

Moritz Niemeier

Mentoring als Instrument der Personalentwicklung

Die Mentorausbildung im Blickpunkt

recht-wirtschaft-steuern

igel

VERLAG

Moritz Niemeier
Mentoring als Instrument der Personalentwicklung
Die Mentorausbildung im Blickpunkt

IGEL Verlag

Moritz Niemeier
Mentoring als Instrument der Personalentwicklung
Die Mentorausbildung im Blickpunkt

1. Auflage 2009 | ISBN: 978-3-86815-360-6

© IGEL Verlag GmbH, 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses eBook wurde nach bestem Wissen und mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Im Hinblick auf das Produkthaftungsgesetz weisen Autoren und Verlag darauf hin, dass inhaltliche Fehler und Änderungen nach Drucklegung dennoch nicht auszuschließen sind. Aus diesem Grund übernehmen Verlag und Autoren keine Haftung und Gewährleistung. Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Mentoring	5
2.1.1 Definition des Begriffs	5
2.1.2 Formen des Mentorings	10
2.1.3 Ziele des Mentorings	13
2.1.4 Durchführung des Mentoring-Programms	16
2.2 Fachliche Einflussbereiche auf die Mentoren-Ausbildung	17
2.2.1 Erwachsenenbildung	18
2.2.2 Aus- und Weiterbildung von Lehrern	20
2.2.3 Ausbildung von Coaches	21
2.2.4 Führungskräfte-Personalentwicklung	21
2.2.5 Supervision	22
2.3 Kompetenzen und Kompetenzmessung	23
2.3.1 Definition des Begriffs Kompetenz	23
2.3.2 Arten von Kompetenzmessung	25
2.3.3 Das Kompetenzrad als Instrument der Kompetenzmessung	26
3 Untersuchungsrahmen	29
3.1 Mentales Modell	29
3.2 Methodik	30
4 Untersuchung	31
4.1 Entscheidung für eine Ausbildung zum Mentor	31
4.1.1 Einflussfaktor Unternehmensziele	32
4.1.2 Einflussfaktor Unternehmensstruktur	34
4.1.3 Einflussfaktor Unternehmenskultur	35
4.2 Entwicklung eines Ausbildungsziels	36
4.2.1 Mentoren-Profil	36
4.2.1.1 Grundlegende Eigenschaften eines Mentors	37
4.2.1.2 Aufgabenbezogene Kompetenzen	39
4.2.1.3 Konkretisieren des Profils	42
4.2.2 Soll – Ist Vergleich der Mentoring-Kompetenzen	44
4.3 Inhaltliche und formale Gestaltung einer Ausbildung zum Mentor	45
4.3.1 Formale Gestaltung – Aufbau und Ablauf einer Ausbildung	46
4.3.1.1 Einflüsse aus der Erwachsenenbildung	46
4.3.1.2 Supervision in der Mentoren-Ausbildung	48
4.3.1.3 Zeitlicher Ablauf der Ausbildung	49
4.3.2 Inhaltliche Gestaltung	50
4.3.2.1 Möglichkeiten zur Ausbildung der Grundeigenschaften	50
4.3.2.2 Möglichkeiten der Ausbildung von aufgabenbezogenen Kompetenzen	52
4.3.3 Grenzen der Ausbildung	62
4.4 Durchführung der Ausbildung	63
4.4.1 Beauftragte Teilnahme am Mentoring	65
4.4.2 Mentoring ohne im Unternehmen implementierte Ausbildung	65
4.5 Überprüfung des Ausbildungserfolges	68
4.5.1 Befragung der Teilnehmer	69
4.5.2 Messung des Lernerfolges	70

5 Ergebnis	71
5.1 Zusammenfassung	71
5.2 Limitationen	72
5.3 Implikationen für die Forschung	73
5.4 Implikationen für die Praxis	73
5.5 Ausblick	74
Abbildungsverzeichnis	81
Tabellenverzeichnis	82

1 Einleitung

Mentoring gewinnt als Instrument des Wissensmanagements sowie des Personalmarketings an Bedeutung. So genannte „High Potentials“ zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden, ist in Zeiten des Fachkräftemangels überlebenswichtig. Vor allem der Mittelstand sieht sich im „War for Talents“ mit der Herausforderung konfrontiert, als Arbeitgeber bekannt und attraktiv zu sein. Laut der *Kienbaum-Studie „High Potentials 2007“* ist die Bekanntheit der Unternehmensmarke der wichtigste Attraktionsfaktor für Absolventen – dicht gefolgt von einer attraktiven Unternehmenskultur, einer klaren Unternehmensvision und Mitarbeiterorientierten Unternehmenswerten. 48 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen bieten sehr oft interne Weiterbildungsmaßnahmen an und 34 Prozent lassen ihren jungen Fachkräften persönliche Coachings zukommen. Karriereperspektiven und ein positives Unternehmensimage sind die „Stellschrauben“, an denen ein Unternehmen justieren kann, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Imagefördernd wirken dabei auch institutionalisierte Mentoring-Programme, die dem potenziellen Bewerber versprechen, während der Einstiegsphase seiner Berufstätigkeit durch einen erfahrenen Begleiter unterstützt und gefördert zu werden. Dieses Versprechen muss allerdings sowohl eingelöst als auch kommuniziert werden, damit es das Image des Unternehmens positiv beeinflussen kann. Nicht allein die Existenz, sondern vorrangig die Qualität des Mentoring-Programms spielt dabei eine entscheidende Rolle. Denn in der heutigen vernetzten Kommunikationsstruktur (vor allem bei Hochschulabsolventen) spricht sich vieles schnell herum. Gutes wie Schlechtes.

Gleichzeitig gewinnt Mentoring auch als Instrument des Wissensmanagements mehr und mehr an Bedeutung, da die Themen „Wissensgesellschaft“ und „lebenslanges Lernen“ in den Fokus von Forschung, Praxis und auch der Medien gerückt sind. Mentoring ist unter diesem Aspekt als ein Instrument zu sehen, durch das Wissen im Unternehmen gesichert werden kann, indem es vom Mentor zum Mentee weitergereicht wird. Dabei liegt der besondere Wert in der „generationenübergreifenden“ Weitergabe des informellen Wissens im Unternehmen, wodurch auch die vorherrschende Kultur transportiert wird. Auch für diese Funktion des Mentorings ist eine hohe Qualität des Programms wichtig.

Für die vorliegende Studie wird angenommen, dass die Qualität eines Mentoring-Programmes maßgeblich durch die Kompetenz der teilnehmenden Mentoren beeinflusst wird und eine gute Ausbildung dieser Mentoren deshalb notwendig ist.

Verschafft man sich einen Überblick über die vorhandene Literatur zum Thema Mentoring, fällt schnell auf, dass es zwar eine große Zahl von wissenschaftlichen Publikationen und Handbüchern zu dem Thema Mentoring gibt, dass aber der Aspekt der Ausbildung von Mentoren bisher nur unzureichend behandelt wird. In den vorliegenden Handbüchern zum Mentoring werden einzelne Tipps für Mentoren angegeben, über welche Fähigkeiten sie für den Mentoring-Prozess verfügen sollen und wie sie diese trainieren können. Wissenschaftliche Veröffentlichungen behandeln das Thema jedoch nur am Rande. In vielen Texten zum Mentoring wird erwähnt, dass Mentoren auf den Mentoring-Prozess vorbereitet werden sollen. Wie diese Vorbereitung gestaltet sein soll, wird – wenn überhaupt – nur kurz angedeutet. Insgesamt fällt auch auf, dass erst seit kurzer Zeit verstärkt auf den Mentor und seine Rolle im Mentoring-Prozess eingegangen wird. Die meisten Untersuchungen konzentrieren sich auf den Prozess selbst oder untersuchen die Effekte und Anforderungen des Mentoring aus der Perspektive des Mentees.

Folgt man der (vor allem in den USA oft vertretenen) These, dass formelle Mentoring-Programme wenig bis keinen Nutzen für eine Organisation und die Teilnehmer haben und nur informelles Mentoring erkennbar positive Entwicklungen bei Mentee und Mentor hervorbringt, stellt sich die Frage, ob eine organisierte Ausbildung zum Mentor überhaupt sinnvoll ist. Da aber vor allem seit den 90er Jahren in Unternehmen formelle Mentoring-Programme durchgeführt und auch als erfolgreich angesehen werden, wird die obige Aussage durch die Praxis wenigstens teilweise in Frage gestellt. Es ist durchaus möglich, dass informelles Mentoring gute Ergebnisse hervorbringt, es zeigt sich jedoch, dass auch formelles Mentoring einen erkennbar positiven Effekt hat. Also ist auch der Gedanke einer organisiert-formellen Ausbildung für angehende Mentoren nicht als abwegig zu bezeichnen. Ein Unternehmen kann nicht darauf warten, dass sich informelle Mentoring-Prozesse ergeben, eine systematische Einführung verlangt konzeptionelle Überlegungen zu Möglichkeiten einer Mentoring-Ausbildung. Dieser Aspekt stellt den Hauptteil der vorliegenden Studie dar.

Im weiteren Verlauf der Studie wird zusätzlich auf den Fall eingegangen, dass Führungskräfte den Auftrag bekommen, als Mentoren in Unternehmen tätig zu werden, ohne dass ein durch das Unternehmen organisiertes Ausbildungs-Programm vorliegt. Es wird dargestellt, wie diese angehenden Mentoren in die Lage versetzt werden können, sich auf die neue Rolle vorzubereiten.