

Herzlich Willkommen im Workshop 1

MENTORING

Integration innovativen Hochschulmarketings
und moderner Führungskräfte-Entwicklung

Hamburg, 21. September 2001

Ralph Schlieper-Damrich
Rebecca Wingels

Werde,
der Du werden kannst.

RALPH SCHLIEPER-DAMRICH



- 1961 in Duisburg geboren
- verheiratet, Michaela Damrich,
Personalleiterin Deutsche Bank AG, München
- 1983 – 1987 Studium der BWL, VWL, Soziologie - Uni Trier
- 1987 – 1992 Abteilungsleiter Dienstleistungsmanagement GEHE AG
- 1992 – 1994 Seminarleiter Franz Haniel Akademie GmbH
- 1994 – 1996 Geschäftsführer Europa Akademie GmbH
- eine Initiative der Bundes- und Landesregierung NRW -
- 1996 – 1999 Leiter Personal-/Kulturentwicklung und Coaching,
Rhône-Poulenc Rorer Deutschland GmbH
- ab 1.1.2000 Geschäftsführer der Perspektivenwechsel GmbH
Unternehmensschwerpunkte: Coaching, Mentoring,
Innovative Bildungskonzeptionen, Kulturentwicklung,
Karriere-Entwicklung, Insourcing der Personalentwicklung
- Mentor in der Phase der Existenzgründung: Horst Rückle.

REBECCA WINGELS

- 1978 in Lüdenscheid geboren
- 1998 - heute Studium der Erziehungswissenschaften,
Uni Dortmund
- Spezialisierung: Organisations- und Personalentwicklung
- 2001 - heute Studium der Betriebswirtschaftslehre
- 2001 Projektleitung: www.professional-mentoring.de



MENTORING



21.9.2001

- Mentoring-Grundlagen
 - Mentoring-Konzeptionen
 - Mentoring und Wissenstransfermanagement
 - Generationenlernen
 - Mentoring als Element des Hochschulmarketings
 - Mentoring als Element der Führungskräfteentwicklung
 - Mentoring und Zukunftstrends
 - Rahmenbedingungen,
Praxiserfahrungen am Beispiel des "Projekt Zukunftsjugend"
 - Diskussion, "Wissenschaftliches" und ein Geschenk
-

Business Mentoring

“Erfahrene helfen Talenten”

Cross Mentoring

Zielgruppe hilft Zielgruppe
Bsp: Frauenmentoring, Azubis, Existenzgründer, Arbeitslose ...

Mit Business-Mentoring bezeichnen wir
eine **one-to-one Beziehung**
zwischen einer erfahrenen
Persönlichkeit mit Führungs- oder
Leitungsfunktion (Mentor)
und einer jüngeren,
ggfls. potenziellen Nachwuchskraft
(Mentee)

Business-Mentoring

Gesprächsbeziehung zwischen einem berufserfahrenen Mentor und

einem Schüler, Hochschüler oder Job-Starter, der an einer persönlichen Unterstützung für seine berufliche Entwicklung interessiert ist.

Im Vordergrund des Business-Mentoring steht somit die Planung des beruflichen Vorankommens des Mentee.

MENTORING-ZIELE

- Verbesserung der Mitarbeiterintegration
 - Steigerung der Hochschulkontakte
 - Imagepflege
 - Verbesserung von Karrierechancen
 - Stärkung relevanter Kompetenzfelder
 - Recruiting
 - Wissenstransfer
 - Austausch mit anderen Unternehmen
 - Netzwerkaufbau
 -
-

Mentor und Student

Mentor und Trainee

Mentor und Junior Manager

WANTED: BUSINESS-MENTOR

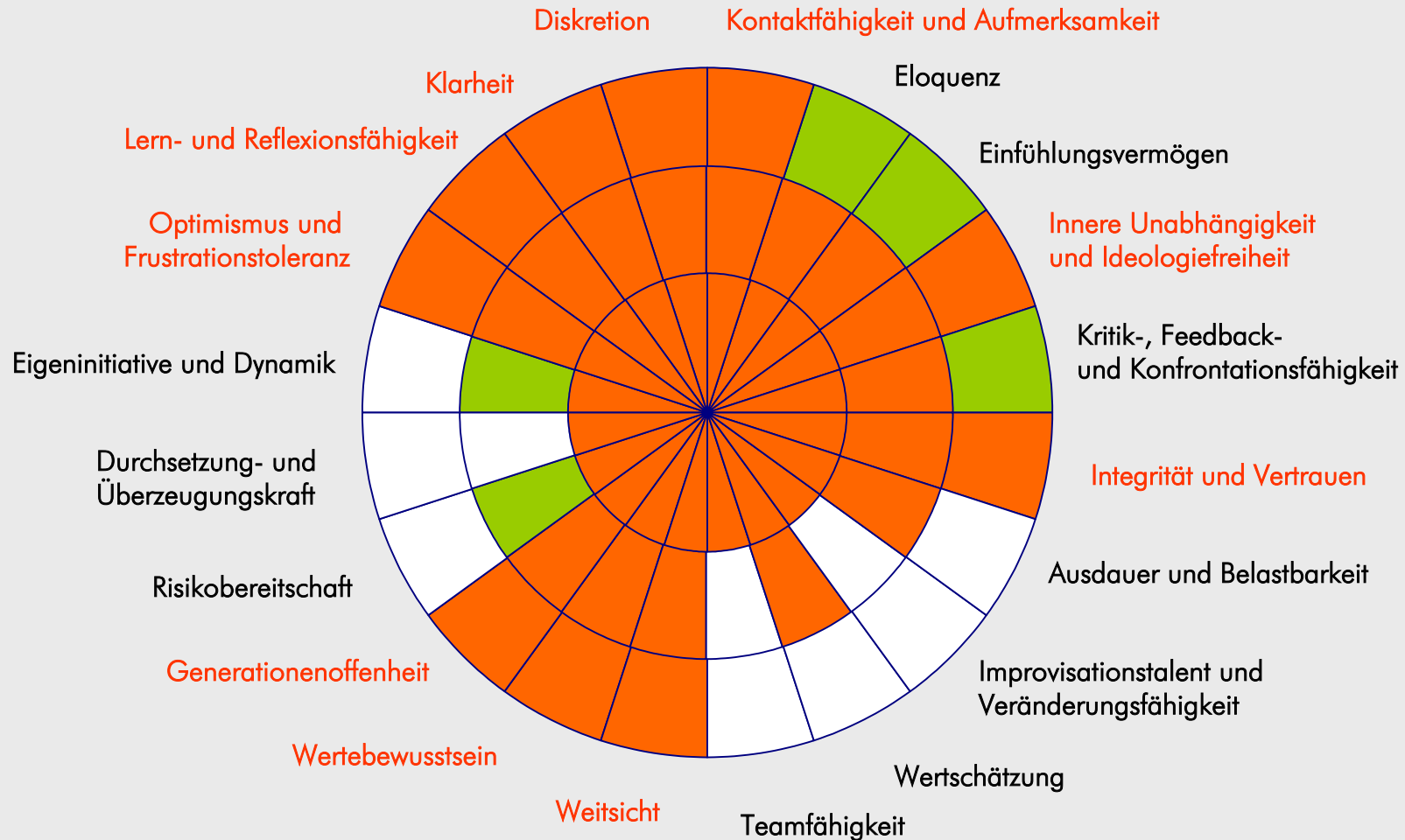
Personen, die ein persönliches Interesse daran haben, einer weniger erfahrenen Person in ihrer beruflichen Entwicklung zu helfen.

Business-Mentoren dienen als Vorbild, bieten Unterstützung und Orientierung und geben Rückmeldung in bezug auf die Karriereplanung und die persönliche Entwicklung des Mentees.

Ein Mentor gibt Rat, zeigt berufliche Kniffe auf und macht Leistungen des Mentees sichtbar.

Er übernimmt Verantwortung für alle seine Empfehlungen an den Mentee und an sein Unternehmen.

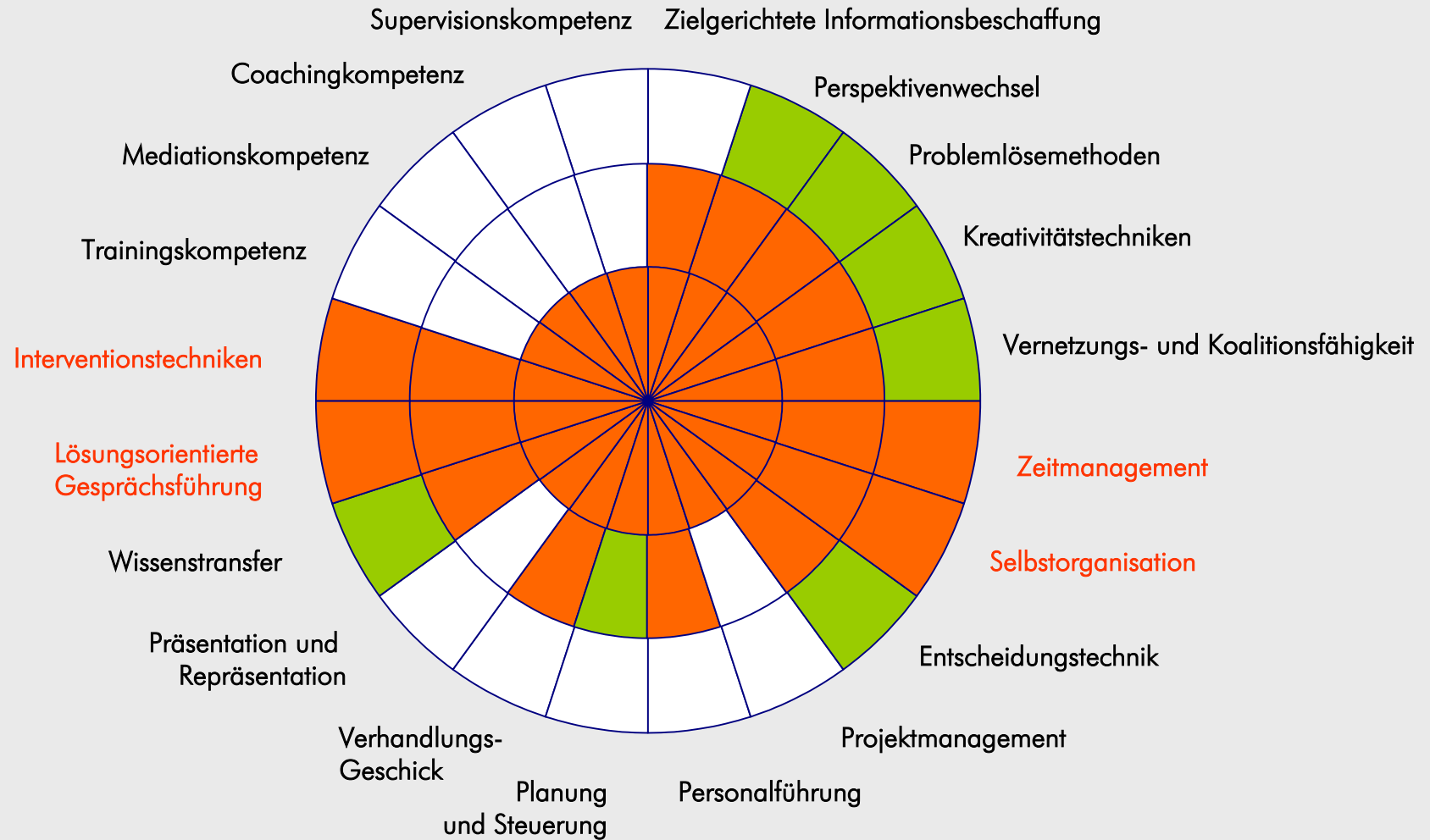
KOMPETENZRAD DES MENTORS



= Mindestanforderung
 = Entwicklungsperspektive
 Innerer Ring = gut ausgeprägt, mittlerer Ring = stark ausgeprägt, äußerer Ring = hervorragend ausgeprägt

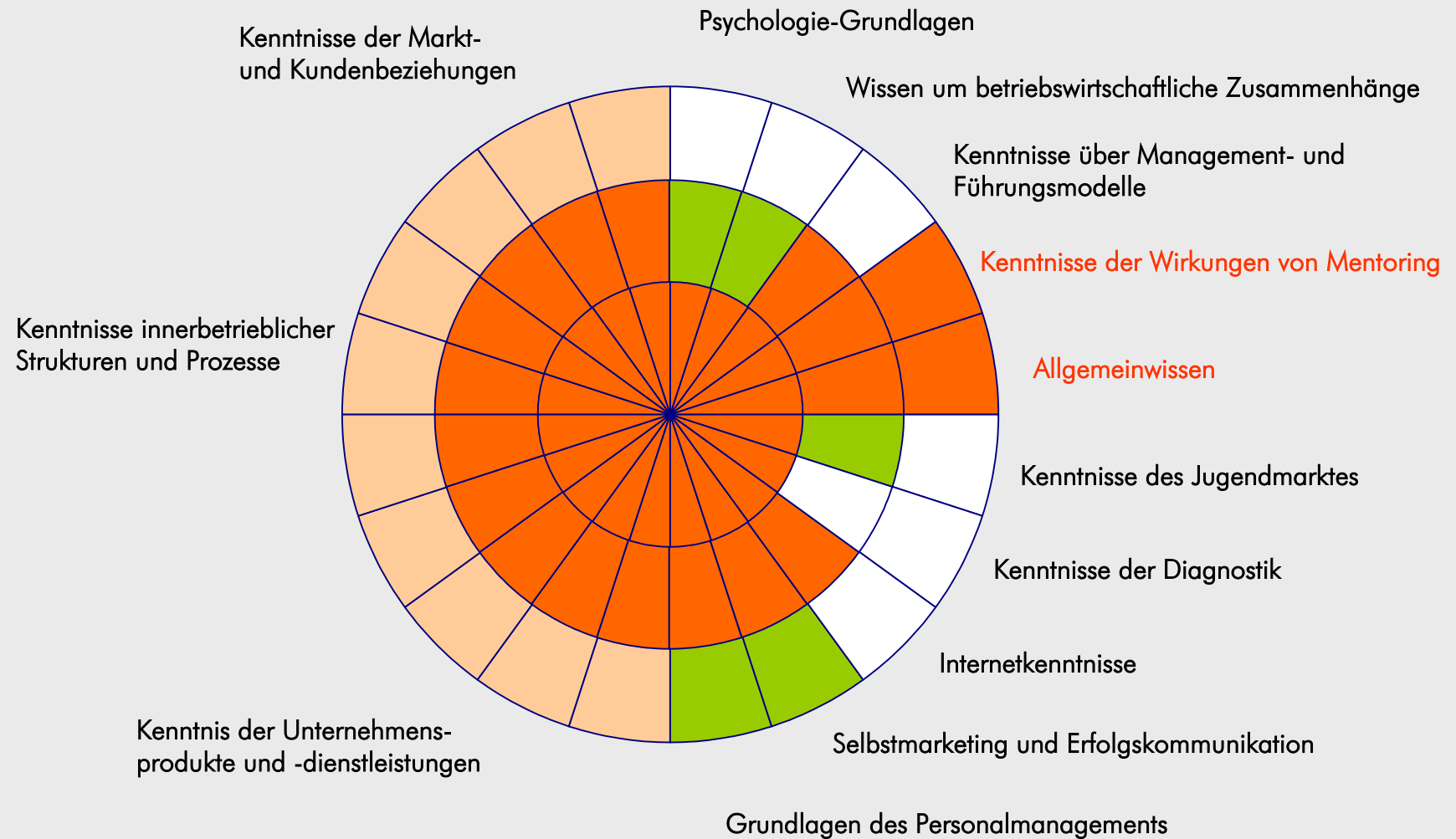
Persönlichkeitskompetenz


KOMPETENZRAD DES MENTORS



Methodenkompetenz

KOMPETENZRAD DES MENTORS



 = Ausprägung der erforderlichen Kompetenz ist abhängig von Unternehmen und Branche

Fachkompetenz

NUTZUNG DER KOMPETENZEN

- versteht es, Entscheidungs- und Handlungsoptionen aufzuzeigen
 - hilft dabei, Arbeitsaktivitäten in Studium oder Beruf zu reflektieren
 - begleitet Prozesse, ohne als Problemlöser aufzutreten
 - zeigt Konsequenzen von Vorgehensweisen auf
-
- bringt eine positive Lebenshaltung und Interesse für den Mentee mit
 - spricht offen über seine Berufs- und Lebenserfahrungen
 - arbeitet selbst eigenständig
-
- gestaltet die Gespräche empathisch, vertraulich und nützlich
 - versteht es, zwischen Mentee und Protegé zu trennen
 - vereinbart Ziele und hält mit Klarheit den Kurs im Mentoring
 - kann schnell und treffend analysieren
 - bringt Vernetzungsfähigkeit auf, wenn dies zum Nutzen des Mentee ist
-

WAS IST EIN BUSINESS-MENTEE?

- aufstrebender, junger Mensch
 - persönliches Interesse daran, gezielt in der beruflichen Entwicklung unterstützt zu werden
 - nutzt die Gelegenheit, ohne unmittelbaren Konkurrenzgedanken mit einem Mentor über die Vorstellungen der eigenen Entwicklung zu sprechen
-

BUSINESS-MENTEES BRINGEN MIT

- Hohe Lernbereitschaft
 - Loyalität
 - Reflexionsfähigkeit
 - Kommunikations- und Feedback-Fähigkeit
 - Proaktivität
-

BUSINESS-MENTEES BRINGEN MIT

- eine klare Vorstellung von Etappenzielen auf dem Weg zu einer beruflichen Laufbahn
- eine aktive Rolle im Mentoring
- überdurchschnittliches Engagement und Leistungsbereitschaft
- Bereitschaft, Kritik und Anregungen konstruktiv zu nutzen
- Unabhängigkeit zum Mentor
- Bereitschaft, eine Mentoring-Beziehung respektvoll zu gestalten und zu beenden

MOTIVE FÜR MENTORING

Der Wunsch nach einer Mentorenschaft entsteht meist dann, "wenn etwas fehlt".

Tiefgang in Gesprächen, Kontakte, Wissen, Austausch, Zugang zu der "Welt der Jugend", das Gefühl "gebraucht zu werden", Erfahrungen mit dem Thema, Klarheit in den eigenen Gedanken

Bedingung für Mentoring: "der leere Raum"

NUTZEN FÜR BUSINESS-MENTOREN

- Weitergabe der eigenen Erfahrungen und tradierten Werte
 - Austausch und "Jungbrunnen" neue Anregungen und Perspektiven
 - Reflexion eigener Erfahrungen und des eigenen Führungsverhaltens
-

Funktioniert bei Sympathie,
Gesprächsbereitschaft und
stimmiger Interessen- und
Wissensbasis

Grundtugenden einer erfolgreichen Mentoringbeziehung

- Vertrauen und Vertraulichkeit
 - Engagement und Freiwilligkeit
 - Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit
 - Offenheit und Respekt
-

- Interne Mentoring-Programme
 - Externe Mentoring-Programme
 - Cross-Mentoring
-

■ Interne Mentoring-Programme

- * Verfolgung direkt unternehmensrelevanter Ziele
- * größere Unternehmen eher geeignet
- * unmittelbare Nutzenerwartung
- * geringerer Aufwand
- * Innerbetriebliche Störungen sind möglich
- * Zielgruppe: Mitarbeiter und Job-Starter

Förderung einer generationenübergreifenden Lernkultur
zwischen Führungs- und Führungsnachwuchskräften

■ Externe Mentoring-Programme

- * Zugriff auf eine bestehende Infrastruktur
- * Mentorenpool vergrößert sich mit jedem Unternehmen
- * auch für kleinere Organisationen geeignet
- * nicht aufwendig in Planung und Umsetzung
- * Abhängigkeit von Fremdkonzepten
- * Zielgruppe: meist bestehende Mitarbeiter als Mentoren

Möglichkeit der Rekrutierung von Nachwuchskräften
und Erleichterung ihrer Integration in das Unternehmen

Bsp: Projekt Zukunftsjugend

■ Cross-Mentoring-Programme

- * Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen
- * Mentorenpool vergrößert sich
- * auch für kleinere Organisationen geeignet
- * relativ aufwendig in Planung und Umsetzung
- * Abstimmungsbedarf verschiedener Zielsysteme erforderlich
- * Zielgruppe: mehrheitlich bestehende Mitarbeiter

Steigerung der Employability und Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerks

RAHMENBEDINGUNGEN EINES KONZEPTS

■ Konzept-Vision

z.B. Bis Ende 2004 soll jede Führungskraft die Gelegenheit erhalten, mit einer Studentin oder einem Studenten der TOP 5 Universitäten der Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften eine Mentoringbeziehung einzugehen.

■ Klare Zielsetzung

Bis 31.1.2002 wird Mentoring als Element der Führungskräfteentwicklung verankert und der organisatorische Rahmen mit einer Betriebsvereinbarung verabschiedet.

Bis 31.3.2002 wird in den Fachbereichen ABC der Unis XYZ das Mentorenkonzept vorgestellt.

Bis 31.12.2002 findet die erste Prozess-Evaluation des Mentoringprogrammes statt.

RAHMENBEDINGUNGEN EINES KONZEPTS

- Unterstützung durch das Management
 - Mentoring-Grundausbildung
 - Informationsmaterialien über Konzept und Ziele
 - An der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozess
 - Begleitseminare für Mentees und Mentoren
 - Ausreichend Raum für Austausch
 - Realistische Erwartungen und Anforderungen
 - Innerbetriebliche Bereitschaft zur Ergänzung des Mentoring
 - Erfolgskommunikation
-

ERFOLG EINES MENTORINGKONZEPTS

- Temporär
- Quantitativ

- Qualitativ
 - * Qualifizierung der Mentoren
 - * Akzeptanz bei Mentoren und Mentee's
 - * Sinnvoller Matching-Algorithmus
 - * Kontinuität der Mentoringbeziehungen
 - * Konkreter Wissenstransfer
 - * Mund zu Mund Werbung
 - * Nachahmer-Effekte
 - * Mentoring als Selbstverständlichkeit

MENTORING UND WISSENSTRANSFER-MANAGEMENT

Wissensmanagement:

Wissensgenerierung
Wissensspeicherung
Wissenstransfer
Wissensanwendung

Wissenstransfer-Management:

Unternehmensoptimale Art und Weise,
jetzige und potenzielle Mitarbeiter, Kunden und
Partner zu befähigen, eigenes und unternehmens-
relevantes Wissen zu teilen und ihrerseits auf
zugängliches Wissen zuzugreifen.

Mentoring

Ein Element systemischen Wissenstransfers

Die Schwierigkeit des Wissenstransfers hängt wesentlich vom Aggregatzustand des zu vermittelnden Wissens und der zu erreichenden Zielgruppe ab.

Explizites Wissen ist per se einfacher weiterzugeben als implizites.

Der Transfer impliziten Wissens erfordert meist einen längeren Zeitraum regelmäßigen Austauschs und Reflexion, Ausprobieren und Adaptieren.

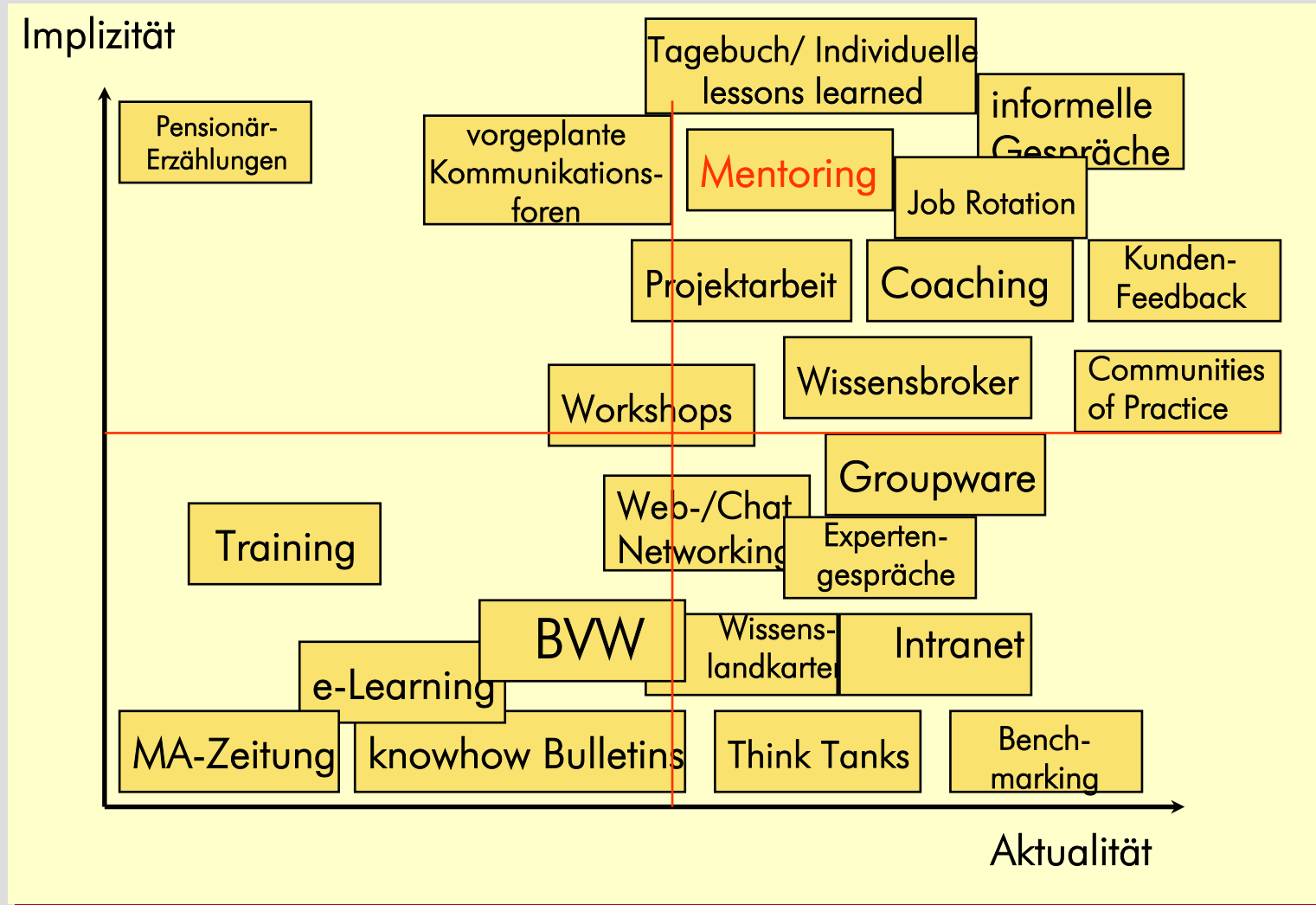
Hierüber wollen Mentee´s sprechen:

- Wie sieht die Arbeit des Mentors aus?
- Welche Qualifikationen sind erforderlich?
- Wie bringt der Mentor Beruf und Privatleben zusammen?
- Berufswahl-, Karriere-, Aufstiegstipps?
- Welche Einstellung hat der Mentor zu Themen xyz?
- Wie war der Werdegang?
- Was hat zu Gewinnen, Verlusten, Siege und Niederlagen geführt?
- Wie lernt der Mentor heute?
- Was ist dem Mentor wichtig im Leben?



Implizites
Wissen
überwiegt!

TOOLS DES WISSENSTRANSFERS

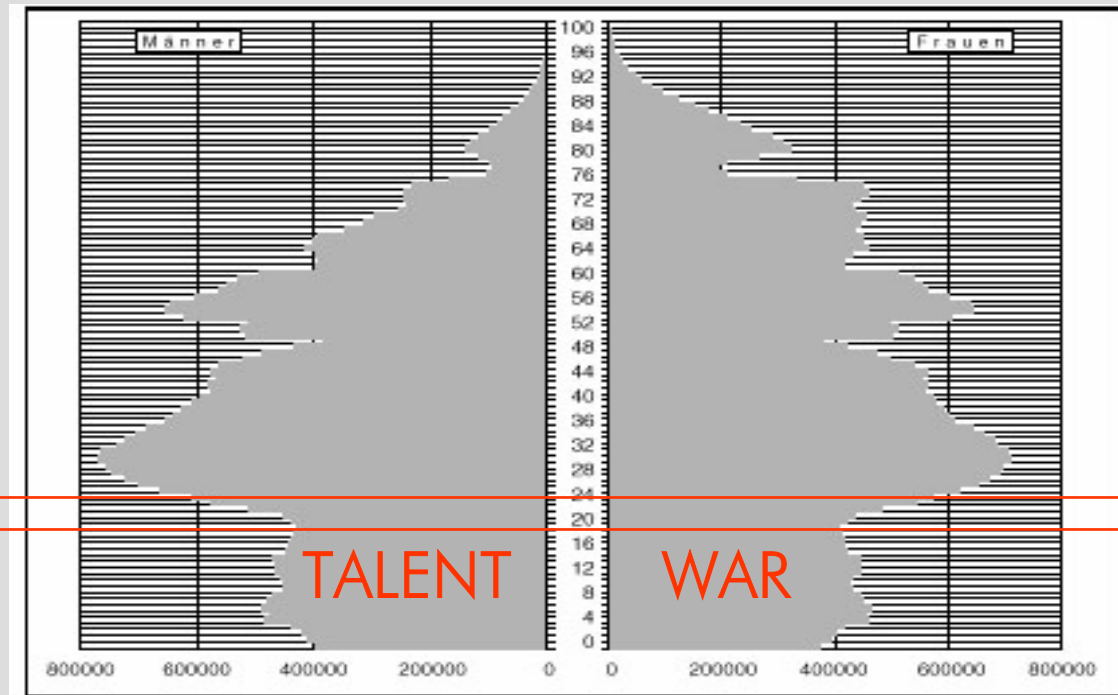


Mentoring als Element des Hochschulmarketing

Unter Hochschulmarketing verstehen wir alle Aktivitäten eines Unternehmens, um

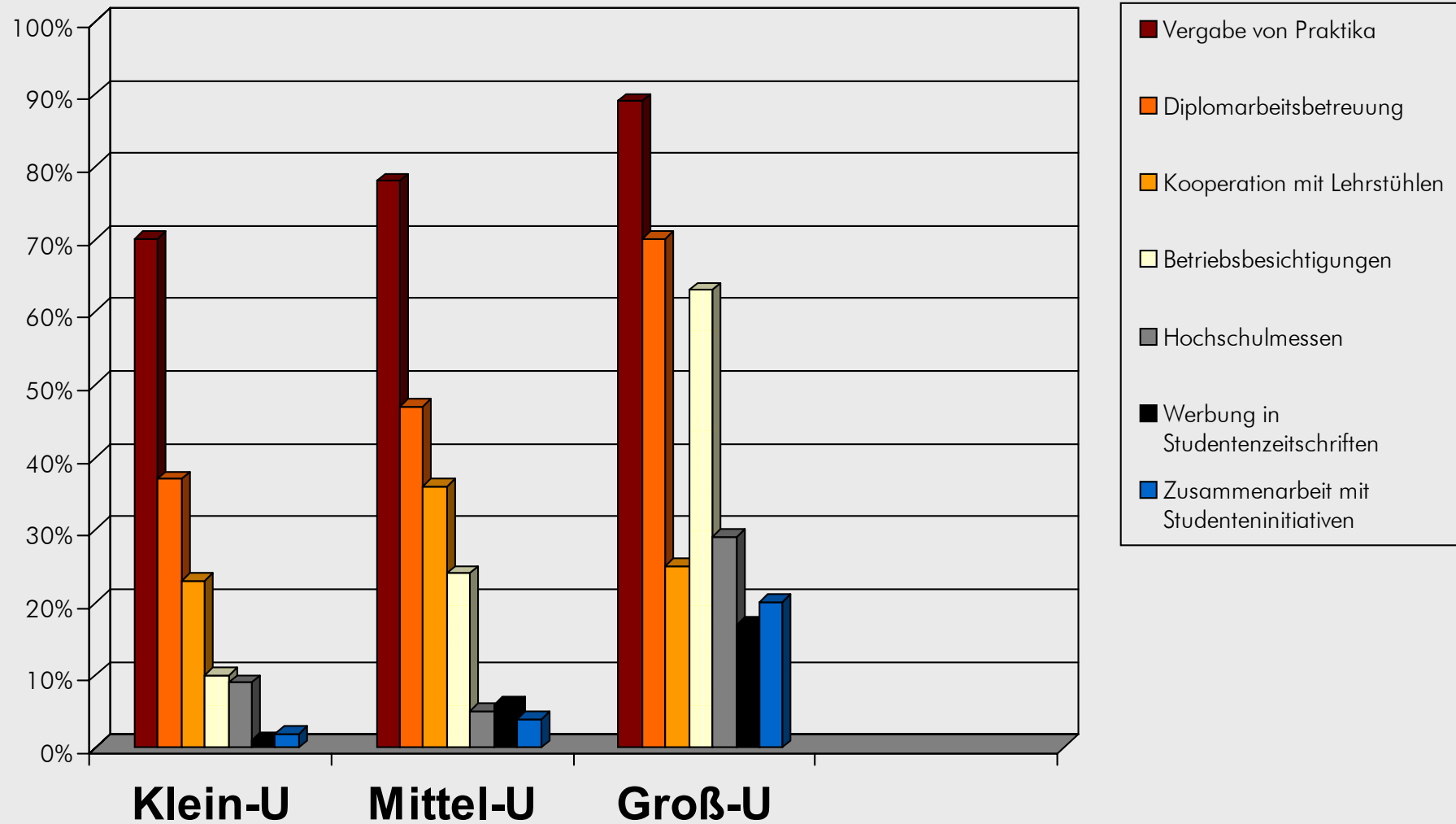
- zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Wissensträger von Hochschulen zu rekrutieren
 - das eigene Unternehmen kontinuierlich an den Hochschulen bekannt zu machen und zu halten
 - den Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis, zwischen Forschung und Markt zu fördern
-

ANLASS FÜR HOCHSCHULMARKETING



Alterspyramide für Deutschland, 2000
Quelle: Statistisches Bundesamt

FORMEN DES HOCHSCHULMARKETING



Quelle: Backes et.al., Universität Köln, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Hochschulschriften, 2000

Face-to-Face Hochschul-Marketing findet erst in sehr bescheidenem Maße und zumeist nur in der Zielgruppe der Hochschulabgänger statt, z.B.

- * Talent-Academy
- * Lunch with the Manager

Mentoringprogramme finden sich nahezu ausschließlich nur als Integrationsmaßnahme.

Mentoring als Element der Führungskräfteentwicklung

FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

Führungskräfteentwicklung umfaßt alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die der Vermittlung und Förderung von Fach-, Sozial- und Managementkompetenz, von Wissen, Können und Verhalten von Führungskräften dienen, so dass künftige Herausforderungen bewältigt werden können.

UMFELD DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

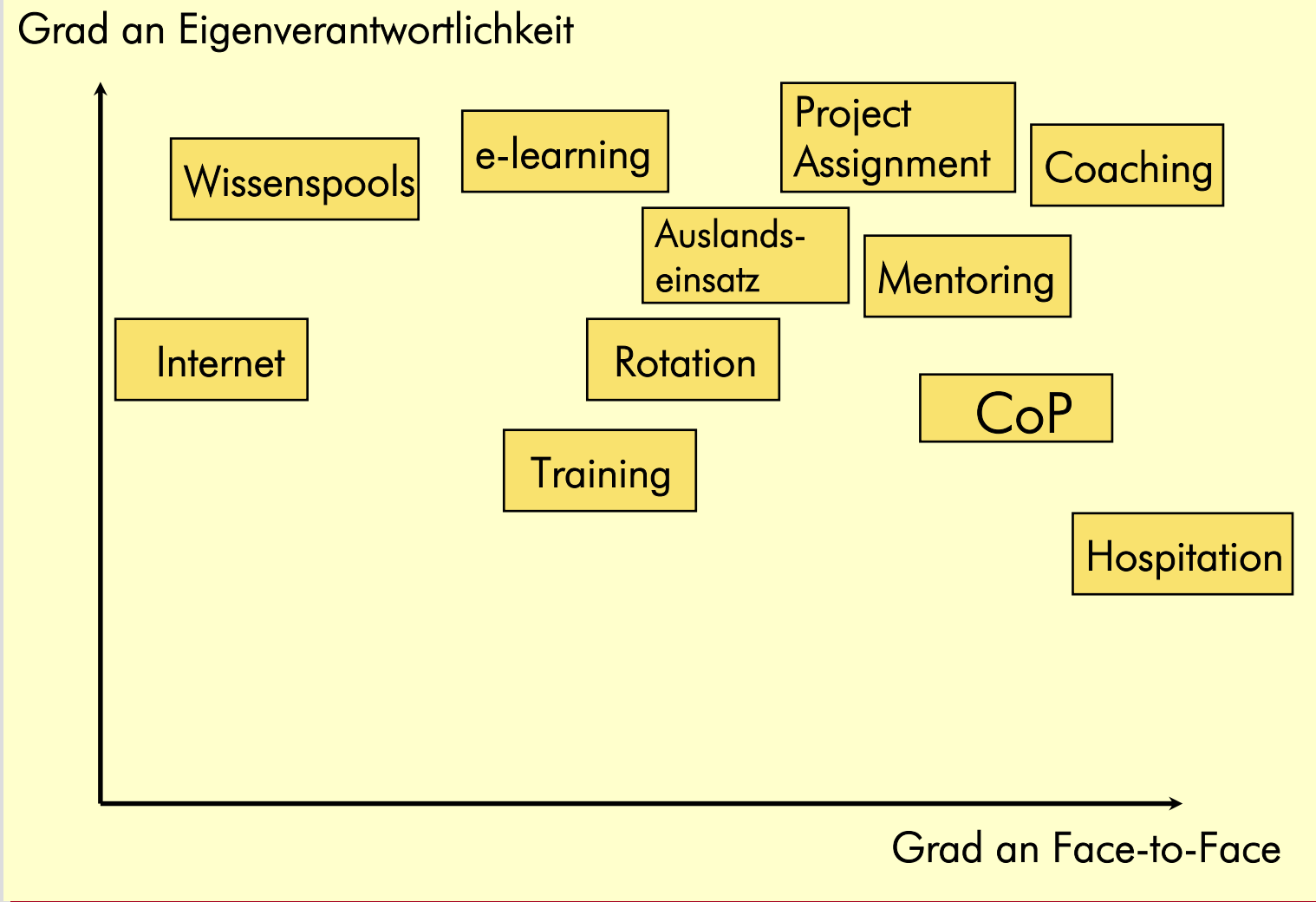
- Unternehmenskontext und Organisatorische Rahmenbedingungen
- Verantwortung für die Entwicklung der einzelnen Führungskraft
- Prozess der Kompetenzfestlegung
- Instrumente der Bedarfserfassung
- Bedarfserfassung im Kontext der Zukunftsplanung
- Spektrum der Entwicklungsmaßnahmen
- On-/Off-The-Job-Maßnahmen
- Zielsetzung und Transfersicherung
- Reflexion und Bewertung

Mentoring ist nicht nur eine weitere Maßnahme !!

ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

- Übertragung der Entwicklungsverantwortung in die Hände der Führungskräfte.
- Anteil des Learning on the job steigt kontinuierlich.
- Gießkannenangebote sind out. Face to face Maßnahmen versprechen die größtmöglichen Entwicklungserfolge.
Derzeitige Konzentration: Coaching
- Nutzenstarke, modular flexible und direkte Maßnahmen sind auf dem Vormarsch.
- Führungskräfteentwicklung beginnt immer früher, vielfach schon in den Hochschulen.

EIGENVERANTWORTUNG & FACE-TO-FACE



ZUKUNFT DES MENTORING

Gordon F. Shea, US-Mentoring

- Mentoring wird für Leute, die guten Kontakt zu sich und anderen haben, völlig natürlich und selbstverständlich werden.
- Gut konzipierte Mentoringkonzepte werden Teilnehmer und Management akzeptieren. Der Nutzen dieses Wissenstools ist enorm. Der Kostenfaktor gering.
- Geübte Mentoren erkennen durch ihre Mentoring-Kompetenz viele Gelegenheiten und Situationen, in denen sie über das Mentoring hinaus Mitarbeiter unterstützen können.
- Führungskräfteentwicklung und Nachwuchsförderung wachsen zusammen.
- Mentoring wird andere Aktivitäten wie Teambildung, die Suche und Integration neuer Mitarbeiter in einem knappen Arbeitsmarkt wirkungsvoll unterstützen.

(Quelle: „Mentoring“; Haasen; 2001)

Ausbildung zum Mentor

Professional Mentoring bildet Mentoren aus,
konzipiert Mentorenprogramme und
unterstützt die interne Personalentwicklung.

Mehr unter www.mentorpro.de

Die Inhalte der Ausbildung

Mentor & Mentoring

Grundlagen.

Was leistet ein Mentor?

Selbstverständnis, Rolle, Kompetenzen.

Welche Art von Mentoring ist für wen sinnvoll?

Klarheit in Erwartungen und Zielabsprachen.

Verantwortlichkeiten von Mentor und Mentee.

Lebensentwicklungsprozesse

Lebensphasen und -krisen

Berufungsphasen und -krisen

Lernstile der Generationen

Wertesystem

“Der Mentor in Dir”

Biografien lesen

Typologie nutzen

Potenziale wahrnehmen

Fordern und Fördern

Lebensvision & Sinnstiftung

Selbstcoaching und Selbstverantwortung.

Methodisches & Organisatorisches

Durch Gespräche führen und geführt werden

Phasen des Mentoring

Evaluation

Praxiserfahrungen am Beispiel Projekt Zukunftsjugend



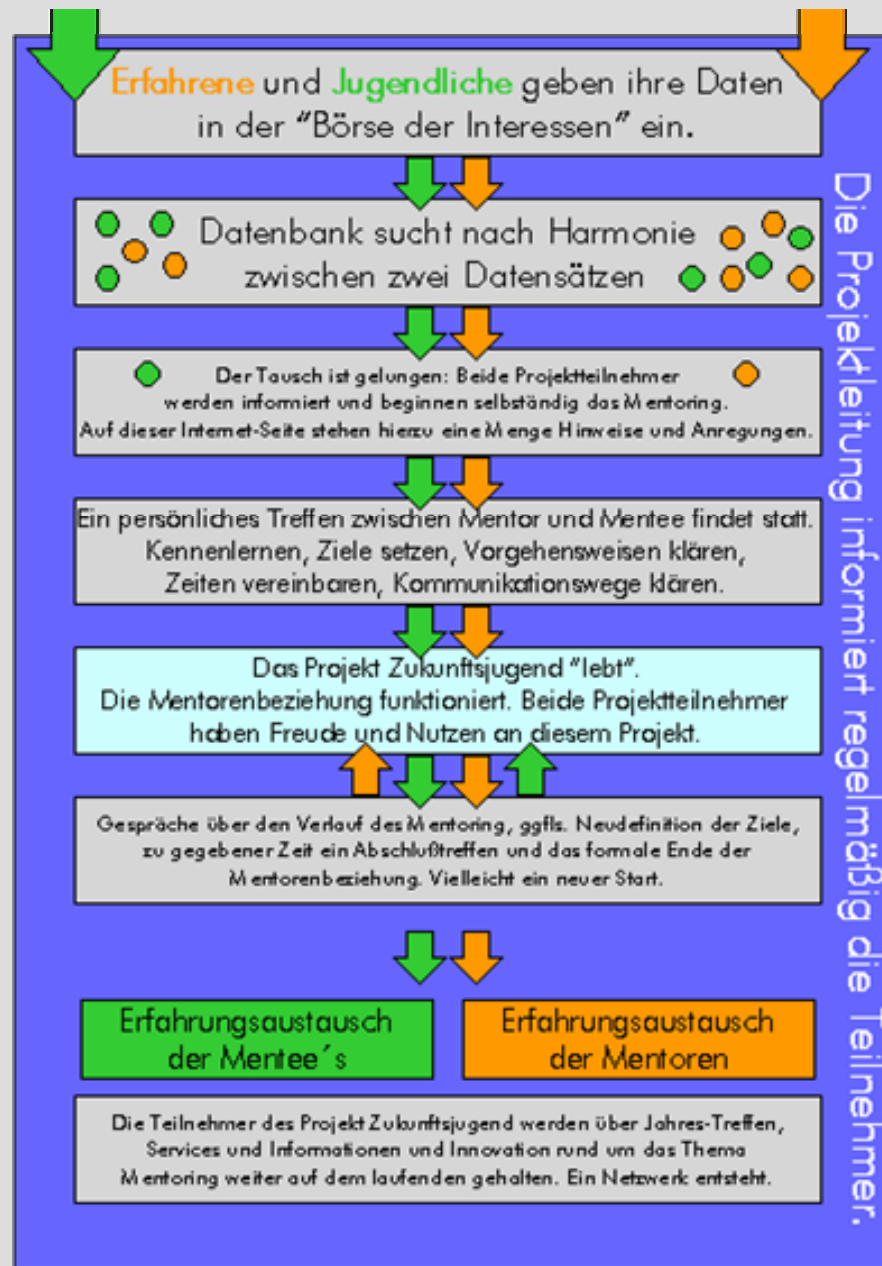
Externes Mentoring

Business Mentoring Ab-Mitt-40 trifft Bis-Mitt-20

Bundesweites Projekt
- eines der besten bayrischen Projekte aus der Kampagne der
Bundesregierung StartSocial -



Wissenschaftlicher Mentor
Professor Dr. Harald Geißler



Ausbildung:

- Mein Status:
- Bin berufstätig und an einer Mitwirkung als Mentor interessiert
 - Bin im Ruhestand - oder stehe kurz davor - und bin an einer Mitwirkung als Mentor interessiert
 - Bin in einem beruflichen Veränderungsprozess und an einer Mitwirkung als Mentor interessiert

Branchenkenntnisse

Bitte wählen Sie bis zu 4 Branchen, die Sie aus Ihrer beruflichen Tätigkeit her kennen, aus: (von 1. = *umfangreichste Kenntnisse* bis 4. = *geringe Kenntnisse*, z.B. aufgrund nur kurzer Tätigkeit in dieser Branche)

1. Branche

2. Branche

3. Branche

4. Branche

Spezialkenntnisse

Bitte markieren Sie in der nachfolgenden Liste alle Ihre Spezialkenntnisse:

- 01 Konzern-Unternehmen leiten
- 02 Mittelständisches Unternehmen leiten
- 03 Kleines Unternehmen leiten

Ich versichere hiermit, das 17. Lebensjahr vollendet zu haben.

Falls Du *25 Jahre oder älter* bist, begründe bitte nachfolgend kurz, warum Du trotzdem an diesem Projekt teilnehmen möchtest:

Ausbildung:

Haupt-/Real-/Mittelschule

Mein Status:

- Schüler/in - und am Mentorenprogramm interessiert
- Soldat/in - und am Mentorenprogramm interessiert
- Student/in - und am Mentorenprogramm interessiert
- Bin in HWK-Ausbildung und am Mentorenprogramm interessiert
- Bin in IHK-Ausbildung und am Mentorenprogramm interessiert
- Bin in einer Berufsakademie und am Mentorenprogramm interessiert
- Bin berufstätiger Jugendlicher und am Mentorenprogramm interessiert

Nähere Angaben zu Studium oder Ausbildung:

Institution und Ort

z.B. FH Köln, Uni Hamburg,
IHK Berufsakademie Mainz ...

Fachbereich bzw.
Ausbildungsgang

z.B. Informatik, Betriebswirtschaftslehre,
Wirtschaftsassistent ...

ggf. Schwerpunkt

z.B. Intelligente Systeme,
Marktforschung ...

PROJEKT ZUKUNFTSJUGEND

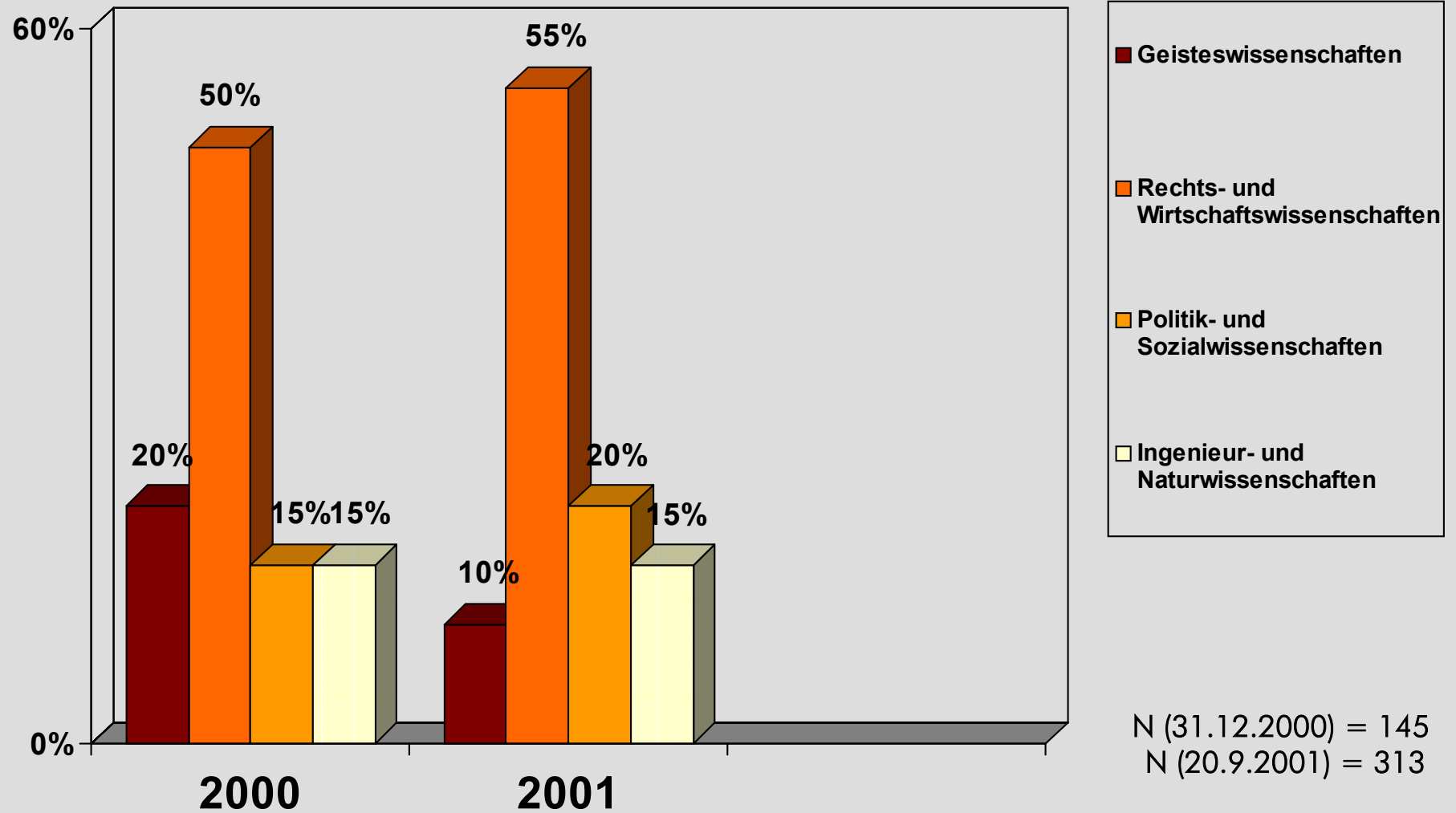
Persönlicher Kontakt vom Mentee zum Mentor
nach erfolgreichem Matching

Persönliches Treffen nach eigenen Vereinbarungen

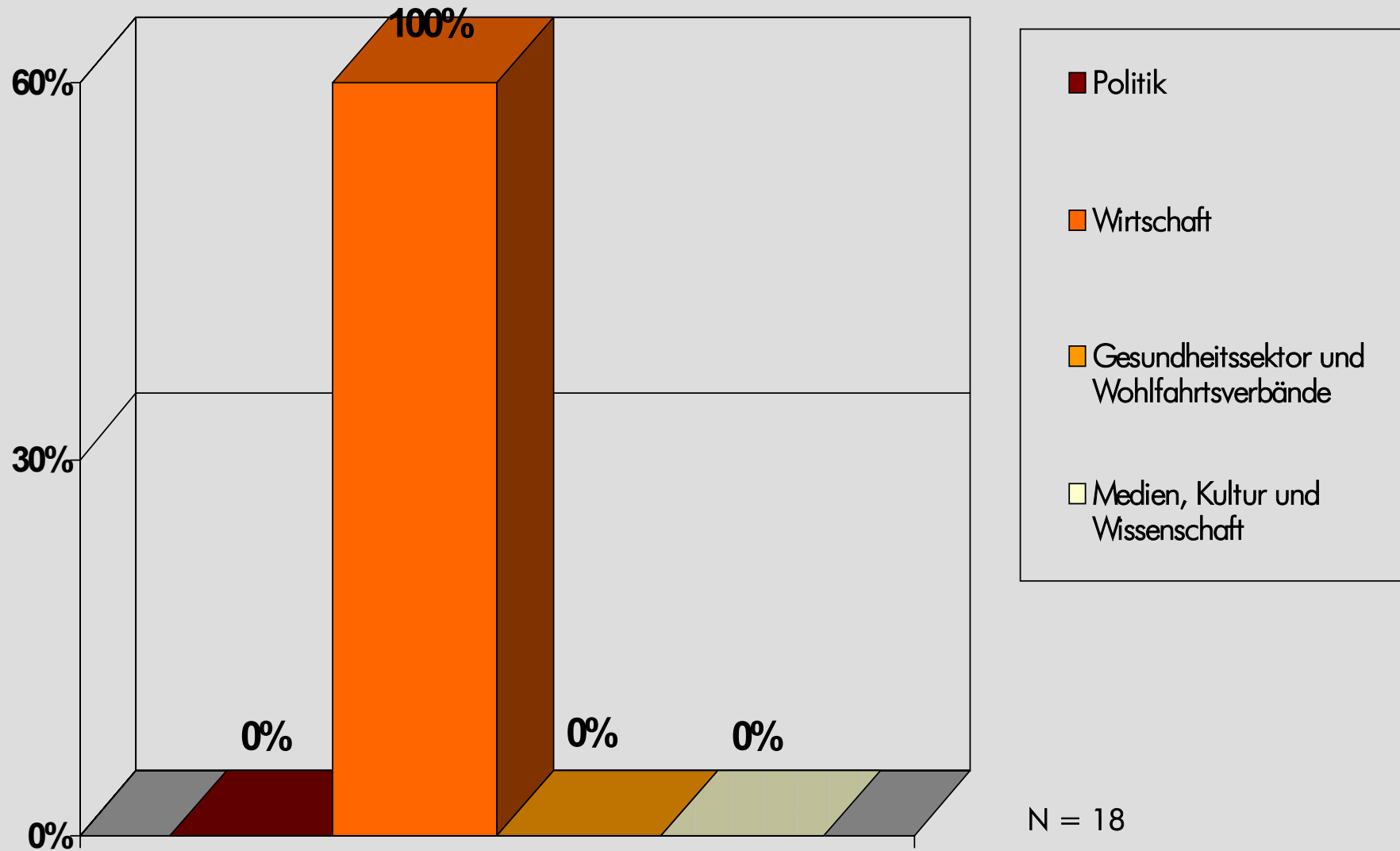
Projektbegleitung mit Informationen zum Mentoring

Selbständige Datenpflege möglich

STUDIENDISZIPLIN DER MENTEES (2000-2001)



MENTORINNEN UND MENTOREN (aktuell)



STIMMEN DER MENTEE'S

- Persönliche Standortbestimmung
 - Gute Gespräche
 - Einblick in die Anforderungen an eine Führungskraft
 - Besseres Verständnis für mikroökonomische Vorgänge
 - Zugehörigkeit zu einem Business-Netzwerk
 - Karriererelevante Kontakte
-

POSITIVE ERFAHRUNGEN DER MENTOREN

- Loyalität des Mentee
 - Interessante Lebensmodelle
 - Offenheit des Mentee für Feedback
 - Feedback des Mentee
 - Spaß an der Vermittlung der eigenen Erfahrungen
 - Gute Gespräche
-

Was Sie für ein Mentoringprogramm brauchen

- Vision, Strategie, Konzept
 - Mentorinnen und Mentoren
(Kompetenzrad, Fragebogen/Interview, Biografien)
 - Ggfls. eine gute Mentoren-Ausbildung
 - Mentees (Interessensgebiete, ggfls. Bewerbungen/AC)
 - Raum, Zeit, Geld und Geduld
-

1. Fragebogen der Universität Mainz
“Berufsentwicklung durch Mentoring”
 2. Teilnahme am Forschungsprojekt: Mentoring -
eine “typische” Methode des Wissenstransfers?
Typus - Instrumente des Wissenstransfers - Mentoring.
 3. Kostenfreie Teilnahme am Projekt Zukunftsjugend
-

Vielen Dank für Ihr Interesse

MENTORING

Integration innovativen Hochschulmarketings
und moderner Führungskräfte-Entwicklung

Hamburg, 21. September 2001

Ralph Schlieper-Damrich
Rebecca Wingels
