

## BERUFLICHE WEITERBILDUNG

# Mentoring: Lernen, wie ein Unternehmen tickt

Kaum ein Unternehmen leugnet heutzutage die Bedeutung von Karriereentwicklungsmaßnahmen. Manchmal werden Seminare und Coachings intern angeboten, oft aber auch externe Dienstleister hinzugezogen. Im Interview mit dem VAA Magazin spricht Dr. Frank Edelkraut über effektive Weiterbildung und die zunehmende Bedeutung von Mentoringprogrammen.

**VAA Magazin:** Wie sollte berufliche Weiterbildung ablaufen, um den größtmöglichen Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter zu ziehen?

**Edelkraut:** Zunächst einmal ist Personalentwicklung ein Managementthema und sollte genau wie jedes andere „Management“ in vier Schritten ablaufen: Denken, planen, handeln, lernen. Bedenkt man, dass Personalentwicklung darauf ausgerichtet ist, die Leistung der Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft zu erhalten und zu erhöhen, dann wird schnell klar, dass die Vorbereitung der Maßnahme und die Klärung, wie die Umsetzung der Maßnahmeninhalte erfolgen soll, die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Weiterbildung sind. Mir ist dabei die intensive Einbeziehung der Vorgesetzten wichtig, denn Mitarbeiterentwicklung ist ihre Verantwortung. Außerdem sollen sich ihre Geschäftsergebnisse verbessern, sie haben also ein Eigeninteresse.

**VAA Magazin:** Der konkrete Mehrwert liegt für Unternehmensleitungen aber nicht immer auf der Hand. Können Sie „harte“ Zahlen zum wirtschaftlichen Vorteil nennen, den ein Unternehmen durch effektiv gestaltete Karriereentwicklungsmaßnahmen hat?

**Edelkraut:** Nein. Harte Zahlen für den Erfolg von Personalentwicklung anzugeben, ist in den meisten Fällen nicht seriös. Im operativen Alltag wird der Wertschöpfungsbeitrag eines Mitarbeiters durch so viele Faktoren beeinflusst, dass eine Kausalität rechnerisch nicht herstellbar ist.

Nehmen wir ein Beispiel: In einem Führungskräfteentwicklungs-Programm haben wir alle Teilnehmer beauftragt, eine detaillierte Analyse des eigenen Verantwortungsbereiches vorzunehmen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und zu erreichen. Die Teilnehmer haben insgesamt 2,1 Millionen Euro Einsparpotenzial berechnet. Ist dies ein Wertschöpfungsbeitrag durch die Qualifizierung oder wäre diese oder eine andere Verbesserung auch im normalen Alltag realisiert worden? Wird sie überhaupt realisiert? Ich glaube ehrlich gesagt, dass Forderungen nach der Wertberechnung von Weiterbildung und harten Zahlen nur ein Ausdruck der Angst sind, eine Fehlentscheidung zu treffen. Gute, unternehmerische Führung weiß um den Wert von Personalentwicklung und wird diese stets schätzen.

**VAA Magazin:** Mentoringprogramme werden immer populärer. Wodurch unterscheidet sich Mentoring von anderen Maßnahmen?

**Edelkraut:** Mentoring ist eine unternehmensinterne Methode zur Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung des Mentees. Der Mentor ist eine erfahrene Person, meistens aus dem höheren Management, die den Mentee ähnlich wie ein Coach unterstützt. Zusätzlich wird er meist sein eigenes Netzwerk zugunsten des Mentees einsetzen und ihm die unternehmensinternen „ungeschriebenen Gesetze“ nahe bringen. Der Mentee lernt extrem viel darüber, wie ein Unternehmen tickt und was dort wirklich wichtig ist. Das kann nur ein in-



ist Geschäftsführer der Mentus GmbH, einem Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen, das sich auf das Thema Mentoring spezialisiert hat.

Kontakt:  
Mentus GmbH  
Bellevue 23  
22301 Hamburg  
www.mentus.de  
fe@mentus.de

timer Kenner des Unternehmens richtig vermitteln. Wir reden also über eine sehr intensive, fokussierte und umsetzungsorientierte Methode. Ich kenne kein Instrument in der Personalentwicklung, das wirkungsvoller wäre.

**VAA Magazin:** Was empfehlen Sie Unternehmen zur Optimierung und Umsetzung Ihrer Konzepte der Mitarbeiterentwicklung?

**Edelkraut:** Stellen Sie Ihre Personalentwicklung regelmäßig auf den Prüfstand. Die Arbeitswelt verändert sich permanent und dementsprechend muss sich auch die Personalarbeit verändern. Aktuell erleben wir beispielsweise eine massive Veränderung des Lernens von der Wissensorientierung zur Kompetenzorientierung. Dementsprechend verändern sich auch die Formate der Weiterbildung, indem zum Beispiel deutlich mehr Inhouse gearbeitet wird und weniger externe Angebote eingekauft werden. Das ist gut, denn viele wirklich wichtige Kompetenzen sind bereits in den Unternehmen. Sie müssen dort nur identifiziert und genutzt werden. Es gilt, eine positive Lernkultur zu fördern und die Vorgesetzten stärker zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter anzuhalten und sie dabei zu unterstützen.