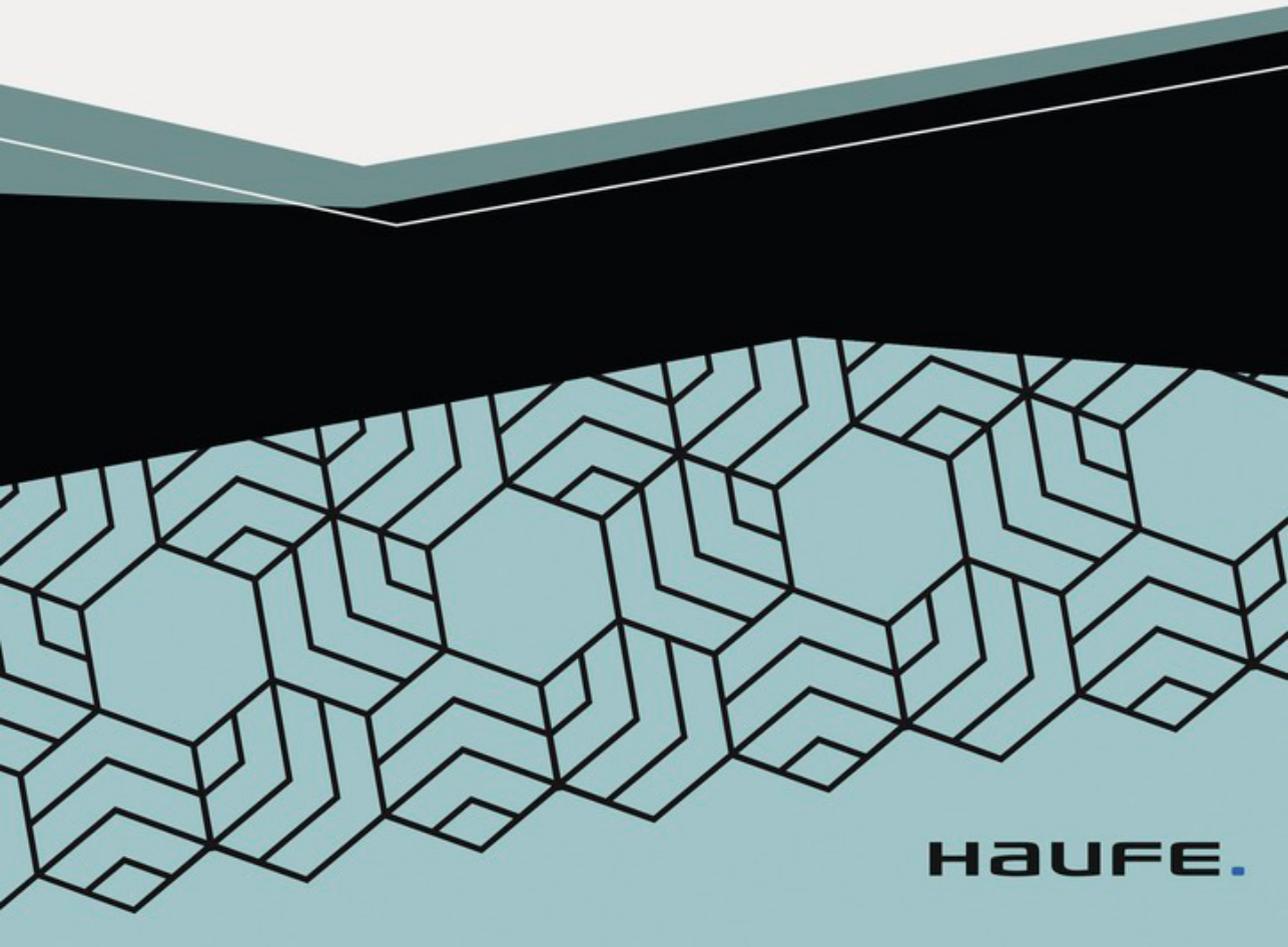


Ursula Liebhart / Daniela Stein

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

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
1 Einleitung und Aufbau des Buches	15
1.1 Einführung in die Thematik	15
1.2 Aufbau des Buches	17
2 Einführung in das Mentoring	19
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
3 Mentoring als Prozessmodell	31
4 Erfolgsfaktor 1: Bewusste Entscheidung	35
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

5	Erfolgsfaktor 2: Realistische Ressourcenplanung	59
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
6	Erfolgsfaktor 3: Qualifizierte Mentoring-Leitung	79
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
7	Erfolgsfaktor 4: Professionelle Auswahl der Beteiligten	103
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
8	Erfolgsfaktor 5: Klares Commitment aller Stakeholder und Beteiligten	145
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
9	Erfolgsfaktor 6: Transparente Kriterien und achtsamer Prozess des Matchings	169
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
10	Erfolgsfaktor 7: Hochwertige Mentoring-Prozessbegleitung	199
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
11	Erfolgsfaktor 8: Kompetente externe Unterstützung	245
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
12	Erfolgsfaktor 9: Wirksame Kommunikation nach innen und außen	261
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
13	Erfolgsfaktor 10: Verpflichtendes Monitoring & Evaluation	281
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
14	Die Zukunft des Mentorings	323
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
15	Anhang	351
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