

Mentoring- der Realitätscheck

Impulsvortrag

HFM live, 12. November 2025

Ann-Katrin Brockmann



Ann-Katrin Brockmann

- Marktbereichsdirektorin im Privatkundenmarkt
- Stadt- und Kreis-Sparkasse Darmstadt
- Ausbildung und Werdegang von Privatkundenberaterin bis Individualkundenberaterin im Genossenschaftssektor
- Berufsbegleitende Studiengänge Fachwirt, Betriebswirt, Bachelor (FS)
- Absolventin des 86. LIMBA-Jahrgangs
- Seit 5 Jahren Führungskraft bei der Sparkasse Darmstadt im Privatkundenmarkt



Agenda



Mentoring als Antwort auf Herausforderungen in der Personalarbeit der Sparkassen

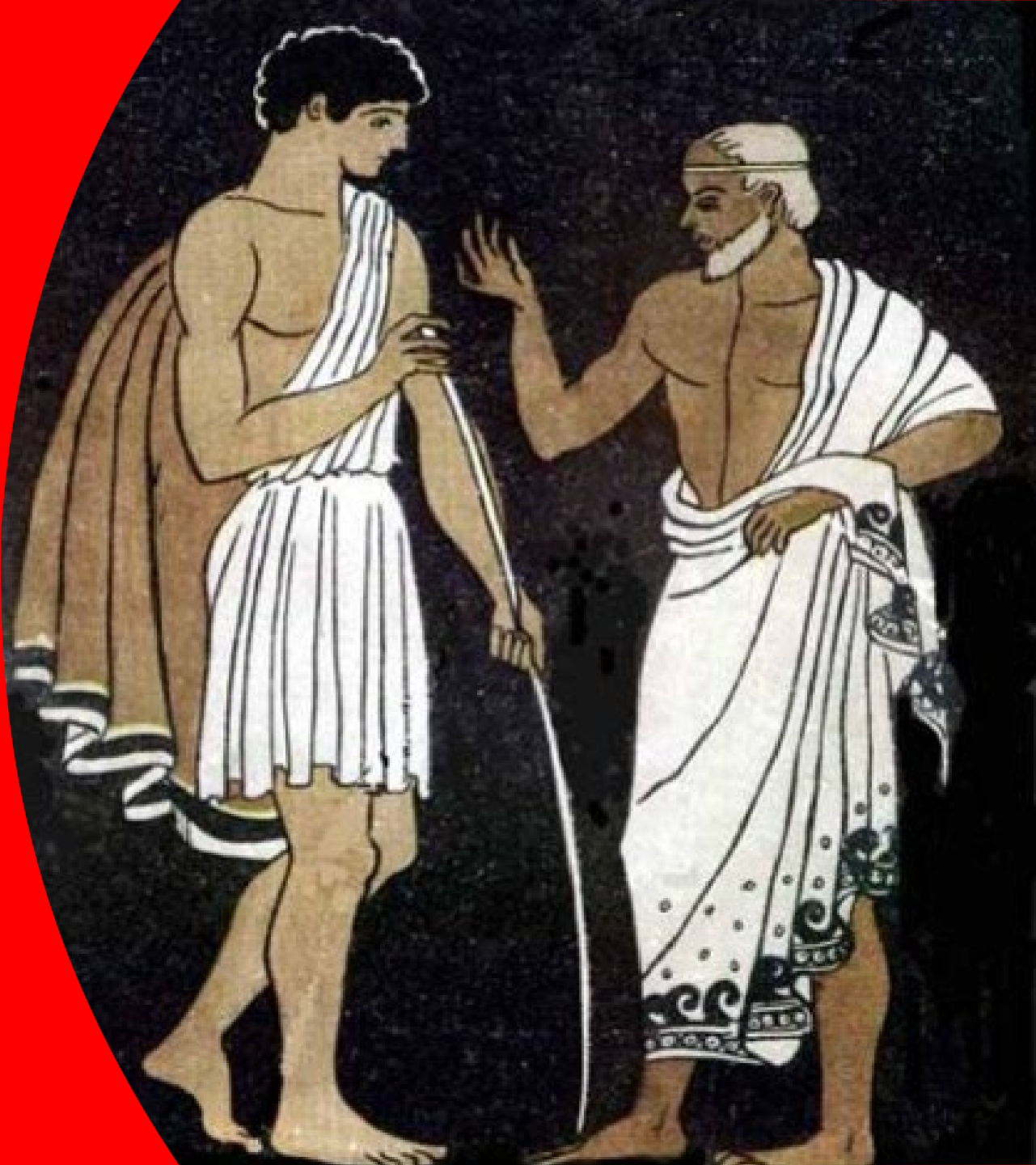


Was wirkt in der Praxis? – Insights aus einer empirischen Befragung



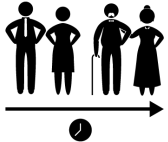
Wie modernes + wirksames Mentoring in der Praxis aussehen sollte

Mentoring als Antwort auf Herausforderungen in der Personalarbeit der Sparkassen





Herausforderungen in der Personalarbeit – 3 zentrale Brennpunkte



1

Demografischer Wandel

- 2024 bis 2036: 15 Mio. Babyboomer treten in die Rente ein
- 30% des heutigen Expertenwissens „im Risiko“
- Gen Z/ α fordern Sinn in der Arbeit → Reduktion Wechselwille um 40%



2

Besetzung von Führungspositionen

- Interne Nachbesetzung von Führungspositionen immer schwieriger
- SFG: 40% der Führungskräfte in zehn Jahren im Ruhestand
- SFG: Halbierung Bewerbungen auf Führungspositionen

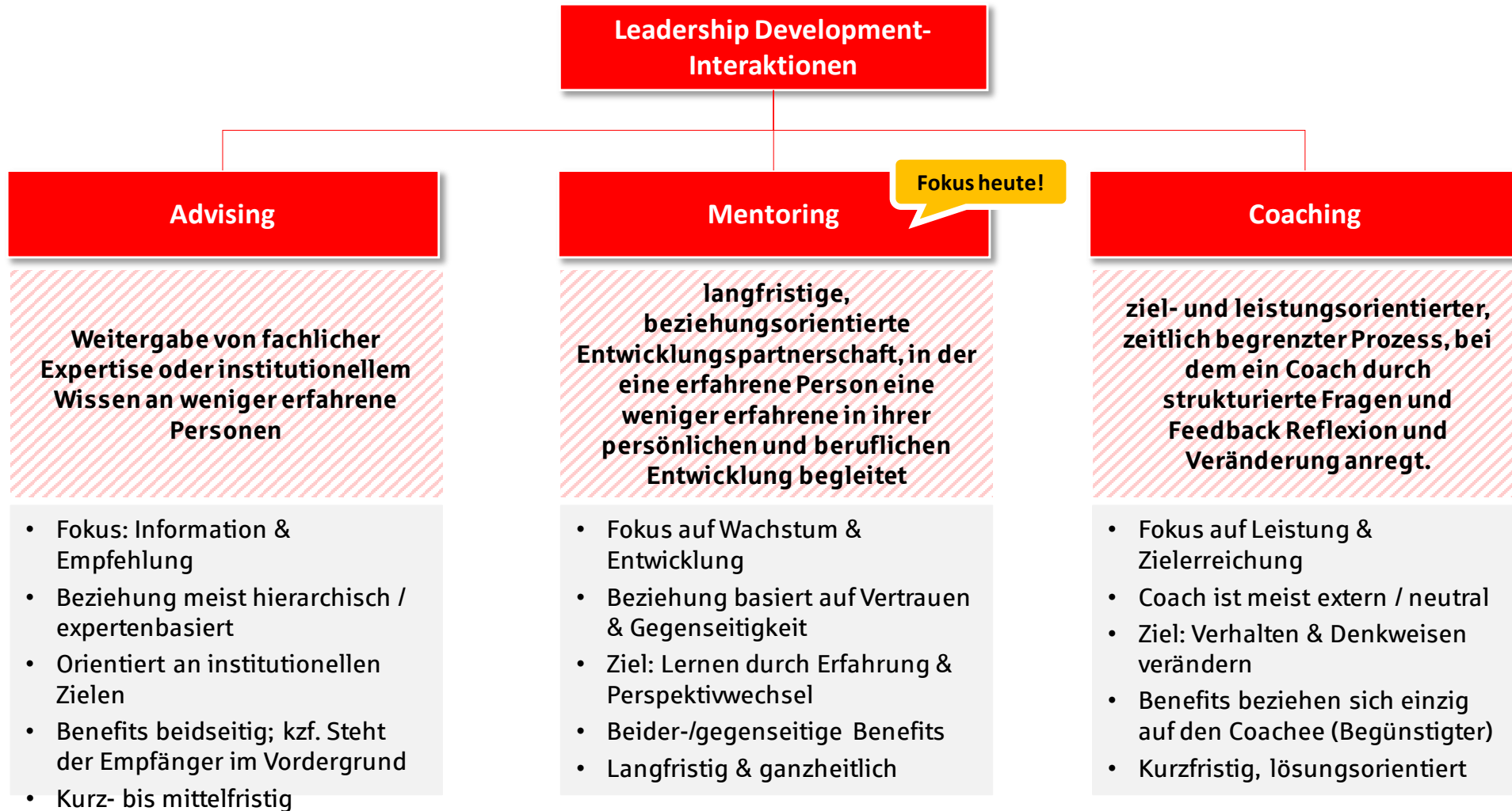


3

Diversität/ Geschlechterbalance

- Zunehmender Druck durch regulatorische Vorgaben
- Empirie zeigt: Hohe Gender-Diversität erhöht Erfolg um 25%
- SFG: 29% der FKs sind weiblich; Vorstandsebene unter 10%

Was genau ist Mentoring? – eine begriffliche Einordnung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hastings, L./ Kane, C. (2018): Distinguishing Mentoring, Coaching, and Advising for Leadership Development

Umfrage: Was denken Sie über Mentoring?

Join at [menti.com](https://www.menti.com) | use code 3668 0947

 Mentimeter

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Erfolgstreiber von Mentoring?

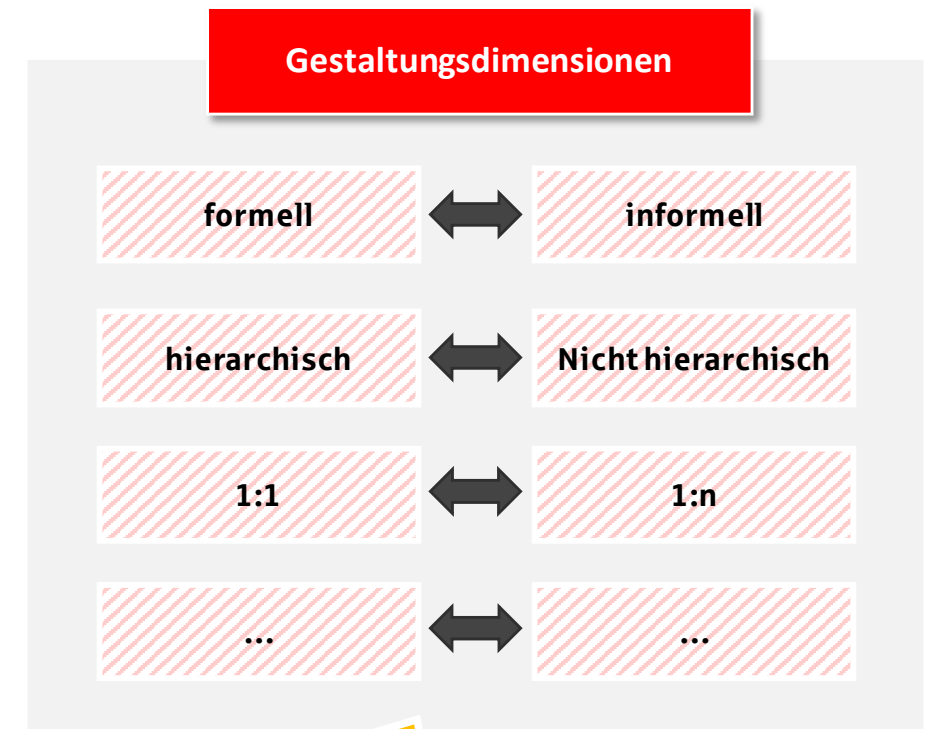
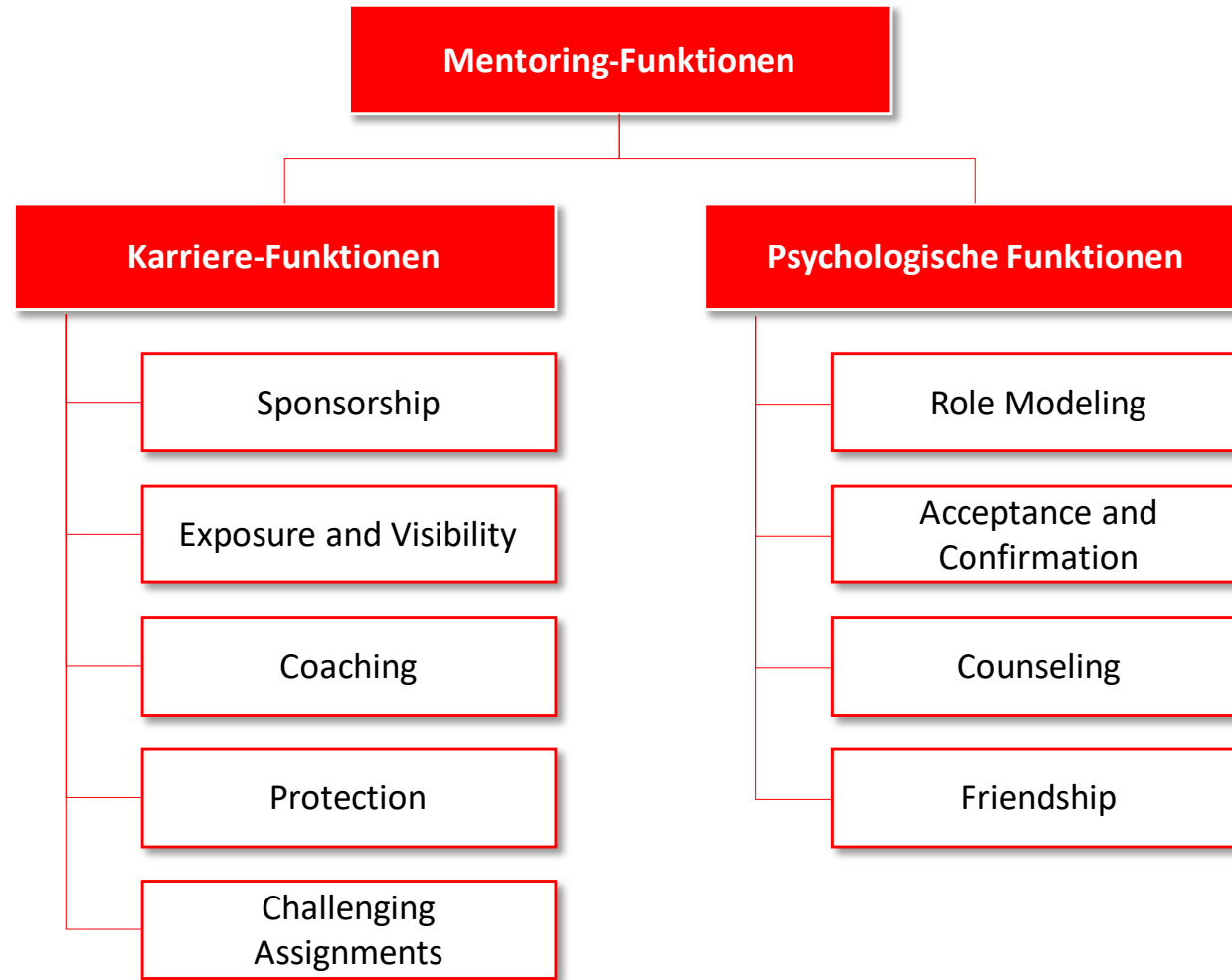
<https://www.mentimeter.com/app/presentation/alnw2w17hiuocinrk2awyw3o611nsd4/edit?question=hxkyvyn2mgbj>



← ⓘ → End presentation



Zentrale Elemente von Mentoring: Funktionen und Dimensionen



Cross-Mentoring als „unhierarchische“/
externe Ausprägung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kram, 1983.

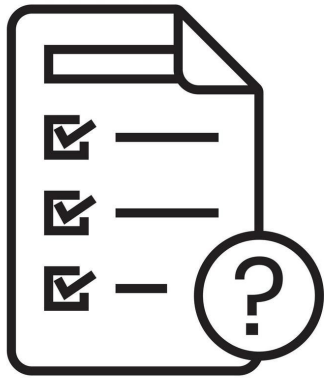
Quelle: LinkedIn (2025)



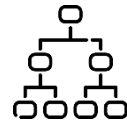
Was wirkt in der Praxis? – Insights aus einer empirischen Befragung



Was beschäftigt uns beim Thema Mentoring? – zentrale Fragen



1



Wie wirkt sich die hierarchische Beziehung zwischen Mentor und Mentee aus und sind nicht-hierarchische Beziehungen besser?

2



Sollten Mentoring-Programme eher formell oder informell gestaltet sein und wie werden sie von den Beteiligten wahrgenommen?

3



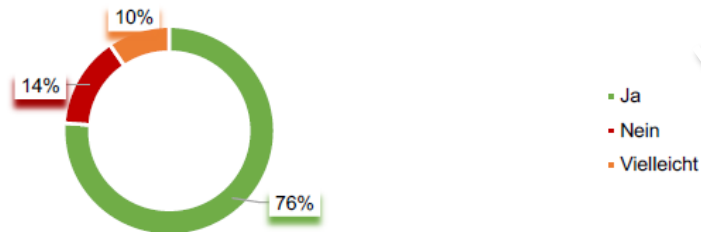
Sollen Mentoring-Programme auch Herausforderungen des Alltags thematisieren?

Quelle: Icons von freepik

1

Je größer die hierarchische „Distanz“, umso größer ist die Offenheit der Beziehung zwischen Mentor und Mentee

Denken Sie, dass Ihre Offenheit gegenüber des Mentors geringer ausgefallen wäre, wenn er Ihnen gegenüber weisungsbefugt gewesen wäre?



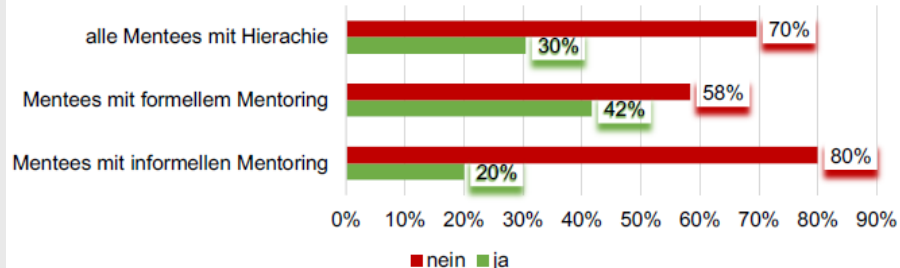
39% der Mentees mit hierarchischer Mentoring-Erfahrung bestätigen, dass ihre **Offenheit ohne Abhängigkeitsverhältnis größer** gewesen wäre.

76% der Mentees und 81% der Mentoren ohne hierarchische Beziehung vermuten eine **geringere Offenheit bei Bestehen einer Weisungsbefugnis**

58% der Mentoren mit hierarchischer Mentoring-Erfahrung gehen davon aus, dass die **Offenheit ihrer Mentees ohne Hierarchie stärker** ausgeprägt gewesen wäre.

30% der Mentees in hierarchischen Beziehungen haben **bestimmte Themen bewusst nicht angesprochen** (z.B. Work-Life-Balance, Karrierechancen)

Haben Sie Themen aufgrund der hierarchischen Beziehung bewusst nicht angesprochen?



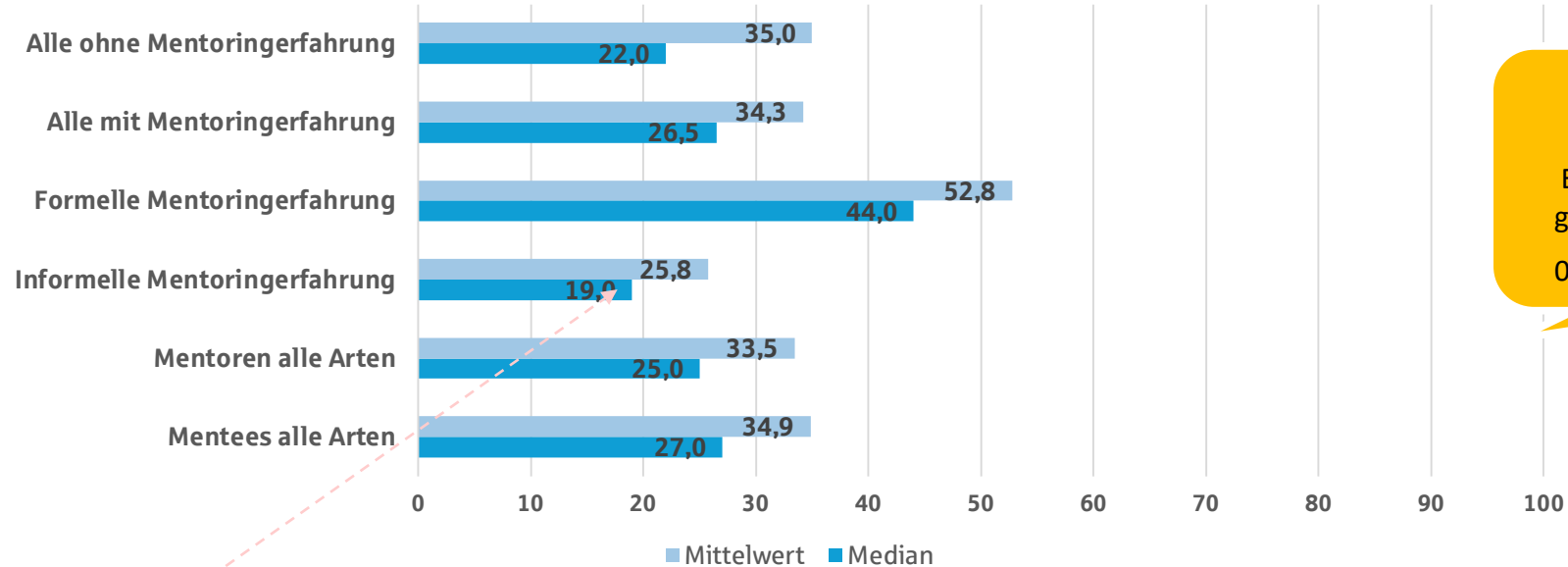
Quelle: Umfrageergebnisse der Masterarbeit

2

Mentees wünschen sich tendenziell eher informelle Mentorings – sie werden zudem als individueller wahrgenommen



Gewünschtes Mentoring-Format aus Sicht verschiedener Gruppen



Lesehilfe

Die Befragten wurden um Einschätzung der Wichtigkeit gebeten auf einer 100er Skala
0 = informell vs. 100 = formell

Teilnehmer mit informeller Mentoring-Erfahrung zeigen die deutlichste Präferenz für informelle Formate

Individualität meistgenannter Grund für die Präferenz des gewünschten Mentoring-Formats

Die individuelle Passung des Mentorings wird bei informellen Beziehungen höher bewertet

Quelle: Umfrageergebnisse der Masterarbeit

3

Für Mentees ist es von großer Bedeutung, Herausforderungen des Alltags mit dem Mentor besprechen zu können

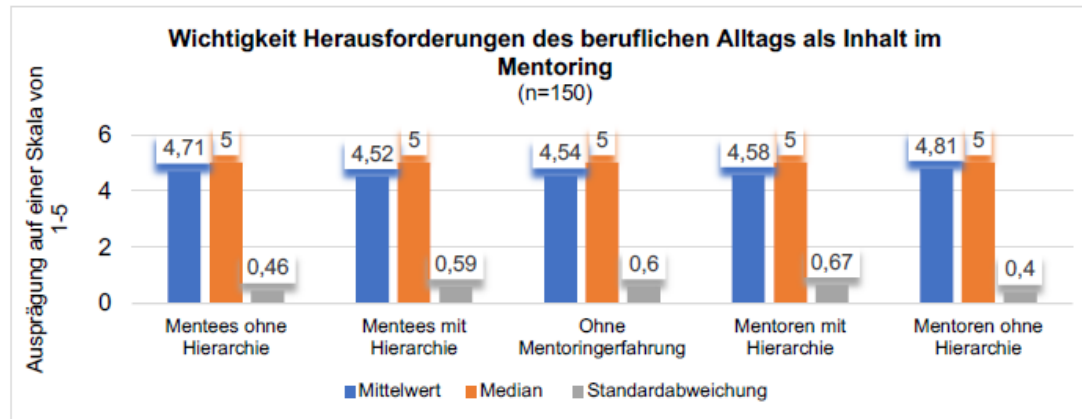
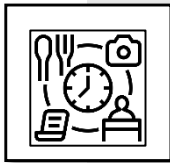


Abbildung 16: Wichtigkeit Herausforderungen des beruflichen Alltags als Inhalt im Mentoring, eigene Darstellung.¹⁸³

Allen Gruppen sind sich einig: Die Inkludierung von Herausforderungen des Alltags ist sehr wichtig

Wie modernes & wirksames Mentoring in der Praxis aussehen sollte



„Die Beteiligten können sich selbst individuell den Rahmen festlegen, ohne sich an starre Vorgaben halten zu müssen.“

„...spontan, wenn was passiert ist. Da hat sie mich schon zweimal angerufen, einfach so: „Ich brauche mal kurz einen anderen Blickwinkel. Das und das ist erfolgt. Wie kann ich mich hier positionieren?“ ...Für den Mentee ist das fast elementar.“

„Nein, das (meine Führungskraft als Mentor) kann ich mir ehrlich gesagt nicht vorstellen. Allein schon, weil ich gedanklich sofort abwäge, wie meine Aussagen möglicherweise bewertet werden könnten...“



Vermeidung direkter Hierarchie zwischen Mentor und Mentee



Raum für individuelle Gestaltung



Erwartungen innerhalb der Mentor-Mentee-Beziehung



Alltags-Herausforderungen inkludieren



Mentoring als PE für Mentoren



Vertrauens- und offenheitsförderndes Umfeld

„Dann fange ich mit den Auswirkungen als Mentor an, denn das hat mir mehr gebracht. Das liegt erstens daran, dass ich jetzt doch 10 Jahre vom Vertrieb weg bin und es schön ist, da noch diese Vertriebsthemen bespielen zu dürfen, denn die Welt dreht sich -und die Welt dreht sich auch so ein bisschen bei Führungsthemen.“

„Die Freiheit hilft individuelle Herausforderungen und Ziele zu bearbeiten.“

„...fehlende Offenheit, ein fehlendes Vertrauensverhältnis“ (als Antwort auf Gründe für das Scheitern von Mentoring“

„Vertrauen ist die zentrale Voraussetzung. Wenn sich Mentor und Mentee nicht vertrauen, funktioniert es nicht.“

Quelle: Zitate aus den Interviews sowie der Umfrage

RAUM FÜR GESTALTUNG UND ERWARTUNGSABGLEICH H

- Tendenz zu informeller Ausgestaltung
- Formellere Ausgestaltung in Absprache
- Tabu-Themen / Grenzen
- Was kann / will wer leisten?

Quelle: Umfrageergebnisse aus der Masterarbeit



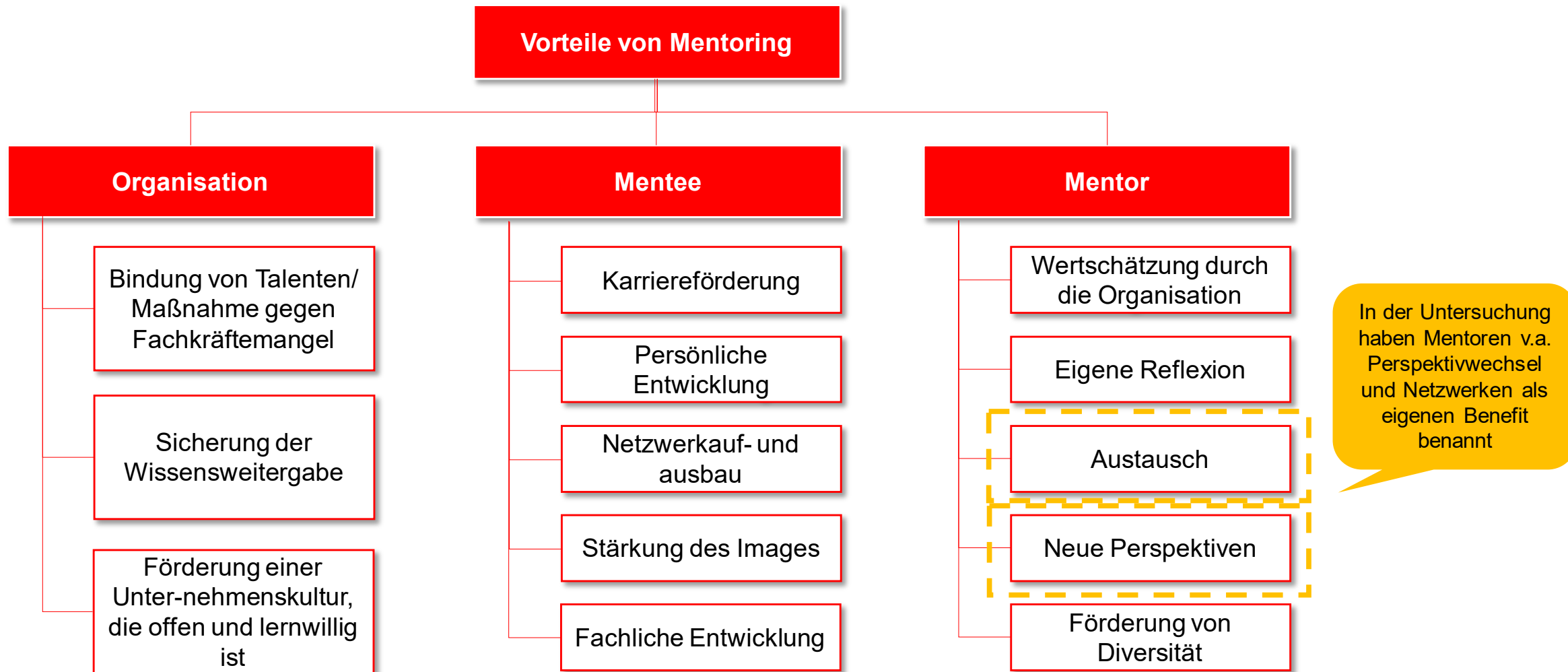
MENTORING ALS PE FÜR MENTOREN

- Wertschätzung durch die Organisation
- Eigene Reflexion
- Austausch / Netzwerk
- Neue Perspektiven

Quelle: Eigenes Research sowie Umfrageergebnisse aus der Masterarbeit



Infofolie: Vorteile von Mentoring



Quelle: Eigenes Research, Querverweise siehe Masterarbeit

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

**Haben Sie Fragen
oder Ergänzungen?**





AUSTAUSCH

- Welche Fragen bewegen Sie nach der Präsentation?
- Was können Sie sich vorstellen, konkret in Ihrer Sparkasse umzusetzen?

Zusatz-Erkenntnis: Mentoren profitieren selbst von einem Mentoring und können ihre eigene Führungskompetenz ausbauen!

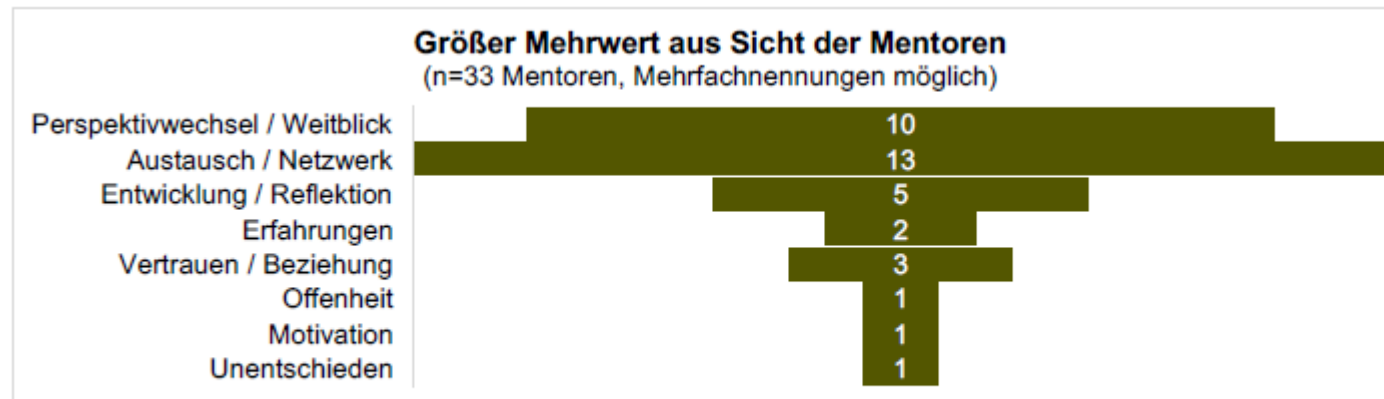
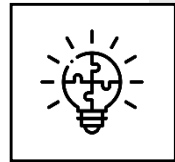


Abbildung 19: Größter Mehrwert im Mentoring aus Sicht von Mentoren, eigene Darstellung.¹⁸⁸

Mentoren: Netzwerk, Austausch, Perspektivwechsel und Weitblick sind die meistgenannten Mehrwerte