

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
<b>1 Einleitung und Aufbau des Buches .....</b>	<b>15</b>
1.1 Einführung in die Thematik .....	15
1.2 Aufbau des Buches .....	17
<b>2 Einführung in das Mentoring .....</b>	<b>19</b>
2.1 Begriffliche Festlegung und Verbreitung des Konzepts .....	19
2.2 Definition und Grundwerte des Mentorings .....	21
2.3 Einordnung in die Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung .....	22
2.4 Gestaltungsformen des betrieblichen Mentorings .....	24
2.5 Typische Zielgruppen von betrieblichem Mentoring .....	29
<b>3 Mentoring als Prozessmodell .....</b>	<b>31</b>
<b>4 Erfolgsfaktor 1: Bewusste Entscheidung .....</b>	<b>35</b>
4.1 Entscheidung über den Einsatzbereich von Mentoring .....	36
4.1.1 Einsatzbereiche in der Personalentwicklung .....	37
4.1.2 Einsatzbereiche für die Organisationsentwicklung .....	39
4.1.3 Rahmenbedingungen und Grenzen für den Einsatz von Mentoring .....	42
4.2 Zielsetzung, Zielgruppendefinition und Inhalte .....	44
4.3 Entscheidung über die Gestaltungsformen des Mentorings .....	46
4.4 Qualitätsstandards für Mentoring-Programme .....	48
4.5 Kernfragen für den Praxistransfer .....	49
4.6 Impuls aus der Praxis: Talente-Entwicklung durch Mentoring bei Magna Steyr .....	49
4.6.1 Einführung .....	49
4.6.2 Die Zielgruppe: Talente bei Magna Steyr .....	50
4.6.3 Zielsetzung des Mentorings für die LDS-Talente .....	51
4.6.4 Der Magna Steyr-Mentoren-Pool .....	52
4.6.5 Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Mentorin und Mentee .....	53
4.6.6 Zielorientiertes Design und praktische Umsetzung des Mentoring- Programms .....	54
4.6.7 Erfolgsfaktoren für Mentoring in der Talente-Entwicklung .....	56
4.6.8 Fazit .....	56

<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktor 2: Realistische Ressourcenplanung</b>	<b>59</b>
5.1	Ressourcen im Mentoring-Programm	60
5.1.1	Ressourcenplanung für die Konzeptionsphase	62
5.1.2	Ressourcenplanung in der Vorbereitungsphase	63
5.1.3	Ressourcenplanung für die Phase der Prozessbegleitung	65
5.1.4	Ressourcenplanung in der Aufarbeitungsphase	66
5.1.5	Kosten eines internen Mentoring-Programms	67
5.1.6	Beachtenswertes bei der Ressourcenplanung	70
5.1.7	Ressourcencontrolling	71
5.2	Kernfragen für den Praxistransfer	71
5.3	Impuls aus der Praxis: Mentoring bei der Allianz Österreich	71
5.3.1	Definition der benötigten Ressourcen	72
5.3.2	Vorbereitung des Programmes	72
5.3.3	Kommunikation bzw. Bekanntmachung der Initiative	73
5.3.4	Bewerbungs- und Auswahlverfahren	73
5.3.5	Durchführung des Programmes	74
5.3.6	Nachbereitung	75
5.3.7	Zusammenfassung	76
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktor 3: Qualifizierte Mentoring-Leitung</b>	<b>79</b>
6.1	Aufgaben der Mentoring-Leitung	80
6.2	Rollenvielfalt der Mentoring-Leitung	83
6.3	Anforderungen an die ideale Mentoring-Leitung	85
6.3.1	Auswahlkriterien der idealen Mentoring-Leitung	85
6.3.2	Kompetenzprofil einer idealen Mentoring-Leitung	91
6.3.3	Qualifizierungsmöglichkeiten für die Mentoring-Leitung	92
6.4	Kernfragen für den Praxistransfer	93
6.5	Impuls aus der Praxis: Programm-Verantwortung – Erfahrungen aus der Beratungspraxis	93
6.5.1	Verantwortlichkeiten und Rollen für erfolgreiches Mentoring	94
6.5.2	Aufgaben der Programm-Verantwortlichen	94
6.5.3	Fallbeispiel Herr Huber	96
6.5.4	Fallbeispiel Frau Hofer	98
6.5.5	Kompetenzen und Qualifizierung der Programm-Verantwortlichen	100
6.5.6	Zusammenfassung, Fokus und Ausblick einer optimalen Rolle des Programm-Verantwortlichen in einem Mentoring-Programm	101
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktor 4: Professionelle Auswahl der Beteiligten</b>	<b>103</b>
7.1	Auswahlkriterien der Teilnehmer	104
7.1.1	Rahmenbedingungen und Vorgehensweise der Profilerstellung	104
7.1.2	Auswahlkriterien für die idealen Mentees	107

7.1.3	Auswahlkriterien für die idealen Mentoren .....	111
7.1.4	Kompetenzprofile für die idealen Mentoring-Teilnehmer .....	118
7.2	Akquise und Auswahlprozess der Teilnehmer .....	120
7.2.1	Akquise und Auswahlprozess der Mentees .....	121
7.2.2	Akquise und Auswahl der Mentoren .....	122
7.3	Kernfragen für den Praxis-Transfer .....	123
7.4	Impuls aus der Praxis: Mentoring-Programme der EAF Berlin .....	123
7.4.1	Auswahl von Mentees .....	125
7.4.2	Auswahl der Mentorinnen und Mentoren .....	127
7.5	Qualifizierung von Mentorinnen .....	130
7.5.1	Ziel und Design der Qualifizierung .....	130
7.5.2	Lernfelder für Mentoren .....	131
7.6	Kernfragen für den Praxistransfer .....	133
7.7	Impuls aus der Praxis: Mentoren-Workshop im internen Mentoring der Deutschen Bundesbank .....	133
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktor 5: Klares Commitment aller Stakeholder und Beteiligten</b>	<b>145</b>
8.1	Definition und Bedeutung von Commitment im Mentoring .....	146
8.2	Commitment der Beteiligten und Stakeholder .....	147
8.2.1	Commitment der Unternehmensleitung .....	148
8.2.2	Commitment der HR-Abteilung und Mentoring-Leitung .....	149
8.2.3	Commitment der Mentoren .....	150
8.2.4	Commitment der Mentees .....	153
8.2.5	Commitment des Vorgesetzten des Mentees .....	155
8.2.6	Commitment des Betriebsrates .....	157
8.3	Konsequenzen mangelnden Commitments der Beteiligten und der Stakeholder .....	157
8.4	Kernfragen für den Praxistransfer .....	158
8.5	Impuls aus der Praxis: Mentoring in der BKS Bank AG .....	158
8.5.1	Einleitung .....	158
8.5.2	Mentoring in der Führungskräfteausbildung .....	159
8.5.3	Kamingespräch: auf Tuchfühlung mit den Vorstandsmitgliedern ..	165
8.5.4	Fazit .....	166
<b>9</b>	<b>Erfolgsfaktor 6: Transparente Kriterien und achtsamer Prozess des Matchings</b>	<b>169</b>
9.1	Matching als kritischer Erfolgsfaktor .....	170
9.2	Datensammlung für den Matching-Prozess .....	171
9.3	Die Gestaltung des Matching-Prozesses .....	173
9.4	Erfolgskriterien für den Matching-Prozess .....	179
9.5	Bekanntgabe des Matching-Ergebnisses .....	185

9.6	Kernfragen für den Praxistransfer . . . . .	186
9.7	Impuls aus der Praxis: Mit Frauen in Führung! . . . . .	186
9.7.1	Die Ausgangssituation . . . . .	186
9.7.2	Die Bedeutung des Matchings – Herzstück des Mentorings . . . . .	186
9.7.3	Erforderlicher Input für das Matching . . . . .	187
9.7.4	Wertschätzender Umgang mit Absagen . . . . .	189
9.7.5	Interviewführung . . . . .	190
9.7.6	Profilerstellung und Mentorensuche . . . . .	192
<b>10</b>	<b>Erfolgsfaktor 7: Hochwertige Mentoring-Prozessbegleitung . . . . .</b>	<b>199</b>
10.1	Mentoring-Vertrag zwischen den Tandempartnern . . . . .	200
10.2	Die Gestaltung des Rahmenprogramms . . . . .	202
10.3	Kernfragen zur Umsetzung in der Praxis . . . . .	208
10.4	Impuls aus der Praxis: Die Plattform Cross-Mentoring in Oberösterreich (OÖ) . . . . .	209
10.4.1	Bedeutung des verbindlichen Rahmenprogramms für das Cross-Mentoring . . . . .	209
10.4.2	Zielorientierung für die Gestaltung eines Cross-Mentoring- Rahmenprogramms . . . . .	211
10.4.3	Organisation der Plattform Cross-Mentoring-Programm OÖ . . . . .	211
10.4.4	Rahmenprogramm der Plattform Cross-Mentoring-Programm OÖ . . . . .	212
10.5	Impuls aus der Praxis: Gender-Awareness-Training im Rahmen des Cross-Mentoring Münster . . . . .	222
10.5.1	Cross-Mentoring Münster . . . . .	222
10.5.2	Zielsetzung des Gender-Awareness-Trainings . . . . .	222
10.5.3	Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung . . . . .	223
10.5.4	Gender-Kompetenz für Mentorinnen und Mentoren . . . . .	227
10.6	Aufbau und Entwicklung der hochwertigen Mentoring-Beziehung . . . . .	229
10.6.1	Mentoring-Beziehung als energiegeladene Lernbeziehung . . . . .	229
10.6.2	Phasen der Mentoring-Beziehung . . . . .	231
10.6.3	Werkzeuge und Methoden im Mentoring . . . . .	237
10.6.4	Energieentwicklung in der Mentoring-Beziehung . . . . .	239
10.7	Kernfragen für den Praxistransfer . . . . .	240
10.8	Impuls aus der Praxis: Aufbau und Entwicklung der Lernbeziehung . . . . .	241
10.8.1	Faktoren für eine funktionierende (Lern-)Beziehung. . . . .	242
10.8.2	Coaching oder Mentoring – was ist lehrreicher? . . . . .	243
10.8.3	Rückschau eines Mentees . . . . .	243
<b>11</b>	<b>Erfolgsfaktor 8: Kompetente externe Unterstützung . . . . .</b>	<b>245</b>
11.1	Mögliche Support-Level der externen Unterstützung . . . . .	245

11.2	Einsatzoptionen der externen Unterstützung entlang des Prozessmodells .....	247
11.2.1	Einsatzoptionen in der Konzeptionsphase .....	247
11.2.2	Einsatzoptionen in der Vorbereitungsphase .....	248
11.2.3	Einsatzoptionen in der Phase der Prozessbegleitung .....	249
11.2.4	Einsatzoptionen in der Aufarbeitungsphase .....	250
11.3	Auswahl der externen Unterstützung .....	250
11.4	Kernfragen zur Umsetzung in der Praxis .....	251
11.5	Impulse aus der Praxis: das Infineon-Technikerinnen-Mentoring (ITM) ...	252
11.5.1	Unternehmensbeschreibung und Ausgangssituation .....	252
11.5.2	Kooperation mit dem Business Frauen Center .....	252
11.5.3	Infineon-Technikerinnen-Mentoring-Programm im Überblick ....	253
11.5.4	Gründe, die für einen externen Berater sprechen .....	254
11.5.5	Erfolgskritische Aspekte, die mit externen Beratern zu beachten sind .....	256
11.5.6	Lessons Learned .....	258
<b>12</b>	<b>Erfolgsfaktor 9: Wirksame Kommunikation nach innen und außen ..</b>	<b>261</b>
12.1	Bedeutung der Unternehmenskommunikation für das Mentoring .....	261
12.2	Interne Unternehmenskommunikation im Mentoring-Programm .....	263
12.2.1	Ziele und Wirkung der internen Kommunikation .....	264
12.2.2	Instrumente für die interne Kommunikation .....	265
12.3	Externe Unternehmenskommunikation im Mentoring-Programm .....	267
12.3.1	Ziele und Wirkung der externen Kommunikation .....	267
12.3.2	Instrumente der externen Unternehmenskommunikation .....	268
12.4	Verantwortlichkeiten für die Kommunikation .....	270
12.5	Kommunikationsarbeit im Mentoring Programm .....	270
12.5.1	Kommunikation in der Vorbereitungsphase .....	270
12.5.2	Kommunikation in der Phase der Prozessbegleitung .....	271
12.5.3	Kommunikation in der Aufarbeitungsphase .....	272
12.6	Kernfragen für den Praxistransfer .....	272
12.7	Impuls aus der Praxis: Gelebte Kommunikationspolitik bei IBM .....	273
12.7.1	Mentoring – Angebot & Eigenverantwortung .....	273
12.7.2	Spezielle Mentoring-Programme im Diversity-Umfeld .....	275
12.7.3	Kommunikation .....	277
<b>13</b>	<b>Erfolgsfaktor 10: Verpflichtendes Monitoring &amp; Evaluation .....</b>	<b>281</b>
13.1	Grundlagen zu Monitoring & Evaluation .....	282
13.1.1	Monitoring und Evaluation von Entwicklungsmaßnahmen .....	282
13.1.2	Ziele, Nutzen und Kriterienkatalog zur Evaluation .....	284
13.1.3	Umsetzung und Instrumente zur Evaluation .....	285

13.2	Monitoring bzw. Tracking der Tandems .....	286
13.3	Happiness-Sheets zum Rahmenprogramm .....	288
13.4	Zwischenevaluation als Intervention .....	289
13.5	Ergebnisevaluation des Mentoring-Programms .....	291
	13.5.1 Generelle Vorgehensweise .....	292
	13.5.2 Häufig gestellte Evaluationsfragen .....	293
13.6	Wirkungs-Evaluation im Mentoring .....	295
13.7	Kernfragen für den Praxistransfer .....	297
13.8	Impuls aus der Praxis: Monitoring durch die Programm-Leiterin .....	297
	13.8.1 Erstgespräche mit den Teilnehmerinnen .....	298
	13.8.2 Gespräch mit Personalentwicklern vor der Matching-Konferenz – Hinterfragen des Entwicklungsbedarfs der Mentees .....	299
	13.8.3 Einführungsworkshop für Mentees und Mentoren .....	300
	13.8.4 Gespräch mit Mentees und Mentorinnen nach deren ersten Treffen 302	
	13.8.5 Gespräch mit Personalern der beteiligten Firmen .....	302
	13.8.6 Workshops / Netzwerktreffen innerhalb des Rahmenprogramms .	304
	13.8.7 Halbzeit-Workshop für Mentees bzw. Mentoren .....	305
	13.8.8 Halbzeit-Feedback-Gespräche .....	306
	13.8.9 Abschluss-Workshop für Mentees und Mentoren .....	309
	13.8.10 Abschluss-Evaluation .....	309
	13.8.11 Nach dem Programm .....	310
13.9	Impuls aus der Praxis: Evaluationserfahrungen des Zentrums Frau in Beruf und Technik (ZFBT) .....	311
	13.9.1 Fall 1: Mentoring ist kein Selbstläufer .....	311
	13.9.2 Fall 2: Prozessbegleitende Evaluierung: Nachsteuerungs- und Interventionsbedarfe identifizieren .....	314
	13.9.3 Fall 3: Programmevaluierung aus der Retrospektive .....	321
<b>14</b>	<b>Die Zukunft des Mentorings .....</b>	<b>323</b>
14.1	Die 4-D-Trends der Arbeitswelt .....	323
	14.1.1 Digitalisierung .....	324
	14.1.2 Demokratisierung .....	325
	14.1.3 Dynamisierung .....	327
	14.1.4 Diversität .....	329
14.2	Mentoring als Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft .....	331
	14.2.1 Mentoring im Trend der Digitalisierung .....	332
	14.2.2 Mentoring im Trend der Demokratisierung .....	333
	14.2.3 Mentoring im Trend der Dynamisierung .....	335
	14.2.4 Mentoring im Trend der Diversität .....	337

14.3	Mentoring für das individuelle und kollektive Lernen .....	338
14.3.1	Transferförderliche Gestaltung der Lern- und Entwicklungsangebote .....	339
14.3.2	Workplace Learning – informelle, arbeitsplatznahe Lernprozesse .	340
14.3.3	Entwicklung von Sozialkompetenz .....	341
14.3.4	Entrepreneurial Learner – Entwicklung von Selbstlernkompetenz .	341
14.3.5	Führungskräfte als Learning-Enabler .....	342
14.3.6	Lernende und Lehrende Organisation .....	344
14.3.7	Zielgruppenspezifische, individualisierte und lebenslange Lernförderung .....	345
14.3.8	Online-Lerntechnologien .....	346
14.3.9	Sozialer Beitrag für die Gesellschaft .....	347
14.4	Abschließend ist zu sagen ... ..	348
<b>15</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>351</b>
15.1	Abbildungsverzeichnis .....	351
15.2	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	352
	Stichwortverzeichnis .....	363
	Über die Autorinnen .....	366