

Tinka Beller  
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

# MENTORING IM TANDEM ZUM ERFOLG

Das STANDARDWERK für Mentoren, Mentees  
und Personalentwickler



Menschen Verantwortung  
Wissenstransfer Work-Life-Balance  
Sichtbarkeit Karriereplanung Zeit  
Vorbild Kommunikation Chancengleichheit  
Nachhaltigkeit Selbstbewusstsein  
Vertrauen  
Entscheidungsfindung

Mit einem Vorwort  
von Dr. Peter Modler

**GABAL**

Tinka Beller  
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder  
**Mentoring – im Tandem zum Erfolg**



#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

**ISBN 978-3-86936-727-9**

**Lektorat:** Susanne von Ahn, Hasloh

**Umschlaggestaltung, Satz und Layout:** Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

**Bilder:** Stefan Bungert (S. 322/323), Digital Vision/thinkstock (S. 232), francisblack/iStock (S. 58), kasto/Fotolia (S. 276), Monkey Business/Fotolia (S. 248), nico blue/iStock (S. 144), PeopleImages (S. 16), PeopleImages/iStock (S. 38), STEEX\_iStock (S. 182), Stigur Karlsson/iStock (S. 292), Vectogracic (S. 114)

**Druck und Bindung:** Salzland Druck, Staßfurt

© 2016 **GABAL Verlag GmbH, Offenbach**. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

Tinka Beller  
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder

# MENTORING IM TANDEM ZUM ERFOLG

Das STANDARDWERK für Mentoren, Mentees  
und Personalentwickler



Mit einem Vorwort  
von Dr. Peter Modler

GABAL

---

Vorwort 7

---

Einleitung 9

---

## 2

### Das Matching: Wie aus zwei Personen ein Tandem wird 39

Optimales und suboptimales Matching 41

---

Mismatching – wenn ein Tandem nicht gelingt 44

---

Wer mit wem aus welchen Gründen? 45

---

Same gender oder Cross-Gender?  
Pro und kontra gemischte Tandems und Gruppen 54

---

## 4

### Cross-Mentoring in der Personalentwicklung 115

Beispiel: Meine wertvolle Auszeit! 116

---

Der ultimative Blick über den  
(Unternehmens-)Tellerrand 119

---

Die exemplarische Durchführung  
eines Cross-Mentoring-Programms 124

---

## 1

### Mentoring: Ein (alt-)bewährtes Instrument neu interpretiert 17

Was Sie über Mentoring wissen sollten 18

---

BeraterIn, CoachIn, MentorIn? Woran erkenne ich wen? 20

---

Der (ideal-)typische Ablauf eines Mentoring-Programms 23

---

Qualitätsmerkmale für Mentoring-Programme 27

---

Mentoring – ein Erfahrungsbericht 30

---

## 3

### Internes Mentoring in der Personalentwicklung 59

Exemplarische Ziele und Zielgruppen 62

---

Die Informationsveranstaltung 66

---

Gruppengröße passend zur Unternehmensgröße 67

---

Die Bewerbungen 68

---

Die Mentee-Interviews 78

---

Die MentorInnen-Interviews 81

---

Die Profildbögen 86

---

Feedback für Mentees, MentorInnen und  
nicht berücksichtigte BewerberInnen 89

---

Über den Umgang mit Widerständen 100

---

Beispiel: Internes Mentoring bei der Provinzial 112

---

## 5

### Sichtbarkeit stärken: PotenzialträgerInnen fördern 145

Typisch weiblich?! – Typisch männlich?! 146

---

Von Sichtbarkeit, Netzwerken und gläserner Decke 155

---

Gender-Awareness-Training für mehr Sichtbarkeit 170

---

Plötzlich Chefin! Wenn aus KollegInnen  
Vorgesetzte werden 176

---

# 6

## Generationen- Mentoring 183

Austausch von Wissen und Erfahrung 184

Wissenstransfer im Unternehmen 189

Die Implementierung des Programms  
im Unternehmen 194

Erfahrungen mit dem Programm aus unserer Praxis 197

Storytelling im Mentoring 207

Der demografische Wandel ist da – und jetzt? 213

# 7

## MENtoring – ein modernes Mentoring-Programm für (werdende) Väter 223

Zur aktuellen Situation von Familie und Beruf 224

Gedankliche und andere Hürden für Väter 228

Mentoring für Väter in Führung 238

# 8

## Mentoring für SchülerInnen – eine ganz besondere Lernbeziehung 249

Wenn die Mentee Popstar werden möchte  
und der Mentor plötzlich Pate wird 250

Das Projekt »Paten als Chance« (PAC) 260

MentorInnen und Mentees mit Migrationshintergrund –  
am Beispiel des Projekts »Junge Vorbilder« 266

# 9

## Projektmanagement im Mentoring 277

Grundlegende Fragen zum  
Projektmanagement im Mentoring 278

Projektarbeit im Mentoring:  
Design-Thinking bei der Ergo 286

# 10

## Generativität und Altruismus: Warum MentorInnen keine Gutmenschen sind 293

Das Gesetz der Reziprozität 295

Der Ansatz der Generativität 296

Letzte Worte 303

Glossar 305

Anmerkungen 311

Quellenverzeichnis 317

Register 321

Über die Autorinnen 322

Trainer 324



# Vorwort

Was braucht eine Volkswirtschaft am dringendsten? Unternehmerisch denkende und handelnde Menschen. Die sind viel wichtiger als etwa Rohstoffe. Diese Leute stellen das Rückgrat einer Gesellschaft dar, denn sie schaffen Arbeitsplätze, erfinden Organisationen, Geschäftsfelder und Techniken und stoßen neue Entwicklungen an. Kurz: Sie steigern die Produktivität. Davon lebt die gesamte Gesellschaft.

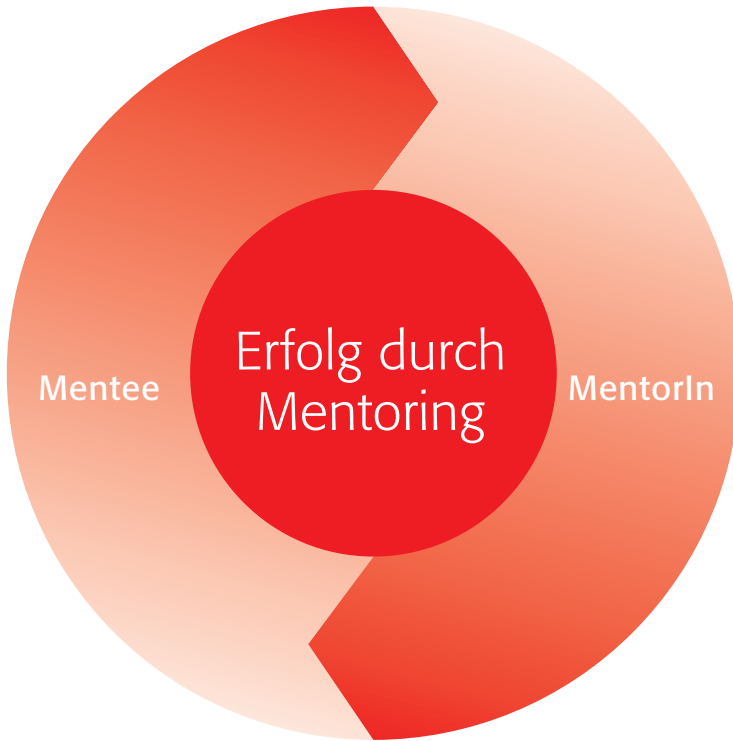
Man wäre schön dumm, wenn man bei der Produktivitätssteigerung einen Großteil derer nicht berücksichtigt, die die Fähigkeit genau dazu haben. Manche Länder sind aber tatsächlich so dumm. Nicht zuletzt auch Deutschland. Denn hierzulande wird auf eine große Zahl von Frauen verzichtet, die das Zeug für Führungspositionen hätten. Im Mittelstand ist es nicht ganz so schlimm wie in Konzernvorständen. Aber von so etwas wie einer Parität sind wir noch weit entfernt.

Es gibt unterschiedliche Wege, auf denen man das ändern kann. Einer davon ist ganz zweifellos Mentoring, das verdeutlichen die beiden Autorinnen beeindruckend. Als ich selbst das erste Mal in einer Führungsposition arbeitete, hatte ich keinen Mentor. Das ist jetzt Jahrzehnte her; aber ich bin mir sicher, dass ich mit so jemandem an der Seite manche Fehler nicht gemacht hätte.

Die Autorinnen stellen anschaulich und systematisch dar, wie ein gutes Mentoring funktioniert (und wie eben nicht).

Tinka Beller und Gabriele Hoffmeister-Schönfelder begleiten Mentoringprozesse seit langer Zeit. Was sie davon in diesem Buch so gründlich und anregend festhalten, ist praktisch einsetzbar, mit vielfacher eigener Erfahrung belegt und durch und durch nützlich. Lesen Sie's! Und lernen Sie etwas (mir ging's genauso).

**Dr. Peter Modler**



**1**

Austausch auf Augenhöhe

**2**Wertschätzendes, professionelles  
Feedback einer erfahrenen Führungskraft**3**Raum und Zeit für Fragen der  
persönlichen und beruflichen Entwicklung



## Wir bringen Menschen zum Sprechen zusammen!

Das ist unsere häufigste Antwort auf die Frage »Was machen Sie eigentlich beruflich?« und eine Kurzversion dessen, was »Mentoring« bedeutet: zwei Menschen mit unterschiedlichen (Berufs-)Erfahrungen zusammenzubringen, die sich miteinander austauschen und sich – gegenseitig – an ihren Entwicklungen teilhaben lassen.

»Menschen zum Sprechen zusammenzubringen«, das klingt einfach, der nächste Gedanke liegt nahe: »Das kann ja nicht so schwer sein, das könnte ich auch!« Und so werden mehr oder weniger professionell organisierte Mentoring-Programme (mehr oder weniger erfolgreich) in Unternehmen implementiert.

Es muss sich jedoch um die »richtigen Menschen« handeln, damit am Ende eines Mentoring-Prozesses der gewünschte Erfolg steht. »Das kann ich auch!« funktioniert nicht immer. Die Erfahrung zeigt: Viele Projekte enden deutlich vor ihrem eigentlichen Ende, unbefriedigend für alle Beteiligten, mit Aussagen wie »Das Mentoring-Programm hat mir persönlich gar nichts gebracht!« und der Annahme, dass das Instrument »Mentoring« per se für ein Unternehmen nicht geeignet sei.

## Woran liegt es, dass manche Projekte scheitern müssen?

Auf Nachfragen erfahren wir häufig, dass die zwingend notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Maßnahme nicht berücksichtigt wurden und somit ein Misserfolg fast programmiert war. Mentoring gelingt nur, wenn Zielgruppen und Ziele genau definiert sind. Unsere Erfahrungen und die häufige Aufforderung von Mentees und MentorInnen (»Sie wissen so viel zu diesem Thema, schreiben Sie doch mal ein Buch!«) waren die wesentlichen Initialzündungen für *Mentoring – im Tandem zum Erfolg*.

Wir schreiben aus der Praxis für die Praxis – für PersonalentscheiderInnen, potenzielle Mentees, MentorInnen und alle Mentoring-Interessierten. Hierbei bieten wir die Expertise von mehr als 3.800 erfolgreich begleiteten Mentoring-Partnerschaften und insgesamt mehr als zwanzig Jahren Mentoring-Know-how. Die geschilderten

Auswahlverfahren, Programme und Beispiele entsprechen der Erfahrung und den Erlebnissen unseres Alltags. Die Schilderungen sind praxisnah und basieren auf unseren subjektiven Eindrücken, ohne den Anspruch, wissenschaftlichen Kategorien gerecht zu werden. Viele Anmerkungen kommen direkt von Mentees und MentorInnen, die ihre Erfahrungen mitteilen möchten und denen wir an dieser Stelle danken. Ihr Vertrauen und ihre Offenheit helfen uns, unsere Tätigkeit immer wieder zu optimieren – und haben dieses Buch erst möglich gemacht!

Im Zusammenhang mit den MentorInnen verwenden wir häufig den Begriff »Führungskräfte«. Dieser beinhaltet gleichwertig SpezialistInnen, ExpertInnen und VertrieblerInnen. Aufgrund der besseren Lesbarkeit haben wir darauf verzichtet, dies an jeder Stelle aufzuführen.

*Mentoring – im Tandem zum Erfolg* ist eine Art Handbuch: Sie können entscheiden, ob Sie es von Anfang bis Ende durchlesen oder mit den Kapiteln beginnen, die Sie im Moment am meisten interessieren. Die im Buch enthaltenen Fragebögen und Darstellungen unterstützen Sie darin, die für Sie, Ihre MitarbeiterInnen oder Ihr Unternehmen geeignete Form des Mentorings zu erkennen und erfolgreich einzuführen. Sie profitieren von sowohl positiven als auch weniger guten Erfahrungen, die bereits gemacht wurden und die Sie nicht wiederholen müssen. Die Unterlagen dienen Ihnen als Grundlage, die Sie für eine strukturierte Begleitung des Programms benötigen.

Es ist unser Wunsch, Sie als Leserin und Leser dieses Buches sowohl in der Orientierungsphase als auch in der Durchführung der Programme zu unterstützen und zu begleiten. Dafür haben wir unser Schatzkästchen an Erfahrungen und Expertise aufgemacht. Mit den Checklisten und Leitfäden bekommen Sie eine ganz praktische Hilfe. Diese Unterlagen sind zum Teil über Jahre optimiert worden und entsprechen denen, mit denen wir sehr erfolgreich arbeiten.

Zur Anwendung der Unterlagen möchten wir Ihnen gerne ein – nicht ganz ernst gemeintes – Beispiel geben, das vermutlich jedem bekannt sein dürfte; es handelt sich um das Thema »Relativistische Raketengleichung«<sup>1</sup>:

## Spezielle Relativitätstheorie für Studienanfänger

[...] Der Beobachter im Laborsystem schreibt die Differentialgleichung (21.3) mit Strichen, also

$$M' du' = -u'_0 dM' \quad (21.5)$$

Du ist dabei der Geschwindigkeitszuwachs im momentanen Ruhesystem der Rakete mit der Ruhemasse  $M'$ , dieser ist nicht gleich dem Geschwindigkeitszuwachs im Laborsystem. Vielmehr ergibt sich mit dem Geschwindigkeitsadditionstheorem (9.1):

$$u + du = \frac{u + du'}{1 + \frac{u du'}{c^2}} \quad (21.6)$$

$u$  ist dabei die momentane Geschwindigkeit der Rakete im Laborsystem. Es muss also klar zwischen Laborsystem (Größen ohne Strich) und momentanem Ruhesystem (Größen mit Strich) unterschieden werden. (21.6) kann durch eine Taylorreihe vereinfacht werden:

$$u + du = (u + du') \left( 1 - \frac{u du'}{c^2} \right) \quad (21.7)$$

[...]

Die weitere Rechnung macht aus (21.5)

$$\int_0^{u_E} \frac{du}{1 - \left(\frac{u}{c}\right)^2} = -u'_0 \int_{M'_A}^{M'_E} \frac{dM'}{M'} \quad (21.10)$$

woraus

$$\frac{c}{2} \ln \frac{1 + \frac{u_E}{c}}{1 - \frac{u_E}{c}} = u'_0 \ln \frac{M'_A}{M'_E} \quad (21.11)$$

folgt [...]. Der Einfachheit halber lassen wir im Folgenden alle Striche weg, erinnern uns aber daran, dass  $M_A$  und  $M_E$  Ruhemassen, also im System der Rakete gemessene Massen sind und die Ausströmgeschwindigkeit  $u_0$  natürlich auch im Raketenbezugssystem gemessen wird. [...]«<sup>2</sup>

Wir gehen selbstverständlich davon aus, dass Ihnen grundsätzlich die Thematik »Spezielle Relativitätstheorie« geläufig ist und keine große Herausforderung darstellt. Deswegen wäre vermutlich trotzdem kaum jemand in der Lage, anhand dieser Informationen eine Rakete zu bauen. Ähnlich stellt es sich im Mentoring dar: Wir stellen Ihnen alles, was wir im Laufe der Jahre erarbeitet haben, zur Verfügung. Trotzdem kann es sehr sinnvoll sein, wenn Sie sich bei der Implementierung des Programms in Ihrem Unternehmen oder der Institution, in der Sie tätig sind, beraten lassen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie seriöse Mentoring-AnbieterInnen erkennen und finden, und stehen natürlich gerne für Fragen zur Verfügung. Lassen Sie uns an Ihren Erfahrungen mit dem Thema Mentoring teilhaben, wir freuen uns über Ihr Feedback und Ihre Anregungen!

Wir möchten Sie für professionelles Mentoring begeistern und Ihnen dabei helfen, Gefahren zu umschiffen. Zur Orientierungshilfe haben wir deswegen innerhalb des Buches mit Symbolen gearbeitet, die Ihnen den Durchblick etwas erleichtern sollen. Als Hanseatinnen ist uns die Wahl der Motive dabei sehr leichtgefallen.



**Das Fernglas** am Anfang jedes Kapitels gibt Ihnen einen kurzen Überblick über das, was Sie im folgenden Text erfahren werden.



**Das Symbol Stolpergefahr** steht für Risiko und warnt Sie vor bestimmten Vorgehensweisen oder Entscheidungen, die sich eventuell negativ auf Ihr Programm auswirken können.



**Der Rettungsring** zeigt mögliche Alternativen. Was können Sie tun, wenn Plan A sich nicht durchsetzen lässt? Wie können Sie mit eventuellen Widerständen umgehen? Lassen Sie sich im Vorfeld falsch getroffene Entscheidungen revidieren?



**Der Anker** am Ende jedes Kapitels fasst das Wichtigste noch einmal zusammen. So können Sie alle relevanten Aussagen kurz gefasst nachlesen.

*Mentoring – im Tandem zum Erfolg* hilft Ihnen bei der Entscheidung für Zielgruppe, Programm, Einführung und Begleitung, damit Sie ebenso begeistert von diesem simplen und gleichzeitig wirkungsvollen Instrument der Personalentwicklung sind wie wir. Wir möchten Sie ermutigen, das für Sie, Ihr Unternehmen oder Ihre MitarbeiterInnen richtige Programm zu finden. Machen Sie Mentoring – aber machen Sie es gut! Dieses Buch ist ein guter Anfang!

**Tinka Beller und  
Gabriele Hoffmeister-Schönfelder**

### **Anmerkung zur Schreibweise:**

Wie alle Menschen, die über Männer und Frauen schreiben, standen wir vor der Frage, wie wir es schaffen, dass sich sowohl Männer als auch Frauen angesprochen fühlen, ohne dass die Lesbarkeit darunter leidet. Die Aussage »Wir verwenden die männliche Form, meinen aber auch Frauen« erschien uns ebenso wenig praktikabel wie das konsequente Verwenden beider Formen, das heißt »Mentorinnen und Mentoren«. Sprache ist Macht. Untersuchungen zeigen, dass sich Frauen von männlichen Formulierungen (»Mentor«) nicht angesprochen fühlen, auch wenn im Vorfeld explizit darauf hingewiesen wurde, dass jeweils beide Geschlechter gemeint sind. Aus diesem Grund haben wir uns im vorliegenden Buch für die gängige Form des »...Innen« (MentorInnen) entschieden, die unserer Meinung nach die Lesbarkeit am wenigsten beeinträchtigt, aber deutlich macht, dass sowohl Männer als auch Frauen damit gemeint sind. Wo dies sprachlich nicht möglich ist, verwenden wir beide Formen.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, die Erfahrungen von zwei Expertinnen deutlich zu machen. Zum Teil handelt es sich um gemeinschaftliche Erlebnisse oder Annahmen. Dies wird durch Aussagen wie »Unserer Erfahrung nach« oder »Wir haben erlebt, dass ...« deutlich. Andere Texte spiegeln unsere individuellen Erfahrungen wider. Da es für die inhaltliche Aussage nicht relevant ist, haben wir in diesen Fällen darauf verzichtet zu kennzeichnen, um welche der Autorinnen es sich jeweils handelt.



# 1

Mentoring:  
Ein (alt-)bewährtes  
Instrument  
neu interpretiert



Das Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen ist bunt und vielfältig. Den Überblick in diesem wachsenden Markt zu behalten und die geeigneten Maßnahmen für die eigene Person, eigene Mitarbeiter oder das Unternehmen zu finden ist selbst für PersonalexpertInnen nicht leicht! In diesem Kapitel stellen wir Ihnen die Entwicklung des Instruments Mentoring vor und zeigen Unterschiede zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen. Ein persönlicher Erfahrungsbericht schildert die Erfahrungen eines Mentors mit verschiedenen Programmen.

## Was Sie über Mentoring wissen sollten

*»Mentoring bedeutet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/Mentorin), die ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine weniger erfahrene Person (Mentee) weitergibt.«<sup>3</sup>*

Ein Blick in Personalabteilungen, Schulen, Universitäten und Vereine macht es sehr deutlich: Mentoring ist in. Es erscheint fast unmöglich, nicht mit einem der unzähligen Paten-, Buddy- oder Tandem-Programme konfrontiert zu werden, die in den letzten Jahren ins Leben gerufen wurden.

Ob Männer, Frauen, SchülerInnen, MitarbeiterInnen mit und ohne Migrationshintergrund oder Studierende bestimmter Fächer: Die Gruppe der potenziellen Mentees ist nahezu unerschöpflich. Ebenso vielfältig sind die angebotenen Themen. Ob Entscheidungsfindung, Integration, Chancengleichheit, Karriereplanung oder eine verbesserte Work-Life-Balance: Es kann der Eindruck entstehen, dass Mentoring das Instrument für sämtliche Zielgruppen, von Schülern bis zu Führungskräften, und alle Herausforderungen und Themen sei.

Doch woher kommt die Begeisterung für dieses (im tatsächlichen Sinne) ja nicht neue Instrument? Bereits bevor Mentoring in den 1970er-Jahren als zielführende und kostengünstige Personalentwicklungsmaßnahme entdeckt wurde, gab es ein »Best-Practice-Tandem«:

Als Odysseus, König der Insel Ithaka, in den Trojanischen Krieg aufbricht, beauftragt er seinen Freund Mentor, für seinen Sohn Telemachos zu sorgen. In den darauffolgenden Jahren steht Mentor Telemachos als vertrauensvoller Freund und Ratgeber auch in schwierigen Situationen zur Seite und ist damit zum Sinnbild und Namensgeber des heutigen Mentoring-Prinzips geworden.<sup>4</sup>

Die fast universelle Anwendbarkeit des Prinzips hat in den letzten Jahren zu einem Boom zunächst in der Wissenschaft und anschließend in der Personalentwicklung, in Vereinen und Schulen gesorgt. Auch in der Politik wird vermehrt mit dem Instrument Mentoring gearbeitet. Ein Beispiel hierfür ist das Mentoring-Programm »Politik braucht Frauen!«, das vom niedersächsischen Sozialministerium im Vorfeld der Kommunalwahl 2015 angeboten wurde. Hier war, ähnlich wie in vielen Unternehmen, das Ziel, den Anteil von Frauen zu erhöhen, der in der Kommunalpolitik ähnlich gering ist wie in Führungspositionen.<sup>5</sup>

Mentoring von anderen fördernden und betreuenden Programmen abzugrenzen ist oft schwierig: Ist beispielsweise die intensive Betreuung einer Studentin durch ihren Professor gleichzusetzen mit Mentoring? Oder handelt es sich hierbei lediglich um einen festen Bestandteil des beruflichen Alltags des Lehrenden? Wie unterscheidet sich der Onboarding-Prozess des neuen Kollegen von einem internen Mentoring-Programm? Ist der Austausch in meinem beruflichen Netzwerk vielleicht auch so etwas wie Mentoring? Und ist überall, wo ein »Mentoring-Programm« angeboten wird, auch Mentoring gemeint? Die Tatsache, dass »Mentoring« kein geschützter Begriff ist und dieser in den letzten Jahren geradezu inflationär gebraucht wurde, erschwert die Antwort zusätzlich.

Dabei muss die Unterscheidung von weiteren Maßnahmen, wie zum Beispiel Supervision, Training, fachspezifische Beratung oder Coaching, für die Auswahl seriöser Anbieter möglich sein.



Keine der im Folgenden genannten Maßnahmen ist ein »Allheilmittel«. Jedes der Programme ist für bestimmte Frage- und Problemstellungen geeignet. Definieren Sie im Vorfeld genau, wofür Sie Hilfe und Unterstützung benötigen, und wählen Sie dann das passende Instrument wie Mentoring, Coaching, Beratung o.Ä.

# BeraterIn, CoachIn, MentorIn?

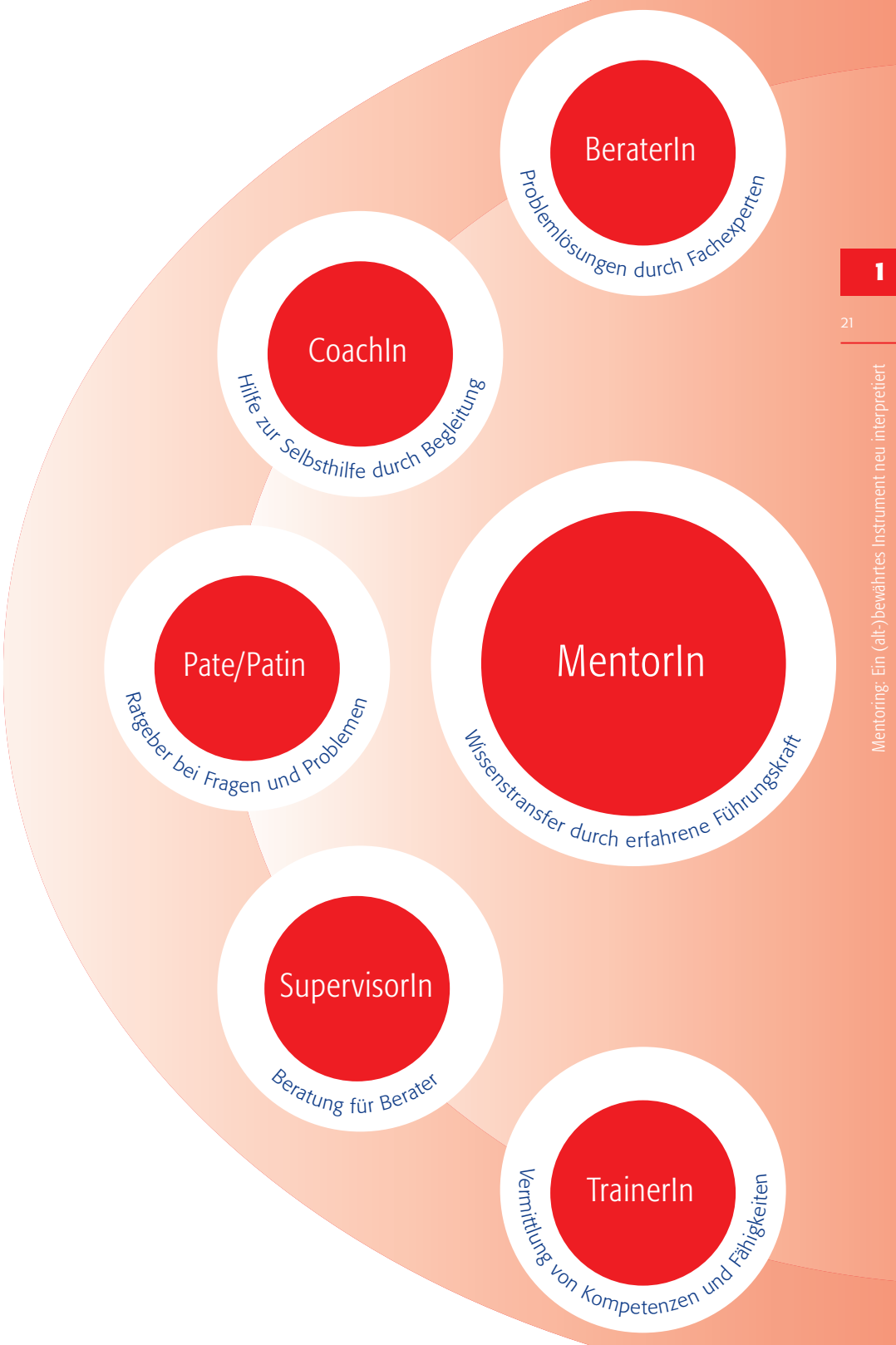
## Woran erkenne ich wen?

Einige Programme oder Instrumente überschneiden sich und haben ähnliche Ansätze. Und alle haben ihre Daseinsberechtigung. Wichtig ist, Ziele und Zielgruppe genau zu definieren, um die richtige Wahl treffen zu können. Hier können Sie sich einen ersten Überblick über Methoden und Anwendungsmöglichkeiten verschaffen.

**BeraterInnen** sind Sachverständige zu bestimmten Themen. Sie geben direkte Handlungsempfehlungen, die sich auf rein fachliche Unterweisungen beschränken. BeraterInnen sind FachexpertInnen, wie zum Beispiel SteuerberaterInnen, WirtschaftsberaterInnen oder EDV-ExpertInnen. Ziel der BeraterInnen ist es, das Problem der KlientInnen zu lösen. Der Lernzuwachs ist nicht das primäre Ziel. BeraterInnen werden für ihre Dienstleistungen bezahlt.

**Coaches** arbeiten zusammen mit ihren KlientInnen prozessorientiert, wobei es sich in erster Linie um »Hilfe zur Selbsthilfe« handelt. Die Annahme ist, dass die Coachees die Lösung durch Begleitung und gezieltes Fragen des Coaches selbst entwickeln können. Der Coach wird sich im Idealfall mit dem Praxisfeld der KlientInnen auskennen, muss aber kein Profi in deren Themengebiet sein. Coaches arbeiten mit Methodenvielfalt, um die Selbstmanagementfähigkeiten der KlientInnen zu unterstützen. Da die Ausbildung zum Coach nicht geschützt ist, empfiehlt es sich, genau auf die eigenen Bedürfnisse und die passende Qualifikation des Coaches zu achten. Neutralität ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching, das einzeln, im Team oder in Gruppen stattfinden kann. Coaches werden für ihre Dienstleistungen bezahlt.

**Paten/Patinnen** verstehen sich als RatgeberInnen und erste Anlaufstelle bei Fragen oder Problemen. Patenprogramme werden häufig in Schulen oder Vereinen angeboten, wo sich beispielsweise ältere SchülerInnen um jüngere SchülerInnen kümmern oder langjährige Mitglieder des Vereins sich für neue Mitglieder als Ansprechpartner oder MultiplikatorInnen zur Verfügung stellen. Paten/Patinnen werden nicht für ihre Tätigkeit bezahlt.



**SupervisorInnen** sind ursprünglich in der Beziehungsarbeit, das heißt für TherapeutInnen, SozialarbeiterInnen oder BeraterInnen im psychosozialen Bereich, tätig gewesen und erst in den letzten Jahren auch für andere Gruppen in den Fokus gerückt. SupervisorInnen werden primär als »Berater für Berater«, also auch für Coaches usw., tätig und weniger für die individuelle Förderung. Supervision findet häufig in Gruppen oder Teams statt. SupervisorInnen werden für ihre Tätigkeit bezahlt.

**TrainerInnen** werden im personellen Kontext häufig für die Vermittlung bestimmter Kompetenzen und Fähigkeiten eingesetzt. Dies können zum Beispiel Verkaufstrainings oder Rhetoriktrainings sein. Die TrainerInnen üben, geben Feedback und korrigieren die zu erlernenden Verhaltensweisen. Im Mittelpunkt stehen die Trainingsinhalte. Die individuellen Bedürfnisse der zu Trainierenden sind zwar maßgeblich für den Erfolg, werden aber nicht primär berücksichtigt. TrainerInnen werden für ihre Tätigkeit bezahlt.

**MentorInnen** sind in der Regel erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte. Sie geben ihr Wissen und ihr Know-how weiter, sind aber im Normalfall nicht extra dafür ausgebildet. Im Vordergrund steht der Austausch von praktizierten Strategien, selbst erworbenen Kenntnissen und persönlichen Erfahrungen. MentorInnen berichten im Einzelgespräch von ihrer eigenen Entwicklung, eventuellen Fehlentscheidungen, Erfolgen und Lösungen. MentorInnen agieren aus einer aktiven Berufstätigkeit (beziehungsweise kurzen Zeit des Ruhestands) mit allen Herausforderungen und lassen ihre Mentees daran teilhaben. MentorInnen werden für ihre Dienstleistungen in der Regel nicht bezahlt. Die Tätigkeit als MentorIn in internen Mentoring-Programmen kann als Teil der originären Führungsaufgabe verstanden werden.

Es ist wichtig, vor Beginn jeder Maßnahme die genaue Zielgruppe und die Ziele zu klären, um das geeignete Instrument zu wählen.

# Der (ideal-)typische Ablauf eines Mentoring-Programms

Abhängig von der Art des Programms, ob es sich nun um ein internes (Kapitel 3) oder ein Cross-Mentoring-Programm (Kapitel 4) handelt, und von den jeweiligen Zielgruppen, die im Fokus stehen, unterscheidet sich die Durchführung eines Mentorings in einigen Aspekten. Das heißt, dass nicht alle der im Folgenden genannten Maßnahmen für alle Programme gültig sind, sondern nur eine Orientierungshilfe darstellen können. Der folgende Prozessablauf ermöglicht einen ersten Überblick über die Parameter, die als Grundlage für die einzelnen Programme angesehen werden und individuell adaptiert werden können.

Nach der Entscheidung für ein Mentoring-Programm steht die Frage an, welche Form die optimale Lösung ist: ein (firmen-)internes oder ein Cross-Mentoring-Programm. Zu berücksichtigen sind dabei die Rahmenbedingungen wie Unternehmensgröße, Zielgruppe oder Zielsetzung des Programms. Während für ein internes Mentoring-Programm sowohl eine Mindestunternehmensgröße als auch eine Mindestanzahl an Mentees und MentorInnen gegeben sein sollten, ist es im Cross-Mentoring auch möglich, einzelne MitarbeiterInnen des Unternehmens an der Maßnahme teilnehmen zu lassen.

In beiden Fällen gilt, dass alle beteiligten Personengruppen frühzeitig und umfassend informiert werden. Für Cross-Mentoring-Programme ist aufgrund der Voraussetzungen (externe MentorInnen, Netzwerk mit anderen Mentees, Workshops usw.) die Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen nötig, die über entsprechende Fähigkeiten und Kontakte verfügen. Bei internen Mentoring-Programmen ist eine Durchführung durch die Personalabteilung die Regel. Die Vorgehensweise ähnelt hier der Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen.

Die grundsätzliche Information der Zielgruppe über die geplante Maßnahme kann auf unterschiedliche Art erfolgen: Die Projektgruppe (im Unternehmen für das Mentoring zuständige Personen aus Personalwesen und Fachabteilungen oder Diversity-Beauftragte sowie unter Umständen externe ExpertInnen) kann potenzielle TeilnehmerInnen per Mail oder über eine firmeninterne Software über die Einführung des Programms informieren. Nach dieser ersten Auskunft sollte alles Weitere im persönlichen Kontakt stattfinden, etwa durch eine Informationsveranstaltung für alle Interessierten. Auf dieser Veranstaltung werden Fakten wie Dauer des Programms,

Voraussetzungen für die Teilnahme, das Auswahlverfahren, begleitende Workshops und mögliche Ziele vorgestellt.

Die potenziellen Mentees haben hier die Möglichkeit, die Projektverantwortlichen kennenzulernen und Fragen zu stellen. Zu diesem Zeitpunkt kann und sollte bereits auf das persönliche Engagement, das von allen Teilnehmenden erwartet wird, hingewiesen werden. Der positive Effekt ist deutlich: Es bewerben sich tatsächlich nur diejenigen, die ein vertieftes Interesse an einer Teilnahme haben. Eine »zufällige« Teilnahme nicht genügend motivierter Mentees ist durch diese Vorgehensweise ausgeschlossen.

Nach der Informationsveranstaltung und dem persönlichen Austausch erhalten die MitarbeiterInnen auf Wunsch weitere Unterlagen, in denen der Programmablauf erklärt ist. Auch diese Informationen helfen zu entscheiden, ob es sich um den richtigen Zeitpunkt handelt, für Mentoring geeignete Themen vorhanden sind und ob eine Teilnahme gewünscht wird. Sowohl die Zeit, die die Mentees mit den Gesprächen verbringen, als auch die Vor- und Nachbereitung der Termine, Netzwerktreffen und begleitende Workshops müssen mit dem bestehenden Kalender – und dem Privatleben – vereinbar sein.

Ein wichtiger Aspekt ist das Auswahlverfahren unter den potenziell Interessierten. Dies kann beispielsweise durch ein Assessment-Center gestaltet werden. Da es der Praxis der Autorinnen entspricht, gehen wir im Folgenden von einem schriftlichen Bewerbungsverfahren aus.

Besteht nach der Informationsveranstaltung grundsätzliches Interesse, erhalten die möglichen TeilnehmerInnen neben den weiteren Informationen zum Programm Hinweise darauf, was für eine Bewerbung nötig ist. Bewährt hat sich das Anfordern von Unterlagen durch die BewerberInnen selbst. Jede noch so geringe Anforderung ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema und der eigenen Motivation. Die Anforderungen an die Bewerbungen sollten der Zielgruppe angepasst sein. Für potenzielle Führungskräfte gelten andere Standards als zum Beispiel für SchülerInnen der achten Klasse. Die Bewerbung sollte eine erste Herausforderung, aber keine Überforderung darstellen. Auf die genauen Parameter und die Besonderheiten der Bewertung von Bewerbungen gehen wir in den jeweiligen Kapiteln detailliert ein.

Für eine größtmögliche Neutralität der Bewerbungen empfiehlt es sich, mit standardisierten Instrumenten wie Bewertungsbögen zu arbeiten. So können die Inhalte und Eignungen der Bewerbungen optimal abgeglichen und Entscheidungen transparent dargestellt werden. Dies ist für die professionelle Implementierung und Begleitung des Programms von großem Wert. Diese Form der Bewertung ermöglicht das Erstellen einer Benchmark.

Die BewerberInnen, die aufgrund ihrer schriftlichen Darstellung überzeugen konnten, werden zu einem Interview mit den externen ExpertInnen oder der Projektgruppe eingeladen. In diesem Gespräch können die Themen der Bewerbung sowie die Motivation der BewerberInnen besprochen werden und der erste Eindruck lässt sich verifizieren beziehungsweise falsifizieren. Auch hier sollte großer Wert auf Transparenz und Vergleichbarkeit gelegt werden, damit auch dritte, nicht direkt beteiligte Personen wie etwa der Vorstand nachvollziehbare Entscheidungen treffen können. Dies ist beispielsweise durch das Erstellen eines Profilbogens möglich, der auch als Grundlage für ein späteres Matching mit den MentorInnen dienen kann. Hier werden unter anderem potenzielle Themen, Besonderheiten oder Auffälligkeiten des Gesprächs vermerkt.

Nach dem persönlichen Gespräch wird anhand verschiedener Kriterien entschieden, ob die potenziellen Mentees an der Maßnahme teilnehmen können. Solche Kriterien sind – zum Beispiel – geeignete Themen, Bereitschaft der Mentees zur Reflexion des eigenen Verhaltens und zeitliche Verfügbarkeit. Sollten diese Voraussetzungen erfüllt sein, beginnt die Auswahl geeigneter MentorInnen. Die Identifikation potenzieller MentorInnen kann auf verschiedene Arten stattfinden, beispielsweise durch das Festlegen von Parametern wie einer bestimmten Führungsebene, die Nennung von per se geeigneten Personen oder die aktive Ansprache potenzieller MentorInnen durch die Personalabteilung. Außerdem ist es möglich, dass sich interessierte Führungskräfte bei der Personalabteilung oder Projektgruppe melden und ihren Wunsch, teilzunehmen, artikulieren. Die Aufgabe der MentorInnen setzt zwar Führungserfahrung voraus, geht aber darüber hinaus. Deswegen ist es umso wichtiger, auch die Auswahl der MentorInnen nach objektiven Bewertungskriterien vorzunehmen. Nicht jede Führungskraft verfügt über die notwendige Empathie und Geduld, die zeitlichen Ressource oder die Bereitschaft, das eigene Wissen zu teilen. Ob diese Fähigkeiten im nötigen Ausmaß vorhanden sind, wird in einem persönlichen Interview geklärt. Hier wird zusammen mit den potenziellen MentorInnen erörtert, in welchen Bereichen sie über besonderes Wissen verfügen, das sie gerne weitergeben möchten, und welche Erwartungen sie an die Mentees und das Programm stellen.

Durch Auswerten der Interviews, Abgleichen der, ebenfalls für die MentorInnen erstellten, Profildbögen und im Gespräch entstandene persönliche Eindrücke stellen die Personalverantwortlichen oder die Mentoring-ExpertInnen unter Berücksichtigung der Ziele der Mentees die Tandems zusammen. Dieser Prozess des »Matchings« ist die große Herausforderung und ein wesentlicher Bestandteil eines erfolgreichen Mentoring-Programms. Die Details dieses Prozesses, wie etwa Ausschlusskriterien, werden ausführlich in Kapitel 2 beschrieben. Die vorläufigen Tandems werden in einem persönlichen Gespräch der Projektgruppe vorgestellt. Sollte es aus Sicht der Projektgruppe Hinderungsgründe geben, können oder müssen die entsprechenden Tandems neu zusammengestellt werden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, zu jedem »perfect match«, den als optimal identifizierten MentorInnen, immer noch eine Alternative zu überlegen. Trotz der Abfrage bei Mentees und MentorInnen, wer nicht als Tandem-PartnerIn infrage kommt, können aus Sicht der Personabteilung oder der Projektgruppe Änderungen in der Zusammenstellung sinnvoll sein. Dies kann dann der Fall sein, wenn Personalentscheidungen oder Umstrukturierungen geplant sind, von denen die Beteiligten noch nichts wissen, die aber beispielsweise zu einer engeren Zusammenarbeit führen würden. Sollte es trotz intensiver Bemühungen nicht möglich sein, einen adäquaten Ersatz für die MentorInnen zu finden, die nicht in Betracht kommen, sollte eine Alternative, etwa Cross-Mentoring, in Erwägung gezogen werden. Es ist deutlich von einem Matching abzuraten, das nicht den Qualitätsstandards entspricht oder das den Überzeugungen der Projektgruppe entgegensteht. Ein Tandem, das unter solchen Bedingungen startet, ist gegenüber den anderen Paaren deutlich benachteiligt. Hier sind ein offenes Gespräch und die Nennung möglicher Alternativen die bessere Alternative.

Für den (weitaus häufigeren) Fall, dass die Projektgruppe mit der Zusammenstellung der Tandems einverstanden ist, werden Mentees und MentorInnen über ihre Teilnahme am Programm informiert. Die Information, mit wem das Mentoring stattfindet, bekommen die TeilnehmerInnen jedoch erst auf der Auftaktveranstaltung. So soll verhindert werden, dass bereits im Vorfeld Informationen eingeholt werden und kein unbefangenes Kennenlernen mehr möglich ist. Das heißt, dass Mentees und MentorInnen sich erst auf der Auftaktveranstaltung kennenlernen, wo sie auch alle weiteren Informationen, wie Kontaktdaten, Termine für Workshops usw. erhalten. Die Tandem-Beziehung steht im Mittelpunkt des Mentoring-Programms, unterstützt werden sollte jedoch sowohl die Vernetzung der Mentees als auch die der MentorInnen untereinander.

# Qualitätsmerkmale für Mentoring-Programme

Um professionelle Programme erkennen und gegebenenfalls im eigenen Unternehmen implementieren zu können, müssen die notwendigen Qualitätsstandards bekannt sein. In diesem Kapitel zeigen wir die Standards der Deutschen Gesellschaft für Mentoring (DGM)<sup>6</sup>, anhand derer Sie die Programme von externen AnbieterInnen überprüfen beziehungsweise Ihre eigenen Programme qualitativ hochwertig und erfolgreich gestalten können. 2012 haben die Autorinnen gemeinsam mit weiteren Mentoring-ExpertInnen die Deutsche Gesellschaft für Mentoring (DGM) gegründet.

Es sind im Wesentlichen drei Faktoren, die eine Übersicht der Angebote erschweren:

1. Mentoring ist per se kein geschützter Begriff.
2. Es existieren keine allgemein gültigen Standards und Qualitätsmerkmale für Mentoring-Programme.
3. Es herrscht Intransparenz bezüglich der Inhalte und Rahmenbedingungen der angebotenen Mentoring-Programme.

Ziel ist unter anderem die Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen, zum Beispiel durch die Zertifizierung von AnbieterInnen und/oder Programmen. Personalverantwortliche oder ProjektleiterInnen sollen die Möglichkeit haben, seriöse, erfahrene Anbieter für ihr Programm zu wählen, und in die Lage versetzt werden, anhand der Qualitätskriterien das eigene Programm erfolgreich zu implementieren.

Die Kriterien zur Zertifizierung gelten grundsätzlich für alle Mentoring-Programme. Folgende Übersicht über die Bereiche verdeutlicht, wie umfangreich und unterschiedlich die Fragen, Ziele und Techniken der Durchführung sind.

### Voraussetzungen

---

- Freiwillige Teilnahme der Mentees und MentorInnen
- Unabhängigkeit in der Mentoring-Partnerschaft
- Definierter Zeitraum
- Rollen- und Zielklärung für das Mentoring-Programm

28

### Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

---

- Mindestens ein persönliches Gespräch, ergänzend ist auch E-Mail-Kontakt oder der Einsatz anderer Medien möglich
- Vereinbarung zur Mentoring-Arbeit zwischen Mentee und MentorIn
- Vertraulichkeit zwischen den Beteiligten muss gewahrt bleiben
- Zusätzliche Interaktion, zum Beispiel Projektarbeit, Begleitung/Shadowing, Networking

### Formen des Mentorings

---

- One-to-one-Mentoring
- Gruppen-Mentoring
- Peer-Mentoring
- E-Mentoring

### Inhalte des Mentorings

---

- Erfahrungsaustausch, zum Beispiel über berufsrelevante Themen
- Austausch informellen Wissens (zum Beispiel Unternehmens- oder Fächerkultur)
- Entwicklung von Strategien unter anderem zur Lebens- und Karriereplanung und zur Vernetzung
- Weiterentwicklung personaler Kompetenzen, zum Beispiel durch Potenzialanalyse, Feedback

## Rahmenbedingungen

---

Auswahlkriterien müssen transparent sein;  
mögliche Hilfsmittel zur Auswahl:

- Profildbogen (zum Beispiel demografische Daten, Status, Lebenslauf, Erwartungen an das Programm)
- Persönliches Gespräch mit Mentee und gegebenenfalls MentorIn
- Assessment-Center

## Begleitung von Mentees und MentorInnen

---

- Information der TeilnehmerInnen: Flyer, Broschüren, Veranstaltungen o. Ä.
- Vermittlung von Mentoring-Kompetenzen in Begleitveranstaltungen
- Beratung und gegebenenfalls Vermittlung im Konfliktfall
- Zielgruppenspezifischer Aufbau von Netzwerkstrukturen

## Institutionelle Voraussetzungen

---

Aufgaben des Mentoring-Programms in der Institution/den Institutionen müssen definiert sein. Das Mentoring-Konzept sollte Teil der Organisationsstrategie sein:<sup>7</sup>

- Unterstützung der Leitungsebene
- Finanzielle und personelle Ressourcen
- Interne und externe Kommunikation

## Matching

---

Passgenauigkeit muss gesteuert werden, zum Beispiel über Abgleich der Profildbögen

## Qualitätssicherung

---

- Feedback der TeilnehmerInnen
- Evaluation
- Programmdokumentation

