

Mentoring 2.0

Nischenthema auf dem Vormarsch

Viele Jahre kaum beachtet und primär für Nischenthemen eingesetzt, erlebt Mentoring aktuell einen deutlichen Aufschwung. Die Anzahl der Artikel und Bücher steigt ebenso wie die Anzahl der Kongressbeiträge zum Thema. Viel wichtiger noch: Immer mehr Unternehmen setzen Mentoring erstmals ein oder erweitern ihre bestehenden Programme. Insgesamt ist ein klarer Trend zur Professionalisierung der Methodik erkennbar. Wo steht das Mentoring aktuell und wie wird es sich weiter entwickeln?

Bis vor wenigen Jahren konnten Interessierte den Eindruck gewinnen, dass Mentoring eine veraltete und unrelevante Methodik der

Personalentwicklung sei. In Fachbüchern wurde es nur am Rande behandelt, ein eigenes Fachbuch fehlt im deutschsprachigen Raum ebenso wie relevante universitäre Forschung zum Thema. Also abhaken und anderen Themen zuwenden? Dies könnte ein voreiliger Schluß sein, denn Mentoring ist eher unbeachtet als unbedeutend.

In den USA berichtet die Society for Human Resources Management, dass rund 17 Prozent der Unternehmen das Mentoring in ihrer Personalentwicklung einsetzen. Für den deutschsprachigen Raum liegen nach unserem Kenntnisstand keine entsprechende Erhebung vor, eine Studie des Adecco Institute (vgl. Adecco Institute 2009) indiziert allerdings, dass 24 Prozent der deutschen Unternehmen Mentoring einsetzen. Dies tun sie meist in der Förderung des Führungsnachwuchses oder sie beteiligen sich an Programmen der Frauenförderung. Mit gutem Gewissen kann Mentoring aktuell somit als Nischenthema bezeichnet werden.

Häufig eingesetzte Methode

Wer sich mit Mentoring etwas intensiver befasst, erkennt schnell, dass Mentoring im Verborgenen viel häufiger zum Einsatz kommt, als die Zahlen vermuten lassen, und in letzter Zeit einen massiven Schub erfährt. Die Anzahl der Publikationen zum Thema steigt kontinuierlich und auf Personal-Kongressen wird Mentoring immer häufiger als nachhaltig wirksames Instrument moderner Personalentwicklung adressiert. Gerade die konkreten Erfahrungsberich-

te machen deutlich, dass es sehr wohl lohnt, sich intensiver mit dem Mentoring zu befassen. Durchgängig wird von großen Erfolgen berichtet und das Bekenntnis abgelegt, Mentoring zukünftig verstärkt zu nutzen.

Die bisher vorliegenden Evaluationen von Mentoring-Programmen (vgl. EFMD and EMCC 2009, vgl. EFMD Research 2009) belegen zudem eine sehr hohe Zufriedenheit der Betroffenen mit dem Mentoring. Die Auswertung des MentorinnenNetzwerks (vgl. Forum Mentoring e.V.) weist für 64 Prozent der Befragten Mentorinnen und Mentees eine Zielerreichung von 80 Prozent und mehr aus. Eine Vergleichsstudie von Hochschulprogrammen (vgl. Stöger/Ziegler/Schimke 2009) ergibt für 85 bis 97 Prozent der befragten Mentees eine hohe Zufriedenheit. Studien der Mentus GmbH zu unternehmensinternen Mentoring-Programmen und der Sicht der Mentoren auf das Mentoring (Edelkraut/Graf 2011) im eigenen Unternehmen fallen sogar noch positiver aus. Alle befragten Personalverantwortlichen und Mentoren sind sehr zufrieden mit den Ergebnissen und wollen Mentoring verstärkt einsetzen oder auch zukünftig als Mentoren tätig sein.

Eine differenzierte Betrachtung der Evaluationsergebnisse zeigt, dass Mentoring vor allem in den Bereichen Zielerreichung und Nachhaltigkeit punktet und ein erheblich besseres Feedback erhält als gängige Instrumente der Personalentwicklung wie Seminare und Coaching. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind:

- Die Intensität der persönlichen Beziehung von Mentor und Mentee – Vertrauen und Offenheit
- Die Fokussierung auf Themen, die aus dem Arbeitsumfeld des Mentee stammen – Learning-on-the-Job



Autor |
Dr. Frank Edelkraut,
Geschäftsführer Mentus
GmbH

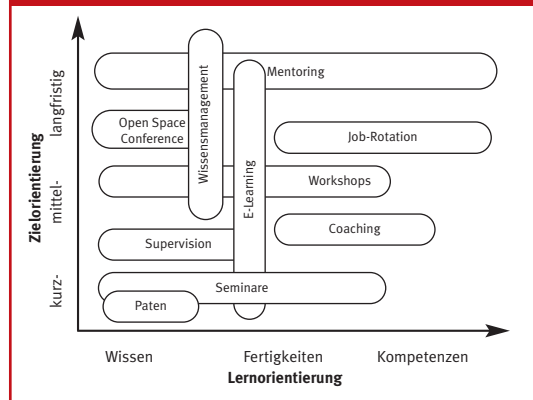
fe@mentus.de

- Die Vermittlung professioneller Arbeitsmethodik durch den Mentor – Das Richtige richtig tun!

Die Nachhaltigkeit der Kompetenzentwicklung des Mentees resultiert vor allem aus:

- Dem Zeitansatz, das heißt den über einen längeren Zeitraum immer wieder erfolgenden Schleifen aus Reflexion und Neujustierung – Aus Wissen werden Fertigkeiten und letztlich Kompetenz
- Der intensiven Vernetzung der Mentees untereinander und mit Kontakten, die der Mentor jeweils einbringt – Funktion des Unternehmens als soziales Konstrukt

Abb. 1: Instrumente der Personalentwicklung



Hat Mentoring eine Zukunft?

Als ersten Schritt einer Zukunftsprognose für das Mentoring betrachten wir kurz die aktuellen Trends in der Personalentwicklung. In der hierzu aktuell geführten Diskussion lassen sich einige Thesen immer wieder finden:

- Unternehmen versuchen Lernprozesse verstärkt ins Unternehmen und die Arbeitswelt (Learning-on-the-Job) zu integrieren. Dabei kommt es zunehmend zu Kooperationsprojekten mit anderen Unternehmen.
- Der Fokus der Personalentwicklung verschiebt sich von der Wissensvermittlung hin zur Kompetenzentwicklung.
- Nachhaltigkeit spielt eine größere Rolle, was sich unter anderem in der zunehmenden Verknüpfung bisher getrennt behandelter Methoden zeigt. So werden Talent Management, Wissensmanagement, Employer Branding und Sonderprojekte immer mehr in Programme integriert.
- Die Verantwortung für die Personalentwicklung wird zunehmend von jedem einzelnen Mitarbeiter, auf Basis eines individuellen Kompetenzprofils, übernommen. Die Personalabteilung berät und begleitet den Einzelnen und stellt die geeigneten Rahmenbedingungen her. Immer häufiger werden temporäre Lernpartnerschaften und -gruppen gebildet.
- Die Nachteile einer zunehmenden Zersplitterung der Lernprozesse hinsichtlich Zeit, Ort und Inhalten werden durch sinnvolle technische Lösungen (Lern- und Kooperations-Plattformen) kompensiert.

Aus Sicht vieler Personalverantwortlicher ist diese Entwicklung überfällig, denn Menschen lernen primär über die vier Kanäle Erfahrung, Übung, Konversation und Reflexion. Diese werden in der Personalentwicklung vieler Unter-

nehmen noch zu wenig adressiert und der Schwerpunkt zu einseitig auf die Vermittlung von Fachwissen gelegt. Mit einer stärkeren Fokussierung auf Kompetenzentwicklung statt Wissensvermittlung wird sich die Personalentwicklung in Richtung einer „idealen Mischung“ (vgl. Jennings) verschieben:

- 70 Prozent lernen aus Erfahrung und Übung,
- 20 Prozent lernen von anderen und
- 10 Prozent lernen aus formalen Lernstrukturen, Seminare et cetera.

Entsprechend werden sich auch die eingesetzten Methoden und Instrumente in ihrer Bedeutung und Form verändern. Die schnelle Wissensvermittlung wird zunehmend durch technische Systeme (E-Learning) erfolgen, während der Anteil der arbeitsplatzbezogenen, interaktiven Methoden für das Erfahrungslernen und die Kompetenzentwicklung deutlich zunimmt. Mentoring ist ein ideales Instrument des interaktiven Erfahrungslernens und wird sich zu einem der Kernbestandteile integrierter PE-Systeme entwickeln. Unterschiedliche Gestaltungsformen (vgl. Abb. 2) machen es für viele Zielgruppen und Zielsetzungen (vgl. Mentus GmbH 2011) flexibel einsetzbar.

Geht man das Wagnis einer noch weiter reichenden Prognose ein, wird der zunehmende Einsatz des Mentoring zwei weitere Entwicklungen nach sich ziehen. Zum einen kann erwartet werden, dass die zunehmende Anzahl an Mentoren und Mentees das Mentoring so weit normal werden lässt, dass prinzipiell jeder Mentor und Mentee sein kann und dies unter Umständen gleichzeitig. In der Folge würde sich ein Netz aus Mentoringbeziehungen im Unternehmen spannen, dass fast alle Hierarchiestufen (vgl.

Abb. 2: Formen des Mentoring

Blended Mentoring	Das blended Mentoring ist ein Mix aus dem klassischen Mentoring (s.u.) und Online-Elementen. Das Tandem kann sich zwischen den Treffen virtuell austauschen und die Vernetzung mit anderen Tandems suchen. Zudem stehen sowohl Mentor als auch vor allem dem Mentee kleine Lerneinheiten und Hilfestellungen zur Verfügung, deren Ergebnisse in die Treffen einfließen sollten.
Cross-Mentoring	In einem Cross-Mentoring schließen sich mehrere Unternehmen zu einem Verbund zusammen, um gemeinsam ein Mentoring-Programm durchzuführen. Jedes stellt einen Mentor und einen Mentee und die Tandems (Paare von Mentor und Mentee) werden aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmen zusammengestellt. Das Cross-Mentoring erlaubt es auch kleinen Unternehmen, ein Mentoring aufzusetzen. Viele derartige Programme sind entlang der Wertschöpfungskette, regional oder branchenintern organisiert. Jede dieser Konstellation bietet somit Vorteile, die über die reine Förderung des Nachwuchses hinausgehen.
Informelles Mentoring	Dem Mentoring liegt kein formales Programm zugrunde. Mentor und Mentee gehen aus eigenem Antrieb in eine Mentoringbeziehung und gestalten diese auch eigenständig aus. Das informelle Mentoring ist wahrscheinlich die häufigste Form.
Mentoring	Als Personalentwicklungsinstrument, insbesondere in Unternehmen, aber auch beim Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/in), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee oder Protégé) weitergibt. Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Anwendungsbereiche des Mentoring, sind breit gestreut und umfassen unter anderem Ausbildung, Nachfolgeregelung, Einarbeitung, Frauenförderung und Führungskräfteentwicklung.
Peer-Mentoring	Peer-Mentoring (Mentoring unter Gleichgestellten/ Gleichrangigen, häufig auch in Gruppen, ist eine spezielle Form des Mentoring, die meist in Schulen oder Universitäten zwischen erfahrenen Schülern und neuen Schülern stattfindet. Das Konzept einer Peer-Mentoring-Gruppe beruht auf der Selbstorganisation und gegenseitigen Unterstützung der möglichst statusgleichen Teilnehmern; mit ihren eigenen Kompetenzen und individuellen Erfahrungen unterstützen sich die Teilnehmer gegenseitig bei Planung und Entwicklung ihrer Karriere. Es baut auf den Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit, der Selbstorganisation und der Notwendigkeit eigenen Engagements auf. Die Gruppenprozesse werden von allen Gruppenmitgliedern gesteuert; dabei sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit wichtige Kriterien.
Reverse Mentoring	Bei dem Reverse Mentoring ist der Mentee die grundsätzlich lebenserfahrenere Person; im Bezug auf das Mentoringziel jedoch noch unbedarft. Der Mentor ist typischerweise jünger als der Mentor, jedoch Experte in dem speziellen Bereich. Ziele des Reverse Mentoring beziehen sich häufig auf Themen der jüngeren Generationen wieder Umgang mit Social Media oder der generelle Einsatz von IT im Berufsalltag.

Literatur |

Adecco Institute (2009): Demografische Fitness deutscher Unternehmen in Zeiten der Krise http://institute.adecco.com/Research/Articles/Pages/DFX2008_D.aspx
 Edelkraut, F./Graf, N.: Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität. Lengerich 2011

Edelkraut, F./Sauter, W.: Lernziel Führungskompetenz. In: Personalführung 09/2011

EFMD and EMCC (2009): "The role of corporate coaching in business – Findings from a collaboration between EFMD and EMCC", global focus Special supplement Volume 03 http://www.efmd.org/images/stories/efmd/globalfocus09/Global%20Focus%2003_3%20Coaching%20Supplement.pdf

EFMD Research 2009; "The use of internal resources for coaching and mentoring in European companies" http://www.efmd.org/images/stories/efmd/research/Survey_Coaching_Mentoring.pdf

Abbildung 3) und verschiedene Kompetenz- oder Organisationsbereiche umfasst.

Ziele einer „Mentoring-Kaskade“ können sein:

- Nachwuchskräfte früh in eine verantwortungsvolle Führungsrolle holen
- Eine intensive Vernetzung vertikal und horizontal erreichen
- Eine Kultur des Lernens und gegenseitigen Förderns implementieren
- Kommunikation intensivieren und Entscheidungen beschleunigen (Rückkopplung auf Mentoren)

Kultur gegenseitiger Unterstützung

Für die Top-Führungskräfte ist an ein Coaching als Ersatz für das auf dieser Stufe wenig sinnvolle Mentoring zu denken. Da weiterhin nicht jede Person geeignet ist, als Mentor zu agieren und auch Unterschiede in der Wertigkeit ein-

zelner Themen auftreten, ist mit graduellen Abstufungen des Mentoring zu rechnen. Patenschaften (die unterstützende Begleitung eines anderen Menschen über einen kurzen Zeitraum) oder Sempai-Kohai-Beziehungen (wie sie in Japan kulturell verankert sind) werden weniger intensive Angebote sein, die das Mentoring sinnvoll ergänzen. Die entscheidende Veränderung ist eine zunehmende Kultur gegenseitiger Unterstützung und Förderung, die sich mit der Zeit einstellt.

Eine weitere Überlegung bezieht sich auf die Nutzung des Mentoring in der Führungskräfteentwicklung, das heißt zur Weiterqualifizierung der Mentoren. Viele Führungskräfte der oberen Ebenen sind für Maßnahmen der Personalentwicklung nur noch schwer zugänglich. Vielfach aus einem nicht gesehenen Bedarf, aber vor allem aufgrund ungeeigneter Formate. Eine Studie (vgl. Edelkraut/Graf 2011) hat klar gezeigt, dass Mentoren ihr Führungsverhalten unter dem Eindruck der Mentorentätigkeit verändern. In den Berich-

Abb. 3: Mentoring-Kaskade in einem Unternehmen

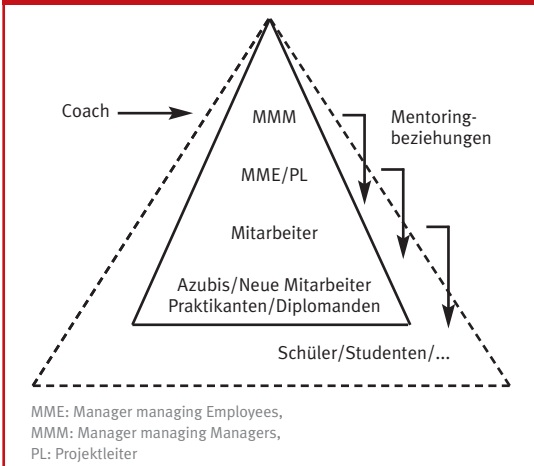
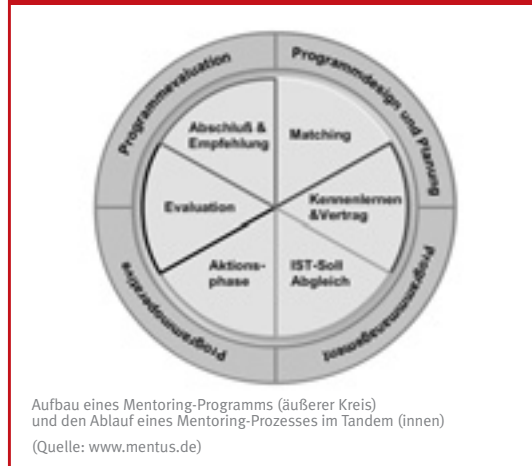


Abb. 4: Aufbau und Ablauf eines Mentoring-Programms



ten ließ sich ein immer wiederkehrender „Wirkmechanismus“ erkennen. Ein Mentor beginnt durch die Zusammenarbeit mit dem Mentee die eigene Entwicklung und seine aktuelle Situation zu reflektieren. Es werden Parallelen zur mutmaßlichen Entwicklung des Mentee gezogen und gleichzeitig aus dem Feedback des Mentee die eigene Führungsrolle und das Führungsverhalten reflektiert. Dieses verändert sich zunehmend in Richtung partizipativer Führung. Dieser Effekt tritt von alleine auf, aber für Personalentwickler lohnt sich die Frage, ob derartige Prozesse konstruktiv gesteuert und verstärkt werden können.

Gehen die beschriebenen Entwicklungen der Personalentwicklung erwartungsgemäß weiter, wird sich die Bedeutung und Rolle der Personalabteilung weiter verändern. Die Nutzung des Mentoring und anderer Instrumente der strategischen Personalentwicklung erfordert integrierte Konzepte und langfristige Programme, die aufeinander abgestimmt sind. Gleichzeitig übernehmen die Mitarbeiter immer mehr Eigenverantwortung für ihre Entwicklung, aber auch die Definition und Gestaltung von Lerninhalten. Die Personalabteilung wird sich zunehmend auf die Bereitstellung professioneller Methoden und die Begleitung der Lernprozesse konzentrieren. Für das Mentoring bedeutet dies vor allem:

- Nutzung eines Mentoring-Modells. Ein einheitlicher Standard erlaubt sowohl die flächendeckend qualitätsgesicherte Nutzung als auch die Qualifizierung aller Beteiligten. Ein Arbeitsstandard regelt die Methodik, die Zusammenarbeit in den Tandems, die Evaluation und stellt Arbeitshilfen bereit.

- Mentoring wird mit anderen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft. Aufeinander aufbauende Konzepte sind wirksamer als ein isolierter Einsatz des Mentoring (vgl. Edelkraut/Sauter 2011).
- Mentoring wird als Instrument der Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Entwicklungsgespräche mit den Mentoren und Zielvereinbarungen für deren angestrebte Entwicklung erlauben, mit Mentoring auch die Mentoren zu entwickeln. Hierfür wird das Matching der Tandems stärker auf Augenhöhe erfolgen. Der Mentee sollte auch dem Mentor etwas bieten und ihn so herausfordern.
- Die Vorgesetzten der Mentees sind in das Mentoring-Programm einzubinden. Die angestrebte Entwicklung beim Mentee betrifft den disziplinarisch Vorgesetzten in seiner Führungsrolle und seinem Geschäftsergebnis. Daher sollte er zumindest in die Zieldefinition und in die Erfolgsmessung eingebunden sein.
- Mentoren qualifizieren. Nicht jede Führungskraft ist als Mentor geeignet. Eine Grundqualifizierung vor dem Mentoring und Workshops mit Best Practices gehören zu einem Mentoring-Programm.

Professionell eingesetzt gehört Mentoring zu den Methoden in der Personalentwicklung, die in den nächsten Jahren den größten Schub erfahren werden. Die intensive menschliche Interaktion verstärkt die Kompetenzentwicklung bei den Mentees und zeigt gleichzeitig positive Effekte auf die Mentoren und die Führungskultur. Mit anderen Instrumenten sinnvoll verknüpft und konsequent gesteuert, erlaubt Mentoring eine wirkungsvolle strategische Personalentwicklung.

Fortsetzung Literatur |
Forum Mentoring e.V. : Evaluationen von Mentoring-Programmen, <http://forum-mentoring.de/evaluationen>
Jennings, Ch.: The Power of X – Experiential Learning in Today’s World; <http://www.trainingzone.co.uk/topic/strategy/power-x-experiential-learning-today-s-world>
Mentus GmbH : Mentoring-Programme – Organisation und Erfolgsfaktoren. Hamburg 2010 (geschlossene Studie. Kurzversion: http://www.mentus.de/Media/Dokumente/Mentoring-Studie_Mentus_kurz.pdf)
Mentus GmbH : Demographie und Mentoring. Hamburg 2011; <http://www.mentus.de/Media/Dokumente/Demographie%20und%20Mentoring.pdf>
Stöger, H./Ziegler, A./Schimke, D. (Hrsg.) : Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich 2009