

Mentoring in der E-Plus Gruppe

Die Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften ist eine Kernaufgabe der Personalabteilung, denn nur wenn genügend gut qualifizierte und akzeptierte Führungskräfte vorhanden sind, kann ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein. Für die Entwicklung des Führungsnachwuchses stehen unterschiedlichste Instrumente zur Auswahl, unter anderem auch das Mentoring.

Als ein Bestandteil der Nachwuchsförderung stellt die E-Plus Gruppe ihren High Potentials Mentoren an die Seite. Diese können als erfahrene Führungskräfte wesentliche Unterstützung zu unternehmensspezifischen Fragestellungen bieten und als Sparringspartner für den intensiven Diskurs zu allen Bereichen des Themas Führung in der E-Plus Gruppe fungieren. Die Erfahrungen mit dem ersten Mentoring-Programm werden im Folgenden dargestellt. Unabhängig von der Unternehmensgröße können das vorgestellte Konzept und die dargestellten Evaluationsergebnisse Anregungen für eigene Vorhaben geben.

Beschreibung

Die E-Plus Gruppe

Die E-Plus Gruppe ist die Nummer drei im deutschen Mobilfunkmarkt und bietet Kommunikationslösungen für mehr als 21 Millionen Privat- und Geschäftskunden. Das Markenangebot der Unternehmensgruppe umfasst BASE, simyo, blau Mobilfunk, Ay Yildiz und vybemobile. Hinzukommen Partnerschaften mit Unternehmen wie MedionMobile (AldiTalk), ADAC, MTV und dem Naturschutzbund (Nabu). Die Gruppe wächst seit Jahren dynamischer als der Markt und beschäftigt bei einem Jahresumsatz von 3,2 Milliarden Euro (2010) über 2.650 Mitarbeiter (FTE) in Deutschland.

Mentoring in der Führungskräfteentwicklung

Das Mentoring-Programm richtet sich an High-Potentials und ist Teil des High-Potential-Programms (HPP). Mit dem Start im Jahr 2009 wurden vier Tandems gebildet, die auch nach dem Programmende 2010 noch aktiv sind. Aufgrund der international zusammengesetzten Gruppe wurde das Programm in Englisch durchgeführt, die Mentorings jedoch in Deutsch.

Zugang zum HPP haben Mitarbeiter, die das Potenzial besitzen, in der Hierarchie überdurchschnittlich schnell aufzusteigen. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt durch eine Abfrage bei den Führungskräften unter Berücksichtigung der individuellen Jahres-Leistungsbewertung.

Daran anschließend wurden die Benannten zu einem Assessment Center (AC) eingeladen und ein Drittel der Teilnehmer als High Potential bestätigt. Alle Teilnehmer des AC erhielten einen individuellen Entwicklungsplan. Das HPP besteht im Wesentlichen aus drei Elementen:

- Curriculum mit sechs Fachthemen
- Praxis: zwei Projekte
- Reflexion: Mentoring und Coaching

Zielgruppe und Ziele des Programms

Die Ziele für den Einsatz des Mentoring im HPP sind:

- Weitergabe von Wissen und Erfahrungen als Führungskraft bei E-Plus
- Unterstützung in der persönlichen Entwicklung als Leader und Challenger
- Vernetzung innerhalb der E-Plus Gruppe

Die Ziele für den einzelnen Mentee werden zwischen Mentor und Mentee konkretisiert und individuell vereinbart.

Konzeption und Durchführung

Das hier vorgestellte Mentoring lässt sich grob in sechs Bestandteile beziehungsweise Prozessschritte aufgliedern:

1. Anfrage / Klärung des Anliegens durch HR / ggf. Vorstellung des Mentoring-Gedankens/-Programms
2. Suche eines geeigneten Mentors, ggfs. Briefing und Vorstellung desselben
3. „Pairing-Gespräch“ (pot. Mentor-Mentee-HR)
4. Erstgespräch Mentor-Mentee
5. Durchführung der Mentoring-Treffen
6. Abschluss-Evaluation bei Ende des HPP

Die Rolle der Personalabteilung / Programmleitung umfasst dabei die folgenden Aspekte:

- initiiert das Mentoring
- unterstützt durch Tools
- hat „loses Ohr“ am Prozess
- ist in die Erfolgsmessung des Mentoring involviert

Eine zentrale Rolle für den Erfolg spielt auch die jeweilige Führungskraft des Mentee:

- gibt Input für die Ziele des Mentoring
- kennt den Mentor seines Mitarbeiters
- ist in die Erfolgs-Evaluation des Mentoring eingebunden

Die Gewinnung geeigneter Mentoren erfolgt durch:

- Identifikation geeigneter Kandidaten durch HR (über „word of mouth“/ mündliche Empfehlungen und Sichtung der jährlich erhobenen Ergebnisse des „Performance and Potential Appraisal“ Prozesses)
- persönliche Ansprache durch HR, ob Bereitschaft besteht und Vorstellung des Konzeptes
- Briefing des Mentors

Als Kriterien für die Auswahl von Mentoren wurden definiert:

- Interesse / Bereitschaft
- Zusage, Ressourcen zur Verfügung zu stellen
- Lebens- und Führungserfahrung
- sehr gute E-Plus-Kenntnisse
- gute Vernetzung
- Standing bei der Geschäftsführung
- zur Anfrage des Mentee passendes Profil (z.B. Fachkenntnisse, Vernetzung in bestimmten Bereich)

Die Unterstützung der Mentoren in ihrer Rolle umfasst:

- Briefing durch HR (Definition Mentoring, Ziele, Rollen und Aufgaben)
- Dokumente
 - Mentoring@Eplus-Gruppe (Leitfaden)
 - Checkliste Erstgespräch
 - Formular Zielvereinbarung
 - Ideengeber Mentoring-Themen
- Betreuung durch die Programmleitung (HR)
- auf Wunsch Einzelcoaching/Beratung
- eine Abschluss-Veranstaltung mit allen Mentoren ist in Planung

Der Matching-Prozess ist wie folgt definiert:

- Mentee formuliert seine Ziele
- Mentee darf Mentoren vorschlagen, ggfs. wird eine Empfehlung von der Programmleitung gegeben
- Direktansprache / Akquise der Mentoren
- Pairing-Gespräch (Mentee + Mentor + HR)
 - kurze persönliche Vorstellung von Mentor und Mentee
 - Präsentation des Mentoring-Konzepts und -Gedankens durch Programm Manager; Klärung von offenen Fragen
 - Besprechung der Ziele, der gegenseitigen Erwartungen, Rahmenbedingungen etc.
 - aktive Entscheidung von Mentor und Mentee

Die Programmleitung bietet anschließend folgende Hilfestellung für die Arbeit in den Tandems:

- Persönliches Briefing zu Beginn
- Dokumente (siehe oben)
- Persönliche Betreuung durch Programm Manager

Besonderheiten / Anmerkungen

Die Einbindung der Vorgesetzten der Mentees erfolgt an mehreren Stellen:

- Einbindung über HPP-Zielvereinbarung und Möglichkeit, Mentor vorzuschlagen
- Weitere Einbindung nach Absprache Mentor-Mentee
- Information der Führungskraft über angedachten/ausgewählten Mentor
- Einbindung in den Mentoringprozess (informativ) kann durch die Tandems erfolgen
- In der Abschlussbewertung werden die Führungskräfte nach ihrer Einschätzung von Prozess und Ergebnissen befragt

Evaluierungsverfahren

Die Fortschrittskontrolle basiert vor allem auf einer individuellen und informellen Rückmeldung durch Mentor und Mentee (ggf. aktives Nachfragen durch Programm-Manager). Ein Reporting der Tandems an die Programmleitung erfolgt formal im Rahmen der Evaluation zu Abschluss des Programms und informell durch kontinuierlichen, persönlichen Kontakt.

Die Befragung zum Abschluss des Programms erfasst die Sicht des Mentee über die im HPP üblichen Evaluationsfragen (wurden auch für Coaching und Trainings gestellt). Die Einstufung erfolgt in 4er-Skala. Die Sicht der Mentoren wird hinsichtlich Einschätzung der Zielerreichung, Verlauf des Mentoring über einen Fragebogen, bzw. „Abschluss“-Gespräch mit Mentee und HR erfasst. Die Sicht der Führungskraft des Mentee wird im Rahmen der allgemeinen Zielbewertung des Entwicklungsplanes am Ende des Programms eingeholt.

Feedback der Mentoren, Mentee und Führungskräfte

Aus den quartalsweisen Dreiergesprächen von Mentee, Vorgesetztem und HR resultieren folgende Erkenntnisse:

- der Austausch wird sehr intensiv genutzt (mindestens monatliche Treffen)
- Mentorenauswahl und Matching haben problemlos funktioniert. Alle Tandems sind schnell gestartet.
- aus Sicht der Führungskräfte wird besonders eine bessere Vernetzung der Mentees zurückgemeldet

Die Mentees bewerten sowohl die Auswahl ihres Mentors, als auch die Zusammenarbeit mit ihm als sehr gut. Sie berichten unter anderem über folgende positive Erfahrungen:

- Intensive Einführung in das Netzwerk des Unternehmens, etwa durch Teilnahme an Meetings mit dem höheren Management
- Mentor war sehr senior und hat viele wertvolle Hinweise zum erfolgreichen Arbeiten gegeben.
- Weiße Flecken im Verständnis der Arbeit wurden aufgezeigt und bearbeitet.
- Mentor war offen, ehrlich, hat aktiv unterstützt und Vertrauen gezeigt.
- Das Verständnis für die unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen wurde gestärkt.

Die Auswirkung des Mentoring auf die tägliche Arbeit der Mentees wurde von diesen ebenfalls positiv bewertet. Genannt wurden folgende Faktoren:

- Das eigene Netzwerk ist ausgebaut geworden.
- Wertvolle Hinweise für die eigene Karrieregestaltung und die Rolle als Führungskraft
- Das Verständnis für andere Fachbereiche ist besser geworden und damit die Zusammenarbeit.

Die Sicht der Mentoren passt zu den Feedbacks der Mentees. Besonders hervorgehoben haben sie die stärkere Vernetzung innerhalb des Unternehmens und, dass sie einen positiven Beitrag zum operativen Geschäft erkennen konnten. Wichtig war ihnen, dass die gute Vorbereitung des Programms ihnen ihre Rolle erleichterte und ein (allerdings nicht genutztes) Unterstützungsangebot für den laufenden Mentoringprozess existierte. Potenzial sehen sie in den Feedbacks, die von den Mentees kamen. Hier war die Erwartung, dass die Mentees mehr auf Augenhöhe agieren.

Feedback der Programmverantwortlichen in der Personalabteilung

Für jeden Mentee wurde ein geeigneter Mentor gefunden und Probleme in der Zusammenarbeit sind nicht aufgetreten. Ein Mentor verließ das Unternehmen und wurde ersetzt. Der Programm-Manager wurde über die quartalsweisen Regelgespräche und informelle Feedbacks hinaus nicht genutzt, da die Zusammenarbeit sehr gut funktionierte.

Lessons learned – Die wichtigsten Erkenntnisse

Die Mentees suchten bevorzugt Mentoren aus den Fachbereichen, die sie für den Unternehmenserfolg als strategisch besonders bedeutend ansahen, in denen sie sich noch zu wenig vernetzt und über die inhaltliche Arbeit informiert einschätzten. Dies bedeutet, dass eine klare Fokussierung auf die eigenen Entwicklungsziele die Mentorenauswahl bestimmte.

Weitere wichtige Erkenntnisse sind:

- Die Zielvorstellung des Mentees sollte von diesem formuliert werden; HR bietet Unterstützung um Ziele messbar zu formulieren.
- Key-Player des Unternehmens sollten als Mentoren ausgewählt werden (reine Fokussierung auf hohe Position in Hierarchie reicht nicht).
- Das Konzept des Mentoring-Programms muss zur Organisationskultur passen. Hier: Vermeidung übermäßiger Formalien (Zwischenreports, (weitere) schriftliche Zielvereinbarung, allgemeine Mentoren-Schulung)
- Das Mentoring ist sehr wertvoll, sowohl grundsätzlich für die Entwicklung als High Potential, als auch direkt für die Erledigung des Tagesgeschäfts (3,8 von 4 möglichen Punkten für beide Items von den Mentees in der Abschluss-Evaluation).

Fazit und Ausblick auf das zukünftige Mentoring in der Organisation

Das Mentoring ist ein wertvoller, unverzichtbarer Baustein im Rahmen des HPP und wird auch im nächsten Programm angeboten werden. Darüber hinaus wird nach den durchweg positiven Erfahrungen mit dem bisherigen Programm nun auch an einem Mentoring-Programm für die Zielgruppe der Performer und High Performer gearbeitet.

Autoren:

Dr. Frank Edelkraut, Mentus GmbH, Braunschweig (fe@mentus.de)

Link: www.mentus.de

Michel Gastreich, E-Plus Gruppe (michel.gastreich@eplus-gruppe.de)

Link: (www.eplus-gruppe.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333