Der Mentor

Rolle, Erwartungen, Realität

Studie der Mentus GmbH, 2011

<u>Kurzfassung der Ergebnisse</u>

<u>mit Fokus auf den Mentoren</u>

Autor: Dr. Frank Edelkraut

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Ihnen hier vorliegende Kurzfassung der Studie „Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität“ basiert auf einer Studie, die von der Mentus GmbH Anfang 2011 durchgeführt wurde. Sie stellt eine Standortbestimmung des Mentoring aus Sicht der Mentoren dar.

Insgesamt 62 Mentorinnen und Mentoren unterschiedlicher Funktionen und Hierarchieebenen, aus 42 Unternehmen in 15 Branchen und 38 unterschiedlichen Mentoring-Programmen haben sich an der Studie beteiligt.
Dabei wurden folgende Leitfragen bearbeitet:

- Welche Voraussetzungen/Rahmenbedingungen müssen aus Sicht eines Mentors für ein erfolgreiches Mentoring erfüllt sein?
- Welche Erwartungen und Anforderungen stellen die Mentoren an sich selbst, die Mentees und die Organisation des Mentoring-Prozesses?
- Müssen Mentoren spezifisch qualifiziert werden?
- Welche Potenziale des Mentoring werden aus Sicht der Mentoren bisher nicht genutzt?

Die Gesamtauswertung der Antworten auf unsere Fragen umfassen 120 Seiten. In der hier vorliegenden Kurzfassung fokussieren wir uns vor allem auf die Fragen, von denen wir glauben, dass sie für die Mentoren die größte Relevanz haben. Insbesondere organisatorische Aspekte des Mentoring und Plausibilitätsfragen haben wir hier nicht dargestellt. Sollten Sie jedoch „Feuer gefangen haben“ und die Gesamtstudie lesen wollen, dann bitte ich Sie um etwas Geduld. Wir lassen die Studie von einem Verlag drucken und der Prozess wird voraussichtlich bis Ende Juni 2011 dauern. Wenn Sie uns einen entsprechenden Hinweis geben, werden wir Sie nach Erscheinen der Gesamtstudie gerne informieren.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der Lektüre der Kurzfassung.
Mit besten Grüßen

Dr. Frank Edelkraut
Geschäftsführer der Mentus GmbH
Studienleiter

Hamburg, den 26. Mai 2011

© Mentus GmbH, 2011

Befragte Mentoren und deren Mentoring-Programme (Statistik)

Die für die Studie befragten Mentorinnen und Mentoren sind in unterschiedlichen Branchen und Hierarchiestufen berufstätig.

Tabelle 1: Branchen, in denen die befragten Mentoren tätig sind

Branche	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Mentoren
Automobilhersteller und -zulieferer	4	4
Banken und Versicherungen	3	9
Chemie und Mineralöl	2	2
Consulting	6	7
Dienstleistungen	7	13
Energie- und Versorgungswirtschaft	1	1
Handel	1	1
Bau und Möbel	2	2
IT und Internet	4	5
Konsumgüter	2	2
Maschinen- und Apparatebau	2	4
Medien	2	2
Öffentlicher Dienst	2	2
Pharma	1	1
Telekommunikation	3	7
Summe	42	62

Tabelle 2: Aktuelle Hierarchiestufe der Mentoren, zusätzlich aufgeschlüsselt nach Geschlecht

	Gesamt	männlich	weiblich
Mitarbeiter	11	5	6
MME	32	18	14
MMM	14	8	6
Selbständig	5	3	2
	∑ 62	∑ 34	∑ 28

MME: Manager managing Employees, MMM: Manager managing Managers

Mehr als die Hälfte der befragten Mentoren betreuten Mentees im eigenen Unternehmen, 21 waren außerhalb des Unternehmens tätig, etwa in einem Fachverband oder dem Mentoring von Schülern und Studenten. Die letztgenannten Aktivitäten beruhten teilweise auf Privatinitiative der Mentoren, teilweise waren es Initiativen der Unternehmen im Rahmen des Employer Branding oder der CSR (Corporate Social Responsibility). Cross-Mentoring, d.h. die Betreuung eines Mentee aus einem anderen Unternehmen stellt eine Mischform dar. Drei der hier befragten Mentoren in Cross-Mentoring-Programmen betreuten Mentees aus einem Unternehmen im gleichen Konzern.

© Mentus GmbH, 2011

Tabelle 3: Mentoring-Programme, in denen die befragten Mentoren aktiv waren, aufgeschlüsselt nach Zielgruppe / Einsatzbereich

Programm	∑	Schüler	Studenten / Absolventen	Neue MA	Talente / Nachwuchs	MA / FK	Frauen
Intern	28			2	24	2 **	
Cross	13				5	1	7
Verband	4					4	
Extern	17	4	10		1*		2

*: Führungskraft betreute eine Nachwuchsführungskraft eines anderen Unternehmens auf informeller Basis (Privatinitiative des Mentee)
**: Reverse Mentoring, in dem junge Fachspezialisten Top-Manager als Mentoren betreuten
MA: Mitarbeiter, FK: Führungskräfte, Frauen: Programme zur Frauenförderung

Insgesamt machten 48 Mentoren Angaben zur Anzahl der betreuten Mentees. Diese Mentoren haben zusammen mehr als 250 Mentees betreut.

Tabelle 4: Dauer der Mentorentätigkeit und Anzahl der betreuten Mentees

Mentor seit	Anzahl Mentoren	Anzahl betreuter Mentees								
		k.A.	1	2	3	4	5	6-10	11-20	> 21
1992	1						1			
1995	2	1								1
1996	1	1								
2000	3							2	1	
2002	4					1		2	1	
2003	1					1				
2004	2			1				1		
2005	5			2	1			2		
2006	7	1				1	1	4		
2007	7	2		1	1			2	1	
2008	9	1	1	4	4					
2009	13	6	5	2						
2010	7	2	3	1		1				

k.A.: keine Angabe. Anm.: Die Angaben in den Feldern zeigen, wie viele Mentoren eine Kombination aus Jahr der ersten Mentorentätigkeit und seitdem betreuten Mentees Angaben. Beispiel: Zwei Mentoren gaben an, seit dem Jahr 2000 sechs bis zehn (konkret: einer sechs, einer acht) Mentees begleitet zu haben.

Die Aufschlüsselung der Daten zeigt, dass die Zielsetzung, eine möglichst große Verteilung der Befragten über Hierarchien, Branchen und Mentoring-Programme zu erzielen, erreicht wurde.

© Mentus GmbH, 2011

Auszug aus der Ergebnisdarstellung und Diskussion

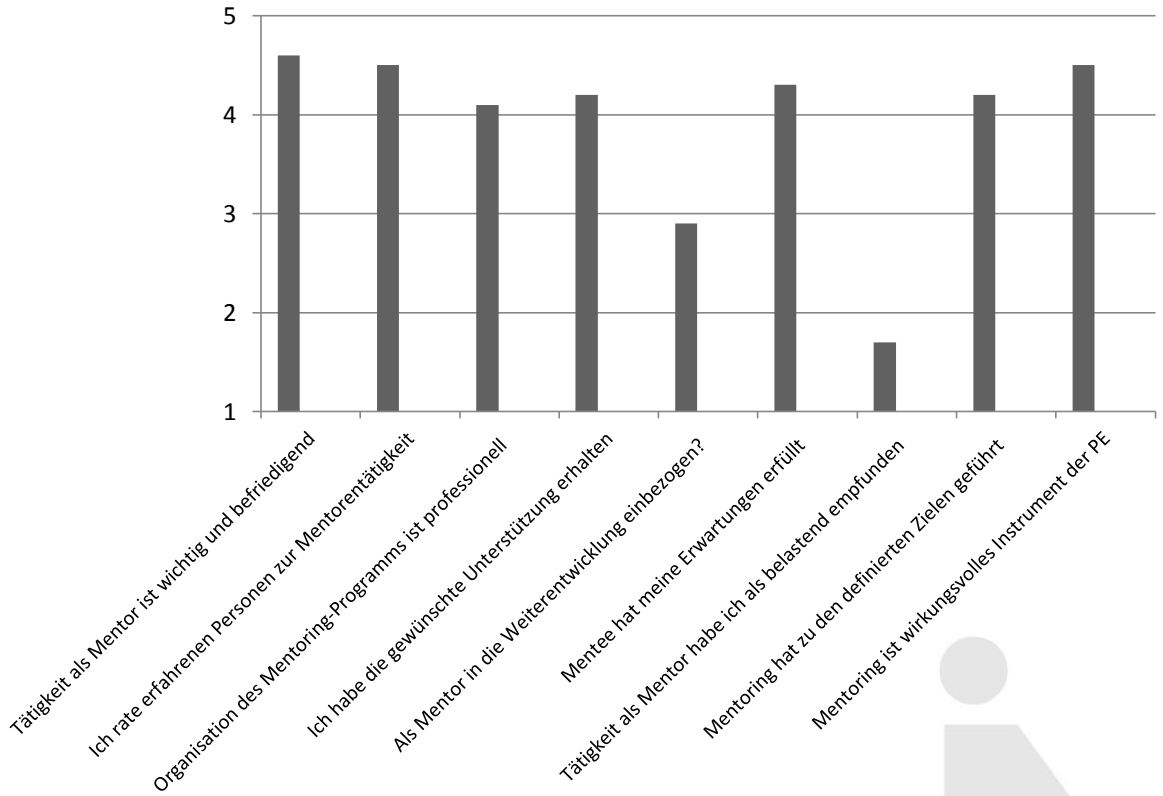
Die im Folgenden dargestellte Auswertung der Rückläufe erfolgt in drei Schritten:
1. Ergebnisse der Bewertungsfragen
2. Antworten auf die Fragen im Fragebogen und den Telefonaten
3. Fazits und Empfehlungen der Befragten

Die Auswertung der Bewertungsfragen dient dem ersten Überblick, wie die Mentoren als Gesamtgruppe zu den entsprechenden Themen stehen. Diese werden in dieser Kurzfassung unkommentiert wiedergegeben. Den Hauptteil der Auswertung bilden die Antworten auf die offen gestellten Fragen. Diese werden in der Gesamtstudie in der Reihenfolge, in der sie im Fragebogen gestellt wurden, ausgewertet. Hier beschränken wir uns auf wenige, für die Mentoren und ihre Rolle besonders relevante Fragen.

Die Kernfrage dieser Studie: „Haben Sie sich selbst oder Ihr Arbeits-/Führungsverhalten durch das Mentoring verändert? In welcher Form? Wie bewerten Sie diese Veränderung(en)?“ haben wir unverändert aus der Gesamtstudie übernommen. Bei den anderen hier dargestellten Fragen mussten wir Kürzungen vornehmen. Ähnlich wurde bei Ihren Fazits und Empfehlungen verfahren. Alle Fazits sind in der hier vorliegenden Kurzfassungen enthalten, die Empfehlungen finden Sie in der Gesamtstudie.

Bewertungsfragen

Abbildung 1: Bewertung verschiedener Aspekte des Mentoring durch die Mentoren



Skala für alle Fragen: 1: gar nicht – 5: sehr

Anhand von neun Aussagen wurden die Mentoren gebeten, eine quantitative Bewertung der Bereiche; „Tätigkeit als Mentor“, „Organisation des Mentoring“, „Arbeit im Tandem“ und „Ergebnisse des Mentoring“ vorzunehmen.

Die Bewertungen der Mentorentätigkeit, der Organisation der Mentoring-Programme und der Zusammenarbeit mit den Mentees durch die befragten Mentoren war ausgesprochen positiv. Sie halten das Mentoring für ein äußerst wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung (4,5 von 5,0) und sind mit der Tätigkeit als Mentor ebenso zufrieden (4,6 von 5,0), wie mit den Mentees (4,3 von 5,0) und deren Entwicklung. Kritischere Bewertungen gehen auf Schwächen in der Professionalität im Programm und Schwierigkeiten mit wenigen Mentees, die sich als wenig engagiert oder persönlich ungeeignet herausstellten, zurück. Woher kommt die große Zufriedenheit der Mentoren mit dem Mentoring?

Zugang zum Mentoring und Motivation der Mentoren

Die Mehrheit der befragten Mentoren ist durch die Personalabteilung bzw. Programmleitung für ein Mentoring gewonnen worden. Dabei hatte nur rund ein Drittel der Mentoren selber einen Mentor und wusste somit aus eigenem Erleben, was Mentoring konkret bedeutet. 10% der Befragten verwiesen darauf, in ihrer Vergangenheit durch ältere Kollegen und Vorgesetzte sehr intensiv gefördert worden zu sein und dies als sehr wertvoll empfunden zu haben. Auch diese Gruppe wusste daher aus eigenem Erleben um den Wert intensiver Betreuung junger Kollegen.

Als entscheidend für die Aufnahme einer Mentorentätigkeit sehen wir weniger die Ansprache selbst als die Grundhaltung der Mentoren an. Aus den Fragebögen und Gesprächen lassen sich drei Elemente herausarbeiten, die bei Mentoren zu beobachten sind:

1. Ein menschliches Grundbedürfnis, mit anderen zu kooperieren und den Nachwuchs zu fördern.
2. Der Antrieb, selbst weiter zu lernen und neue Perspektiven sowie eine stärkere Vernetzung für die eigene persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu nutzen.
3. Das Bewusstsein, durch die Mentorentätigkeit einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Frage: Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit dem Mentee wahrgenommen? Was waren die Themen, an denen Sie gearbeitet haben?

Die Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit den Mentees zeigte eine große Zufriedenheit der Mentoren. Die TagCloud zeigt, welche Adjektive häufiger verwendet wurden. Neben der angenehmen Arbeitsatmosphäre wurde die produktive und konstruktive Zusammenarbeit hervorgehoben, die als fruchtbar und zielführend erlebt wurde. Kritik an Mentees wurde dann geäußert, wenn diese wenig zielorientiert oder schlecht auf die Treffen vorbereitet waren. Fehlende Eigeninitiative der Mentees wurde bemängelt aber auch gelobt, wenn ein Mentee sie zeigt. Mentoren erwarten, dass die Mentees den Prozess treiben.

© Mentus GmbH, 2011

Die im Mentoring bearbeiten Themen zeigen eine große Bandbreite, konzentrieren sich aber erwartungsgemäß auf Aspekte der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung. Vielfach geht es darum, Perspektiven zu identifizieren und dann auch zu realisieren. Ebenso relevant sind immer wieder die Arbeit an der Selbstreflektion der Mentees und die Stärkung deren Selbstbewusstseins. Auch adäquates Auftreten und eine sinnvolle Kommunikation im politischen Umfeld des Unternehmens spielen eine Rolle. In den Fragebögen wurde dieser Punkt nur vier Mal erwähnt. In den Telefonaten hingegen zeigte sich deutlich öfter, dass eine Leistung der Mentoren darin besteht, den Mentees verständlich zu machen, wie ein Unternehmen als Sozialstruktur und auch als Machtkonstrukt funktioniert und wie man sich in diesen Konstrukten adäquat bewegt.

Tabelle 5: Themen, die in den Tandems bearbeitet wurden

Thema	Anzahl
Karriere und berufliche Positionierung, Professionalisierung, Vernetzung	37
Berufseinstieg und berufliche Neuorientierung	14
Persönlichkeitsförderung und –entwicklung, Soft-Skills	19
Unternehmenskultur, Spielregeln, Do´s and Dont´s, Politik	4
Führungsarbeit / Führungsverhalten	5
Umgang mit Vorgesetzten	5
Umgang mit Mitarbeitern	5
Teamführung, Teamentwicklung	7
Erfahrungsaustausch (Dialog auf Augenhöhe)	5
Familie, Work-Life-Balance, Privates	8

Zitate

„Sehr konstruktiv und nutzbringend für beide Seiten. Themen: eigene Karriereentwicklung, Umgang mit Wandel in der Organisation, Umgang mit schwierigen Mitarbeitern, Vorbereitung von Kommunikationsmaßnahmen im Team, Vorbereitung Teamentwicklung.“ Personalleiterin (MME), Maschinen- und Apparatebau, internes Mentoring für High Potentials

„Sehr angenehm und konstruktiv. Die Themen waren häufig: wie werde ich besser wahrgenommen? Wie kann ich mich besser durchsetzen? Warum erhalte ich nicht genug Anerkennung? Wie vereinbare ich beruflichen Ehrgeiz mit Privatleben? U.ä.“ Vertriebsdirektorin (MMM), IT/Internet, Mentoring zur Frauenförderung

„Sehr erfrischend, interessant, anstrengend. Einblicke in den Arbeitsalltag, Verknüpfung von theoretischem Wissen mit der praktischen Umsetzung und Ausführung, fachliche Themen. Wenn man es ernsthaft betreibt, ist es sehr anstrengend, hoch konzentriert, viele Fragen eines meist gut vorbereiteten Mentee über zwei Stunden intensiver Arbeit zu beantworten. Inhaltlich geht es teilweise sehr tief.“ Geschäftsstellenleiter (MME), Banken/Versicherung, Mentoring für Studenten/Absolventen

„Hängt sehr stark von dem Mentee ab. Der Mentee bekommt so viel Hilfestellung wie von ihm angefragt wird, einige Mentees nehmen davon viel Gebrauch, einige überhaupt nicht.“ Geschäftsführerin (MMM), Chemie/Mineralöl, internes Mentoring von Mitarbeitern

„Da die Mentoren und Mentees bewusst aus verschiedenen Konzerngesellschaften kommen, kann hier ein Austausch an Erfahrungen stattfinden. Das Mentorenprogramm ist ein Teil der hausinternen Harmonisierung.“ Personalleiter (MME), Dienstleistung, Mentoring neuer Mitarbeiter

„Mäßig konstruktiv. Thema: Berufsrichtung, Persönlichkeitsbildung, Sport. Beide sahen den Prozess nicht produktiv, da eine Zieldefinition fehlte. Daher kein strukturierter Prozess. Weiterhin steckte die Mentee mitten im Examensstress und hatte den Kopf für das Mentoring nicht frei. Von ihrer Seite kamen keinerlei Impulse oder Forderungen.“ Mitarbeiter Strategieabteilung (MA), Automobilbranche, Mentoring für Studenten/Absolventen

Frage: Welche konkreten Veränderungen haben Sie am Mentee während des Mentoring wahrgenommen?

Betrachtet man die TagCloud und die nachfolgend aufgezählten Veränderungen, zeigen sich drei Bereiche, in denen das Mentoring zu einer Veränderung beim Mentee führt:

1. Berufliche Positionierung
2. Arbeitsverhalten
3. Persönlichkeitsentwicklung

Tabelle 6: Veränderungen bei den Mentees im Verlauf des Mentoring-Prozesses

Veränderung des Mentee	Anzahl
Gestiegenes Selbstbewusstsein / Souveränität / Gelassenheit	24
Selbstreflektion / Reflexionsfähigkeit	10
Offenheit / Vertrauenszuwachs (in sich selbst oder Mentor)	10
Strategischeres Vorgehen / Verbessertes Arbeitsverhalten / organisierter und strukturierter / Ergebnisorientierung gestiegen	9
Karriereschritt vollzogen / Entscheidung bzgl. Work-Life-Balance umgesetzt	8
Teamführung / Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten	7
Klärung eigener Positionierung im Unternehmen / Umgang mit Regeln, Werten, Normen des Unternehmens	6
Zielverfolgung / Umsetzung von Vereinbarungen	5
Persönlichkeitsentwicklung / Reife	4
Gestiegene Motivation	4
Bessere Selbst-PR	2
Kreativität gestiegen	2
Nein sagen können	1
Keine Veränderung	4
Negative Entwicklung	1

Die häufigsten Nennungen zu beobachteten Veränderungen beziehen sich auf den persönlichen Reifungsprozess des Mentee. Hier scheint das Mentoring offensichtlich die stärkste Wirkung zu entfalten. Das häufig in einem Atemzug genannte Thema Karriere wird nur von acht Mentoren angesprochen. Offensichtlich beschleunigt das Mentoring über Selbstreflexion, Diskurs über Vorgehensweisen und das stete Feedback durch den Mentor die Fähigkeit und Bereitschaft der Mentees, das Richtige richtig zu tun.

Bei den vier Mentoren, die an ihren Mentees keine Veränderung feststellen konnten, verwiesen zwei darauf, dass sie dies auf die Persönlichkeitsstruktur (chaotisch, unmotiviert) der Mentees zurückführen. Eine negative Veränderung bei einem Mentee wurde auf massive private Probleme der betreffenden Person zurückgeführt.

Zitate

„Sicherheit, Professionalität. Die Mentee gehen durch einen Entwicklungsprozess:
1. Berufliche Themen
2. Reife, Souveränität, Professionalität
3. Trennung Beruf - Privat
Nehmen zuletzt auch Ratschläge zu Lebensgestaltung an.“ Bezirksdirektor (MME), Banken/ Versicherung, Mentoring als Vorgesetzter

„Selbstbewussteres Auftreten, höhere Sicherheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Ziele. Fachlich, inhaltlich gut; hat stets sein Licht unter den Scheffel gestellt. Vom Typ her gehofft, dass gute Leistung gesehen wird und er auf Karriere angesprochen wird. Musste lernen, selbstbewusst zu formulieren und Gespräche zu suchen, um auch auf Karriere angesprochen zu werden. Nimmt nun eine aktive Rolle ein. Auch der Horizont hinsichtlich Karriereanforderungen und alternativen Wegen wurde bearbeitet. Anforderungen an die Rolle der Führungskraft mussten klar werden. "Hat sich aktiviert!" Direktorin Customer Service (MMM), Telekommunikation, internes Mentoring für High Potentials

„Persönliche Festigung, Ablass von Ängsten und Selbstzweifel, gestärkte berufliche Positionierung.“ Partner (MME), Dienstleistung, internes Mentoring für High Potentials

Frage: Welche Schwierigkeiten (Organisation, psychosomatische Auffälligkeiten, Konflikte mit Umfeld usw.) traten im Prozess oder der Beziehung zum Mentee auf?

Eine langfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen doch recht unterschiedlichen Menschen kann durchaus schwierige Phasen aufweisen oder gar scheitern. Hinzu kommen Aussagen von Personalern und erfahrenen Führungskräften, die auf die Zunahme psychosomatischer Auffälligkeiten verweisen und in dieser Beobachtung u.a. durch die Krankenkassen unterstützt werden. Nicht zuletzt das Thema Work-Life-Balance spielt mit großer Wahrscheinlichkeit in das Mentoring hinein, denn hiervon sind insbesondere Leistungsträger betroffen. Die Frage sollte klären, ob und welche Schwierigkeiten von den Mentoren wahrgenommen wurden und wie sie damit umgingen.

Die Mehrheit der Mentoren hat das Mentoring als unproblematisch erlebt und konnte über keinerlei Schwierigkeiten berichten. Wenn Probleme auftraten, dann waren es zumeist Schwierigkeiten, Termine für die Zusammenarbeit zu finden, weniger die vereinbarten Termine einzuhalten. Zwei der

acht Nennungen aus diesem Bereich bezogen sich auf das Thema Work-Life-Balance, d.h. der Mentor berichtet dass die Rolle mit der privaten Zeitplanung kollidierte.

Tabelle 7: Schwierigkeiten, die im Mentoring-Prozess auftraten

Aufgetretene Schwierigkeiten	Anzahl
keine	36
Terminfindung, Work-Life-Balance	10
Schwierigkeiten außerhalb der Mentoring-Beziehung	8
Verhalten und Selbstwahrnehmung des Mentee	7
Chemie zwischen Mentor und Mentee	1
Psychosomatische Probleme des Mentee	3
Programm-Organisation	2
Chemie im Tandem	1

In diesem Zusammenhang hat eine Mentorin unbewusst den Eindruck der Studienleitung aus den Rückmeldungen auf den Punkt gebracht. Sie schreibt: *„Worklife Integration ist im Mentoring ein Thema für beide, da anspruchsvolle Firma/Tätigkeit. Zwischen 30 u. 40 wird viel Energie in die Karriere gesteckt, ab 40 wird klar, dass auch Privates wichtig ist. Mentoring kann in allen Phasen mit dem Geschäft kollidieren.“*

Acht Mentoren berichteten über Schwierigkeiten, die von außen in das Mentoring hineinreichten. Die Hälfte davon waren private Probleme der Mentees, insbesondere Beziehungsthemen, die sich negativ auswirkten. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn Personaler und Risikomanager wissen, dass Beziehungsthemen die Wahrnehmung von Menschen komplett dominieren und ein zielorientiertes Arbeiten fast unmöglich machen. Nicht umsonst weist die Lufthansa für ihre Piloten an, sich bei privaten Problemen umgehend als fluguntauglich zu melden.

Auch die Mentees können eine Ursache von Schwierigkeiten darstellen. Mehrere Mentoren bemängelten eine zu geringe Ernsthaftigkeit bzw. Zuverlässigkeit der Mentees. Die Erwartung der Mentoren ist eindeutig: Wenn ich als Mentor viel Zeit und Energie in einen Mentee investiere, dann erwarte ich mindestens den gleichen Aufwand und die gleiche Ernsthaftigkeit vom Mentee. Zitat: *"Nur gerne mal hören, was Du machst" ist zu unverbindlich. Dadurch werden beide sehr unzufrieden. Echte Hilfe ist nur möglich, wenn präzise Ziele formuliert wurden.“*

In der Fragestellung wurden psychosomatische Problemen explizit erwähnt. Dies als Resultat langjähriger Personalarbeit und aktuellen Studie von Krankenkassen und anderen Organisationen, die einen deutlichen Anstieg psychosomatischer Erkrankungen bei Berufstätigen attestieren. Weiterhin wurde in der Vorbereitung der Studie durch eine sehr erfahrene Mentorin eingebracht, dass sie gerade in Mentoring-Programmen gehäuft mit diesem Thema konfrontiert war. Ob es sich bei dieser Beobachtung um einen Einzelfall handelt oder nicht, sollte mit der Frage geklärt werden.

Drei Mentoren berichteten über psychosomatische Auffälligkeiten bei ihren Mentee. In diesen drei Fällen handelte es sich um eine bereits bestehende Vorerkrankung, eine „labile Persönlichkeit“ mit entsprechenden Verhaltensweisen und ein Mentee mit massiven Angstzuständen. Somit kann die vorliegende Studie, trotz Nachfrage in vielen der Telefonate, nicht bestätigen, dass eine große Anzahl der Mentee psychosomatisch auffällig ist.

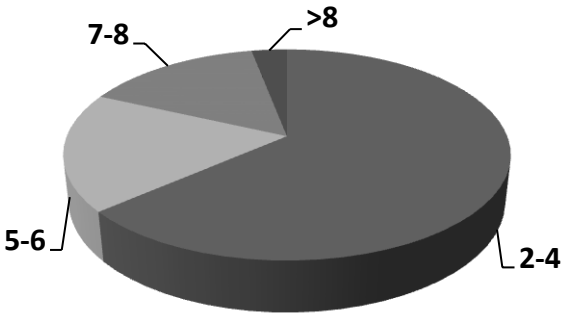
© Mentus GmbH, 2011

Frage: Wie hoch schätzen Sie Ihren Arbeitsaufwand für das Mentoring ein? Ist dies zu wenig, zu viel oder genau richtig, um das Mentoring erfolgreich zu machen?

Der zeitliche Aufwand für das Mentoring ist in Diskussionen stets ein Thema, da viele Mentoren oder Personalverantwortliche befürchten, dass eine zeitliche Überlastung auftritt. Aber wie viel Zeit investieren die Mentoren wirklich für den Prozess und wie bewerten die Mentoren diesen Aufwand? Dies sollte mit dieser Frage geklärt werden.

Die Angaben zum Aufwand erfolgten meist als Angabe „X Stunden pro Monat“. Andere Angaben wurden zur besseren Vergleichbarkeit auf Stunde/Monat umgerechnet. Insgesamt 33 Mentoren gaben konkrete Zahlen für ihren Arbeitsaufwand an. Diese Angaben sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Sieben Mentoren berichteten, dass sie den Rhythmus und die Dauer individuell mit den Mentees vereinbart haben.

Abbildung 2: Arbeitsaufwand für das Mentoring in Stunden pro Monat



Die große Mehrheit der Mentoren befand den zeitlichen Aufwand als angemessen. Lediglich fünf Mentoren äußerten sich kritisch über den Aufwand, der für einen guten Mentoring-Prozess zu leisten ist. Einer gab an, dass es zu viel Zeit sei, die anderen hätten ihre Mentees lieber intensiver betreut.

Wichtig ist einigen Mentoren darüber hinaus eine solide Vor- und Nachbereitung der Treffen. Ein Vorschlag ist sogar, den Mentoring-Prozess mit einem eintägigen Kick-Off zu starten und den Prozess mit einem weiteren Arbeitstag zu beenden.

Frage: Welches Feedback hat Ihnen Ihr Mentee im Prozess und danach zu Ihrer Zusammenarbeit gegeben?

Die TagCloud zeigt bereits, dass der Tenor der Feedbacks sehr positiv ist. 46 Mentoren sprechen explizit von einem positiven bis begeisterten Feedback ihrer Mentees. Lediglich einer gibt ein negatives Feedback zu, während vier Mentoren keine Angaben zum Feedback ihrer Mentees machen.

© Mentus GmbH, 2011

Besonders wichtig ist, was die Mentees konkret in ihren Feedbacks erwähnen. Dies sind vor allem die eigene Entwicklung und Zielerreichung des Mentee, die persönliche Beziehung und die Wertschätzung, die durch Zuhören vermittelt wird. Überhaupt scheint die Möglichkeit, sich mit einer Vertrauensperson austauschen zu können, von Mentees aber auch den Mentoren sehr positiv bewertet zu werden. Mehrere Mentoren berichteten in den Telefonaten, dass sie die Gespräche mit den Mentee als äußerst befruchtend und wertschätzend wahrgenommen haben.

Tabelle 8: Feedback der Mentees an ihre Mentoren

Gegenstand des Feedbacks	Anzahl
Persönliche und berufliche Entwicklung erfolgreich / Ziele erreicht	16
Wissenstransfer / Erfahrungsaustausch	11
Vertraulichkeit, Offenheit, guter Zuhörer, Ernsthaftigkeit, Wertschätzung	14
Möglichkeit überhaupt relevante Themen zu diskutieren / Stütze bei schweren Themen	6

In den Antworten der Mentoren deutet sich bereits an, dass viele Mentoring-Prozesse nach dem offiziellen Ende nachwirken. Mehrere Mentoren sprechen von einer Fortführung des Mentoring, weitergehenden Businesskontakten/Geschäft oder Netzwerk) und sogar von Freundschaft, die mit dem Mentee entstand.

Frage: Haben Sie nach dem Ende des Mentoring-Prozesses den Kontakt zum Mentee gehalten? Warum?

Mentoring kann sehr unterschiedlich betrachtet werden. Eingesetzt als ein Instrument der Personalentwicklung, mit dem Fokus auf intensiver Wissens- und Erfahrungsvermittlung, wird ihm auch eine weitergehende Wirkung nachgesagt. Welche Konsequenzen hat das Mentoring neben dem Erfahrungstransfer und wie weit geht dies? Die Frage zum Kontakt zum Mentee auch nach dem Ende des eigentlichen Prozesses sollte indirekt offen legen, was über den „offiziellen Teil“ hinaus in und mit den Tandems passiert.

Die TagCloud zeigt, dass die Tandems mehrheitlich über das offizielle Programm hinaus in Kontakt bleiben. Lediglich neun Mentoren geben an, keinen Kontakt mehr zu haben. Dies sind mehrheitlich Mentoren, die als Mentor von Studenten/Absolventen, im Reverse-Mentoring oder Cross-Mentoring zu Frauenförderung aktiv waren. In den jeweiligen Programmen standen definierte Zielzustände im Raum, die eine Weiterführung aus inhaltlichen Gründen nicht sinnvoll erscheinen lassen. Lediglich zwei Mentoren berichten davon, nicht weiter im Kontakt zu stehen, weil sie sich mit dem Mentee nicht verstanden haben. 45 Mentoren berichten, dass sie die Beziehung zum Mentee über das Programmende hinaus weitergeführt haben. Die Gründe für die Weiterführung der Beziehung sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Tabelle 9: Gründe für die Weiterführung von Mentoringbeziehungen

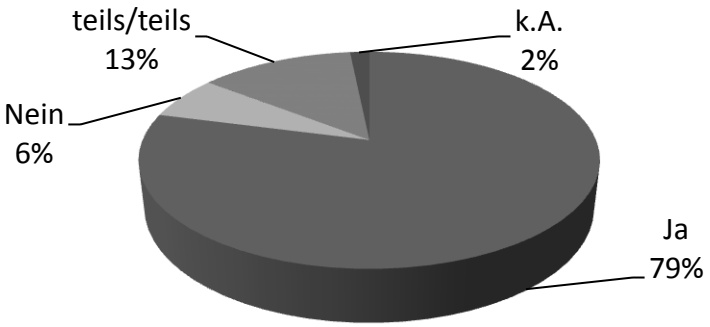
Grund	Anzahl
Interesse an der Weiterentwicklung des Mentee	13
Beziehung entstanden	11
Fortführung des Mentoring-Prozesses / Ziele noch nicht erreicht	11
Freundschaft entstanden	9
Berufliche Kontakte	7

© Mentus GmbH, 2011

Frage: Wurden die definierten Ziele und Ihre Erwartungen an den Mentee, Sie selbst oder den Prozess erfüllt? Warum (nicht)?

Die große Mehrheit der Mentoren ist mit den Ergebnissen des Mentoringprozesses sehr zufrieden. Die gesteckten Ziele wurden vollständig oder weitestgehend erreicht.

Abbildung 3: Antworten auf die Frage nach dem Erfolg des Mentoring-Prozesses



Die vier Mentoren, die mit Nein antworteten, gaben folgende Gründe für die Verfehlung der Ziele an:

- Mentee gehörte nicht in ein Mentoring-Programm (unreif und labil)
- Die Erwartungen wurden durch den Mentee nicht erfüllt und es gab eine große räumliche Distanz
- Mentee war Jugendlicher aus schwierigen sozialen Verhältnissen. Die Wirksamkeit des Mentoring ist unter solchen Umständen sehr begrenzt.
- Leistung des Mentee war unzureichend

Auch bei den Angaben zur teilweisen Zielerreichung wurden die Gründe benannt:

- Im Verlauf des Mentoring-Prozesses wurden Ziele verändert und dadurch verblieb zu wenig Zeit für eine vollständige Zielerreichung
- Private Probleme des Mentee
- Mentee hat Erwartungen erfüllt, benötigte Unterstützung durch die Programmleitung wurde dagegen nicht bereit gestellt
- Leistungen des Mentee unzureichend
- Prozess läuft noch

Auch bei den zufriedenen Mentoren wurden einige Hemmnisse für den Mentoring-Prozess benannt. Dies sind vor allem Schwierigkeiten, Termine zu finden und einzuhalten und unzureichende oder fehlende Zielvereinbarungen im Tandem. Die anderen Herausforderungen, die genannt wurden entsprechen den üblichen Themen beruflichen Handelns und werden auch in den Tandems so behandelt.

© Mentus GmbH, 2011

Frage: Haben Sie sich selbst oder Ihr Arbeits-/Führungsverhalten durch das Mentoring verändert? In welcher Form? Wie bewerten Sie diese Veränderung(en)?

Mentoring ist als Methode zunächst auf die Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung des Mentee ausgerichtet. Das die intensive Zusammenarbeit im Mentoring-Prozess auch auf den Mentor wirkt und bei ihm Veränderungen zu verzeichnen sind, hatte sich bereits in der letzten Studie der Mentus GmbH zu Mentoring-Programmen angedeutet. Die hier gestellte Frage sollte zeigen, ob und welche Veränderungen das Mentoring bei den Mentoren auslöst.

Von den 62 Befragten gaben zehn an, dass sie an sich keine durch das Mentoring ausgelösten Veränderungen feststellen konnten. Elf Mentoren glauben, dass es nur minimale Veränderungen gegeben hat. Als häufigste Argumente kamen in dieser Gruppe der Verweis auf eine langjährige Erfahrung als Führungskraft bzw. Personalverantwortlicher (5) oder einen zu geringen Einfluss der unerfahrenen und teilweise noch nicht gereiften Mentees (7). In gewisser Weise stellten die Mentees keine Herausforderung für den Mentor dar. Die 41 Mentoren (66%), die für sich eine Veränderung klar bejahten, gaben die in der folgenden Tabelle aufgeführten Aspekte an.

Tabelle 10: Veränderungen, die Mentoren an sich beobachtet haben

Veränderung	Anzahl
der Person des Mentors	
Selbstreflexion führt zu mehr Selbstwertgefühl und/oder Selbstbewusstsein	23
Frage- und Zuhörkompetenz ist gestiegen, Sozialkompetenz allgemein	15
mehr Geduld, Toleranz, Aufmerksamkeit, Gelassenheit, Wertschätzung	9
größeres Verständnis für die Jungen / Unerfahrenen	6
größere Offenheit für Veränderung	1
Selbst reifer geworden	5
der Tätigkeit als Führungskraft	
Führungsstil ist „partizipativer“ geworden, mehr Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter	18
erweiterter Horizont, geringere Betriebsblindheit	9
das Arbeitsverhalten hat sich positiv verändert (Struktur, Verbindlichkeit, Klarheit)	4

In vielen Aussagen ist ein deutlich erkennbarer „Mechanismus“ zu verzeichnen. Durch die Gespräche mit dem Mentee wird der Mentor animiert, den eigenen Werdegang und den aktuellen Status zu reflektieren und auf die Situation des Mentee zu transferieren. Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Mentee werden fast automatisch Parallelen zur Situation der eigenen Mitarbeiter gezogen und dabei häufig erkannt, dass diese die gleichen Bedürfnisse haben wie der Mentee. Eine fast automatische Konsequenz ist die stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und Konzeption aber auch eine größere Toleranz und Geduld. In der Folge verbessern sich die Stimmung und die Arbeitsleistung.

Aus Sicht der Studienleitung ist überraschend festzustellen, wie intensiv und einheitlich positiv bewertet diese Eigenentwicklung wahrgenommen wird. Kritik oder Schwierigkeiten mit dem veränderten Führungsverhalten wird nicht geäußert. Eine logische Schlussfolgerung könnte sein. dass die Führungsleistung von Mentoren höher ist als die vergleichbarer Führungskräfte und sich Mentoring als Instrument der Führungskräfteentwicklung einsetzen lässt.

Zitate

„Ich habe immer wieder gute Impulse für Veränderungen bekommen ganz unterschiedlicher Art. Der Mentee ist ja auch kein Anfänger.“ Beraterin (MMM), Consulting, Peer-to-Peer-Mentoring in einem Verband

„Mehr Geduld und Toleranz. Der Mentor und Führungskräfte haben einige Erfahrungen gesammelt. Dabei geht gerne die Wahrnehmung verloren, dass junge Mitarbeiter viele Erfahrungen nicht haben und nicht wissen, wie Netzwerke funktionieren, wie Entscheidungen zustande kommen, wie sie sich präsentieren müssen, welche Themen für das Management relevant sind, wie sie sich im Team und der Beziehung zum Vorgesetzten bewegen sollen usw. Daher gehört Geduld dazu, die Mentees diese Erfahrungen (als Lernprozess) auch machen zu lassen. Im eigenen Team: Mitarbeiter an Themen heranführen, statt diese vorzugeben.“ Arbeitsdirektor (MMM), Dienstleistung, Cross-Mentoring

„Nein, als erfahrener Personaler sehe ich keine Wirkung mehr auf mich. Interessant ist, andere Ebenen (Mentoren) erkennen ihre Interessen und Stärken/Schwächen und werden wachsamer gegenüber dem, was sie können und was auch nicht. Sie erleben beispielsweise, dass Mitarbeiter eher mal ja und amen sagen, als Mentees.“ Leiter Personalentwicklung (MMM), Energieversorgung, Mentoring zur Integration neuer Mitarbeiter

„Das Arbeitsverhalten ist bewusster und reifer geworden. Die soziale Kompetenz und die Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Menschen gestiegen. Ich bewerte diese Veränderungen als sehr positiv.“ Abteilungsleiterin (MME), Pharmaindustrie, Internes Mentoring für High Potentials

„Ja. Ich reflektiere heutzutage Empfehlungen zu Verhaltensweisen und Zielen mehr als vorher. Das ist positiv, da ich durch das Mentoring gelernt habe, meinen eigenen Fall nicht als Standard zu sehen. Ich höre viel mehr zu und gebe weniger die Richtung an. Eine Ursache ist ein abschreckendes Beispiel aus einem Vertriebstraining, wo die alten Vertriebler in epischer Breite ihre Erfahrungen ausgebreitet haben und so den Rahmen sprengten. Der Lerneffekt war extrem gering. Ich will selber nur Impulse geben und die Mentee selbst agieren lassen.
Früher habe ich nie über Männer-/Frauenwelten nachgedacht, dies reflektiere ich heute stärker.“ Vertriebsmitarbeiterin (MA), Dienstleistung, Mentoring zur Frauenförderung

"Mentoring bringt mich von meiner Ungeduld ab. Wenn ich merke, dass MA nicht folgen können, bin ich heute geduldiger. Ob dies alleine am Mentoring liegt ist unklar, es hat aber sicher zur Entwicklung beigetragen." Projektmanagerin (MME), Dienstleistung, Mentoring zur Frauenförderung

„Mir ist bewusster geworden, dass ich im Umgang mit anderen Menschen (Mitarbeitern und Kollegen) noch ein Stück Verbindlichkeit hinzugewinnen muss, das stärkt meine Position und macht die Zusammenarbeit konstruktiver.
Außerdem habe ich eine neue Sicht auf die Mitarbeiter im Sinn von "Bedürftigkeit" (was sind ihre Bedürfnisse?). Sie brauchen Klarheit und Verlässlichkeit, etwa im Umgang mit Terminen und der Einhaltung von Termin(versprech)en. Es muss einer Führungskraft klar sein, dass Verhalten kein Selbstzweck ist sondern eine Wirkung erzeugt. "Führungsgehabe" und dessen Wirkung auf die Mitarbeiter ist ein wichtiger Aspekt." Generalbevollmächtigte (MMM), Dienstleistung, Cross-Mentoring

„Durch das Mentoring kam es zu einer Anpassung/Veränderung im Verhalten gegenüber den eigenen Teamleitern. Ich habe die Motivation, Sorgen und Nöte aus der anderen Perspektive als untergebene Führungskraft neu zurückgespiegelt bekommen. Diese Veränderung bewerte ich als gut und Erweiterung meines eigenen Spektrums.
Ich habe inzwischen das Bewusstsein, dass ich nicht alles entscheiden muss, das können die Mitarbeiter auch selbst. "Das bewusste Zuhören ist die wichtigste Veränderung." Leiter Kundenservice (MMM), IT/Internet, internes Mentoring für High Potentials

„Meinen Mitarbeitern bin ich gegenüber geduldiger und offener geworden. Ich kann besser zuhören und muss nicht gleich meine eigenen Gedanken ausplappern. Meine Ungeduld zum Ziel zu kommen, habe ich durch das Mentoring besser im Griff und gehe es mit mehr Ruhe/Ausgeglichenheit an." Abteilungsleiterin (MME), Konsumgüterindustrie, Mentoring zur Frauenförderung

Frage: Werden Sie auch zukünftig als Mentor tätig sein? Warum (nicht)?

Eine freiwillige und gleichzeitig sehr anspruchsvolle Rolle wie die eines Mentors ist möglicherweise eine, die nicht dauerhaft oder öfter ausgefüllt werden kann. Daher wollten wir wissen, ob die Mentoren auch weiterhin aktiv sein wollen.

Das überraschende aber umso erfreulichere Ergebnis ist, dass alle Befragten (100%) auch zukünftig als Mentor tätig sein wollen. Die Hälfte hat schlicht mit „ja“ geantwortet. Die Ausführungen der anderen Mentoren lassen ahnen, warum das Mentoring von den Mentoren so positiv gesehen wird. Die Mentoren empfinden eine tiefe Befriedigung aus der Fortentwicklung ihrer Mentees bzw. aus dem eigenen Lernprozess.

Frage: Welches Fazit ziehen Sie für sich ganz persönlich aus Ihrer Mentorentätigkeit?

Es ist mit das Beste, was ich in meinem Berufsleben kennengelernt habe. Wobei es bei mir immer stark mit Coaching verzahnt ist. Ich liebe den Austausch und die gemeinsame Arbeit an Lösungen.
Beraterin (MMM), Consulting, Peer-to-Peer-Mentoring in einem Verband

Ein sehr positives: Anderer Blick auf Berufsalltag junger Personaler; Kennenlernen anderer beruflicher Umfelder; Austausch für mich sehr wichtig und hoch geschätzt
Beraterin (MMM), Consulting, Peer-to-Peer-Mentoring in einem Verband

Habe auch mal wieder auf mich und meine Vorgehensweise geschaut, habe unabhängige offene Rückmeldungen erhalten. Hatte Spaß.
Teamleiter (MME), Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials
Geeignete Maßnahme nach vielen Fortbildungsmaßnahmen sich gezielt weiterzuentwickeln und gleichzeitig ein Stück Erfahrung an die Kollegen/das Unternehmen „zurückzugeben“
Abteilungsleiter (MME), Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials

Es hat mit sehr viel Spaß gemacht, ich habe einen tollen Menschen und sein Arbeitsumfeld kennengelernt! Wir konnten beide aus den Erfahrungen des Anderen lernen und einige Tricks und Tipps mitnehmen.
Abteilungsleiter (MME), Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials

Ich empfinde es als sehr wertvoll, anderen mit meinen Erfahrungen helfen zu können. Bei der richtigen Zusammenstellung der Tandems ist die Arbeit eine Bereicherung meiner persönlichen Beziehungen.
Bereichsleiter (MME), Banken/Versicherung, internes Mentoring für High Potentials

…

Die persönlichen Fazits der Mentoren zeigen ein hohes Maß an Zufriedenheit mit den Ergebnissen des Mentoring und den vielfältigen Veränderungen, die auch bei den Mentoren selbst eingetreten sind. Viele berichten von neuen Perspektiven, eigener beruflicher Fortentwicklung und persönlicher Weiterentwicklung. Dabei schwingen vielfach Stolz und Zufriedenheit mit und das Gefühl etwas Wertvolles für andere Menschen, das Unternehmen und sich selbst getan zu haben.

Überhaupt zeigen die Fazits vielfach eine starke, positive Emotionalität. Die meist sehr intensiven Beziehungen zu den Mentees und die intensiven eigenen Lernprozesse werden als sehr befriedigend und wertvoll wahrgenommen. Manche Mentoren heben auch auf den Wert der eigenen Erfahrungs- und Kompetenzzuwächse für ihre Arbeit und das Unternehmen ab, sehen also auch in diesen Punkten einen zusätzlichen Gewinn, der durch die Mentorenrolle entstand.

Zusammenfassung und Fazit

In der Studie „Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität“ wurden 62 Mentorinnen und Mentoren befragt, wie sie das Mentoring wahrnehmen und welche Erfahrungen sie damit gesammelt haben. Dabei sollten folgende Leitfragen beantwortet werden:

- Welche Voraussetzungen/Rahmenbedingungen müssen aus Sicht eines Mentors für ein erfolgreiches Mentoring erfüllt sein?
- Welche Erwartungen und Anforderungen stellen die Mentoren an sich selbst, die Mentees und die Organisation des Mentoring-Prozesses?
- Müssen Mentoren spezifisch qualifiziert werden?
- Welche Potenziale des Mentoring werden aus Sicht der Mentoren bisher nicht genutzt?

Es konnte gezeigt werden, dass die Mentoren das Mentoring als äußerst wirkungsvolles Instrument der Personal- und Führungskräfteentwicklung wahrnehmen und seinen verstärkten Einsatz in beiden Bereichen empfehlen.

Die Organisation von Mentoring-Programmen sollte zielorientiert, strukturiert und die Tandems in ihrer Arbeit begleiten. Als Verbesserungspotenziale sind eine stärkere Verknüpfung mit anderen Instrumenten der Personal- und Führungskräfteentwicklung und eine intensivere Abstimmung mit den Vorgesetzten der Mentees zu sehen. Auf diese Weise besteht für die Unternehmen die große Chance, mit vergleichsweise geringem Aufwand eine deutlich höhere Wirksamkeit der Personalentwicklung zu erzielen.

Von den Mentees erwarten die Mentoren, dass sie sich durch Zielorientierung und Engagement auf Augenhöhe mit den Mentoren bewegen und ihnen auch Impulse für die eigene Arbeit geben. Dann sehen die Mentoren auch für sich selbst die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens.

Eine spezielle Qualifizierung der Mentoren wird dann als sinnvoll angesehen, wenn noch keine umfangreiche Führungs- und Entwicklungserfahrung vorliegen oder ein Best-Practice-Sharing Sinn macht. Hierzu wird dann auch eine intensivere Vernetzung der Mentoren untereinander befürwortet. Gelingt dies, werden erkennbare Positivwirkungen nicht nur auf die Kompetenzentwicklung im Unternehmen, sondern darüber hinaus auch für die Geschäftsergebnisse gesehen.

Die Ergebnisse der Studie stehen in gutem Einklang mit Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit und deren Einfluss auf die Produktivität in Unternehmen. Diese betonen immer wieder die Bedeutung von drei Faktoren für die Leistung der Mitarbeiter:

1. Die Tätigkeit wird als sinnvoll wahrgenommen.
2. Das soziale Umfeld stimmt.
3. Die Mitarbeiter erzielen ein vernünftiges Auskommen.

Mentoring kann ein wertvolles Instrument sein, diese Faktoren zu gewährleisten. Jedenfalls wenn es um Sinn und Sozialkontakte geht. Beide wurden von den Mentoren in der vorliegenden Studie sehr positiv hervorgehoben und füllen eine Lücke, die in vielen Unternehmen als zunehmend belastend wahrgenommen wird.

Daher wundert es nicht, dass alle befragten Mentoren auch zukünftig als Mentoren tätig sein wollen. Sie betrachten Mentoring als einen Teil guter Führung und haben es zu einem selbstverständlichen Teil der eigenen Führungsarbeit gemacht.

© Mentus GmbH, 2011

Literatur und Links

Adecco Institute 2009; Demografische Fitness deutscher Unternehmen in Zeiten der Krise
http://institute.adecco.com/Research/Articles/Pages/DFX2008_D.aspx

Edelkraut, Frank; Die Chemie muss nicht stimmen; managerSeminare, Heft 151 (2010)

Schreyögg, Astrid; Coaching für neu ernannte Führungskräfte; VS Verlag 2010
(Anm.: Dieses Buch empfehlen wir allen Führungskräften, die ihre Führungsrolle als „Befähiger" ihrer Mitarbeiter verstehen. Es enthält eine Reihe von sehr nützlichen Tools, die auch von Mentoren sehr gut genutzt werden können.)

Jennings, Charles; 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 2010; Zusammenfassung der Studie "Mentoring Programme - Organisation und Erfolgsfaktoren" http://www.mentus.de/Medien/Dokumente/Mentoring-Studie_Mentus_kurz.pdf

Mentus 2011; Mentoring und Demographie;
http://www.mentus.de/Medien/Dokumente/Demographie%20und%20Mentoring.pdf

SHRM, Motivation in Today's Workplace: The Link to Performance; 2010 (interner Report der Society for Human Resources Management)

© Mentus GmbH, 2011

2011, 212 Seiten
ISBN 978-3-89967-723-2
Preis: 49,- €

PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich, Germany
Tel.: ++49 (0) 5484 308
Fax: ++49 (0) 5484 550
Email: pabst@pabst-publishers.com
Internet:
www.psychologie-aktuell.com
www.pabst-publishers.com

Frank Edelkraut, Nele Graf

Der Mentor –
Rolle, Erwartungen, Realität

Standortbestimmung des Mentoring aus Sicht der Mentoren

Mentoring steht für die durch einen erfahrenen Mentor begleitete, nachhaltige Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung eines Mentee. Welche Rolle der Mentor in diesem Prozess spielt und welche Wirkung das Mentoring auf ihn selbst ausübt, wird in der vorliegenden Studie untersucht.
62 Mentorinnen und Mentoren aus 42 Unternehmen und 38 Mentoring-Programmen berichten über ihre Erfahrungen mit der Organisation der Mentoring-Programme, der Zusammenarbeit mit den Mentee und den persönlichen Veränderungen, die durch das Mentoring ausgelöst wurden.
Für Personalexperten, Führungskräfte und Mentoren bietet das Buch eine breite Aufarbeitung des Mentoring aus Sicht der Mentoren sowie vielfältige, praxisnahe Hinweise für die professionelle Gestaltung von Mentoring-Programmen und den Einsatz des Mentoring in der Führungskräfteentwicklung.

Kontakt:
Dr. Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Bellevue 23
22301 Hamburg
fe@mentus.de

Bestellcoupon
Fax: ++49 (0) 5484 - 550

Pabst Science Publishers
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich
Germany

Ja, ich bestelle:

..... Expl. *F. Edelkraut, N. Graf:* **Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität** (ISBN 978-3-89967-723-2), Preis: 49,- €

Zahlungsart (nur Vorkasse):
❑ Master-/Eurocard ❑ Visacard ❑ Lastschrift ❑ Vorab-Überweisung*

Karten-Inhaber (bei Lastschrift: Kontoinhaber)

Karten-Nummer (bei Lastschrift: Bank/Bankleitzahl)

Karten-Gültigkeit (bei Lastschrift: Kontonummer)

Name

Anschrift

E-Mail

Datum, Unterschrift

*Postbank Köln, BLZ 37010050, Kontonummer 545713504, Kontoinhaber: Wolfgang Pabst (Verwendungszweck: *Ihr Name,* ISBN 9783899676488)

© Mentus GmbH, 2011

Workshop-Ankündigung

„Der professionelle Mentor – Erfahrene Führungskraft und sensibler Förderer“

Hintergrund:
Die Begleitung und Förderung von Nachwuchskräften durch einen Mentor ist eine der wirkungsvollsten Methoden der beruflichen Weiterbildung und Karriereförderung. Die persönliche Beziehung von Mentor und Mentee sowie der unmittelbare Bezug zur Arbeitsrealität im Unternehmen ermöglichen ein schnelles und spezifisches Lernen.
Ein wichtiges Erfolgskriterium für professionelles Mentoring ist die Qualifikation der Mentoren. Diese bringen in der Regel viel Wissen und Erfahrung in die Mentoring-Beziehung ein. Gleichzeitig entspricht die Tätigkeit als Mentor nur teilweise den bisherigen Erfahrungen, so dass bestimmte Anforderungen nicht immer erfüllt werden können. Gerade die Begleitung des Lernprozesses beim Mentee und Klarheit über das eigene Rollenverhalten sind Aspekte, die Mentoren für sich reflektieren und gegebenenfalls erlernen sollten.
Die hier beschriebene Schulung für Mentoren vermittelt eine fundierte Grundlage für die Tätigkeit als Mentor. Ausgehend von der Rolle des Mentors werden die wichtigsten Methoden vermittelt und geübt. So vorbereitet kann ein Mentor seinen Beitrag zum Erfolg des Mentee leisten. Praktisches Tun und Praxisbezug stehen in diesem Workshop im Vordergrund.

Zielgruppe:
Der Workshop richtet sich an Mentoren und solche Führungskräfte, die eine Mentoren-Rolle in absehbarer Zeit übernehmen werden. Ebenfalls willkommen sind Mitarbeiter von Personalabteilungen, die Mentoring-Systeme betreuen oder einführen werden.

Zielsetzung:
- ✓ Wir definieren die Rolle des Mentors sowie die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- ✓ Sie gewinnen Klarheit, welche persönlichen Motive und Erwartungen mit der Mentoren-Rolle verbunden sind
- ✓ Wir klären die Kompetenzen, die für Rolle benötigt werden und bauen diejenigen Kompetenzen aus, die im Mentoring eine besondere Rolle spielen.
- ✓ Sie gewinnen Sicherheit in der Auswahl und Anwendung der wichtigsten Methoden und Instrumente des Mentoring.

Inhalte:
Was ist Mentoring?
- Definition und Bedeutung
- Effiziente Personalentwicklung und die Rolle der Führungskraft
- Die Unterstützung des Mentee

Die Rolle des Mentors
- Grundverständnis und Grundhaltung (eigene Motivation)
- Aufgaben und Verantwortung

© Mentus GmbH, 2011

- Schnittstellen (Vorgesetzter des Mentee, Personalabteilung, usw.)
- Risiken des Mentoring

Anforderungen an den Mentor

- Auftreten und Verhalten
- Rahmenbedingungen / Handwerkszeug
- Methoden und Werkzeuge im Mentoring

Der Tandemprozess – Die Zusammenarbeit mit dem Mentee

- Matching – Den richtigen Mentee finden
- Kennenlernen & Vertrag – Die Grundlagen für die Zusammenarbeit legen
- Ist-Soll-Abgleich – Entwicklungspotenziale des Mentee erkennen und Ziele vereinbaren
- Aktion – Der Alltag des Mentoring
- Evaluation – Fortschritte erfassen und Nachhaltigkeit herstellen
- Abschluss & Empfehlung – Der professionelle Abschluss des Mentoring-Prozesses

Training der vorgestellten Methoden und Instrumente

- Coaching und Moderation
- Lernen fördern
- Kommunikation, d.h. Aktives zuhören, Fragetechniken, Feedback Geben und nehmen
- Gesprächsführung und Verhandlung

Methodik:
Die Zeit im Workshop nutzen wir vor allem für den praxisorientierten Austausch und interaktives Training. Trotzdem kommen theoretische Aspekte nicht zu kurz. Hierzu erhalten Sie bereits vor dem Workshop Material, das Ihnen eine Vorbereitung und eine persönliche Positionsbestimmung ermöglicht.

Termine und Ort: **27. – 28. Juli 2011 und 16. – 17. November 2011**
Am Mittwoch starten wir um 9:30 Uhr und beenden den Workshop am Donnerstag um 17:30 Uhr
Der Workshop findet im **Raum Hamburg** statt. Die Teilnehmerzahl ist auf max. zwölf beschränkt.

Ihre Investition:
Für den Workshop berechnen wir eine Teilnahmegebühr von **1.370 Euro zzgl. USt**. Hierin enthalten sind die Seminarunterlagen, Pausengetränke und Mittagessen.

Anmeldung:
Ihre Anmeldung nehmen wir gerne per E-Mail entgegen. Bitte senden Sie diese an: hh@mentus.de
Sie erhalten umgehend eine Anmeldebestätigung. Sechs Wochen vor dem Workshop senden wir Ihnen alle Informationen und die Rechnung zu.
Für Ihre Fragen und weitere Informationen stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns eine Mail oder rufen Sie an. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Ihr Ansprechpartner:
Dr. Frank Edelkraut
Tel.: 0171 / 6806893
Mail: fe@mentus.de

© Mentus GmbH, 2011

Porträt der Mentus GmbH

Die **Mentus GmbH** ist eine Beratung, die Mentoring-Programme für Unternehmen und Organisationen konzipiert und begleitet. Die Firma wurde 2009 von den Gesellschaftern Dr. 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.

Aufgrund unser 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 Personalstrategieoder dem Aufbau eines Cross-Mentoring-Programms – alles ist möglich.

Aufbauend auf langjähriger Erfahrung haben wir zudem eine webunterstütze 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.

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

Ihr Mentus-Team

Dr. Nele Graf

Wilhelm-Bode-Straße 38
38106 Braunschweig
Tel.: 0531/270 48 76
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

© Mentus GmbH, 2011