

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung Mentoring	1
1.1 Geschichte des Mentoring	2
1.2 Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung	6
1.3 Nutzen und Bedeutung von Mentoring	12
1.3.1 Fazit.	16
2 Formen und Einsatzgebiete des Mentoring	17
2.1 Klassisches Mentoring	19
2.2 Cross-Mentoring	23
2.3 Reverse Mentoring	25
2.4 Peer-to-Peer-Mentoring	29
2.5 Informelles Mentoring	33
2.6 Gruppen-Mentoring	34
2.7 Die „Grauzone“	34
2.7.1 Flash Mentoring	34
2.7.2 Situationales Mentoring	35
2.7.3 Das „Leader-Teacher“-Konzept	36
2.7.4 Paten	36
2.7.5 Die Senpai-Kohai-Beziehung	37
2.8 Zielgruppen des Mentoring	39
2.9 Mentoring in der Organisationsentwicklung	41
3 Rollen im Mentoring: Anforderungen, Aufgaben und Nutzen	47
3.1 Die Rolle des Mentee	50
3.2 Die Rolle des Mentors	59
3.3 Die Rolle der Programmleitung bzw. Personalabteilung	72
3.4 Die Rolle des Vorgesetzten des Mentee	79
3.5 Die Rolle des Top-Management/Unternehmen	81

4	Entwicklung eines Mentoring-Programms	83
4.1	Konzeption und Planung	87
4.1.1	Vorbereitende Organisationsanalyse	89
4.1.2	Entwicklung des Mentoring-Programms	92
4.2	Programm-Management	116
4.2.1	Juristische Aspekte des Mentorings	117
4.2.2	Marketing/PR-Kampagne	120
4.2.3	Gewinnung und Auswahl der Mentoren	123
4.2.4	Auswahl der Mentees	126
4.2.5	Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer	129
4.3	Durchführung – Die Programm-Operative	131
4.3.1	Qualifizierung	132
4.3.2	Matching	137
4.3.3	Mentoring-Vertrag	140
4.3.4	Kick-Off- und Abschlussveranstaltung	140
4.3.5	Trennung des Tandems	140
4.4	Risiken des Mentoring	142
4.4.1	Die Rolle des Alters	145
4.4.2	Erwartungshaltungen	146
4.4.3	Verfügbarkeit von Mentoren	147
4.4.4	Vertraulichkeit	147
4.4.5	Das soziale Umfeld des Mentee	148
4.4.6	Konkurrenz zwischen Mentor und Mentee	149
4.4.7	Der Vorgesetzte des Mentee	149
4.4.8	Sensibilität der Mentoren	149
4.4.9	Widerstand des Managements gegen Mentoring	149
4.4.10	Risiken in der Mentoring-Praxis	150
4.5	Evaluierung und Nachbereitung	152
4.5.1	Grundlagen der Evaluierung von Maßnahmen der Personalentwicklung	153
4.5.2	Praxiserfahrungen aus Evaluierungen von Mentoring-Programmen	157
4.5.3	Zukunft der Mentoring-Evaluierung	159
4.5.4	Nachgelagerte Aufgaben der Programmleitung	159
5	Die Arbeit im Tandem	169
5.1	Matching – Der Weg zum Tandem	171
5.2	Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln	183
5.3	Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele	189
5.4	Aktionsphase – Miteinander arbeiten	195
5.5	Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren	209
5.6	Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte	219

6	Einbettung des Mentoring in die Organisation	225
6.1	Megatrends und Gesellschaft	225
6.1.1	Der demographische Wandel als gesellschaftliche Herausforderung	225
6.1.2	Anzahl der Schulabbrecher reduzieren	227
6.1.3	Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren	231
6.1.4	Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern	232
6.1.5	Zuwanderung von Fachkräften steuern	233
6.1.6	Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben	235
6.2	Megatrends und der Druck zu organisationaler Veränderungen	238
6.3	Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung	243
6.3.1	Organisationsziel 1: Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens	243
6.3.2	Organisationsziel 2: Lernende Organisation	245
6.3.3	Organisationsziel 3: Change Management	248
6.3.4	Organisationsziel 4: Mentoring und Wissensmanagement	249
6.4	Einbettung des Mentoring in die strategische Personalentwicklung	255
6.5	Mentoring als Bestandteil integrierter Personalentwicklungskonzepte	261
6.6	Operative Verknüpfung von Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmethoden	270
6.7	Einsatzgebiete des Mentoring außerhalb der Personalentwicklung	272
7	Die Zukunft des Mentoring	275
7.1	Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft	275
7.2	Blended Mentoring	290
7.3	E-Mentoring als eigenständige Form des Mentoring	299
8	30 Years of Modern Mentoring	309
9	Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner der Mitarbeiter: Coaching und Mentoring in Lernprozessen am Arbeitsplatz und im Netz	313
9.1	„Terra Nova“	314
9.2	Ermöglichungsdidaktik	317
9.3	Kompetenzentwicklung auf der Praxis-, Coach- und Trainingsstufe	318
9.4	Eine Lernrevolution hat begonnen	320
9.5	Coaching und Mentoring in selbstorganisierten Lernprozessen	321
9.6	Kompetenzentwicklung der Entwicklungspartner und der Lernbegleiter	324
9.7	Fazit	328

10	Universitäre Mentoringprogramme am Übergang vom Studium in den Beruf als Chance für Studierende, Mentoren und Unternehmen	329
10.1	Motivation und Erwartungshaltungen der Teilnehmer	330
10.2	Rekrutierung der Mentoren	332
10.3	Rekrutierung der Mentees	332
10.4	Matchingprozess	332
10.5	Inhalt der Gespräche und Entwicklung der Beziehung	333
10.6	Steigerung der Attraktivität: Veranstaltungen für Mentoren und Mentees	335
10.7	Qualitätssicherung	336
10.8	Erfolgreiches Mentoring	337
10.9	Aus Sicht der Mentees	337
10.10	Aus Sicht der Mentoren	338
10.11	Aus Sicht der Unternehmen	338
10.12	Aus Sicht der LMU München	339
10.13	Rahmenbedingungen erfolgreichen Mentorings	339
10.14	Engagement der Tandempartner/Vor- und Nachbereitung der Treffen	339
10.15	Qualität der Beziehung	339
10.16	Ressourcen des Mentors	340
10.17	Organisation durch die LMU/Commitment	340
10.18	Beziehungsdauer	340
10.19	Faktoren mit bedingtem Einfluss auf den Mentoringerfolg	340
10.20	Zusammenfassung und ein Seitenblick auf Mentoring als Recruiting-Instrument	341
11	Skills of a Multicultural Mentor	345
12	Anhang	349
12.1	Checkliste Einführung Mentoring	349
12.2	Checkliste: Vorbereitung Mentoring für Mentees und Mentoren	350
12.3	Analysebogen „Netzwerk“	351
12.4	Mentoring: Meine Werte	352
12.5	Profilbogen Mentor	353
12.6	Profilbogen Mentee	353
12.7	Der Mentoring-Vertrag	354
12.8	Mentoring-Leitfaden	355
12.9	Selbsteinschätzung zu den eigenen Managementrollen	356
12.10	Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement	357
12.11	Effektive Gesprächsführung mit dem GROW-Modell	365
12.12	Zuhören	366

12.13	Gesprächsprotokoll.	367
12.14	Erste Evaluierung des Mentoring-Prozesses	367
12.15	Checkliste: Evaluierung eines Mentoring-Programms.....	368
12.16	Qualitätscheck für Mentoring-Programme.	371
12.17	Mentoringstudie (Kurzfassung)	374
Literatur.		383