

Immer mehr Unternehmen sind dabei, **Mentoring** als Instrument zur Entwicklung ihrer Mitarbeiter für sich zu entdecken. Der Mentor ist allerdings kein Coach und kein Trainer, sondern ein Ratgeber und Ansprechpartner – abseits der Hierarchielinien.

## Helfende Hände

Nicht von vielen HR-Instrumenten kann behauptet werden, dass sie schon im klassischen Griechenland bekannt waren. Denn in den berühmten Epen Ilias und Odyssee stellt Odysseus seinem Sohn Telemachos den Freund Mentor als **Beschützer und Ratgeber** an die Seite für die Zeit, in der der mythische Held selbst zum Krieg gen Troja zieht. Im Grunde hat sich bis heute an der Charakterisierung des Mentors als Berater, Vertrauensperson und Impulsgeber und seines Gegenübers, dem Mentee, als Berater, der sich am Anfang seiner Entwicklung befindet, nicht viel geändert.

### Essenziell wichtig

Bei **Microsoft Deutschland** beispielsweise ist diese Rolle des Mentors als Berater, aber auch als Vorbild, ein elementarer Bestandteil der Personalentwicklung. So steht es bei dem Software-Unternehmen grundsätzlich jedem Mitarbeiter frei, an einem Mentoring teilzunehmen. Basierend auf den guten Erfahrungen damit, ist Mentoring seit 2005 auch obligatorischer Bestandteil des internationalen **Trainee-Programmes MACH** von Microsoft. Hier wird jedem Trainee ein Mentor zugeteilt, der ihm im Laufe des zweijährigen Programms zur Seite steht. „Der Mentor spielt dabei eine Hauptrolle, dass der Trainee im ersten Jahr erfolgreich ist. Es geht also um eine essenzielle und wichtige Aufgabe und nicht um eine Gefälligkeit“, sagt **Georg Bachmaier**, der als **Talent Acquisition Lead** seit 2009 für die Einstellungen bei Microsoft Deutschland verantwortlich ist und auch füh-

rend in das MACH-Programm eingebunden ist. Die Begleitung durch einen Mentor soll helfen, den Trainee zu einem produktiven und teamfähigen Mitarbeiter zu machen. In einer **Matrixorganisation** wie Microsoft sei es anfangs sehr schwierig, alle Zusammenhänge zu verstehen und zu wissen, wer für welche Fragen der richtige Ansprechpartner sei, so Bachmaier. Auch solle der Mentor bei Problemen helfen und seinen Mentee entsprechend beraten. „Es geht darum, dass der Trainee die taktischen und die strategischen Themen, aber auch die kulturellen Unterschiede im Unternehmen versteht. Microsoft als amerikanisches Unternehmen, mit Standort in Deutschland birgt eine ganz eigene Unternehmenskultur. Und da ist die Rolle des Mentors ebenfalls eine kritische“, erläutert Georg Bachmaier.

Dementsprechend viel Aufmerksamkeit wird bei Microsoft den Mentoren gewidmet. Manager, die als potenzielle Mentoren in Frage kommen, werden gezielt angesprochen und bei Interesse und Bedarf zusätzlich geschult. Zudem gibt es ein eigenes **Guidebook** und ein internes **HR-Portal** mit Informationen zu allen Personalentwicklungsinstrumenten. Steht ein neuer Trainee-Jahrgang in der Vorbereitung, so werden die Mentoren vorab zu einem Kickoff eingeladen und auf die Mentees und die Erwartungshaltung an sie selbst vorbereitet.

Und die Erwartungen sind hoch. So gehört es zu den Aufgaben des Mentors, dass er, bevor der Trainee zu Microsoft kommt, einen eigenen Kennenlerntermin vorbereitet. Zudem obliegt es dem Mentor, für seinen Mentee einen kon-



»Wenn man Aufwand und Ertrag betrachtet, ist das Verhältnis unschlagbar.«

Michel Gastreich, E-plus Gruppe

kreten Wochenplan zu erstellen, Trainings und Schulungen einzuplanen und auch die Treffen mit den Kollegen zu organisieren, die wichtig für die künftigen Aufgaben des Mentee sind – also den kompletten **Onboarding-Prozess** zu begleiten.

Microsoft ist mit einem derart gezielten Einsatz aber eher die Ausnahme in Deutschland. Zwar finden sich Ment-

ring-Programme bei nahezu allen großen Dax-Unternehmen, aber großangelegte Programme, die von Seiten der HR-Abteilungen professionell begleitet werden, sind rar gesät. Zudem scheint Mentoring häufig auf **Frauenförderung**, den **Hochschulbereich** oder die **Nachwuchskräfteentwicklung** beschränkt zu werden. Verstärkt eingesetzt werde es erst seit wenigen Jahren und das aber immer noch sehr verhalten, wie **Nele Graf von der Mentus GmbH** berichtet, einem auf Mentoring und Führungskräfteentwicklung spezialisierten Dienstleister. Vor allem fehle es den Programmen oft an der nötigen Unternehmensperspektive. „Seit ungefähr einem halben Jahr merken wir aber, dass sich da einiges bewegt. Bisher haben sich die Unternehmen selten gefragt, was sie mit Mentoring erreichen wollen. Der Gedanke, Mentoring auch mit Kennzahlen zu hinterlegen und gegebenenfalls mit einem **Return on Investment** zu verbinden, ist völlig neu“, sagt Nele Graf, die zusammen mit **Frank Edelkraut** in den letzten Jahren mehrere Studien zum Mentoring durchgeführt hat.

## Rollen müssen klar sein

Entscheidend für ein erfolgreiches Mentoring-Programm ist eine entsprechend **gute Konzeptionsphase**, ist Nele Graf überzeugt, und dazu gehöre auch die Frage nach der Zielsetzung des Programms und ein entsprechendes Controlling, um zu überprüfen, inwieweit diese Ziele erreicht wurden. Es müsse für alle Beteiligten deutlich sein, wie das Programm ablaufen wird. Dies betrifft ebenfalls die **Rollenklärung** für die Mentees und Mentoren.

Einerseits muss sich der Mentee im Klaren darüber sein, was er mit dem Mentoring erreichen will. „Wenn die Mentees mit einer sehr diffusen Vorstellung zum Mentor gehen, dann fehlt es an Stringenz und einer langfristigen Zielperspektive. Damit ist es häufig schon zum Scheitern verurteilt, vor allem, da sich beide meist nur alle vier Wochen treffen“, so Graf. Der Mentor hingegen braucht eine klare Abgrenzung, was er in seiner Rolle leisten kann und was er leisten soll.

Inwieweit die Treffen des jeweiligen Tandems im Einzelnen von der Personalabteilung begleitet und unterstützt werden und wie lange die Zusammenarbeit von Mentor und Mentee andauern soll, hängt von der jeweiligen Kon-



»Seit ungefähr einem halben Jahr bewegt sich etwas.«

Nele Graf, Mentus GmbH

zeption ab. Aber auch diese Punkte sollten vorab festgelegt werden. Idealerweise steht das Mentoring nicht alleine, sondern ist mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen verbunden.

Zu den Unternehmen, die die Möglichkeiten des Mentoring gerade ausstellen gehört die **E-plus Gruppe**. Das Unternehmen hat in den Jahren 2009 und 2010 sein inzwischen drittes High-Potential-Programm durchgeführt. Ziel des Programms war, vielversprechende Nachwuchskräfte zu entwickeln, ihre Vernetzung innerhalb des Unternehmens zu fördern und sie an dieses zu binden, wie **Michel Gastreich** berichtet, der als **Personalentwickler bei der E-Plus Gruppe** das Konzept des Programms erarbeitet und umgesetzt hat. Neben Trainings, Praxisprojekten und Coachings war auch die individuelle Begleitung durch einen Mentor Teil

des Programms. „Ein Mentor weiß einfache Dinge, die man nirgendwo nachlesen kann. Er kann Kontakte herstellen, ungeschriebene Regeln des Unternehmens erklären und strategisch wichtige Themen mit dem Mentee auch informell diskutieren“, so der 39-Jährige.

Michel Gastreich hatte sich in der Vorbereitungsphase mit jedem Mentee getroffen, ihm die Möglichkeiten des Mentoring aufgezeigt und mit ihm seine ganz **individuelle Vorstellung** von seinen Zielen und seine Erwartungen an den Mentor besprochen. Entsprechend den Themenwünschen der Mentees hatte Gastreich dann infrage kommende Mentoren auf der Direktorebene angesprochen und dann in Kennenlerngesprächen die **Tandems** zusammengebracht. Der Austausch in den Tandems wurde seitens HR aus dem Hintergrund begleitet. „Nach Initiierung der Mentorings kam ich eigentlich erst wieder dazu, als das Programm dem Ende zuzug. Gemeinsam überprüften wir, inwieweit die Ziele erreicht wurden“, berichtet der Personalentwickler der E-Plus Gruppe. Die Erfolgsmessung des

High-Potential-Programms fand mittels eines Fragenkatalogs zu den jeweiligen Elementen statt. „Die Rückmeldungen der Teilnehmer zum Programm waren allgemein sehr gut und das Mentoring belegte dabei einen der Spitzenplätze. Es hat allen nicht nur bei der täglichen Arbeit geholfen, auch für ihren weiteren Weg als High Potential stuften die Mentees das Mentoring als eines der wertvollsten Programm-Module ein“, sagt Michel Gastreich. „Wenn man dann noch Aufwand und Ertrag betrachtet, ist das Verhältnis unschlagbar.“

Derzeit läuft bei E-plus kein High-Potential-Programm, doch inzwischen bietet das Unternehmen **Mentoring auf allen Ebenen** an und die ersten Tandems befinden sich in der Startphase. Anders als während des High-Potential-Programms wird das Mentoring diesmal stärker von der Personalabteilung begleitet. Die Zielgruppe besteht nun nicht mehr aus jungen Talenten für die Linieneinlaufbahn, sondern aus Mitarbeitern, die sich je nach Voraussetzung ebenfalls für die Entwicklung als **Experte oder Projektmanager** oder auch im aktuellen Job interessieren. Die Mentoren gehören heute eher im Ausnahmefall der ersten Führungsebene an. „Dementsprechend ändern sich natürlich auch die Anforderungen an die Begleitung der Mentoren und Mentees, sodass ich als Personalentwickler die Mentorings jetzt über Schulungen und Erfahrungsaustausch stärker unterstütze“, erläutert Gastreich. Wichtig ist, dass die Programme von der Unternehmensführung ge-

Foto: AlexSchelbert.de



»Es ist eine wichtige Aufgabe, keine Gefälligkeit.«

Georg Bachmaier,  
Microsoft Deutschland

stützt werden und **Wertschätzung für die Mentoren** kommuniziert wird. So vergibt Microsoft jedes Jahr einen internationalen Mentorenpreis, für den die erfolgreichsten Mentoren aus dem MACH-Programm nominiert werden. Und E-plus hat nach dem Ende des High-Potential-Programms im feierlichen Rahmen den Mentoren Dank ausgesprochen.

## Informellere Wege

Der Mehrwert des Mentoring als Personalentwicklungsinstrument liegt einerseits darin, dass es sich ganz individuell auf den jeweiligen Mentee zuschneiden lässt. Auf der anderen Seite ist es aber auch eine Lernform, die auf beiden Sei-

ten, der des Beraters wie auch der des Beratenen, gleichermaßen wirkt. Nachwuchskräfte finden sich schneller in ihren Aufgaben zurecht und können **firmeninternes Wissen** erlernen, was faktisch auf dem Weiterbildungsmarkt nicht einkaufbar ist. Zudem würden sich wesentlich kürzere und **informellere Kommunikationswege** bilden, wenn Mentoring auf ganze Jahrgänge ausgeweitet werde und diese geschickt vernetzt werden würden, wie Nele Graf von der Mentus GmbH erläutert.

Die Führungskraft in der Rolle des Mentor erhält einen ungefilterten Blick auf die Vorgänge im Unternehmen und auch eine Reflektion der eigenen Führungsfähigkeiten, wie sie in der eigenen Hierarchielinie nur schwer zu erwarten ist. „Auch unsere Mentoren bestätigen, dass es ihnen in der eigene Karriereplanung geholfen hat. Bei uns arbeiten die Leute oft in ihrem spezifischen Bereich und bekommen nur selten mit, was in anderen Abteilungen vor sich geht. Durch den Austausch mit den Trainees, die turnusgemäß bereichsübergreifend arbeiten, bekommen die Mentoren einen anderen Blick auf die Vorgänge in der Organisation“, erzählt Georg Bachmaier von Microsoft, der Mentoring innerhalb seines Unternehmens für unabdingbar hält. Auch für Michel Gastreich hat es eine hohe Bedeutung: „Für mich ist Mentoring eines der am meisten unterschätzten Personalentwicklungsinstrumente. Es ist für viele Bereiche ideal, man muss es nur richtig anwenden.“

Sven Pauleweit

Anzeige



Erfahrung  
für Ihren  
Unternehmens-  
erfolg

Die **ZAV-Managementvermittlung** unterstützt Sie bei der Besetzung Ihrer vakanten Führungsposition.

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



**Bundesagentur für Arbeit**

Zentrale Auslands-  
und Fachvermittlung (ZAV)