



ROBERT WALTERS WHITEPAPER
**MENTORING-PROGRAMME ALS STRATEGIE FÜR
UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ UND DEUTSCHLAND**

INHALT

- 01** Ergebnisse im Überblick
- 02** Mentoring – Bedeutung für Unternehmen und Beschäftigte
- 03** Entwicklung und Integration von Mentoring-Programmen
- 04** Mentoring als Gender-Diversity-Strategie
- 05** Unsere Empfehlungen

SPECIALIST PROFESSIONAL RECRUITMENT

VORWORT



„Wie wichtig sind Schulungs- und Mentoring-Angebote für Unternehmen in der Schweiz und Deutschland? Nicht zuletzt durch die anhaltenden Diskussionen zu den Themen Fachkräftemangel oder Gender Diversity sind Unternehmen im Zugzwang, die eigenen

Talentmanagement-Strategien zu hinterfragen und anzupassen. Dies bedeutet vor allen Dingen auch, Top-Talente zu überzeugen und High Potentials im Unternehmen zu halten. Ein möglicher Ansatz besteht darin, das Angebot von Weiterbildungs- und Mentoring-Programmen im eigenen Unternehmen auszubauen.

Als einer der führenden Personalberater für Fach- und Führungskräfte haben wir dieses Thema in unserem aktuellen Whitepaper untersucht. Wir wünschen Ihnen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre.“

Nick Dunnett
Geschäftsführer Schweiz & Deutschland

METHODIK

Im Rahmen unserer Umfrage haben wir über 130 Arbeitgebende und Professionals in der Schweiz und Deutschland zum Thema Schulungs- und Mentoring-Angebote befragt. Die Teilnehmenden der Umfrage waren im Alter zwischen 25 und 65 Jahren, 55% von ihnen waren männlich und 45% weiblich. Ziel der Umfrage war es, einen Überblick zu schaffen, wie Unternehmen Mentoring in ihrem Weiterbildungs-Portfolio nutzen, wie der Bedarf seitens der Beschäftigten bestellt ist und welche Mentoring-Programme Potenziale liefern, um Mitarbeitende zu halten und als Unternehmen am Markt zu überzeugen.

In unserem Whitepaper erfahren Sie, welche Schulungs- und Mentoring-Angebote bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beliebt sind, wie diese sinnvoll implementiert werden können und welche kurz- sowie langfristigen Unternehmensziele damit unterstützt werden.

NUR

38%

DER UNTERNEHMEN BIETEN MENTORING-PROGRAMME AN.

01 ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK



71%
der Befragten empfinden
Mentoring-Programme im
Unternehmen als wichtig.

Top-3-Faktoren, die den Karrierefortschritt entscheidend vorantreiben:*

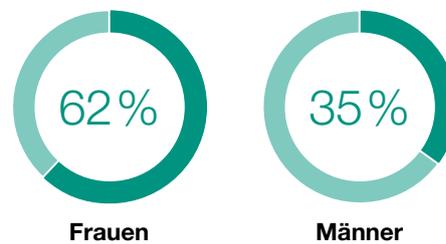
- 1 Individuelle Weiterbildungsprogramme
- 2 Mentor/in auf Senior Level
- 3 Externe geförderte Schulungen

Bieten Unternehmen Mentoring-Programme an?



der Umfrageteilnehmenden empfinden
externes Mentoring als sinnvoll.

Halten Sie individuelle Mentoring-Programme für Frauen in Führungspositionen für wichtig?*



Wichtigkeit der folgenden Mentoring-Programme im Unternehmen:*



66%

der Unternehmen bieten bereits
Mentoring-Programme für Young
Professionals an.

*Multiple-Choice-Frage

Die Ergebnisse im Überblick beziehen sich auf die Antworten aller männlichen und weiblichen Befragten.



86%

BEFÜRWORTEN MENTORING-PROGRAMME
FÜR AUFSTREBENDE YOUNG-
PROFESSIONALS.

02 MENTORING – BEDEUTUNG FÜR UNTERNEHMEN UND BESCHÄFTIGTE

Unternehmen stehen fortwährend vor der Aufgabe, neue Mittel und Wege zu finden, die nicht nur dazu beitragen, Fach- und Führungskräfte vom Unternehmen zu überzeugen, sondern vielmehr die bestehenden hochqualifizierten Beschäftigten zu halten und nachhaltig zu fördern. Unsere Umfrage zeigt, dass vor allem Mentoring-Programme ein hohes Mass an Interesse bei Professionals wecken – 84 % aller Befragten erachten diese als förderlich für den Karrierefortschritt. Allerdings ergab unsere Befragung auch, dass zum jetzigen Zeitpunkt nur knapp ein Drittel der Unternehmen Schulungs- und Mentoring-Programme anbieten. Laut Distatis (Statistisches Bundesamt) ist der Umfang des Weiterbildungsangebots abhängig von der Mitarbeiteranzahl. 95 % der Unternehmen mit mehr als 250 Festangestellten bieten grössere Weiterbildungsangebote an.

Die umfangreichsten Weiterbildungsangebote offerieren Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche sowie Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung.*



Mentoring steht damit auf Rang 2 der wichtigsten Angebote zur Karriereentwicklung und ist fast genauso wichtig wie das Angebot von individueller Förderung (Trainings- und Entwicklungsprogramme).



Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmenden (57 %) betrachtet eine/n Mentor/in auf Senior Level als entscheidenden Faktor für den Karrierefortschritt.



Insbesondere Senior Professionals sehen in dem Angebot von Mentoring durch erfahrenere Angehörige des Unternehmens einen essenziellen Treiber für die eigene Karriere.

Mentoring bietet ein grosses Potenzial zur Mitarbeiterbindung

Auch wenn der Bedarf seitens der Beschäftigten eindeutig besteht, folgen nur 38 % der befragten Unternehmen dem Trend und bieten Mentoring in ihrem Schulungs-Portfolio an. Aktuell ist es für eine Vielzahl der Befragten zwar wichtig, dass Mentoring im Unternehmen angeboten wird. Ist Mentoring als Schulungsangebot allerdings verfügbar, nehmen nur 34 % der Umfrageteilnehmenden diese Angebote wahr.

Mögliche Gründe:

- Mangelhafte interne Kommunikation der verfügbaren Angebote
- Angebot von Mentoring-Programmen ist nicht zielgruppengerichtet



„Wir empfehlen Unternehmen, die Karriereentwicklung ihrer Beschäftigten mithilfe von Mentoring-Angeboten zu unterstützen. So können sie neue Top-Talente besser ansprechen und bestehende Professionals im Unternehmen halten. In dieser Hinsicht besteht noch viel Potenzial für kleinere und mittelständische Unternehmen.“

Thomas Hartenfels, Direktor Düsseldorf

03 ENTWICKLUNG UND INTEGRATION VON MENTORING-PROGRAMMEN

Die Möglichkeiten, Mentoring-Programme in das Schulungsangebot von Unternehmen zu integrieren, sind vielfältig und reichen vom Angebot individueller Mentorings über Peer-to-Peer-Mentoring und spezielle Programme für Young Professionals bis hin zu externen Mentoring-Programmen. Nicht alle Konzepte sind für jedes Unternehmen sinnvoll. Das Angebot sollte dabei unter anderem stark von den Zielen abhängen, die mit der Talentmanagement-Strategie des Unternehmens verfolgt werden.

Top-4-Mentoring-Programme, die von Unternehmen angeboten werden:*

	Mentoring-Programme für aufstrebende Young Professionals	66 %
	Externe Mentoring-Programme	34 %
	Peer-to-Peer-Mentoring	25 %
	Individuelles Mentoring für Frauen in Führungspositionen	20 %

Top-4-Mentoring-Programme, die für Professionals wichtig sind:*

	Mentoring-Programme für aufstrebende Young Professionals	86 %
	Externe Mentoring-Programme	62 %
	Peer-to-Peer-Mentoring	61 %
	Mentoring-Programme für Mitarbeiter, die von einer Karriereauszeit zurückkehren	52 %

*Multiple-Choice-Frage

Auffällig ist, dass die Mehrheit aller Befragten Mentoring-Programme für aufstrebende Young Professionals als besonders wichtig erachten. Hingegen wird die Nutzung von Synergien durch erfahrenere Kollegen und Kolleginnen und die Förderung innerhalb des Teams (Peer-to-Peer) als fast ebenso wichtig wie das Angebot von externen Mentoring-Konzepten empfunden. Interessant ist auch, dass die allgemeine Bedeutung geschlechterübergreifend, von Frauen und Männern, als ähnlich hoch gewertet wird. Ein Unterschied lässt sich allerdings besonders hinsichtlich des Angebots individueller Mentoring-Programme für Frauen in Führungsprogrammen erkennen: Frauen messen diesen mit 62 % eine grössere Bedeutung bei als die männlichen Kollegen mit nur 35 %. Diese Art von Mentoring fällt aber auch bei unseren weiblichen Befragten hinter dem Angebot von Mentoring für Young Professionals (90 %), Peer-to-Peer-Mentoring (71 %) und externen Mentoring-Programmen (64 %) zurück.

Setzen wir diesen Bedarf in Vergleich zu dem aktuell existierenden Portfolio in Unternehmen, fällt auf, dass die wenigen Unternehmen, die Mentoring als Schulungsangebot nutzen, bereits ein breites Portfolio an Möglichkeiten anbieten und somit den Anforderungen der Beschäftigten zumindest teilweise gerecht werden.



„Mentoring-Programme für Young Professionals haben die höchste Nachfrage; auch bei unseren weiblichen Umfrageteilnehmerinnen. Somit erkennen wir hier einen Trend für geschlechtsübergreifendes Mentoring. Mentoring-Programme ausschliesslich für Frauen sind weniger beliebt.“

Christian Atkinson, Direktor Zürich

Vorteile von externem Mentoring richtig nutzen

Neben dem Angebot von internen Mentoring-Programmen besteht die Möglichkeit, externe Experten und Expertinnen als Mentoren und als zusätzliche Ressource zur Weiterbildung der Beschäftigten zu nutzen. Insgesamt betrachten 63 % aller Befragten dieses Angebot als sinnvoll. Mehr als die Hälfte (54 %) gibt als Grund dafür an, dass externe Spezialisten/ Mentoren eine geringere bzw. keine Betriebsblindheit mitbringen und die Teilnehmer somit durch eine unabhängige Perspektive fördern können.

63 %

der Befragten empfinden
externes Mentoring als sinnvoll.

Nur ein Drittel der Unternehmen bietet laut unseren Umfrageergebnissen externes Mentoring an. Ursache dafür könnte die Sorge sein, High Potentials durch den Kontakt zu externen Experten, die Erfahrung durch die

Arbeit in anderen Unternehmen mitbringen, auf lange Sicht an Mitbewerber zu verlieren.

Ein weiterer Grund liegt eventuell darin, dass externe Mentoring-Programme mit höherem finanziellem Aufwand verbunden werden und diese zusätzliche Investition verloren scheint, sobald der/die Mentee das Unternehmen wechselt. Ein internes Mentoring-Programm würde diese Ressourcen im Unternehmen halten.

Externes Mentoring sollte vorwiegend als Möglichkeit betrachtet werden, Mitarbeiter durch die Expertise fachlich ausgebildeter Experten zu fördern und personelle Ressourcen zu schonen, die sonst nötig wären, um ein internes Mentoring zu ermöglichen.

Grundsätzlich unterstützt Mentoring im Allgemeinen nach Ansicht von 85 % der Befragten insbesondere die Mitarbeiterentwicklung und Bindung sowie die Ausbildung von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften (72 %).



84%

**GLAUBEN, DASS FRAUEN IN
FÜHRUNGSPPOSITIONEN UNTERBESETZT SIND.**

„Gender Diversity und Talentmanagement in Unternehmen in
der Schweiz“ (Whitepaper Robert Walters 2017)

04 MENTORING ALS GENDER-DIVERSITY-STRATEGIE

In unserem letzten Whitepaper zum Thema „Gender Diversity und Talentmanagement in Unternehmen in der Schweiz“ haben wir bereits die Bedeutung von Mentoring im Arbeitsalltag hervorgehoben. Das Ergebnis unserer aktuellen Umfrage untermauert diese These teilweise – 62% der Frauen erachten individuelle Mentoring-Programme für weibliche Fach- und Führungskräfte als wichtig. Allerdings stellen fast alle befragten Frauen (90%) das Angebot von Mentoring-Programmen für hochqualifizierte Young Professionals über die individuelle Förderung von Frauen.

49%

aller Befragten halten
individuelles Mentoring für
Frauen für wichtig.

Unternehmen sollten die individuelle Förderung von Frauen dementsprechend eher in das Angebot von Schulungsprogrammen für Young Professionals integrieren, anstatt eigenständige, separierte Programme für weibliche Mitarbeiterinnen anzubieten. Eine solche Strategie kann eine vollständige Gleichberechtigung aller Geschlechter fördern, weil sie Frauen als Geschäftspartnerinnen und Mitarbeiterinnen auf Augenhöhe wahrnimmt und nicht als gesonderte Gruppe mit Bedarf an zusätzlicher Förderung.

Auffällig ist jedoch, dass die befragten Männer und Frauen die Vorteile von Mentoring-Programmen teilweise sehr unterschiedlich einschätzen.

80% der Umfrageteilnehmerinnen sehen die persönliche Weiterentwicklung in Bezug auf die Stärkung des Selbstbewusstseins und des Stressmanagements als besonders vorteilhaft an – nur 55% der befragten Männer schätzen dies ähnlich ein. Männer halten es allerdings zu 53% für ähnlich vorteilhaft, sich dank des Mentorings in eine Führungsposition weiterentwickeln zu können.

Um Mentoring als Teil der Gender-Diversity-Strategie effektiv zu nutzen, sollten Unternehmen darauf bedacht sein, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit solchen Mentoren – intern oder extern – zusammenzubringen, welche die individuelle Förderung bestmöglich vorantreiben können. Dies gilt nicht nur hinsichtlich der Förderung von Frauen, sondern übergreifend für das Angebot aller Mentoring-Programme.



„Das Thema Gender Diversity ist weiterhin viel diskutiert und wird in Teilen bereits aktiv gefördert. Um Mentoring-Programme für Frauen effektiv und nachhaltig zu implementieren, sollten diese gemeinsam mit der Zielgruppe entwickelt und umgesetzt werden.“

Marco Hermle, Associate Director Frankfurt am Main



05 UNSERE EMPFEHLUNGEN

1 Förderung von Mentoring-Programmen, um Top-Talente zu gewinnen

Für eine Vielzahl von Professionals sind Mentoring-Programme äusserst interessant, sie werden aber zurzeit noch von relativ wenigen Arbeitgebern angeboten. Um Top-Talente auf sich aufmerksam zu machen, sollten Unternehmen Mentoring in ihr bestehendes Schulungs-Portfolio integrieren und auch aktiv nach aussen bewerben, um die Aufmerksamkeit von High Potentials zu gewinnen und sich auf einem wettbewerbsintensiven Markt einen Vorsprung vor den Mitbewerbern zu sichern.

2 Bedürfnisse der Beschäftigten erkennen und erfüllen

Auch wenn Unternehmen Mentoring-Programme anbieten, ist die Teilnahme daran noch vergleichsweise gering. Es ist ratsam zu überprüfen, ob die angebotenen Programme den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen oder ob durch z.B. regelmässiges Feedback das bestehende Angebot effektiv erweitert oder verbessert werden kann.

Zeigen Unternehmen eine ausgeprägte Bereitschaft, mit den angebotenen Mentoring-Programmen den Bedürfnissen der Professionals zu entsprechen, erhöht dies die Chance, Top-Talente auf lange Sicht im Unternehmen zu halten.

3 Über die Integration von externen Mentoring-Programmen nachdenken

Besonders bei Junior Professionals sind externe Mentoring-Programme beliebt. Die Unterstützung der jüngeren Beschäftigten durch externe Mentoren und Mentorinnen kann das Unternehmensprofil stärken. Zusätzlich kann dies dazu beitragen, die Reputation des Unternehmens zu stärken und Netzwerkverbindungen zu attraktiven High Potentials am Markt zu schaffen.

4 Geschlechterübergreifende Balance im Senior-Management durch Mentoring-Programme

Mentoring-Programme sind ein sinnvolles Werkzeug, um Professionals für Senior-Positionen vorzubereiten und somit einen nachhaltigen internen Talent-Pool zu schaffen. Wenn Unternehmen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig von Geschlecht oder Seniorität – gleichermassen gefördert werden, führt dies auf lange Sicht zu einer Verbesserung der Vielfalt und Gleichstellung im Unternehmen.

ÜBER UNS

Robert Walters ist eine der führenden internationalen Personalberatungen und spezialisiert auf die Besetzung von Fach- und Führungskräften in Festanstellung sowie auf Interim-Basis auf allen Managementebenen. Unsere Schweizer Niederlassung besetzt seit 2009 Positionen in den Bereichen Accounting & Finance, Banking & Financial Services und Sales & Marketing. Robert Walters wurde im Jahr 1985 gegründet und ist mittlerweile in 28 Ländern vertreten.

ROBERT WALTERS SWITZERLAND AG

Zürich

Claridenstrasse 41

CH – 8002 Zürich

Tel: +41 44 809 3500

E-Mail: rwzurich@robertwalters.com

Website: www.robertwalters.ch



[@robertwalterspr](https://twitter.com/robertwalterspr)



facebook.com/robertwaltersplc



[robert-walters](https://www.linkedin.com/company/robert-walters)



[robertwalters](https://www.robertwalters.com)