
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung Mentoring	1
1.1	Geschichte des Mentoring	3
1.2	Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung	6
1.3	Nutzen und Bedeutung von Mentoring	12
1.3.1	Fazit	15
2	Formen und Einsatzgebiete des Mentoring	17
2.1	Klassisches Mentoring	19
2.2	Cross-Mentoring	24
2.3	Reverse Mentoring	25
2.4	Peer-to-Peer-Mentoring	29
2.5	Informelles Mentoring	30
2.6	Gruppen-Mentoring	31
2.7	Die „Grauzone“	31
2.7.1	Flash Mentoring	31
2.7.2	Situationales Mentoring	32
2.7.3	Das „Leader-Teacher“-Konzept	33
2.7.4	Paten	33
2.7.5	Die Senpai-Kohai-Beziehung	34
2.8	Zielgruppen des Mentoring	35
2.9	Mentoring in der Organisationsentwicklung	38
3	Rollen im Mentoring: Anforderungen, Aufgaben und Nutzen	43
3.1	Die Rolle des Mentee	46
3.2	Die Rolle des Mentors	55
3.3	Die Rolle der Programmleitung bzw. Personalabteilung	67
3.4	Die Rolle des Vorgesetzten des Mentee	71
3.5	Die Rolle des Top-Management/Unternehmen	73

4	Entwicklung eines Mentoring-Programms.	75
4.1	Konzeption und Planung	79
4.1.1	Vorbereitende Organisationsanalyse	81
4.1.2	Entwicklung des Mentoring-Programms	84
4.2	Programm-Management	107
4.2.1	Juristische Aspekte des Mentorings	108
4.2.2	Marketing/PR-Kampagne	111
4.2.3	Gewinnung und Auswahl der Mentoren	114
4.2.4	Auswahl der Mentees	117
4.2.5	Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer	119
4.3	Durchführung – Die Programm-Operative	121
4.3.1	Qualifizierung	122
4.3.2	Matching	126
4.3.3	Mentoring-Vertrag	126
4.3.4	Kick-Off- und Abschlussveranstaltung	129
4.3.5	Trennung des Tandems	129
4.4	Risiken des Mentoring	131
4.4.1	Die Rolle des Alters	134
4.4.2	Erwartungshaltungen	135
4.4.3	Verfügbarkeit von Mentoren	135
4.4.4	Vertraulichkeit	136
4.4.5	Das soziale Umfeld des Mentee	137
4.4.6	Konkurrenz zwischen Mentor und Mentee	137
4.4.7	Der Vorgesetzte des Mentee	138
4.4.8	Sensibilität der Mentoren	138
4.4.9	Widerstand des Managements gegen Mentoring	138
4.4.10	Risiken in der Mentoring-Praxis	139
4.5	Evaluierung und Nachbereitung	141
4.5.1	Grundlagen der Evaluierung von Maßnahmen der Personalentwicklung	142
4.5.2	Metrik der Evaluierung	143
4.5.3	Instrumente für die Evaluierung	144
4.5.4	Praxiserfahrungen aus Evaluierungen von Mentoring-Programmen	145
4.5.5	Zukunft der Mentoring-Evaluierung	147
4.5.6	Nachgelagerte Aufgaben der Programmleitung	154
5	Die Arbeit im Tandem	155
5.1	Matching – Der Weg zum Tandem	157
5.2	Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln	168
5.3	Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele	175
5.4	Aktionsphase – Miteinander arbeiten	179

5.5	Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren.	193
5.6	Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte.	203
6	Einbettung des Mentorings in die Organisation.	209
6.1	Megatrends und Gesellschaft.	210
6.1.1	Der demographische Wandel als gesellschaftliche Herausforderung	210
6.1.2	Anzahl der Schulabbrecher reduzieren.	212
6.1.3	Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren	215
6.1.4	Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern	217
6.1.5	Zuwanderung von Fachkräften steuern	217
6.1.6	Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben.	219
6.2	Megatrends und der Druck zu organisationaler Veränderungen	222
6.3	Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung	227
6.3.1	Organisationsziel 1: Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens	227
6.3.2	Organisationsziel 2: Lernende Organisation	229
6.3.3	Organisationsziel 3: Change Management.	232
6.3.4	Organisationsziel 4: Mentoring und Wissensmanagement.	233
6.4	Einbettung des Mentorings in die strategische Personalentwicklung.	237
6.5	Mentoring als Bestandteil integrierter Personalentwicklungskonzepte ...	243
6.6	Operative Verknüpfung von Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmethoden	251
6.7	Einsatzgebiete des Mentorings außerhalb der Personalentwicklung	253
7	Die Zukunft des Mentorings	255
7.1	Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft	255
7.2	Blended Mentoring	270
7.3	E-Mentoring als eigenständige Form des Mentorings.	278
8	Anhang	287
8.1	Checkliste Einführung Mentoring	287
8.2	Checkliste: Vorbereitung Mentoring für Mentees und Mentoren.	288
8.3	Analysebogen „Netzwerk“	289
8.4	Mentoring: Meine Werte	290
8.5	Profilbogen Mentor.	291
8.6	Profilbogen Mentee.	291
8.7	Der Mentoring-Vertrag	292
8.8	Mentoring-Leitfaden.	293
8.9	Selbsteinschätzung zu den eigenen Managementrollen.	294
8.10	Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement.	295

8.11	Effektive Gesprächsführung mit dem GROW-Modell	302
8.12	Zuhören.	303
8.13	Gesprächsprotokoll	304
8.14	Erste Evaluierung des Mentoring-Prozesses	304
8.15	Checkliste: Evaluierung eines Mentoring-Programms	306
8.16	Qualitätscheck für Mentoring-Programme	308
8.17	Mentoringstudie (Kurzfassung)	311
Literatur	321