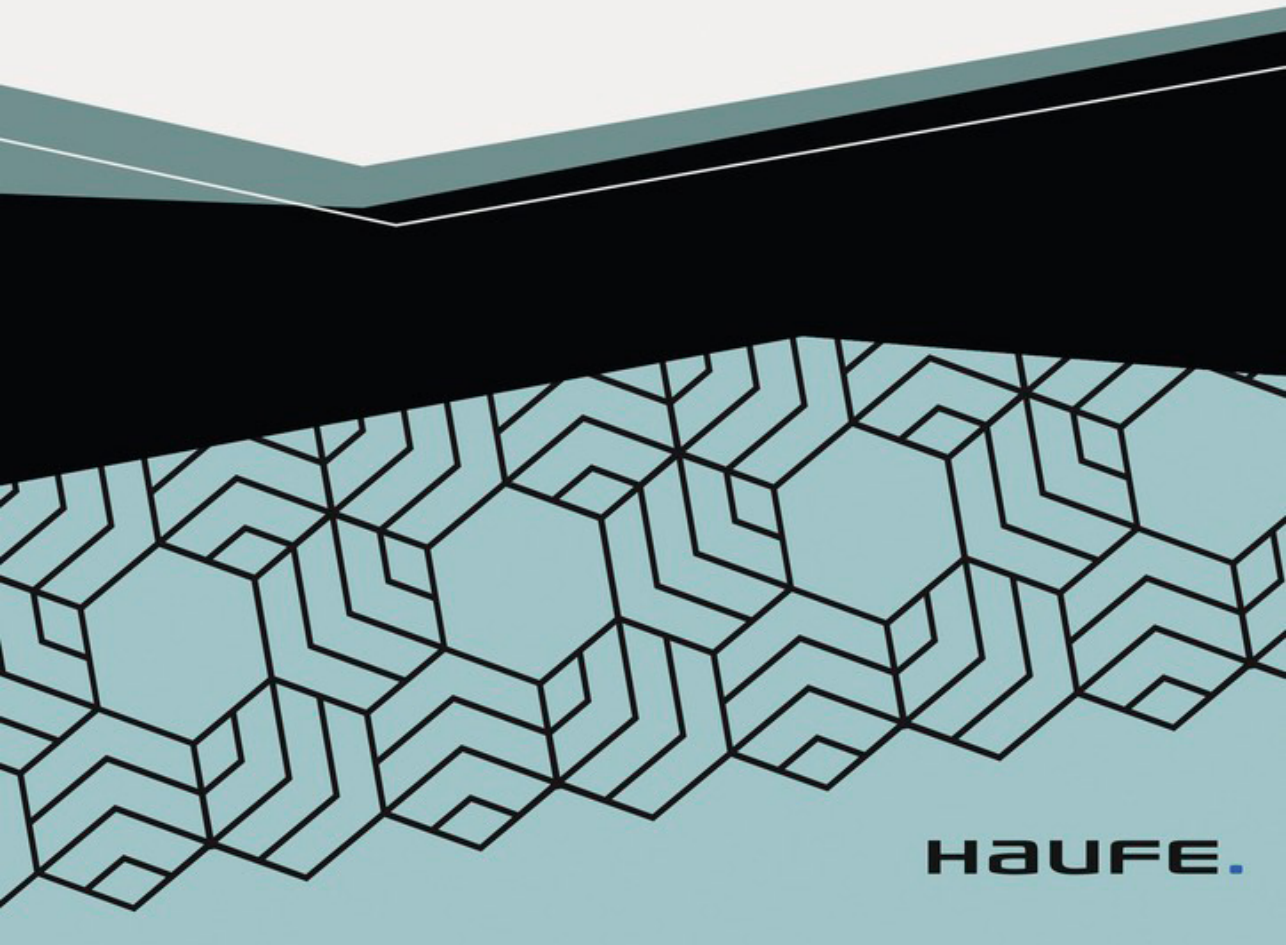


Ursula Liebhart / Daniela Stein

# Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis

Entscheidungsgrundlagen und Erfolgsfaktoren



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis



Ursula Liebhart, Daniela Stein

# **Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis**

Entscheidungsgrundlagen und Erfolgsfaktoren

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-07185-4 Bestell-Nr. 10124-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-07186-1 Bestell-Nr. 10124-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-07187-8 Bestell-Nr. 10124-0150

Ursula Liebhart, Daniela Stein

**Professionelles Mentoring in der betrieblichen Praxis**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

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

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Christiane Engel-Haas, Social Science & Publishing, Starnberg

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
<b>1 Einleitung und Aufbau des Buches .....</b>	<b>15</b>
1.1 Einführung in die Thematik .....	15
1.2 Aufbau des Buches .....	17
<b>2 Einführung in das Mentoring .....</b>	<b>19</b>
2.1 Begriffliche Festlegung und Verbreitung des Konzepts .....	19
2.2 Definition und Grundwerte des Mentorings .....	21
2.3 Einordnung in die Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung .....	22
2.4 Gestaltungsformen des betrieblichen Mentorings .....	24
2.5 Typische Zielgruppen von betrieblichem Mentoring .....	29
<b>3 Mentoring als Prozessmodell .....</b>	<b>31</b>
<b>4 Erfolgsfaktor 1: Bewusste Entscheidung .....</b>	<b>35</b>
4.1 Entscheidung über den Einsatzbereich von Mentoring .....	36
4.1.1 Einsatzbereiche in der Personalentwicklung .....	37
4.1.2 Einsatzbereiche für die Organisationsentwicklung .....	39
4.1.3 Rahmenbedingungen und Grenzen für den Einsatz von Mentoring .....	42
4.2 Zielsetzung, Zielgruppendefinition und Inhalte .....	44
4.3 Entscheidung über die Gestaltungsformen des Mentorings .....	46
4.4 Qualitätsstandards für Mentoring-Programme .....	48
4.5 Kernfragen für den Praxistransfer .....	49
4.6 Impuls aus der Praxis: Talente-Entwicklung durch Mentoring bei Magna Steyr .....	49
4.6.1 Einführung .....	49
4.6.2 Die Zielgruppe: Talente bei Magna Steyr .....	50
4.6.3 Zielsetzung des Mentorings für die LDS-Talente .....	51
4.6.4 Der Magna Steyr-Mentoren-Pool .....	52
4.6.5 Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Mentorin und Mentee .....	53
4.6.6 Zielorientiertes Design und praktische Umsetzung des Mentoring- Programms .....	54
4.6.7 Erfolgsfaktoren für Mentoring in der Talente-Entwicklung .....	56
4.6.8 Fazit .....	56

<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktor 2: Realistische Ressourcenplanung</b>	<b>59</b>
5.1	Ressourcen im Mentoring-Programm	60
5.1.1	Ressourcenplanung für die Konzeptionsphase	62
5.1.2	Ressourcenplanung in der Vorbereitungsphase	63
5.1.3	Ressourcenplanung für die Phase der Prozessbegleitung	65
5.1.4	Ressourcenplanung in der Aufarbeitungsphase	66
5.1.5	Kosten eines internen Mentoring-Programms	67
5.1.6	Beachtenswertes bei der Ressourcenplanung	70
5.1.7	Ressourcencontrolling	71
5.2	Kernfragen für den Praxistransfer	71
5.3	Impuls aus der Praxis: Mentoring bei der Allianz Österreich	71
5.3.1	Definition der benötigten Ressourcen	72
5.3.2	Vorbereitung des Programmes	72
5.3.3	Kommunikation bzw. Bekanntmachung der Initiative	73
5.3.4	Bewerbungs- und Auswahlverfahren	73
5.3.5	Durchführung des Programmes	74
5.3.6	Nachbereitung	75
5.3.7	Zusammenfassung	76
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktor 3: Qualifizierte Mentoring-Leitung</b>	<b>79</b>
6.1	Aufgaben der Mentoring-Leitung	80
6.2	Rollenvielfalt der Mentoring-Leitung	83
6.3	Anforderungen an die ideale Mentoring-Leitung	85
6.3.1	Auswahlkriterien der idealen Mentoring-Leitung	85
6.3.2	Kompetenzprofil einer idealen Mentoring-Leitung	91
6.3.3	Qualifizierungsmöglichkeiten für die Mentoring-Leitung	92
6.4	Kernfragen für den Praxistransfer	93
6.5	Impuls aus der Praxis: Programm-Verantwortung – Erfahrungen aus der Beratungspraxis	93
6.5.1	Verantwortlichkeiten und Rollen für erfolgreiches Mentoring	94
6.5.2	Aufgaben der Programm-Verantwortlichen	94
6.5.3	Fallbeispiel Herr Huber	96
6.5.4	Fallbeispiel Frau Hofer	98
6.5.5	Kompetenzen und Qualifizierung der Programm-Verantwortlichen	100
6.5.6	Zusammenfassung, Fokus und Ausblick einer optimalen Rolle des Programm-Verantwortlichen in einem Mentoring-Programm	101
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktor 4: Professionelle Auswahl der Beteiligten</b>	<b>103</b>
7.1	Auswahlkriterien der Teilnehmer	104
7.1.1	Rahmenbedingungen und Vorgehensweise der Profilerstellung	104
7.1.2	Auswahlkriterien für die idealen Mentees	107



7.1.3	Auswahlkriterien für die idealen Mentoren .....	111
7.1.4	Kompetenzprofile für die idealen Mentoring-Teilnehmer .....	118
7.2	Akquise und Auswahlprozess der Teilnehmer .....	120
7.2.1	Akquise und Auswahlprozess der Mentees .....	121
7.2.2	Akquise und Auswahl der Mentoren .....	122
7.3	Kernfragen für den Praxis-Transfer .....	123
7.4	Impuls aus der Praxis: Mentoring-Programme der EAF Berlin .....	123
7.4.1	Auswahl von Mentees .....	125
7.4.2	Auswahl der Mentorinnen und Mentoren .....	127
7.5	Qualifizierung von Mentorinnen .....	130
7.5.1	Ziel und Design der Qualifizierung .....	130
7.5.2	Lernfelder für Mentoren .....	131
7.6	Kernfragen für den Praxistransfer .....	133
7.7	Impuls aus der Praxis: Mentoren-Workshop im internen Mentoring der Deutschen Bundesbank .....	133
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktor 5: Klares Commitment aller Stakeholder und Beteiligten</b>	<b>145</b>
8.1	Definition und Bedeutung von Commitment im Mentoring .....	146
8.2	Commitment der Beteiligten und Stakeholder .....	147
8.2.1	Commitment der Unternehmensleitung .....	148
8.2.2	Commitment der HR-Abteilung und Mentoring-Leitung .....	149
8.2.3	Commitment der Mentoren .....	150
8.2.4	Commitment der Mentees .....	153
8.2.5	Commitment des Vorgesetzten des Mentees .....	155
8.2.6	Commitment des Betriebsrates .....	157
8.3	Konsequenzen mangelnden Commitments der Beteiligten und der Stakeholder .....	157
8.4	Kernfragen für den Praxistransfer .....	158
8.5	Impuls aus der Praxis: Mentoring in der BKS Bank AG .....	158
8.5.1	Einleitung .....	158
8.5.2	Mentoring in der Führungskräfteausbildung .....	159
8.5.3	Kamingespräch: auf Tuchfühlung mit den Vorstandsmitgliedern ..	165
8.5.4	Fazit .....	166
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktor 6: Transparente Kriterien und achtsamer Prozess des Matchings</b>	<b>169</b>
9.1	Matching als kritischer Erfolgsfaktor .....	170
9.2	Datensammlung für den Matching-Prozess .....	171
9.3	Die Gestaltung des Matching-Prozesses .....	173
9.4	Erfolgskriterien für den Matching-Prozess .....	179
9.5	Bekanntgabe des Matching-Ergebnisses .....	185

9.6	Kernfragen für den Praxistransfer . . . . .	186
9.7	Impuls aus der Praxis: Mit Frauen in Führung! . . . . .	186
9.7.1	Die Ausgangssituation . . . . .	186
9.7.2	Die Bedeutung des Matchings – Herzstück des Mentorings . . . . .	186
9.7.3	Erforderlicher Input für das Matching . . . . .	187
9.7.4	Wertschätzender Umgang mit Absagen . . . . .	189
9.7.5	Interviewführung . . . . .	190
9.7.6	Profilerstellung und Mentorensuche . . . . .	192
<b>10</b>	<b>Erfolgsfaktor 7: Hochwertige Mentoring-Prozessbegleitung . . . . .</b>	<b>199</b>
10.1	Mentoring-Vertrag zwischen den Tandempartnern . . . . .	200
10.2	Die Gestaltung des Rahmenprogramms . . . . .	202
10.3	Kernfragen zur Umsetzung in der Praxis . . . . .	208
10.4	Impuls aus der Praxis: Die Plattform Cross-Mentoring in Oberösterreich (OÖ) . . . . .	209
10.4.1	Bedeutung des verbindlichen Rahmenprogramms für das Cross-Mentoring . . . . .	209
10.4.2	Zielorientierung für die Gestaltung eines Cross-Mentoring- Rahmenprogramms . . . . .	211
10.4.3	Organisation der Plattform Cross-Mentoring-Programm OÖ . . . . .	211
10.4.4	Rahmenprogramm der Plattform Cross-Mentoring-Programm OÖ . . . . .	212
10.5	Impuls aus der Praxis: Gender-Awareness-Training im Rahmen des Cross-Mentoring Münster . . . . .	222
10.5.1	Cross-Mentoring Münster . . . . .	222
10.5.2	Zielsetzung des Gender-Awareness-Trainings . . . . .	222
10.5.3	Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung . . . . .	223
10.5.4	Gender-Kompetenz für Mentorinnen und Mentoren . . . . .	227
10.6	Aufbau und Entwicklung der hochwertigen Mentoring-Beziehung . . . . .	229
10.6.1	Mentoring-Beziehung als energiegeladene Lernbeziehung . . . . .	229
10.6.2	Phasen der Mentoring-Beziehung . . . . .	231
10.6.3	Werkzeuge und Methoden im Mentoring . . . . .	237
10.6.4	Energieentwicklung in der Mentoring-Beziehung . . . . .	239
10.7	Kernfragen für den Praxistransfer . . . . .	240
10.8	Impuls aus der Praxis: Aufbau und Entwicklung der Lernbeziehung . . . . .	241
10.8.1	Faktoren für eine funktionierende (Lern-)Beziehung. . . . .	242
10.8.2	Coaching oder Mentoring – was ist lehrreicher? . . . . .	243
10.8.3	Rückschau eines Mentees . . . . .	243
<b>11</b>	<b>Erfolgsfaktor 8: Kompetente externe Unterstützung . . . . .</b>	<b>245</b>
11.1	Mögliche Support-Level der externen Unterstützung . . . . .	245

---

11.2	Einsatzoptionen der externen Unterstützung entlang des Prozessmodells	247
11.2.1	Einsatzoptionen in der Konzeptionsphase	247
11.2.2	Einsatzoptionen in der Vorbereitungsphase	248
11.2.3	Einsatzoptionen in der Phase der Prozessbegleitung	249
11.2.4	Einsatzoptionen in der Aufarbeitungsphase	250
11.3	Auswahl der externen Unterstützung	250
11.4	Kernfragen zur Umsetzung in der Praxis	251
11.5	Impulse aus der Praxis: das Infineon-Technikerinnen-Mentoring (ITM)	252
11.5.1	Unternehmensbeschreibung und Ausgangssituation	252
11.5.2	Kooperation mit dem Business Frauen Center	252
11.5.3	Infineon-Technikerinnen-Mentoring-Programm im Überblick	253
11.5.4	Gründe, die für einen externen Berater sprechen	254
11.5.5	Erfolgskritische Aspekte, die mit externen Beratern zu beachten sind	256
11.5.6	Lessons Learned	258
<b>12</b>	<b>Erfolgsfaktor 9: Wirksame Kommunikation nach innen und außen</b>	<b>261</b>
12.1	Bedeutung der Unternehmenskommunikation für das Mentoring	261
12.2	Interne Unternehmenskommunikation im Mentoring-Programm	263
12.2.1	Ziele und Wirkung der internen Kommunikation	264
12.2.2	Instrumente für die interne Kommunikation	265
12.3	Externe Unternehmenskommunikation im Mentoring-Programm	267
12.3.1	Ziele und Wirkung der externen Kommunikation	267
12.3.2	Instrumente der externen Unternehmenskommunikation	268
12.4	Verantwortlichkeiten für die Kommunikation	270
12.5	Kommunikationsarbeit im Mentoring Programm	270
12.5.1	Kommunikation in der Vorbereitungsphase	270
12.5.2	Kommunikation in der Phase der Prozessbegleitung	271
12.5.3	Kommunikation in der Aufarbeitungsphase	272
12.6	Kernfragen für den Praxistransfer	272
12.7	Impuls aus der Praxis: Gelebte Kommunikationspolitik bei IBM	273
12.7.1	Mentoring – Angebot & Eigenverantwortung	273
12.7.2	Spezielle Mentoring-Programme im Diversity-Umfeld	275
12.7.3	Kommunikation	277
<b>13</b>	<b>Erfolgsfaktor 10: Verpflichtendes Monitoring &amp; Evaluation</b>	<b>281</b>
13.1	Grundlagen zu Monitoring & Evaluation	282
13.1.1	Monitoring und Evaluation von Entwicklungsmaßnahmen	282
13.1.2	Ziele, Nutzen und Kriterienkatalog zur Evaluation	284
13.1.3	Umsetzung und Instrumente zur Evaluation	285

13.2	Monitoring bzw. Tracking der Tandems .....	286
13.3	Happiness-Sheets zum Rahmenprogramm .....	288
13.4	Zwischenevaluation als Intervention .....	289
13.5	Ergebnisevaluation des Mentoring-Programms .....	291
	13.5.1 Generelle Vorgehensweise .....	292
	13.5.2 Häufig gestellte Evaluationsfragen .....	293
13.6	Wirkungs-Evaluation im Mentoring .....	295
13.7	Kernfragen für den Praxistransfer .....	297
13.8	Impuls aus der Praxis: Monitoring durch die Programm-Leiterin .....	297
	13.8.1 Erstgespräche mit den Teilnehmerinnen .....	298
	13.8.2 Gespräch mit Personalentwicklern vor der Matching-Konferenz – Hinterfragen des Entwicklungsbedarfs der Mentees .....	299
	13.8.3 Einführungsworkshop für Mentees und Mentoren .....	300
	13.8.4 Gespräch mit Mentees und Mentorinnen nach deren ersten Treffen 302	
	13.8.5 Gespräch mit Personalern der beteiligten Firmen .....	302
	13.8.6 Workshops / Netzwerktreffen innerhalb des Rahmenprogramms .	304
	13.8.7 Halbzeit-Workshop für Mentees bzw. Mentoren .....	305
	13.8.8 Halbzeit-Feedback-Gespräche .....	306
	13.8.9 Abschluss-Workshop für Mentees und Mentoren .....	309
	13.8.10 Abschluss-Evaluation .....	309
	13.8.11 Nach dem Programm .....	310
13.9	Impuls aus der Praxis: Evaluationserfahrungen des Zentrums Frau in Beruf und Technik (ZFBT) .....	311
	13.9.1 Fall 1: Mentoring ist kein Selbstläufer .....	311
	13.9.2 Fall 2: Prozessbegleitende Evaluierung: Nachsteuerungs- und Interventionsbedarfe identifizieren .....	314
	13.9.3 Fall 3: Programmevaluierung aus der Retrospektive .....	321
<b>14</b>	<b>Die Zukunft des Mentorings .....</b>	<b>323</b>
14.1	Die 4-D-Trends der Arbeitswelt .....	323
	14.1.1 Digitalisierung .....	324
	14.1.2 Demokratisierung .....	325
	14.1.3 Dynamisierung .....	327
	14.1.4 Diversität .....	329
14.2	Mentoring als Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft .....	331
	14.2.1 Mentoring im Trend der Digitalisierung .....	332
	14.2.2 Mentoring im Trend der Demokratisierung .....	333
	14.2.3 Mentoring im Trend der Dynamisierung .....	335
	14.2.4 Mentoring im Trend der Diversität .....	337

14.3	Mentoring für das individuelle und kollektive Lernen .....	338
14.3.1	Transferförderliche Gestaltung der Lern- und Entwicklungsangebote .....	339
14.3.2	Workplace Learning – informelle, arbeitsplatznahe Lernprozesse .	340
14.3.3	Entwicklung von Sozialkompetenz .....	341
14.3.4	Entrepreneurial Learner – Entwicklung von Selbstlernkompetenz .	341
14.3.5	Führungskräfte als Learning-Enabler .....	342
14.3.6	Lernende und Lehrende Organisation .....	344
14.3.7	Zielgruppenspezifische, individualisierte und lebenslange Lernförderung .....	345
14.3.8	Online-Lerntechnologien .....	346
14.3.9	Sozialer Beitrag für die Gesellschaft .....	347
14.4	Abschließend ist zu sagen ... ..	348
<b>15</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>351</b>
15.1	Abbildungsverzeichnis .....	351
15.2	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	352
	Stichwortverzeichnis .....	363
	Über die Autorinnen .....	366



---

# Vorwort

Gehören auch Sie zu den Entscheidungsträgern und HR-Expertinnen, die eine Methode suchen, um die Potenziale der Mitarbeiter zu heben und die Lernfähigkeit Ihrer Organisation zu fördern? Oder sind Sie gerade in der Entscheidungsfindung, ob Sie sich als Mentor oder Mentorin engagieren wollen? Genau für Sie ist dieses Buch geschrieben. Es gibt Ihnen einen Einblick, Überblick und Ausblick in das interne Mentoring. Unser Anliegen ist es, Sie darin zu unterstützen und auch zu motivieren, ein professionelles Mentoring-Projekt zu starten – entweder als Entscheidungsträgerin, als Mentoring-Leitung oder in der wichtigen Rolle des Mentors oder der Mentorin.

Für ein hochwertiges Mentoring ist ein hohes Commitment aller Beteiligten eine wichtige Voraussetzung. Es fordert zudem Konsequenz und hohe Qualitätsstandards, um die Energie des Mentoring-Projekts über die gesamte Laufzeit hinweg aufrecht zu erhalten und dieses erfolgreich abzuschließen. Nur so wird Mentoring als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung in ihrem Unternehmen anerkannt und etabliert sein, um die vielfältigen und nachhaltigen Leistungspotenziale nutzbar zu machen.

In den vergangenen Jahren haben wir leider auch viele Mentoring-Projekte beobachtet, die ohne emotionale Kompetenz und einschlägige Erfahrung durchgeführt wurden. Einige Mentoring-Programme werden als Feigenblatt und Werbemaßnahme im Unternehmen implementiert, um mit geringem Budget und wenig fachlicher Expertise eine zusätzliche Personalentwicklungsmaßnahme anbieten zu können. Die für das Mentoring-Projekt verantwortlichen Mitarbeiterinnen übernehmen dieses Projekt hoch motiviert, stoßen dann aber schnell an ihre Grenzen. Die Energien der Teilnehmer versanden im Laufe der Zeit und sie fühlen sich allein gelassen.

Dieses Buch gibt Ihnen eine Orientierung und Hilfestellung und schafft das Bewusstsein dafür, welche Erfolgsfaktoren zu beachten sind, damit Mentoring sich kraftvoll entwickelt und einen nachhaltigen Beitrag leistet – sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene. Wir wünschen Ihnen viele Anregungen und Unterstützung für Ihre Mentoring-Programme.

Das Buch wäre ohne die zahlreichen und spannenden Berichte aus der Praxis von Unternehmen und Mentoring-Beratern nicht so abwechslungsreich und vielfältig geworden. Trotz intensiver Arbeitszeiten haben sich diese internen und externen Mentoring-Experten Zeit genommen, aus ihren Blickwinkeln die einzelnen Erfolgsfaktoren zu beleuchten und ihren Erfahrungsschatz einfließen