



# Fallstudien

-

## Mentoring-Programme in Unternehmen

entnommen aus:



Details zum Buch finden Sie auf der letzten Seite dieses Dokumentes



Sehr geehrte Damen und Herren,

in dem vorliegenden Dokument finden Sie sechs von 14 Fallstudien, die im Buch „Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer“ aufgenommen wurden. Diese Fallstudien zeigen einen kleinen Ausschnitt der Bandbreite, in der Mentoring eingesetzt werden kann und die Art, wie Mentoring konkret genutzt wird.

Mit dieser Zusammenstellung geben wir Ihnen einen ersten Überblick über den Stand des Mentoring und hoffen, dass sie Lust darauf macht, sich intensiver mit der Methode auseinanderzusetzen.

Da sich der Einsatz des Mentoring stetig weiterentwickelt und immer mehr Organisationen ihre bestehenden Programme erweitern oder Mentoring einführen, wird auch die Erfahrungsbasis immer größer. Daher sind wir stets bestrebt, Mentoring-Experten und -Interessierte zu vernetzen. Egal, ob in regionalen Veranstaltungen oder dem Mentoring-Kongress, den die Euroforum in der zweiten Jahreshälfte 2014 durchführt.

Für Fragen und Anregungen stehen wir gerne zur Verfügung und freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Nele Graf  
Geschäftsführerin Mentus GmbH

Braunschweig, 27. Oktober 2013



Dr. Frank Edelkraut  
Geschäftsführer Mentus GmbH

Hamburg, 27. Oktober 2013

## Inhalt

Unternehmen	Mentoring-Programm	Seite
Sick AG	Mentoring im Potenzialträger-Programm (klassisch)	3
HASPA AG	Potenzialbetreuung (klassisch)	6
Fraport AG	Informelles Mentoring (informell)	9
Peopledynamix GmbH	X Mentoring (cross)	12
German Speakers Association	Peer-Mentoring (peer)	15
Netlight Consulting	Mitarbeiter-Mentoring (klassisch für alle Mitarbeiter)	18



# Case Study 1: „Mentoring im Potenzialträger-Programm“

## SICK AG

### 1. Die Organisation

Das 1946 gegründete Unternehmen ist mit fast 50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen sowie zahlreichen Vertretungen rund um den Globus präsent. SICK beschäftigt weltweit rund 6.300 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2012 einen Umsatz von 971,3 Mio. Euro.



Von der Fabrik- über die Logistikautomation bis zur Prozessautomation zählt SICK zu den führenden Herstellern von Sensoren. Als Technologie- und Marktführer schafft SICK mit seinen Sensoren und Applikationslösungen für industrielle Anwendungen die perfekte Basis für sicheres und effizientes Steuern von Prozessen, für den Schutz von Menschen vor Unfällen und für die Vermeidung von Umweltschäden. [www.sick.de](http://www.sick.de)

### 2. Das Mentoring-Programm

#### Einführung

Seit 2003 wird Mentoring im Rahmen der Potenzialträger-Entwicklung (TOP – Talented Oriented Program) genutzt. Die Betreuung des Programms erfolgt durch die Personalentwicklung, die auch das Konzept entwickelt hat. Ein TOP-Programm läuft über 1,5 Jahre und wird durch Mentoring ergänzt. Pro Durchführungsrunde sind jeweils 10-15 Tandems aktiv.

#### Zielgruppe und Ziele des Programms

Das TOP-Programm soll zukünftige Führungskräfte gezielt auf diese Rolle vorbereiten; Mentoring dient der Vernetzung zukünftiger Führungskräfte und der Weitergabe informellen Führungs- und Managementwissens.

#### Konzeption und Durchführung

Bestandteile des TOP-Programms sind:

- Trainings
- Coaching-Workshops
- Netzwerktreffen
- Strategisches Projekt
- Individuelle Maßnahmen
- Kaminabende, auch unter Beteiligung von Human Resources und Vorstand
- Am Anfang und Ende steht ein Dreiergespräch. Inhalt: Grundidee, Erwartungen und Umsetzung

Die Mentorengewinnung erfolgt durch direkte Ansprache potenzieller Mentoren durch die Personalentwicklung oder die Mentees. Die Mentoren stammen aus allen Bereichen und Führungsebenen bis hinauf zum Vorstand. Die Mentoren erhalten eine kurze Einführung in ihre Rolle. Den Mentees steht der Betreuer des Programms in der Personalentwicklung als Ansprechpartner zur Verfügung.



Das Matching der Tandems erfolgt weitgehend eigenverantwortlich. Das Mentoring findet außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung statt – ein Mentee kann sich also nur von einem Mentor begleiten lassen, der außerhalb der eigenen Berichtslinie steht.

Eine Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Mentees erfolgt über Feedback während des TOP-Programms durch Mentee / Mentor / Personalentwicklung.

### 3. Erfahrungen aus dem Programm

#### Evaluierungsverfahren

Es gibt keine systematische Auswertung, die Evaluierung basiert auf dem Feedback der Beteiligten.

#### Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Das Feedback der Mentoren bezieht sich vor allem auf folgende Punkte:

- Das Feedback durch die Mentee ist sehr wertvoll, da im Alltag zu wenig Feedback kommt.
- Die Mentorenrolle erleichtert die Selbstreflexion.

Für die Mentees ist der größte Vorteil, dass sie persönliche Erfahrungen und Managementenerfahrungen zusätzlich zum Fachwissen vermittelt bekommen.

Aus Sicht der Programmverantwortlichen spielen in einem Familienunternehmen menschliche Beziehungen eine große Rolle, dadurch ist das Thema Mentoring gut zu platzieren. Familienunternehmen zeichnen sich meist aus durch:

- Praktikabilität im Beziehungsmanagement ist wichtiger als ausgefeilte Konzepte
- hohe soziale Verbundenheit zu Mitarbeitern und Region
- Grund-Commitment zum Mitarbeitern als Mensch

#### Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Mentoring ist ein Instrument, das sehr gut zur Unternehmenskultur passt. Diese basiert stark auf persönlichen Beziehungen und Kontakten sowie der starken Vernetzung und dem vorhandenen Vertrauen ineinander. Da Mentoring ein Bestandteil des Potenzialträgerprogramms ist, wird es allerdings nicht als eigenständiges Instrument der Personalentwicklung wahrgenommen

Die Verantwortung des Unternehmens für die Mitarbeiter wird durch Mentoren klarer vermittelt, ebenso wie Wertschätzung für die Potenzialträger. Der Erfolg des Mentoring hängt wesentlich vom Mentor ab. Hier fallen Engagement und das Führungsverhalten generell als Erfolgsfaktoren auf.

Das Matching soll zukünftig stärker unterstützt werden. Hierzu gehört zum Beispiel die Beratung der Mentees bei der Wahl ihres Mentors. Die Mentee suchen sich ihre Mentoren erkennbar nach Hierarchie aus und sind dann enttäuscht, wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden.

### 4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Die Erfahrung mit Mentoring ist sehr positiv. Außerhalb des TOP-Programms wird es gelegentlich als Personalentwicklungstool im Rahmen von individuellen Entwicklungsplänen eingesetzt. Es soll weiter ausgebaut und auch in anderen Anwendungsbereichen eingesetzt werden, da:



- es kostengünstig ist
- es gut geeignet ist, Erfahrungen zu transportieren
- Entwicklung des Nachwuchts erfolgt
- ein Netzwerk im Unternehmen geschaffen wird
- im Mentoring wird viel ungeschriebenes Wissen vermittelt.

Zukünftig werden die Potenzialträger auch der internationalen Unternehmensbereiche in einem Programm (iTOP) zusammengezogen. So kann der Austausch zwischen den Menschen innerhalb des weltweiten Konzerns gefördert werden.



## Case Study 2: „Potenzialbetreuung“, Hamburger Sparkasse AG

### 1. Die Organisation

Die Hamburger Sparkasse AG (Haspa) ist die größte deutsche Sparkasse und mit mehr als 200 Filialen und Kunden-Centern in der Metropolregion Hamburg vertreten. Sie bietet eine umfassende Palette von Finanzdienstleistungen für rund 1,5 Mio. Privat- und Firmenkunden. 1827 gegründet um den Sparsinn zu fördern, entwickelte sie sich im Verlauf ihrer Geschichte zu einer Bank für alle Hamburger – vom Kleinkind mit seinem ersten Mäusekonto bis hin zum Private-Banking-Kunden. Jeder zweite Einwohner und jedes zweite mittelständische Unternehmen in Hamburg ist Haspa-Kunde. Mit über 5.000 Mitarbeitern und mehr als 400 Ausbildungsplätzen ist die Haspa einer der größten Arbeitgeber und Ausbilder der Stadt. Die Haspa übernimmt Verantwortung vor Ort und fördert das Gemeinwesen durch ihr vielfältiges Engagement in sozialen Projekten, Bildung, Musik, Sport und Kunst.



### 2. Das Mentoring-Programm

#### a. Einführung

Mentoring ist eines von mehreren Instrumenten, das Potenzialträger zur Unterstützung ihrer Entwicklung auswählen können. Andere Instrumente mit dem Fokus auf Potenzialträger innerhalb der Organisation sind:

- Haspa-Brücken; Mitarbeiter der Haspa arbeiten ehrenamtlich in sozialen Projekten
- Entwicklungskreise; Praktische Projektarbeit in übergeordneten Projekten wird zur Weiterentwicklung genutzt
- Bildung; Zusatzausbildungen (Fernstudium etc.), Lehrgänge, Bankfachwirt, Bankbetriebswirt  
Konsequentes fördern; Hierunter fallen vor allem individuelle Entwicklungspläne

#### b. Zielgruppe und Ziele des Programms

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. Als Potenzialträger gelten Mitarbeiter, die in ihrer persönlichen Performance-Bewertung über 110% liegen und in einem Führungs-Assessment-Center eine positive Potenziialeinschätzung erhalten. Pro Jahr werden 80-100 Potenzialträger identifiziert. Von diesen wählen rund 20% Mentoring als Unterstützungsinstrument.

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



### c. Konzeption und Durchführung

Wenn ein Potenzialträger Mentoring wählt, wird ein Mentor durch die Personalabteilung zugewiesen. Basis des Match sind der persönliche Entwicklungsplan des Mentee und die dazu passenden Kompetenzen der Mentoren.

Bei der Auswahl der Mentoren, die der Personalabteilung alle bekannt sind, achtet HR darauf, dass:

- ein Sinn in der Aufgabe gesehen wird
- in den AC's eine gute Leistung als Beobachter (Sensitivität und Einschätzungsfähigkeit, Kommunikative Fähigkeiten etc.) erbracht wurde

Eine spezifische Schulung der Mentoren findet nicht statt. Alle Führungskräfte im Haus durchlaufen ein fünfstufiges Führungskräfte-Entwicklungsprogramm.

Während des einjährigen Programms werden die Mentoren und Mentees zu einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch eingeladen. Hier wird die Arbeit der Tandems diskutiert und reflektiert. Eine Abschlussveranstaltung beendet einen Programmdurchlauf offiziell. Im festlichen Rahmen und in Anwesenheit des Vorstandes werden ausgewählte Erfahrungen präsentiert.

### d. Besonderheiten / Anmerkungen

Das Matching der Tandems wird durch die Personalabteilung anhand folgender Kriterien vorgenommen:

- Mentor und Mentee müssen aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern kommen
- sie arbeiten in verschiedenen Regionen / Bereichen
- es liegen zwei Hierarchiestufen zwischen den beiden

Im Vordergrund der Entscheidung steht die erwartete bzw. vereinbarte Zielerreichung. Eine harmonische Beziehung ist kein Ziel

## 3. Erfahrungen aus dem Programm

### a. Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren berichten einhellig, dass sie durch die Mentees ein hohes Maß an Wertschätzung erfahren. Weiterhin sind die Mentoren dankbar, eine Möglichkeit zu haben, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren. Von den Mentees kommt das Feedback, dass sie sich wertgeschätzt und in ihrer Entwicklung unterstützt fühlen. Der Programmverantwortliche dient als fester Ansprechpartner für die Mentoren. Diese nehmen das Angebot zur Beratung und Unterstützung rege wahr.

### b. Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Nachgewiesene Erfolge des Programms umfassen folgende Punkte:

- Stärkung des Netzwerkes, z.B. durch gegenseitige Hospitation
- beschleunigtes Recruiting durch schnellere und präzisere Austausch über potenziell geeignete und verfügbare interne Kandidaten
- Mitarbeiter wurden durch das Mentoring im Haus gehalten, die sich zuvor alleine gelassen fühlten.

Das Matching durch die Personalabteilung hat sich bewährt. Die Tandems arbeiten gut zusammen.



Die Information der Mentoren über das Programm und die Erwartungen an sie erfolgt früh und intensiv. In Einzelgesprächen werden drei Bereiche diskutiert:

- die Bereitschaft, und die Möglichkeiten, die Rolle des Mentors anzunehmen und zu leben
- die Klärung der Erwartungshaltungen des Mentors und der Personalabteilung
- Klärung der Organisation und Rahmenbedingungen (Reporting, Begleitung durch HR usw.)

#### **4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation**

Zur erfolgreichen Durchführung eines Mentoring-Programms muss viel Energie in die Konzeption und Kommunikation gesteckt werden. Daher sollte ein Programm „plain and simple“ gehalten werden, da sonst schnell das Ziel aus den Augen verloren wird. So kann auch die Regelaufgabe (Position im Unternehmen) im Auge behalten werden und vermieden werden, dass die Förderung in eine Überforderung umschlägt. Mentoring ist ein wertvolles Instrument der Personalentwicklung und hat sich bewährt. Daher wird an einer Ausweitung gearbeitet. Im nächsten Schritt steht ein Cross-Mentoring zur Diskussion, dass die verschiedenen Unternehmenseinheiten im Sparkassenverbund umfassen soll.





## Case Study 3: „Informelles Mentoring“, Fraport AG

### 1. Die Organisation

Die Fraport AG gehört international zu den führenden Unternehmen im Airport-Business und betreibt mit dem Flughafen Frankfurt eines der bedeutendsten Luftverkehrsdrehkreuze der Welt.

Zum Dienstleistungsspektrum der Fraport AG gehören sämtliche Services rund um den Flugbetrieb, sowie Airport-Retailing und Immobilienentwicklung.

Die Organisation der Fraport AG untergliedert sich in vier strategische Geschäftsbereiche sowie zwei Servicebereiche und zwölf Zentralbereiche. Diese Struktur gewährleistet eine optimale Kundenorientierung und ein hohes Maß an Flexibilität - Faktoren, die für ein erfolgreiches Engagement im globalen Luftverkehrsmarkt unverzichtbar sind



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

### 2. Das Mentoring-Programm

#### a. Einführung

Mentoring wird bei der Fraport AG bereits seit längerem in mehreren Programmen eingesetzt. Hierzu gehören neben dem informellen Mentoring:

- Cross Company Mentoring: Zielgruppe sind weibliche Fach- und Führungskräfte, die für Zielpositionen im oberen Management in Frage kommen.
- Mentorinnen-Netzwerk der Hochschulen, vergl. <http://mentorinnennetzwerk.de/>
- Ein internes Mentoring-Programm einmalig vor zehn Jahren im Einsatz. Zielgruppe waren Mitarbeiterinnen und Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene.

#### b. Zielgruppe und Ziele des Programms

Im Zuge der Personalentwicklung bei der Fraport AG fiel auf, dass ein stetig steigender Bedarf vorlag, von anderen Führungskräften aber auch Spezialisten oder Projektmanagern zu lernen. Hierzu erschien Mentoring ebenso geeignet, wie für die zweite Zielsetzung, der Förderung des Austausches zwischen den Unternehmensbereichen (Operations und Administration, Konzern-Mutter und Töchtern). Ein drittes Ziel ist die Klärung, inwieweit Mitarbeiter als Führungskräfte geeignet sind und ihnen soll geholfen werden, ihren Karriereweg zu definieren.

#### c. Konzeption und Durchführung

Informelles (individuelles) Mentoring wurde vor vier Jahren als eine Maßnahme der Personalentwicklung definiert. Zielgruppe sind Mitarbeiter des mittleren oder oberen Managements. Die Initiative geht in der Regel von den Mentees aus, die für sich ein geeignetes PE-Instrument suchen.



Wird Mentoring als geeignetes Instrument gesehen, schlägt die Personalentwicklung, die viele Führungskräfte im Konzern kennt, dem Mentee geeignete Mentoren vor. Die weitere Initiative geht dann alleine vom Mentee aus, die Zusammenarbeit im Tandem ist von den beiden Beteiligten eigenverantwortlich zu organisieren.

Die Tandems erhalten von der Personalabteilung Material, das erfolgreiches Mentoring beschreibt.

Die Empfehlung der Personalabteilung an die Mentoren lautet: „Gib Dein Bestes und lass den Mentee die Arbeit machen.“ Bisher wurden ausschließlich erfahrene Mentoren (aus den anderen Mentoring-Programmen) für das informelle Mentoring eingesetzt, da ansonsten eine Vorbereitung auf die Rolle nötig wäre. Eine Schulung für Mentoren wird nicht angeboten.

Die Führungskräfte der Mentees werden darüber informiert, dass ein Mentoring stattfindet. Die Tandems sind gebeten, die Inhalte an die Führungskräfte zu kommunizieren. Dies wenn möglich in einem persönlichen Treffen.

### 3. Erfahrungen aus dem Programm

#### a. Evaluierungsverfahren

Die Tandems sind gefordert, einen Abschlussbericht (knapp) zu erstellen. Darin wird beschrieben, welche Themen bearbeitet wurden und welcher Erfolg erzielt wurde.

#### b. Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren melden flächendeckend zurück, dass sie viel gelernt hätten. Beispiele:

- Auf andere Art das eigene Führungsverhalten reflektieren, wenn etwa über die Führungskraft des Mentee gesprochen wird.
- Andere Bereiche des Unternehmens werden kennen gelernt

Von Seiten der Mentees erfolgt folgendes Feedback an die Personalabteilung.

- Viele Impulse, Ideen für eigene Entwicklung
- Fachliche Passung nicht so wichtig
- Andere Bereiche des Unternehmens werden kennen gelernt

Die Vorschläge zu geeigneten Mentoren wurden mit einer Ausnahme immer umgesetzt, die Zusammenarbeit in den Tandems ist gut. Die Mentoren halten einen vergleichbar engen Kontakt zur Personalabteilung wie die Mentees. Sie sind erkennbar stolz auf ihre Rolle.

Im informellen Mentoring hängt der Erfolg deutlich mehr als in den anderen Programmen vom Engagement der Mentees ab.

#### c. Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

- Durch Hinweise in anderen PE-Maßnahmen wird Mentoring bekannt und ist stark nachgefragt.
- Alle Mentoring-Programme wurden für die Tochterunternehmen geöffnet, um Mentoring für eine stärkere Vernetzung untereinander zu nutzen.



- Es sollte Klarheit über die Qualitäten der Mentoren bestehen. Er sollte zuverlässig und ein „Kümmerner“ sein
- Wichtig ist es, den Rahmen für Austausch und Feedback zu definieren.
- Die Reaktion der Kollegen in der Abteilung auf die Benennung eines Mentee ist in der Regel positiv. So wird die Chance für den Mentee gesehen und eventuelle Mehrarbeit übernommen. Ob die Reaktion positiv oder negativ ist, scheint in hohem Maße von der Führungskultur in der betroffenen Organisationseinheit abzuhängen.

#### **4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation**

Das Mentoring soll auf jeden Fall weiter betrieben werden, aus Kapazitätsgründen allerdings in geringerem Umfang.

Empfehlungen: Bei informellem Mentoring ist es sehr wichtig darauf zu achten, ob Mentoring die richtige Maßnahme ist:

- Der Mentee muss stärker führen und aktiver sein.
- Manche Themen oder potenzielle Mentees müssen durch Fachseminare o.ä. vorbereitet werden, bevor Mentoring zum Einsatz kommen kann.
- Mentoring lässt sich nur bis zu einer bestimmten Ebene einsetzen. Leitende Angestellte haben zu den meisten anderen Bereichen und Führungskräften eine Arbeitsbeziehung.



## Case Study 4: „X Mentoring“, Peopledynamix

### 1. Die Organisation

Die Beratungsgesellschaft Peopledynamix ist ein Spezialanbieter für firmenübergreifende Verbundprojekte zur Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung. Bereits seit Beginn dieses Millenniums verfolgt Peopledynamix konsequent den Leitgedanken, die menschlichen Potenziale in Firmen zu erkennen und zum Vorteil aller wesentlichen Interessenseigner zum Einsatz zu bringen.



<http://www.peopledynamix.com>

### 2. Das Mentoring-Programm

#### a. Einführung

Das Cross-Mentoring Programm „X Mentoring“ entstand in einer engen Zusammenarbeit der Evotec AG und der Beratungsgesellschaft Peopledynamix. Das Programm, in dem von Juni 2008 bis Oktober 2009 16 Führungskräfte in acht firmenübergreifenden Mentoring-Tandems aktiv waren, richtete sich an kleine und mittelständische Unternehmen aus der Biotec- und Lifescience-Branche der Region Hamburg. Diese hatten (und haben) mit einer Reihe von Innovationshemmnissen zu kämpfen, an erster Stelle mit der quantitativ wie qualitativ mangelnden Verfügbarkeit kompetenten Managementpersonals.

#### b. Zielgruppe und Ziele des Programms

Das Programm „X Mentoring“ wurde initiiert, um jungen Nachwuchskräften aus Biotechnologie- und Hightech-Unternehmen der Region Hamburg firmenübergreifend Wissen, Können und Erfahrung reiferer Führungskräfte verfügbar zu machen und eine persönliche Begleitung zur gezielten Verbesserung der praxisbezogenen Führungskompetenz sowie zur generellen Weiterentwicklung der eigenen (Führungs-)Persönlichkeit zu bieten.

Wesentliche Ziele waren:

- Eine Plattform zum unternehmensübergreifenden Austausch von Wissen und Kompetenz schaffen und teilnehmende Firmen miteinander vernetzen
- Unerfahrene, talentierte Nachwuchskräfte (Mentees) bedarfsgerecht entwickeln und gezielt fördern
- Praxisorientiertes Wissen und Verhalten von Mentor zu Mentee weitergeben (und umgekehrt)
- 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



### c. Konzeption und Durchführung

Das Programm war auf 15 Monate ausgelegt. Es umfasste:

- eine Informationsveranstaltung mit allen potenziellen Teilnehmerfirmen zur Akquisition der Firmenteilnehmer
- Einzelgespräche mit allen potenziellen Mentoren und Mentees zu deren Ausgangssituation, Zielsetzung und Spezifika
- die offizielle Kick-Off Veranstaltung, bei der insbesondere das Matching der Mentoren und Mentee-Tandems stattfand.
- individuelle Treffen der Tandems ca. alle 4 bis 6 Wochen
- Fünf begleitende Impulsveranstaltungen mit der gesamten Teilnehmerrunde und
- eine Abschlussveranstaltung

Die Verknüpfung des Programms mit anderen Aktivitäten der Personalentwicklung war je nach Teilnehmerfirma unterschiedlich. Das Spektrum reichte von Mentoring als 1. Schritt einer professionellen Personalentwicklung bis zu Mentoring als einem von mehreren aufeinander abgestimmten Modulen zur systematischen Führungskräfteentwicklung.

Die Unterstützung der Mentoren und Mentees im laufenden Programm erfolgte über folgende Maßnahmen:

- Briefing durch Projektleitung zur Rolle in Einzelgesprächen und Gesamtrunde
- Vorstellung geeigneter Methoden in der Kick off-Veranstaltung und Sammlung möglicher Führungsthemen als Anregung für das erste Tandemtreffen
- Rückblick auf relevante Fragen und Probleme zu Beginn jedes Gesamttreffens
- Ergänzende Impulsveranstaltungen zu Führungsthemen
- bei Fragen und Problemen fungierte die Projektleitung jederzeit als Ansprechpartner

### d. Besonderheiten / Anmerkungen

Ein potenzieller Mentor und ein potenzieller Mentee wurden durch die Programmleitung abgelehnt. Der Mentor schien die falsche Einstellung zum Mentoring mitzubringen. Er sah sich als Gönner, nicht als Förderer und gab offen zu, einen Mentee für sein Unternehmen abwerben zu wollen. Der abgelehnte Mentee hatte auf absehbare Zeit keine Führungsrolle zu übernehmen.

## 3. Erfahrungen aus dem Programm

### a. Wie wurde das Programm evaluiert?

Die Evaluierung erfolgte primär durch einen systematischen Rückblick in den Gesamtrunden aller Teilnehmer/innen sowie in professionellen Feedback-Einzelgesprächen mit den Teilnehmern.

### b. Wie fiel das Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen aus?

Aus Sicht der Programmverantwortlichen wurde die skizzierte Zielsetzung übererfüllt. Die Mentoren berichteten, dass sie sehr viel stärker als ursprünglich angenommen das eigene Führungsverhalten reflektiert und optimiert haben, dass Ihr eigener Nutzen aus dem Programm deutlich höher als er-



wartet ausfiel. Die Mentees wiederum fühlten sich in ihrer Führungsrolle gezielt gefördert und deutlich selbstsicherer (spürbar für sie selbst wie für ihr Arbeitsumfeld).

Von allen Teilnehmern wurden die ausgewählten Praxisimpulse und –diskussionen sowie der Einblick in die Arbeit der anderen Unternehmen bei den Gesamttreffen begrüßt.

#### **c. Lessons learned – Welches waren die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Programm?**

- Ein gesundes, professionell fundiertes 80:20-Doing mit flexibler Feinjustierung auf Teilnehmerfirmen, Teilnehmer, regionale Belange etc. bewirkt deutlich mehr als eine unzuweckmäßig theoriegeschwängerte 150%-Konzeption.
- Über das gesamte Programm hinweg sollte eine professionelle Begleitung des Mentoringprozesses erfolgen, da jederzeit sensible, professionell zu behandelnde Situationen auftreten können.
- Mentoringprogramme sollten nicht durch einen einseitigen Fokus auf Nischen wie bspw. Frauenförderung reduziert werden, sondern eine breite Anwendung in der Führungskräfteentwicklung finden – als systematischer Bestandteil inmitten weiterer professioneller Module zur Personal- und Führungskräfteentwicklung.

## **4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring im Verbund**

Ein gelungenes Programm, das mit Blick auf zukünftige Cross Mentoring-Projekte nur wenig Feintuning erfordert. So sollte die Programmleitung ein hohes Maß an Entscheidungskompetenz, z.B. bei der Auswahl der beteiligten Unternehmen, erhalten. Weiterhin wäre mehr Zeit für das Matching wünschenswert. Nicht vorgesehen aber sinnvoll ist ein Feedback zum Erfolg nach einer längeren Zeit (z.B. ein Jahr nach Ende des Programms).

Mentoring ist ein Modul professioneller Führungskräfteentwicklung mit steigender Bedeutung, da:

- die Komplexität unternehmerischen Handelns steigt. Der Umgang mit Komplexität kann im Mentoring leichter vermittelt werden.
- es ein hervorragender Ansatz zur Bearbeitung der Demographie-Thematik ist. Erfahrungen werden gesichert und schneller vermittelt. In alle Richtungen!
- die Lernwelt im Mentoring vielschichtiger ist. Kontakte und Vernetzung erfolgen in Tandems, zwischen den Mentees und Mentoren als Gruppe, zwischen Unternehmen und mit den Externen. Lernen ist so deutlich heterogener, als in Seminaren.



## Case Study 5: „Peer-Mentoring“, German Speakers Association

### 1. Die Organisation

Unter dem Motto „Weconnectexpertsworldwide – to do business.“ vereint die German Speakers Association Referenten, Trainer, Coaches, Berater, sowie allen anderen in der oder für die Weiterbildung tätigen Personen. Das Ziel des führenden Berufsverbandes ist es, die Kunst und das Handwerk des professionellen Redens anzuwenden, zu fördern und weiter zu entwickeln. Mit hochkarätig besetzten Fortbildungsveranstaltungen auf internationalem Niveau unterstützt sie die Professionalisierung und Qualitätssteigerung der Branche. Über ihren Dachverband der Global Speakers Federation profitieren GSA-Mitglieder von einem Netzwerk aus über 6000 Experten weltweit.



### 2. Das Mentoring-Programm

#### a. Einführung

Das Mentoring-Programm der German Speakers Association (GSA) besteht seit dem September 2007. Es wurde durch die ehemalige Präsidentin der GSA, Sabine Asgodom initiiert, die operative Betreuung des Programms erfolgt durch die Geschäftsstelle der GSA. Margit Hertlein leitet seit 2013 das Mentoring-Programm und seit diesem Zeitpunkt gibt es mit Silvia Ziolkowski auch eine Mentee-Patin als zusätzliche Ansprechpartnerin für die Mentees. In 2013 sind 18 Tandems aktiv. Weitere Informationen: <http://www.germanspeakers.org/mentorenprogramm.html>

#### b. Zielgruppe und Ziele des Programms

Das Programm richtet sich an Trainer oder Referenten, die seit mindestens einem Jahr selbständig und Mitglied der GSA sind. Besonders angesprochen werden die Einsteiger-Mitglieder. Hauptziel ist die Unterstützung der Verbandsmitglieder auf ihrem Weg, ein professioneller, erfolgreicher Trainer oder Referent zu werden. Es geht um Fragen wie Strategiefindung, Positionierung, Marketing, Bühnenpräsenz und ähnlichen für Speaker wichtigen Themen. Dazu werden Erfahrungen ausgetauscht und konkrete Fragen des Einzelfalls bearbeitet.

Für den Verband ist das Programm außerdem eine Möglichkeit, die eigene Attraktivität zu steigern und neue Mitglieder zu gewinnen bzw. Mitglieder zu binden

#### c. Konzeption und Durchführung

Das Mentoring-Programm ist als lockeres Peer-to-Peer-Mentoring konzipiert. Locker bedeutet, dass wenig organisatorische Rahmenbedingungen existieren und die Hauptarbeit in den Tandems stattfindet.

Die Dauer eines Mentoring-Prozesses beträgt ein Jahr. Es beginnt und endet jeweils mit der GSA Convention im September. Die Teilnahme an der Convention ist für die Mentees Pflicht. Außerdem organisiert die GSA einen Halbjahresworkshop für alle Mentees um organisatorische oder inhaltliche Fragen zum Mentoring zu klären und die Vernetzung zu fördern.



Die Gewinnung der Mentoren, die alle bereits sehr erfolgreiche Trainer und Referenten sind, erfolgt durch Direktansprache geeignet erscheinender Kandidaten.

Kriterien für die Mentorenauswahl sind:

- Mehr als 10 Jahre Erfahrung als Trainer/Referent
- Bereitschaft sich ein Mal pro Monat/Quartal mit dem Mentee zu treffen
- Bereitschaft, offen über die eigene Arbeit zu sprechen
- Bereitschaft, einen kurzen Feedbackbogen auszufüllen
- Mitgliedschaft in der GSA
- Erfüllung der finanziellen CSP-Kriterien (Anm.: Hier geht es um Anforderungen an den Umsatz pro Jahr und nachgewiesene positive Kundenbewertungen)

Das Matching der Tandems erfolgt durch ein Komitee des Mentorenprogramms, das die Bewerbungen sichtet. Jeder Mentor erhält mindestens zwei passende Mentee-Vorschläge zur Auswahl unter denen er sich seinen Mentee auswählt. Auswahlkriterien im Matching sind Expertise, Werdegang, Persönlichkeit etc.

Das erste Kennen lernen erfolgt im Rahmen eines gemeinsamen Workshops bei der GSA Convention.

### 3. Erfahrungen aus dem Programm

#### a. Evaluierungsverfahren

Die Verfolgung des Fortschritts im Mentoring erfolgt primär über die Berichterstattung der Mentees, die drei Quartals- und einen Abschlussbericht liefern.

#### b. Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Die Mentoren berichten, dass sie selbst einen großen Nutzen in der Mentorentätigkeit sehen. Genannt wurden beispielsweise:

- Einblick in die Arbeitsweise und die Bedürfnisse der jungen Generation (u.a. Nutzung von Social Media)
- Reflexion der eigenen Arbeit und Positionierung durch die Zusammenarbeit mit dem Mentee
- Spaß an der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen

Die Mentees profitieren sehr stark von dem Mentoring und äußern sich durchgängig positiv. Obwohl die hier praktizierte Form des kollegialen Mentoring einige Schwierigkeiten erwarten ließe, sind die bisherigen Erfahrungen sehr positiv. Insbesondere die Mentoren, die beruflich sehr erfolgreich sind und dementsprechend über wenig Zeit verfügen, haben sich als verlässlich und offen gezeigt.

#### c. Lessons Learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Art der Zusammenarbeit in den Tandems hängt sehr stark vom Mentor ab. Manche beschränken sich auf zwei Treffen in dem Jahr, andere nehmen ihre Mentee mit zu Kunden oder lassen sie in eigenen Veranstaltungen hospitieren.

Durch den Nutzen, den das Mentoring den Mentoren bietet, ist der Anteil an „Wiederholungstätern“ sehr hoch.

Die starke Vernetzung der Mentees untereinander verstärkt die positive Wirkung des Mentoring deutlich.





Aus Sicht der Programmleitung ist es wichtig, im Vorfeld klar herauszustellen, dass Mentoring kein Coaching ist und so die Erwartungen der Mentoren und Mentees zu steuern. Hierzu dienen auch Regeln, die in den allermeisten Fällen auch eingehalten werden und gerade zu Beginn des Programms intensiv kommuniziert werden.

#### **4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation**

Das Mentorenprogramm steigert die Attraktivität des Verbands besonders für den Nachwuchs enorm. Auch die Mentoren profitieren vom Netzwerk und dem Verständnis für die nächste Generation. Das Programm findet daher jedes Jahr wieder großen Anklang und die Zahl der Tandems wird sich weiter deutlich erhöhen.



## Case Study 6: „Mitarbeiter-Mentoring“, Netlight Consulting

### 1. Die Organisation

Netlight ist eine mehrfach ausgezeichnete, produkt- und technologieunabhängige Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten IT und Management. Die Firma ist europaweit tätig mit Niederlassungen in München, Stockholm, Oslo, Helsinki und London. Seit der Gründung im Jahr 1999 hat sich Netlight durch einen gesunden Wachstumskurs zu einem internationalen Unternehmen mit aktuell über 400 festangestellten Mitarbeitern entwickelt. <http://www.netlight.com/>



### 2. Das Mentoring-Programm

#### a. Einführung

Die Kernwerte der Netlight Consulting sind „Competence, Creativity and Business sense“ und diese werden von der Talentrekrutierung, bis zur Personalentwicklung konsequent angewandt. Für die Mitarbeiter bedeutet dies unter anderem, das: “Every consultant at Netlight is assigned a mentor who guides the consultant through his/her career and personal development. The mentor is a core component in the development plan for genuine consultants at Netlight.” Die Tätigkeit als Mentor ist ein regulärer Bestandteil der Rolle als Führungskraft.

#### b. Zielgruppe und Ziele des Programms

Alle Mitarbeiter erhalten mit Eintritt in das Unternehmen einen Mentor und werden über ihre gesamte Unternehmenszugehörigkeit von einem Mentor betreut. Auf diese Weise stellt das Unternehmen sicher, dass jeder Mitarbeiter immer einen erfahreneren Ansprechpartner hat, der bei der Entwicklung und Umsetzung des obligatorischen, durch den Mitarbeiter selbst definierten Entwicklungsplanes unterstützt.

#### c. Konzeption und Durchführung

Da Mentoring für jeden Mitarbeiter eingesetzt wird, ist kein formales Programm nötig. Das Matching erfolgt durch Zuweisung des Mentors. Darin geht der Eindruck ein, den ein Bewerber hinsichtlich seiner Stärken/Schwächen und Entwicklungsziele in der Rekrutierung hinterließ. Fachliche Unterstützung kann daher eine Rolle spielen, ist aber kein primäres Ziel des Mentoring.

Die Tandems treffen sich im Schnitt monatlich für 1-3 Stunden. Typische Inhalte sind Fragen nach den Erlebnissen der vergangenen Wochen und den weiteren Schritten in der Zukunft und Hilfestellungen bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen.

Im Verlauf eines Berufslebens in der Netlight kann es zum Wechsel der Mentoren kommen, wenn neue Entwicklungsziele oder die üblichen funktionalen und räumlichen Veränderungen, dies sinnvoll erscheinen lassen. Die Initiative zu einem Wechsel kann von jedem der Beteiligten ausgehen.



#### d. Besonderheiten / Anmerkungen

Die Netlight Consulting nutzt ein acht-stufiges Karrieremodell. Mentor wird, wer die fünfte Stufe erreicht hat. Wie sich ein Mitarbeiter in diesem Karrieremodell entwickelt, hängt ausschließlich von der individuellen Entwicklungsgeschwindigkeit ab. Hierbei helfen auch erweiterte Feedback-Runden (360°), die zwei Mal im Jahr stattfinden (Frühjahr & Herbst). Hier spielt der Mentor eine wichtige Rolle als Feedbackgeber.

### 3. Erfahrungen aus dem Programm

#### a. Evaluierungsverfahren

Die Evaluierung des Mentoring erfolgt ausschließlich über den Entwicklungsprozess der Mentees. Als allgegenwärtiges Instrument muss es nicht weiter evaluiert werden.

#### b. Feedback der Mentoren, Mentee und Programmverantwortlichen

Alle Beteiligten nehmen das Mentoring als einen selbstverständlichen, wertvollen und effizienten Bestandteil der individuellen Karriereentwicklung und der Personalentwicklung wahr.

#### c. Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Ein Vorteil des obligatorischen Mentoring ist, dass neue Mitarbeiter und solche, die beim Kunden eingesetzt sind, eng an das Unternehmen angebunden sind. Als größter Vorteil zeigt sich die präzise und kontinuierliche Unterstützung des Mitarbeiters in seiner Karriereentwicklung. Entwicklung ist so ein permanentes Thema.

Die Rolle des Mentors fällt den Mentoren leicht, da sie zuvor über einige Zeit selber Mentee waren und das Mentoring aus eigener Erfahrung kennen.

### 4. Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Mentoring ist ein natürlicher Baustein einer offenen Unternehmensorganisation mit ausgeprägter Vertrauenskultur. Wichtig ist, dass die Manager diese Rolle ernsthaft und offen leben. Dies ist der Fall, so das Mentoring in der vorliegenden Form weitergeführt wird.





2013, VI, 265 S. 73 Abb.

 Springer Gabler

 Druckausgabe

**Softcover**

**Ladenpreis**

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

 eBook

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek  
oder**

► [springer.com/shop](http://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](mailto:orders-hd-individuals@springer.com) ► Web: [springer.com](http://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

