

Stephan Pflaum  
Lothar Wüst

# Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren

Persönliche Erfahrungsberichte,  
Erfolgsprinzipien aus Forschung  
und Praxis

 Springer

# Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren

Stephan Pflaum  
Lothar Wüst

# Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren

Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung  
und Praxis

**Stephan Pflaum**  
Career Service der LMU München  
München, Deutschland

**Lothar Wüst**  
CORMENS GmbH  
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-22529-2                      ISBN 978-3-658-22530-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22530-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Vorwort

---

Südafrika. Vor einigen Jahren irgendwo zwischen Johannesburg und Pilanesberg. Es war mitten auf dem Highway, vor und hinter uns ein paar Autos. Wir waren schon eine Zeit lang unterwegs, mein Fahrer und ich. Umstände hatten es erforderlich gemacht, dass ich außerplanmäßig länger in Johannesburg blieb und so vertrieb ich mir die Zeit mit allerlei Aktivitäten.

Wir unterhielten uns nun schon seit Stunden und plötzlich wollte der Fahrer wissen, ob ich denn noch eine Oma hätte. Ich bejahte. Wie alt diese sei? 94 sagte ich, woraufhin der Fahrer seinen Kopf nach hinten riss und das Auto auf dem Highway nahezu zum Stehen brachte. Ich war sichtlich beunruhigt und wunderte mich ob seines Verhaltens.

Schließlich sagte er: „You are a rich man, because you still have her. Whenever you have a problem, the only thing you have to do is to approach her. You have to be glad as she knows all the answers“.

Zugegebenermaßen hatte ich das noch nie so betrachtet. So sehr ich meine Oma auch mochte, wurde mir an seiner Reaktion und weiteren Erfahrungen, die ich bei meinen Besuchen in Südafrika sammeln durfte, deutlich, dass Alter und Seniorität dort einen völlig anderen Stellenwert haben, als bei uns in Deutschland.

Überspitzt formuliert gilt Alter bei uns gesamtgesellschaftlich teils eher als Manko, denn als Reichtum. Wie oft wenden wir uns denn tatsächlich noch an ältere Menschen, um diese nach Rat zu fragen? Viel häufiger kann man doch beobachten, dass Jüngere eher genervt als dankbar reagieren, wenn die ältere Generation ihre Geschichten und Erfahrungen mit ihnen teilen will, um sie auf ihrem Weg zu unterstützen.

Eine neue Wertschätzung erfährt das Gut der in der älteren Generation liegenden Erfahrung nun wieder in Mentoring-Programmen, die inzwischen in immer mehr Unternehmen für einen wertvollen Wissenstransfer sorgen. Hier suchen sich jüngere Menschen bewusst erfahrenere und damit in der Regel auch ältere Mentoren und wollen von deren Erfahrungsschatz profitieren. Das Grundprinzip ist selbst bei Reverse Mentoring-Programmen dasselbe, auch wenn sich hier die Seniorität nicht im Alter, sondern im Wissensschatz begründet.

Im Mentoring wird in erster Linie praktisches Wissen vom Mentor an den Mentee weitergegeben. Ganz in diesem Sinne wollen wir als erfahrene Organisatoren von Mentoring-Programmen Ihnen als Leser einen an der Praxis orientierten Kompass an die Hand geben. Wenn Sie dieses Buch weiterlesen, dann treffen Sie eine Wahl. Nicht nur über Ihre geschätzte Zeit, sondern auch darüber, wie Sie sich dem Thema Mentoring nähern wollen.

Liegt Ihnen sehr daran, eine lange Herleitung zu erhalten, welche Arten von Mentoring es gibt, wann diese das erste Mal verwendet wurden und wer dazu schon alles etwas publiziert hat, dann werden wir Sie mit diesem Buch wahrscheinlich eher enttäuschen.

Für diesen Ansatz gibt es nämlich bereits zahlreiche empfehlenswerte Werke, von denen Sie auch einige in unserem Literaturverzeichnis finden können. Wenn Sie hingegen viele reale Erlebnisse sowie Erfolgsrezepte von Mentoren und Mentees – teils im Originalton – lesen wollen und konkrete Tipps erhalten möchten, wie Sie Mentoring erfolgsversprechend praktizieren und in ihrem Unternehmen einführen können, dann bleiben Sie auf den nächsten Seiten bei uns.

Vielleicht an dieser Stelle ein paar Worte zu uns:

Stephan Pflaum promovierte über das Thema Mentoring und leitet seit 2012 an der LMU München das in Deutschland größte universitäre Mentoring-Programm. Jedes Jahr schickt er mehr als 500 Mentoring-Tandems auf die Reise, hat viele namhafte Unternehmenspartner aus allen Branchen für das Programm gewonnen und bietet zahlreiche Seminare und Events für Mentoren und Mentees an. Somit ist er auf theoretischer und praktischer Ebene ein ausgewiesener Experte auf dem Gebiet des Mentorings.

Lothar Wüst ist Gründer und Geschäftsführer der Cormens GmbH und seit etwa 20 Jahren als Berater, Executive-Coach und Leadership-Trainer tätig. Er beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit dem Thema Mentoring, hat die Einführung von Mentoring in Unternehmen begleitet, zahlreiche Mentoren-Qualifizierungen durchgeführt und ist selbst als Mentor aktiv. Ihn faszinieren dabei die zahlreichen, teils sehr persönlichen Geschichten und Erfolgserlebnisse, die er von Mentees und Mentoren hören durfte. Daraus hat er für sich eine Vielzahl an Methoden abgeleitet, die erfolgreiches Mentoring wahrscheinlich machen.

Im Mentoring gibt es viele verschiedene Varianten, Wege, Vorgehensweisen und Herausforderungen. Damit Sie den Überblick behalten, haben wir für Sie diesen Mentoring-Kompass geschaffen, der ihnen praktische, schnelle und sichere Orientierung zum Thema bietet.

**Dr. Stephan Pflaum**  
**Lothar Wüst**

## Danksagung

---

Der vorliegende Mentoring-Kompass verdankt seine Entstehung dem Engagement vieler Akteure, auf deren Mentoring-Erfahrung die Autoren bauen. Ihnen gilt unser herzlicher Dank.

Wir bedanken uns bei den Mentoren und Mentees, die unseren Mentoring-Kompass mit ihren persönlichen Erfahrungsberichten mit Leben füllten und es uns so ermöglichten, diesen maximal praxisorientiert zu gestalten. Darunter insbesondere:

Günter D. Alt, Neele Ansmann, Dr. Jochen Baierlein, Denis Baldyga, Simone Bayer, Dr. Reinhilde Brandis, Peter Buckel, Dr. Alexander Elsner, Dirk Erfurth, Dr. Till Fincke, Dr. Sibylle Franckenberg, Matthias Fuchs, Dr. Karl Gosejacob, Alexa Hardtke, Angelika Härlin, Dr. Konrad Hilbers, Dr. Sebastian Janka, Thomas Jurisch, Laura Klimecki, Kiki Koch, Kristin Kusser Alexandra Mächtel, Stella Mayer, Maria Manitta, Dr. Frauke Marwehe, Verena Rau, Susanne Richter, Angelika Schindler, Katja Scholz, Ines Schönberg, Stefan Schröder, Annett Schubert, Thomas Thiemann, Laura Ulrich, Alexander Weber, Dr. Andrea Widdel, Ernst Wittmann, Josef Wolf, Dr. Petra Zamagna.

Der Dank gilt auch dem Mentoring-Team der LMU München, das gemeinsam mit Stephan Pflaum inzwischen mehr als 500 Mentoring-Tandems pro Jahr neu matcht und begleitet: Annette Tensil, Jan Batzner, Michael Brielmaier und Kenny Smiles Lartey.

Auch danken wir ganz herzlich Susan Berger und den Mentoren Raphaela da Costa von Gehlen, Corinna Riederer, Julian Schroeter und Yannick Henßler von der BayWa AG für die Interviews und umfassenden Erfahrungsberichte zum Thema Reverse Mentoring.

Dr. Alexandra Hauser vervollständigt mit ihrem Gastbeitrag zum Peer-to-Peer-Mentoring-Programm der LMU München unsere Perspektive auf das vielseitige Thema Mentoring in diesem Buch. Wir danken ihr und zwei der Teilnehmerinnen des Programms, Vanessa Rau und Anna Gieschen.

Unser Dank gilt auch den Unternehmen, die insbesondere das Mentoring-Programm der LMU München seit vielen Jahren mit ihren entsandten Mentorinnen und Mentoren sowie mit ihrem Engagement auf unseren Events bereichern:

Academic Work, Aldi Süd, arvato, Basycon, Bertelsmann, Capgemini, d-fine, Horváth & Partners, Generali Deutschland, Glaxo Smithkline, Hays, Hogan Lovells, Hubert Burda Media, Interhyp Gruppe, Kienbaum, Microsoft Deutschland, Swiss Re, thaltegos.

Wir danken ausdrücklich Aisha el Rifai für ihre wunderbare redaktionelle Unterstützung und ihre Energie, mit der sie uns immer wieder auf noch zu verbessernde Punkte in dem Manuskript hinwies und dadurch für Stringenz in unseren Gedanken sorgte.

Im Sinne der Lesbarkeit sprechen wir von Mentoren und Mentees und verwenden die männliche Form. Wir betonen an dieser Stelle, dass Mentoring alles andere als ein männliches Thema ist. In der Forschung sowie in der Praxis spielt das Geschlecht in erfolgreichen Tandems schon beim Matching eine untergeordnete und beim Erfolg von Mentoring gar keine Rolle (Pflaum 2016). Wir empfehlen auch bei Führungs- und Spezialisten-Nachwuchsprogrammen für Frauen die Bildung gemischter Tandems anzustreben. Generell raten wir dazu, Mentoring-Programme in Unternehmen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Bewerbung zugänglich zu machen.

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Grundwissen Mentoring</b> .....	1
1.1	<b>Mentoring ist aktueller denn je</b> .....	2
1.2	<b>Mentoring bietet eine Vielfalt an Themengebieten</b> .....	2
1.3	<b>Wie die Organisation von Mentoring profitiert</b> .....	3
1.3.1	Die Identifikation mit der Organisation steigt .....	3
1.3.2	Neue informelle Netzwerke füllen die formale Organisation mit Leben .....	3
1.3.3	Learning on the job .....	4
1.3.4	Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur .....	4
1.4	<b>Der Nutzen für den Mentee</b> .....	4
1.4.1	Unterstützung bei konkreten Fragestellungen .....	4
1.4.2	Neue Perspektiven und Hilfestellung bei den Karriereplänen .....	5
1.4.3	Steigerung der Problemlösungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung .....	5
1.4.4	Aufbau neuer Netzwerke im Unternehmen .....	6
1.5	<b>Zahlreiche Vorteile auch für den Mentor</b> .....	7
1.5.1	Einblick in die Denk-, Arbeits-, Studien- und Lebenswelt einer anderen Generation .....	7
1.5.2	Das Gefühl etwas zurückgeben zu können .....	8
1.5.3	Steigerung der eigenen Coaching- und Führungskompetenz .....	8
1.5.4	Anerkennung von Kollegen und Führungskräften .....	9
1.5.5	Stärkung der eigenen beruflichen Identität .....	9
1.5.6	Eigene Karrierefortschritte .....	9
1.5.7	Kontakt zu Talenten und potenziellen zukünftigen Mitarbeitern .....	10
	<b>Literatur</b> .....	10
2	<b>Theorie &amp; Wissenswertes</b> .....	11
2.1	<b>Mentoring in all seinen Formen</b> .....	12
2.1.1	Internes Mentoring .....	13
2.1.2	Externes Mentoring .....	13
2.1.3	Klassisches Mentoring .....	14
2.1.4	Cross Mentoring .....	14
2.1.5	Peer Mentoring .....	14
2.1.6	Gruppen Mentoring .....	15
2.1.7	Reverse Mentoring .....	15
2.1.8	Blended oder e-Mentoring .....	15
2.1.9	Cross-Gender oder Equal-Gender-Mentoring .....	16
2.2	<b>Welcher Typ Mentor sind Sie?</b> .....	16
2.2.1	Der weise Berater .....	17
2.2.2	Die neutrale Instanz .....	18
2.2.3	Der Krisenmanager .....	18
2.2.4	Der Aktivierer .....	19
2.2.5	Der Zuhörer .....	20
	<b>Literatur</b> .....	21

3	<b>Praxis: Mentoring-Kompass für Unternehmen</b> .....	23
3.1	<b>Mit dem Mentoring-Kompass erfolgreich arbeiten</b> .....	25
3.2	<b>Rekrutierung der Mentoren und Profilbogen</b> .....	25
3.2.1	Anforderungen an einen guten Mentor .....	25
3.2.2	Vorschlag für einen Mentoren-Profilbogen .....	27
3.3	<b>Rekrutierung der Mentees und Profilbogen</b> .....	29
3.3.1	Anforderungen an einen guten Mentee .....	29
3.3.2	Vorschlag für einen Mentee-Profilbogen .....	30
3.4	<b>Wie lehnt man ungeeignete Mentoren-Kandidaten ab?</b> .....	31
3.5	<b>Der Matching-Prozess</b> .....	32
3.5.1	Die Organisation matcht Mentor und Mentee .....	33
3.5.2	Der Mentor wählt den Mentee aus .....	33
3.5.3	Der Mentee wählt den Mentor aus .....	33
3.6	<b>Guter Rat ist nicht teuer</b> .....	35
3.6.1	Das erste Treffen vorbereiten und meistern .....	35
3.6.2	Die Erwartungshaltungen konkretisieren .....	39
3.6.3	Wer fragt, führt gute Gespräche .....	41
3.6.4	Auch gute Ratschläge sind zuweilen Schläge .....	44
3.7	<b>Entscheidungsprozesse begleiten</b> .....	48
3.7.1	Neue Optionen eröffnen .....	49
3.7.2	Emotionale Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen .....	50
3.7.3	In Krisen unterstützen und Grenzen erkennen .....	52
3.8	<b>Ein Tandem auf Augenhöhe</b> .....	53
3.8.1	Was erwarten Mentees? .....	54
3.8.2	Der Mentor als besonderer Ansprechpartner .....	54
3.8.3	Die Kommunikation optimal gestalten .....	54
3.8.4	Fachliches und Persönliches richtig sondieren .....	56
3.8.5	Die eigene Rolle reflektieren .....	56
3.9	<b>Netzwerke analysieren und knüpfen</b> .....	56
3.9.1	Vorhandene Ressourcen analysieren .....	57
3.9.2	Empfehlungen und Referenzen aussprechen .....	58
3.9.3	Berufliche und persönliche Netzwerke teilen .....	58
3.10	<b>Klingt nach einem guten Plan</b> .....	58
3.10.1	Typische Verläufe von Mentoring-Beziehungen .....	58
3.10.2	Verbindlich und nachhaltig zusammenarbeiten .....	61
3.10.3	Wenn es im Tandem knirscht .....	63
3.10.4	In die Selbstständigkeit führen .....	64
3.10.5	„Auch die guten Dinge haben ein Ende.“ .....	65
3.10.6	Ehemalige Mentees sind die besten Mentoren! .....	65
3.11	<b>Mentoring im Unternehmen etablieren</b> .....	65
3.11.1	Konzept, Qualitätssicherung und Evaluation .....	66
3.11.2	Das A und O: das Commitment der Organisation .....	68
	<b>Literatur</b> .....	68

4	<b>Berichte aus drei erfolgreichen Projekten</b> .....	69
4.1	<b>Reverse Mentoring in der BayWa AG</b> .....	70
4.1.1	Großer Nutzen in vielen Unternehmensbereichen .....	70
4.1.2	Hohe Flexibilität in Zeitrahmen und Inhalten .....	71
4.1.3	Hochwertige Personal- und Organisationsentwicklung .....	71
4.1.4	Mentoren und Mentees profitieren .....	72
4.1.5	Führungsebenen für das Programm gewinnen .....	74
4.1.6	Wichtige Voraussetzungen für erfolgreiches Reverse Mentoring .....	75
4.1.7	Planung und Ablauf eines Reverse Mentoring-Programms .....	76
4.1.8	Interview mit der Programmverantwortlichen .....	78
4.2	<b>Mentoring am Übergang vom Studium in den Beruf</b> .....	79
4.2.1	„Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht!“ .....	80
4.2.2	Motivation und Erwartungshaltungen der Teilnehmer .....	81
4.2.3	Rekrutierung der Mentoren und Mentees .....	82
4.2.4	Matching .....	83
4.2.5	Inhalt der Gespräche und Entwicklung der Beziehung .....	83
4.2.6	Was macht erfolgreiches Mentoring aus? .....	84
4.2.7	Mentoring als Recruiting-Instrument .....	88
4.3	<b>Kein Sprung ins kalte Wasser: Peer-to-Peer-Mentoring</b> .....	89
4.3.1	Peer-to-Peer-Mentoring als Onboarding-Instrument .....	90
4.3.2	Das Besondere an Peer-to-Peer-Mentoring .....	91
4.3.3	Was sind positive Effekte von Peer-to-Peer-Mentoring? .....	93
4.3.4	Erfolgsfaktoren für Peer-to-Peer-Mentoring .....	94
4.3.5	Fazit: Peer-to-Peer-Mentoring lohnt sich! .....	97
	<b>Literatur</b> .....	98
	<b>Serviceteil</b>	
	Auf einen Blick! .....	100
	Literatur .....	105



# Grundwissen Mentoring

- 1.1 Mentoring ist aktueller denn je – 2**
- 1.2 Mentoring bietet eine Vielfalt an Themengebieten – 2**
- 1.3 Wie die Organisation von Mentoring profitiert – 3**
  - 1.3.1 Die Identifikation mit der Organisation steigt – 3
  - 1.3.2 Neue informelle Netzwerke füllen die formale Organisation mit Leben – 3
  - 1.3.3 Learning on the job – 4
  - 1.3.4 Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur – 4
- 1.4 Der Nutzen für den Mentee – 4**
  - 1.4.1 Unterstützung bei konkreten Fragestellungen – 4
  - 1.4.2 Neue Perspektiven und Hilfestellung bei den Karriereplänen – 5
  - 1.4.3 Steigerung der Problemlösungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung – 5
  - 1.4.4 Aufbau neuer Netzwerke im Unternehmen – 6
- 1.5 Zahlreiche Vorteile auch für den Mentor – 7**
  - 1.5.1 Einblick in die Denk-, Arbeits-, Studien- und Lebenswelt einer anderen Generation – 7
  - 1.5.2 Das Gefühl etwas zurückgeben zu können – 8
  - 1.5.3 Steigerung der eigenen Coaching- und Führungskompetenz – 8
  - 1.5.4 Anerkennung von Kollegen und Führungskräften – 9
  - 1.5.5 Stärkung der eigenen beruflichen Identität – 9
  - 1.5.6 Eigene Karrierefortschritte – 9
  - 1.5.7 Kontakt zu Talenten und potenziellen zukünftigen Mitarbeitern – 10
- Literatur – 10**