

Mentoring-Konzeptionen.

Mentoring-Programme verfolgen mit verschiedenen Konzepten ähnliche Ziele. Welches Konzept angewandt wird, ist eine Frage der Unternehmenskultur und der Organisation. Mentoring basiert auf dem Prinzip der Kooperation, der gegenseitigen Förderung und der Partnerschaftlichkeit.

Bevor ein Programm initiiert wird, sind u.a. diese Überlegungen sinnvoll:

- Passt die Philosophie des Mentorings in unsere Unternehmenskultur?
- Welche Ziele will das Unternehmen mit dem Mentoringprogramm verfolgen?
- Welchen Nutzen soll das Mentoring dem Unternehmen stiften?
- Soll ein internes Programm entwickelt werden oder soll sich das Unternehmen an einem bestehenden extern betreutem Programm beteiligen?
- Wie soll das Programm finanziert werden?
- Welche Zielgruppe soll unterstützt werden? Und wie lange soll das Engagement bestehen?
- Wozu soll die Zielgruppe befähigt werden?
- Kann das Unternehmen selbst ausreichend Mentoren und Mentees gewinnen, die die Zielsetzung des Programms unterstützen?
- Wie soll der Erfolg des Programms gemessen werden?
- Gibt es im Unternehmen Promotoren der Idee?
- Soll das Programm intern entwickelt werden oder möchte das Unternehmen professionelle Beratung in Anspruch nehmen?

Grundformen von Mentoring-Programmen

Wir unterscheiden im Business Mentoring die drei Formen:

- **internes, unternehmensspezifisches Mentoringprogramm**
- **externes Cross-Mentoringprogramm mit Beteiligung mehrerer Unternehmen**
- **offenes Mentoringprogramm**

Besonders größere Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen sind dazu geeignet, **interne Mentoring-Programme** zu verwirklichen und effektiv durchzuführen, da sie über die notwendigen personellen und finanziellen Kapazitäten verfügen. Der Förderprozess findet hier innerhalb eines einzelnen Unternehmens statt. Mentor und Mentee kommen aus demselben Unternehmen, stehen aber in keiner direkten hierarchischen Beziehung zueinander.

Den Vorteilen direkter Karriereentwicklung bei den Mentees stehen mögliche negative Empfindungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegen, die die Gelegenheit zu einer persönlichen Begleitung nicht erhalten. Die Empfehlung kann dabei nur lauten, das Programm, die Teilnehmer und die Bedingungen von Anfang an transparent und nachvollziehbar zu machen.

Externe Mentoring-Programme (Cross-Mentorings) sind besonders für mittlere und kleinere Organisationen, Verwaltungen und Unternehmen geeignet, da Mentor und Mentee aus verschiedenen Unternehmen stammen. Es gibt Cross-Mentoring-Konzepte, die zum Beispiel Unternehmen mit räumlicher Nähe miteinander verbinden, so dass Mentoren des einen Unternehmens mit Mentees des anderen Unternehmens ohne größeren Zeitaufwand zusammen kommen können. So besteht die Möglichkeit, dass Mentees verschiedene Organisationen, Branchen und Organisationskulturen kennen lernen. Die

Abwerbegefahr ist bei diesen Konzeptionen gering. Nehmen jedoch Organisationen der selben Branche an einem Cross-Mentoring teil (z.B. Cross-Mentoring 2000/2001 zwischen Robert Bosch GmbH, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Telekom AG, Fraport AG, Merck KgaA, Procter & Gamble GmbH), kann eine Abwerbeverbot für z.B. 2 Jahre vertraglich vereinbart werden.

Das Mentoring-Programm wird durch eine ausgewählte Steuerungsgruppe initiiert und anhand eines festgelegten Rahmenprogramms begleitet. Durch ein externes Programm können innerbetriebliche Störungen so gut wie ausgeschlossen werden, denn Vertraulichkeit und Weisungsneutralität sind wesentliche Bestandteile dieser Art des Mentorings. Zudem besteht für Mentoren und Mentees die Möglichkeit, dauerhaft professionelle Kontakte zu knüpfen, da diese Programme meist auch Elemente des Networking mit aufgreifen, z.B. in Form von Mentoring-Partys, zu denen Mentoren und Mentees eingeladen werden. Cross-Mentoring-Programme haben den Vorteil, dass sich der Mentoren-Pool durch Mund-zu-Mund-Propaganda stetig vergrößert und immer wieder neu belebt wird. Cross-Mentoring mit wenigen Unternehmen verlangt im Gegenzug etwas mehr Aufwand bei der Formulierung der gemeinsamen Zielsetzungen.



Eine Form des **offenen Mentorings** verfolgt u.a. das "Projekt ZukunftsJugend". Hier werden Kompetenzen von Fach- und Führungskräften mit Interessen von Jugendlichen bis ca. 27 Jahren in einer Online-Börse verglichen. Die Paare mit den höchsten Übereinstimmungen werden informiert und beginnen dann ein flexibel gestaltetes, freies Mentoring. Fern jeglichen organisatorischen Ballastes ist dieses Projekt für Unternehmen aller Größenordnungen geeignet, die daran interessiert sind, gesellschaftspolitisches Engagement, moderne Personalentwicklung und Eigenverantwortlichkeit der Akteure miteinander in Einklang zu bringen.

Wissenschaftlicher Mentor dieses Programmes ist Professor Dr. Harald Geißler, Professur für Allgemeine Pädagogik, Schwerpunkt Berufs- und Betriebspädagogik an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

Das [Projekt ZukunftsJugend](#) wurde im Jahr 2001 von der Jury des Projektes "Start Social" der Bundesregierung mit der Anerkennung "Sehr überzeugendes gesellschaftspolitisches Projekt" ausgezeichnet.