Akademikerinnen) aus Frankfurt, die entweder unter ihrer Qualifikation eingestellt oder erwerbslos (unfreiwillig oder freiwillig wegen familiärer Verpflichtungen) sind. Das Alter der meisten Teilnehmerinnen bewegt sich zwischen 30 und 40 Jahren und sie sind häufig durch ihre Ehemänner finanziell gut gestellt. Der Hauptteil der Migrantinnen stammt aus Sfidamerika und Osteuropa.

Das Programm sollte diese Frauen dabei unterstfitzen, ihrer beruflichen Qualifikation entsprechend in Deutschland Fuß zu fassen. Dabei stehen insbesondere Bewerbungstrainings und kulturelle Unterschiede im Bewerbungsprozess im Vordergrund. Voraussetzung für die Teilnahme waren gute Deutschkenntnisse und die Motivation, ihren beruflichen Weg in Deutschland bereiten zu wollen.

Die Mentoren sollten berufstätig sein, über mehrere Jahre Berufserfahrung in Deutschland verfügen, bereit sein, ihr berufliches Know-how und ihr Netzwerk in die Mentoring-Beziehung einzubringen und aufgeschlossen gegenüber dem Thema Migration und Integration sein. Viele der teilnehmenden Mentoren sind wirtschaftlich in dem Bereich des Coaching verankert und bringen schon eine hervorragende Rollenkompetenz mit.

[www.berami.de](http://www.berami.de)

## Elektronikkonzern (anonym) – Karriereperspektiven für Mitarbeiter

Das Programm „Development Center für Erfahrene“ (DC) wurde vor vier Jahren durch den Personalleiter initiiert, der das Programm auch betreut. Pro Durchgang werden 12 – 15 Teilnehmer betreut. Zielgruppe sind Mitarbeiter ab einem Alter von 40 Jahren die teilweise Führungsverantwortung besitzen. Die restlichen Teilnehmer sind Spezialisten.

Zielsetzung des Development Centers für Erfahrene:

Unterstützendes Instrument für Mitarbeiter. Das Programm dient dazu, dem Mitarbeiter strukturiert seine Stärken und Potenziale aufzuzeigen. Es handelt sich somit nicht um ein Assessment Center, d.h. es findet keine Auswahl statt. → Das DC dient der individuellen Positionsbestimmung.

Das DC soll einen Impuls setzen, sich das Thema Karriere vor Augen zu führen → Spiegel vorhalten und Hilfe bei der Entscheidungsfindung.

Ein Nebeneffekt des Development Centers ist die Kalibrierung von Leistungsbewertungen innerhalb der Organisation. Die Diskussionen zwischen den beteiligten Managern drehen sich um Fragen wie: Wen haben wir eigentlich als Potenzialträger in der Organisation? Wie werden die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Bereichen bewertet? Es kommt somit zu einem intensiveren Austausch der Führungskräfte untereinander und mit Human Resources über die Mitarbeiter und die Erwartungen, die an diese gestellt werden.

### Reverse Mentoring der Deutsche Telekom AG – Jung Mitarbeiter als Mentoren älterer Kollegen

Das Reverse Mentoring der Deutsche Telekom AG besteht seit Januar 2010. Die Pilotphase wurde 2010 beendet und ein größerer Roll-Out vorbereitet. Das Programm richtet sich an Führungskräfte (Mentees), die von technisch versierten Mitarbeitern (Mentoren) über den des Web 2.0 informiert und geschult werden. Das Grundkonzept des Programms stammt ursprünglich aus der T-Systems, wo ebenfalls Führungskräfte als Mentees von Mitarbeitern an die Nutzung moderner Technologien herangeführt wurden.

Die Initiative zum Reverse Mentoring ging von der Abteilung „Group Change and Culture Mngt./Group Culture Initiatives“ (GCH, gehört zur Personalabteilung) aus. Die auslösende Überlegung war die Frage, wie die strategische Entwicklung des Konzerns unterstützt werden kann. Im Rahmen der Überlegungen wurde ein Defizit im Umgang mit dem Web 2.0 festgestellt. (Grundhaltung, Verständnis, Tools, Verhalten). Es war schnell klar, dass die Führungskräfte den größten Hebel für eine intensive, interne Nutzung moderner Social Media Tools in der Hand haben. Daher stehen sie im Fokus des Programms. Während sich viele Führungskräfte noch wenig mit dem Web2.0 befasst haben, wissen viele Mitarbeiter um den Nutzen von Social Media – sowohl bei interner als auch externer Anwendung.

Der Vorstand entschied, dass alle Vorstände - und idealerweise alle Führungskräfte - am Reverse Mentoring teilnehmen und durch eine Web 2.0-Schulung gehen.

Anmerkung: Das Reverse Mentoring steht exemplarisch für die aktuellen Veränderungen von Führung und Organisation in innovativen Branchen und den Übergang in eine Netzwelt. Der 6.Kondratieff-Zyklus ist Kooperation!

Die Einbindung von Mentoring in Demographie-Projekte der BRD erscheint sehr sinnvoll, da die Ziele der Bundesregierung und die in „Perspektive 2025“ dargestellten 10 Handlungsfelder effizienter gestaltet werden können. Zusätzlich wird die „gemeinschaftliche Aktion verschiedener Akteure“ ideal unterstützt.

## Leitbild

- a. Kooperationskultur schaffen (vergl. Folgefolie) – „Kooperation ist der 6-Kondratieff-Zyklus!“
- b. Nachhaltige Wirksamkeit im Fokus – „Wirkung = Produktivität x Anzahl“
- c. Betroffene und vorhandene Initiativen sind verantwortliche Treiber, der Bund als Initiator und Katalysator – „Eigenverantwortung fordern – Leistung fördern“

## Maßnahmenfokus zu Beginn:

- a. Schüler und Jugendliche sind die Zukunft. Jede Investition in diese Gruppe hat die nachhaltigste Wirkung.
- b. KMU sind das Rückgrat der Wirtschaft und „in den Regionen zuhause“. KMU als Partner stellen die Wirkung in der Fläche sicher.
- c. Geringqualifizierte und Nicht-Erwerbstätige haben die größten Zugangsschwierigkeiten und sind die am schnellsten wachsende Gruppe mit der größten sozialen Brisanz.

Muster für Projekte, die um Mentoring erweitert werden können und zum Leitbild passen:

<http://www.partner-fuer-schule.nrw.de/fit-fuer-die-ausbildung.php>



Themes

Speakers

Talks

Translations **NEW**

TED Conferences

TED Community

About TED

TEDx Events **NEW**

TED Blog

TED Prize

TED Fellows

Search

TALKS

Chris Anderson: How web video powers global innovation

TEDGlobal 2010, Filmed Jul 2010; Posted Sep 2010



Video player controls: play/pause, volume, 01:36 | 18:53, Share, Rate

About this talk

[Open interactive transcript »](#)

TED's Chris Anderson says the rise of web video is driving a worldwide phenomenon he calls Crowd Accelerated Innovation -- a self-fueling cycle of learning that could be as significant as the invention of print. But to tap into its power, organizations will need to embrace radical openness. And for TED, it means the dawn of a whole new chapter ...

About Chris Anderson (TED)

After a long career in journalism and publishing, Chris Anderson became the curator of the TED Conference in 2002 and has developed it as a platform for identifying and disseminating ideas worth... [Full bio and more links](#)

Thanks to our sponsor

**Mentus GmbH**

**Büro Hamburg**

Die Mentus GmbH ist auf die Konzeption und Moderation von Mentoring-Programmen sowie die Mentoren-Qualifikation und andere Projekte der Führungskräfteentwicklung spezialisiert. Eine Innovation ist das blended Mentoring mit dem Tool eMentus. Dieser Ansatz ermöglicht den Tandems auch zwischen den Treffen zu arbeiten und sich virtuell mit anderen Tandems zu vernetzen, um so die Effizienz des Mentoring-Prozesses zu steigern. Weitere Informationen: [www.mentus.de](http://www.mentus.de)

**Ansprechpartner:**

**Dr. Frank Edelkraut**



Geschäftsführer der Mentus GmbH

Studium: Technische Chemie und Management

Trainer für Projektmanagement und Führungskräfteentwicklung seit 1994

Personalleiter und Interimsmanager im Personalwesen seit 2000, u.a. bei eBay, MerckSerono und SAP

Kontakt: [fe@mentus.de](mailto:fe@mentus.de) Tel.: 0171/6806893