

Mentus GmbH

Mentoring-Programme

Organisation und Erfolgsfaktoren – Zusammenfassung der Ergebnisse einer geschlossenen Studie aus dem Juli 2010



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Frühjahr und Sommer 2010 führte die Mentus GmbH eine **Studie zu Mentoring-Programmen** durch. Die Organisation und die Erfolgsfaktoren für ein professionelles Mentoring sollten erfasst und beschrieben werden.

Insgesamt **21 Organisationen** berichteten über ihre Mentoring-Programme und die Erfahrungen, die mit dem Einsatz des Mentoring gesammelt wurden. Die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten war groß und reichte von Kindern bis zu älteren Mitarbeitern und von informellen zu sehr ausdifferenzierten Mentoring-Programmen.

Aus den Programm- und Erfahrungsberichten wurden White Papers erstellt, die den Hauptteil der Studie bilden. Die Auswertung der White Paper ergab **7+2 Erfolgsfaktoren** und **9 Thesen** zum Mentoring. Diese wollen wir in der vorliegenden Zusammenfassung der Studie kurz darstellen.

An dieser Stelle möchten wir noch auf das Thema **Vertraulichkeit** eingehen. Die Studie ist geschlossen, d.h. nur den Teilnehmern steht sie zur ausschließlich internen Verwendung zur Verfügung. Dies war nötig, um auch über Aspekte sprechen und schreiben zu können, die in einer „öffentlichen“ Diskussion nicht eingebracht worden wären. Wir bitten Sie daher um Verständnis, dass die vollständige Studie nicht weitergegeben wird.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie auch aus der vorliegenden Zusammenfassung der Studie Anregungen für Ihre eigene Arbeit ziehen können. Geben Sie uns hierzu gerne ein **Feedback**. Wir freuen uns darauf!

Nun viel Spaß bei der Lektüre und viele Ideen für Ihre Arbeit!

Mit vielen Grüßen und besten Wünschen

Ihr Mentus-Team



Nele Graf



Dr. Frank Edelkraut



1. Beschreibung der Studie - Zielsetzung, Konzeption und Aufbau

Die Idee zur Studie „Mentoring-Programme – Organisation und Erfolg“ entstand aus der Erkenntnis, dass Mentoring als Instrument der Personalentwicklung weitgehend ein Nischendasein führt. Als breit eingesetztes und entsprechend professionell gehandhabtes Tool tritt es, zumindest in der einschlägigen Literatur für Personalentwickler, selten in Erscheinung.

Der professionelle Einsatz eines Instrumentes erfordert eine solide Grundlage an Wissen über die Einsatzbereiche, Erfolgsfaktoren und vor allem Erfahrungen, die Anwender bisher sammeln konnten. All dies ist nur beschränkt zugänglich.

Die Organisatoren der Studie wollen einen Beitrag leisten, Mentoring stärker in den Fokus zu rücken und zu professionalisieren. Daher bringt die Studie Praktiker aus unterschiedlichen Bereichen zusammen, die Mentoring einsetzen und ihre Erfahrungen einbringen.

Folgende Ziele werden mit der Studie verfolgt:

- Überblick über Einsatzbereiche und Organisationsformen von Mentoring-Programmen schaffen
- Grundlagen für einen qualifizierten Benchmark legen
- Erfolgsfaktoren für Mentoring aufzeigen
- Voraussetzungen für eine Vernetzung der Mentoring-Profis schaffen

Zur Zielgruppe gehörten alle Unternehmen und Organisationen, die mindestens ein Mentoring-Programm vollständig durchgeführt haben. Die folgende Grafik zeigt, welche Zielgruppen die untersuchten Mentoring-Programme hatten und in welcher Organisationsform das Mentoring betrieben wurde. Die Zahlen in den Kästen entsprechen der Anzahl der Teilnehmer in der entsprechenden Kombination aus Zielgruppe und Organisationsform.



Teilnehmer an der Studie waren unter anderem Unternehmen wie die Hamburger Sparkasse AG, die Fraport AG oder die E-Plus Gruppe, Verbände wie die German Speakers Association, Organisatoren von Cross-Mentoring-Programmen wie Nagel.Maier.Partner sowie Behörden und Stiftungen.

Das Vorgehen in der Studie gliederte sich in folgende Schritte:

1. Fragebogen mit den wichtigsten Angaben zum Mentoring-Programm und den Erfahrungen
2. Persönliches Gespräch zur Klärung offener Fragen und der Details
3. Erstellung und Freigabe eines White Papers, in dem das Programm und die Erfahrungen beschrieben sind
4. Auswertung und Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Auswertung sind im folgenden Kapitel dargestellt.

2. Auswertung der Mentoring-Programme und Fazit

In der Studie ist es weitgehend gelungen, die große Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten von Mentoring aufzuzeigen. Für die Auswertung der Ergebnisse bedeutet die Bandbreite jedoch, dass keine direkte Vergleichbarkeit der Programme untereinander gegeben und keine quantitative Auswertung möglich ist. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind vielmehr diejenigen Punkte, die beachtet und ggf. entschieden werden müssen. Wie sie entschieden werden, kann sehr unterschiedlich sein, je nach Zielstellung des Mentoring-Programms und den Charakteristika der Zielgruppe.

Die qualitative Betrachtung der Programme zeigt eine Reihe von Aspekten, die es lohnt, genauer zu betrachten. **Sieben Erfolgsfaktoren** tauchten in den Beschreibungen und Gesprächen mit den Studienteilnehmern immer wieder auf und spielten eine besondere Rolle für den Erfolg eines Mentoring-Programms. Diese waren:

1. Marketing oder Klappern gehört zum Handwerk!

Wer ein Mentoring-Programm aufsetzt oder betreiben will, muss einigen Aufwand in die Kommunikation und den „Verkauf“ des Programms und den Nutzen von Mentoring stecken. Dieser Aufwand wird gerne unterschätzt und erweist sich daher später als Hemmschuh, wenn die entsprechenden Ressourcen (Zeit, Finanzmittel, Zugang zu Entscheidern) nicht verfügbar sind. Dabei sollte das Marketing sämtliche Ebenen der Organisation erreichen – von potenziellen Mentees über Führungskräfte, potenziellen Mentoren bis zur obersten Leitungsebene.

2. Auswahl der Mentees

Erheblicher Aufwand wird in die Identifikation und Auswahl der Mentee gesteckt. Die meisten Programmverantwortlichen geben sich hier große Mühe und führen Assessment Center oder Development Center zur Identifikation „der Besten“ durch.

Bei der Auswahl wird berücksichtigt, inwieweit potenzielle Mentee überhaupt für Mentoring geeignet sind. Auffallend ist eine klare Präferenz für Personen, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstbewusstsein und Handlungsorientierung mitbringen. Nur solchen Personen wird zugetraut, den Mentoring-Prozess und damit die Zusammenarbeit mit dem Mentor ergebnisorientiert zu steuern.



3. Auswahl der Mentoren

Die Auswahl der Mentoren zeigt eine große Bandbreite von individueller Ansprache bis hin zu einer strukturierten Auswahl inklusive entsprechender Schulungen.

Hinsichtlich der notwendigen Qualifikation für die Mentorenrolle ist auffällig, dass in den meisten Programmen mehrjährige Erfahrung als Führungskraft und entsprechende Schulungen als ausreichend erachtet werden. „Weiche Faktoren“ wie die Kommunikationsfähigkeit stehen eindeutig im Fokus, wenn es um die Entscheidung für einen Mentor geht. Eine Vorbereitung auf die Spezifika der Mentorenrolle erfolgt nicht oder in kurzen Workshops von wenigen Stunden.

Als Motivation der Mentoren für die Ausübung dieser Rolle werden mache Aussagen häufig angeführt:

- Der Wunsch, den Nachwuchs zu unterstützen und zu fördern.
- Eine Möglichkeit zur Eigenreflexion erhalten.
- Anerkennung, die mit der Rolle verbunden ist.

4. Matching – Kennenlernprozess oder Festlegung?

Eine auffallende Diskrepanz besteht in der Frage des Matchings. In der Literatur und in manchen der hier beschriebenen Programme wird eine intensive, beziehungsorientierte Matchingphase verlangt. Nur so sei sicherzustellen, dass die Beziehung zwischen Mentor und Mentee auf Vertrauen und konstruktiver Zusammenarbeit beruht und ein gutes Ergebnis erzielt wird.

Bei der Mehrheit der Studienteilnehmer wird das Matching direkt durch die Programmleitung vorgenommen. Interessanterweise wird bei dieser Vorgehensweise nicht häufiger über Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit („Chemie stimmt nicht“) berichtet. Wenn Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit berichtet wurden, war dies meist auf individuelle Faktoren (die auch in anderen Konstellationen Probleme bereitet hätten) und auf Rahmenbedingungen (außerhalb des Tandems) zurück zu führen.

5. Rollenklärung der Tandempartner

Ein zentraler Punkt für die Zusammenarbeit im Tandem sind die gemeinsame Definition der Rollen und die Klärung der Erwartungen. Nur wenn die Erwartungen an die Zusammenarbeit und die Ergebnisse offen diskutiert wurden, können Regeln für die Arbeit festgelegt werden. Diese Regeln fördern erkennbar die Ergebnisorientierung und die Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit. Bewährt haben sich formale Vorgehen wie das Abschließen eines Vertrages und die schriftliche Fixierung der Ziele (vergl. nächster Punkt).

6. Ziele stecken als Tandem

Wenn ein Erfolgsfaktor besonders oft als besonders wichtig dargestellt wurde, ist es die Definition präziser und messbarer Ziele. Die Zieldefinition ist einerseits eine Plausibilitätsprüfung für die Rollenerwartungen (vergl. Punkt 5) und andererseits ein Leitfaden für die Zusammenarbeit. Tandems berichten immer wieder, dass sie die ursprünglichen Absprachen im Verlauf des Prozesses verändern oder dass der Prozess generell eine andere Wendung nimmt. Besteht eine Zielvereinbarung erfordern die Änderungen eine entsprechende Entscheidung. Besteht keine Zielvereinbarung, werden die Veränderungen oft erst spät bemerkt und die Tandempartner bewerten die Änderungen unter-



schiedlich. So kann das Mentoring auf der Zielgeraden noch scheitern. Alle Programmverantwortlichen, die ihre Tandems intensiv begleiten fordern daher eine schriftliche Zielvereinbarung der Tandems.

7. Kick-off und Abschlussveranstaltung sind wichtig

Als wichtige organisatorische Maßnahme hat sich die Durchführung begleitender Veranstaltungen erwiesen. Insbesondere die Mentees - und meist auch die Mentoren - brauchen klare Signale für Start und Ende eines Programms und eine Plattform, auf der sie sich untereinander austauschen können. Die meisten Programmverantwortlichen haben berichtet, dass ein ausgeprägter Wunsch nach mehr und längeren Veranstaltungen bestand. Scheinbar steigern Veranstaltungen auch die Verbindlichkeit, indem sie das Mentoring immer wieder in den Fokus rücken und die individuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Mentoringprozess intensivieren.

Betrachtet man die sieben Erfolgsfaktoren, ist auffällig aber nicht überraschend, dass sie fast durchgängig mit der Konzeption und Vorbereitung eines Mentoring-Programms verknüpft sind. Motto: Wie man sich bettet, so liegt man!

In der Rückschau auf die durchgeführten Gespräche sind uns noch zwei Aspekte aufgefallen, die einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Mentoring haben bzw. als Nebeneffekt von Mentoring-Programmen auftreten.

In den meisten Organisationen wird sehr klar zwischen **Führung** durch die Vorgesetzten und Mentoring unterschieden. Mentoren und Mentees ist bewusst, dass zwischen der Rolle des Vorgesetzten und der des Mentors ein Unterschied besteht. In der Folge gehen sie anders miteinander um, als es in einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung der Fall wäre. Hiervon profitieren insbesondere die Mentoren, da sie von den Mentees deutlich mehr und direkteres Feedback erhalten. In der Folge berichten Mentoren immer wieder, dass sich ihr Führungsverhalten ändert. Leider wird diese Aussage selten hinterfragt und konkretisiert, so dass unklar bleibt, welche Veränderung konkret gemeint ist. Allerdings gibt es starke Hinweise auf mehr und empathischere Kommunikation und Einbindung von Mitarbeitern.

Das **Kommunikationsverhalten** in einer Organisation verändert sich durch Mentoring ebenfalls. Viele Studienteilnehmer berichteten, dass sie überrascht waren, wie stark das Mentoring die Kommunikation zwischen Organisationseinheiten verändert hat. Es wurde mehr, kooperativer und konstruktiver miteinander gesprochen und erkennbar voneinander gelernt.

Hiervon sind primär die Mentees betroffen, die immer wieder eine überraschend starke Tendenz aufwiesen, sich untereinander zu vernetzen. So entsteht der Effekt der Organisations-Quervernetzung aber auch eine Chance für die Personalentwicklung, den Peer-Gedanken und das Peer-Lernen stärker zu verankern und so die Effektivität des Mentoring und von Lernprozessen generell, weiter zu steigern.

Nach den Erfolgsfaktoren aus Sicht der Programmverantwortlichen möchten wir Ihnen noch ein paar Thesen mit auf den Weg geben, die sich für die Studienleitung aus den Gesprächen mit den Studienteilnehmern sowie unseren eigenen Erfahrungen herauskristallisiert haben.

Die **9 Thesen zum Mentoring** sind:



1. Mentoring - Kein Kuschelthema! → Mentoring funktioniert für viele Zielgruppen, bei adäquater Unterstützung.
2. Mentoring – Runter von der Insel! → Die Wirkung von Mentoring lässt sich im Verbund mit anderen Instrumenten deutlich steigern.
3. Einer hat den Hut auf! → Programmleitung muss konsequent sein: Ganz oder gar nicht!
4. Mentoring kann doch jeder! Sicher? → Professionelles Mentoring erfordert professionelle Mentoren
5. Matching – unnötiger Hype! → Ergebnisse zählen, die Beziehung kommt von alleine!
6. Ziele, Ziele, Ziele! → Umfassendere Zielsetzungen definieren, für mehr Produktivität und Leistung
7. Eine Tüte Karriere - Das kommt wirklich dabei rum! → Messen, dokumentieren und Erfolge feiern
8. Mentoring – und alles steht Kopf! → Familie und Vorgesetzte/Team einbeziehen
9. Mit Mentoring in die Zukunft → Fokus Lernen, Mentoren- = Führungskräftequalifizierung, Megatrend Demographie

Diese neun Thesen arbeiten wir aktuell auf und werden sie in einer eigenen Publikation veröffentlichen. Über das Erscheinen werden wir auf unserer Homepage (<http://www.mentus.de>) berichten.

3. Zukunft des Mentoring

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Mentoring ein äußerst wertvolles aber auch aufwändiges Instrument des Lernens und der Personalentwicklung ist. Es muss nur richtig eingesetzt werden. Die Fazits, die von den Studienteilnehmern bezüglich ihrer Programme gezogen wurden, sind fast ausnahmslos positiv. Es wird durchgängig berichtet, das Mentoring auch zukünftig eingesetzt wird und eine Ausweitung geplant oder zumindest gewünscht ist.

Für die Zukunft ist somit von einem intensiveren Einsatz auszugehen. Eine Intensivierung bietet sich auch deswegen an, weil Mentoring ein Instrument der Personalentwicklung ist, mit dem drängende Fragen im Personalmanagement beantwortet werden können. Die demographische Entwicklung erfordert beispielsweise Maßnahmen hinsichtlich:

- der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern
- der Weiterbildung älterer Mitarbeiter bis zum Renteneintritt
- der Qualifizierung gering qualifizierter Mitarbeiter

In all diesen Fällen kann Mentoring als zentrales oder begleitendes Instrument des Lernens eingesetzt werden. Die Vielfalt der Organisationsformen lässt viel Raum für individuelle Konzepte.

Ankündigung!

In einer Folgestudie (ca. Oktober 2010) wird die Mentus GmbH den Fokus auf die Mentoren legen und klären, wie sich ein Mentoring-Prozess auf die Führungskultur auswirkt und welche Veränderungen konkret bei den Mentoren ausgelöst werden. Auch die Frage, welche Qualifikation ein Mentor benötigt, wird geklärt.

Bei Interesse an einer Studienteilnahme senden Sie uns bitte eine Mail: info@mentus.de Wir werden Sie dann rechtzeitig informieren und zur Teilnahme einladen.



4. Porträt Mentus GmbH – Die Studienleitung

Die **Mentus GmbH** ist eine Beratungsgesellschaft, die Mentoring-Programme für Unternehmen und Organisationen konzipiert und begleitet. Die Firma wurde 2009 von den Gesellschaftern Nele Graf & Dr. Frank Edelkraut gegründet und ist an den Standorten Braunschweig und Hamburg vertreten. Ziel der Mentus GmbH ist es, den Einsatz und die Professionalität von Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zu fördern. Deswegen ist es uns wichtig neben der Beratungsleistung sowohl die Vernetzung von Programmverantwortlichen als auch die Themenentwicklung voranzutreiben.

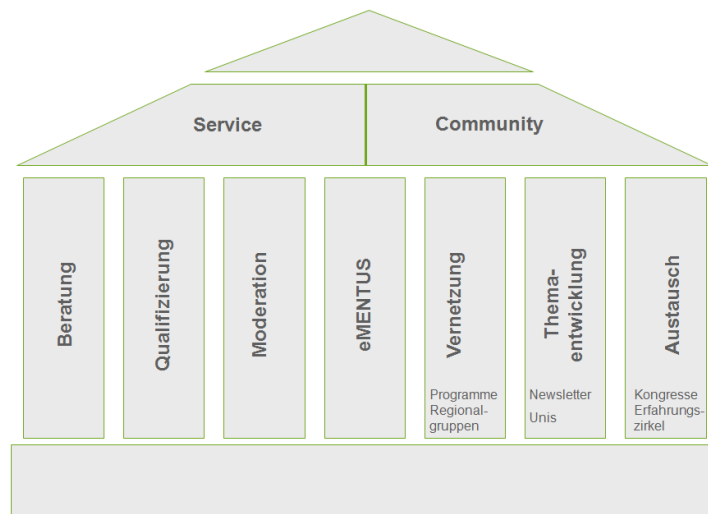


Abb.1: Portfolio der Mentus GmbH

Aufgrund unserer Spezialisierung können wir rund um das Thema Mentoring einen Full-Service anbieten – oder aber auch nur Teilaspekte. Je nach Bedarf unserer Partner. Von einem Qualitätscheck bestehender Konzepte über die Qualifizierung der Beteiligten bis zu einem Gesamtkonzept verankert in der Unternehmens- und Personalstrategie oder dem Aufbau eines Cross-Mentoring-Programms – alles ist möglich.

Aufbauend auf langjähriger Erfahrung haben wir zudem eine webunterstützte Version des Mentoring entwickelt: das Blended Mentoring mit dem Tool **eMENTUS**. Drei Bereiche unterstützen die Personalabteilung und die Tandems in ihrer Arbeit und erlauben so nachhaltigere Ergebnisse:

1. Konzeption und Inhalte
2. Interaktion und Vernetzung
3. Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

In eMENTUS werden die Inhalte (Wissen und Instrumente) sowie vielfältige Möglichkeiten zur Kommunikation in den Vordergrund gestellt. Umfangreiche Berichtsmöglichkeiten und gezielt eingesetzte Zugriffsrechte erlauben ein wirksames Controlling bei größter Vertraulichkeit der Inhalte, die in den Tandems bearbeitet werden.

Mentoring mit eMENTUS Sie sind angemeldet als Frank Edelkraut (Logout)

Mentoring mit eMENTUS > eMENTUS Rolle wechseln... Bearbeiten einschalten

Mentus

Personen
Teilnehmer/innen

Suche in Foren
Start
Erweiterte Suche

Neueste Nachrichten
Neues Thema hinzufügen...
(Es wurden bisher keine Nachrichten gepostet.)

Administration
Bearbeiten einschalten
Einstellungen
Rollen zuweisen
Bewertungen
Lernziele
Gruppen
Sicherheit
Wiederherstellen
Import
Zurücksetzen
Berichte
Fragen
Dateien
Profil

Themen dieses Kurses

1 **Inhalte**

- Einführung
- Phase 1 - Matching
- Phase 2 - Kennenlernen & Vertrag
- Phase 3 - Ist-Soll-Abgleich
- Phase 4 - Aktion
- Phase 5 - Evaluation
- Phase 6 - Abschluss & Empfehlung
- Handbuch Mentoring

2 **Kommunikation**

- Nachrichtenforum
- Mentorenforum (Mentoren)
- Menteeforum (Mentees)
- Forum Tandem 1 (Tandem 1)
- Chat
- Dokumentenablage der Tandems
- Ihr persönliches Tagebuch

3 **Support**

- Glossar
- FAQ
- Literaturverzeichnis
- Handbuch Mentus
- Dokumentenvorlagen

4 **Wissensmanagement**

- Wiki

Neueste Aktivitäten
Aktivität seit Thursday, 20. August 2009, 10:11
Alle Aktivitäten der letzten Zeit
Nichts Neues seit Ihrem letzten Login

Kalender
August 2009

So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Terminschlüssel
Allgemein Kurs
Gruppen Teilnehmer/in

Bald aktuell ...
Es gibt keine weiteren Termine
Zum Kalender...
Neuer Termin...

Moodle-Dokumentation für diese Seite
Sie sind angemeldet als Frank Edelkraut (Logout)
[Startseite](#)

Abb.2: Screenshot von eMENTUS

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website www.mentus.de. Oder kontaktieren Sie uns!
Wir freuen uns auf Ihren Anruf!

Ihr Mentus-Team

Nele Graf



Wilhelm-Bode-Straße 38
38106 Braunschweig
Tel.: 0531/270 48 76
Fax: 0531/2704875
Mobil: 0170/20 50 245
Email: ng@mentus.de

Dr. Frank Edelkraut



Bellevue 23
22301 Hamburg
Tel.: 040/18 15 42 61
Mobil: 0171/680 689 3
Email: fe@mentus.de

