

nutzbringende Methode der Personalentwicklung (wieder-) entdeckt hat, entsprechend würdigt und in Entwicklungsprogramme einbindet.

Mentoring wird grundsätzlich als ein Prozess verstanden, in dem eine Person, nämlich der Mentor, die Karriere und die persönliche Entwicklung einer anderen Person, des Mentee, außerhalb einer Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung unterstützt. Dabei geht es gerade nicht um die Vermittlung von Seminar-, Lehrbuch- oder Fachwissen, sondern vor allem um:

- das Weitergeben von Erfahrungen,
- das Öffnen eigener Netzwerke,
- die Begleitung des Mentee und
- die kulturelle Sozialisation neuer Mitarbeiter beziehungsweise der Mitarbeiter, die sich in einem Karriereübergang befinden (etwa wenn ein Mitarbeiter zur Führungskraft wird und somit in einen anderen ‚Kulturkreis‘ wechselt).

Themen, die in Mentoring-Beziehungen zur Sprache kommen, sind daher auch in aller Regel nicht nur fachspezifisch. Neben Fach- und Brancheninformationen können auch weitere Inhalte bearbeitet werden, die Vermittlung von Erfahrungswissen steht in der Regel im Vordergrund. Wertvolle Kontakte können geknüpft werden. Tipps und Kniffe zur Bewältigung von Problemen werden im Idealfall weitergegeben. Der Mentee wird gezielt aufgebaut. Ein weiteres Thema kann beispielsweise sein, wie eine junge Führungskraft besser das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben herstellen bzw. erhalten kann. Wie bereits erwähnt geht es dann nicht darum, dass der Mentor die besten Ansätze aus Lehrbüchern vermittelt, sondern seine Erfahrungen (durchaus auch negative) mitteilt. Im besten Fall lernt ein Mentee aus diesen Erfahrungen und kann sein Verhalten entsprechend anpassen. Auch wenn am Anfang einer Mentoringbeziehung den Beteiligten oft nicht klar ist, welche Themen sie besprechen könnten, hat die Erfahrung gezeigt, dass – wenn das Eis erst einmal gebrochen ist – es kein Problem ist, Themen zu finden, die im Mentoring besprochen werden. Die fachliche, kulturelle und persönliche Förderung des Mentees soll dabei im Vordergrund stehen.

Aus Sicht eines Unternehmens ergänzt ein Mentoring-Programm vor allem die bisherigen Ansätze der Personalentwicklung und passt sich in ein gegebenenfalls vorhandenes Qualifizierungsmodell ein. Für die Mentees könnten als Zielsetzung zum Beispiel die Förderung der eigenen Führungskompetenzen, die Unterstützung in der beruflichen Laufbahnplanung oder auch die bessere Bewältigung komplexer Arbeitssituationen im Vordergrund stehen. Die teilnehmenden Mentoren können ihre Führungs- und

Coaching-/ Mentoring-Kompetenzen ausbauen und – eine entsprechende Offenheit vorausgesetzt – über den Austausch mit ihrem Mentee eine erweiterte Sicht auf sich selbst und/oder ihren Arbeitsalltag erlangen.

Vorgehen

Sofern gewünscht und nicht zu aufwendig, werden die Teilnehmer nach vorab festgelegten Kriterien bzw. einem Profil ausgewählt und anschließend ‚gematcht‘ d.h. zusammengestellt. Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Programms wird eine sogenannte „Step-out-option“ angeboten, d.h. die Möglichkeit, ohne weitere Begründung oder Konsequenzen aus der Mentoringbeziehung auszusteigen, wenn beispielsweise die ‚Chemie‘ im Tandem nicht stimmt. Ein Mentoringprogramm kann neben den eigentlichen Treffen zwischen Mentor und Mentee von anderen Veranstaltungen bzw. Treffen flankiert werden. Die einzelnen Schritte können wie folgt beschrieben werden:

1. Auswahl des Mentors und des Mentees. Dazu sollte sich ein Unternehmen Fragen stellen wie: welche Mitarbeiter sollen gefördert werden? Welche Mitarbeiter/ Führungskräfte verfügen über die Fähigkeiten zum Mentor?
2. Es empfiehlt sich, die Teilnehmer vorher über das Mentorenprogramm zu informieren und gegebenenfalls zu schulen (ihnen zum Beispiel Lerntechniken zu vermitteln, die Funktionsweise des Programms beizubringen, die ‚Spielregeln‘ zu erklären). Daneben geht es um die Etablierung einer offenen Fragekultur zwischen den Beteiligten.
3. In einer anschließenden **Auftaktveranstaltung** stehen üblicherweise neben Informationen zum Mentoringprogramm das gegenseitige Kennenlernen der Tandems sowie eine Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee bezüglich der Ausgestaltung ihrer Mentoringbeziehung im Mittelpunkt. Da mitunter zunächst Vorbehalte gegenüber dieser Art von Weiterbildung bestehen, die mitunter auf Unwissenheit beruhen, dient diese Veranstaltung auch dazu, diese Vorbehalte offen anzusprechen und dadurch möglichst abzubauen.
4. Nach einigen Monaten kann eine **Zwischenveranstaltung** organisiert werden, die dazu dienen kann, alle Programmteilnehmer zusammenzubringen, ein Feedback über den bisherigen Verlauf des Programms zu erhalten sowie den Tandems die Möglichkeit zu geben, in ihrer Beziehung Kurskorrekturen vorzunehmen und ihre Zusammenarbeit zu reflektieren.

Erfahrungshinweise

Mögliche Hemmnisse und ‚Stolpersteine‘ können sich durch ‚politische‘ Prozesse innerhalb des Unternehmens oder im Tandem ergeben. Die Teilnehmer sollten dem Mentoring gegenüber offen und positiv eingestellt sein. Es ist darauf zu achten, dass potentielle Hierarchiekonflikte im Vorfeld berücksichtigt werden. Beispielsweise darf der Mentor seine eigene Position im Unternehmen nicht durch den Mentee gefährdet sehen („Warum soll ich dem Aufsteiger dabei helfen meinen Job zu übernehmen“). Auch die mögliche Situation, dass der Mentee im Laufe der Zeit hierarchisch über den Mentor gestellt werden kann, beinhaltet Konfliktpotential. Daher empfiehlt es sich, bereits bei Auswahl der Teilnehmer und der Zusammenstellung der Tandems (Matching) auf denkbare Konflikte zu achten.

Fördernd für einen guten Kompetenztransfer ist eine offene Fragekultur. Der Mentee sollte keine Ängste haben, viele Fragen zu stellen. Der Mentor kann dem Mentee durch Offenheit und persönlicher Zuwendung diesbezüglich positive Signale senden. Auch der Umfang der Informationen des Mentors sollte angemessen portioniert sein. Es hat sich gezeigt, dass zu große Informationspakete vom Mentee nicht verarbeitet werden können. Ausreichende Zeit für die Treffen wirken sich ebenfalls positiv auf die Austauschbeziehung aus. Zu wenig Zeit erzeugt Stress und erschwert zudem den Aufbau einer Vertrauensbeziehung.

Umgekehrtes Mentoring

Neben der Wissensvermittlung durch den Mentor wird heutzutage auch zunehmend die Wissensweitergabe durch den Mentee an den Mentor hervorgehoben. Technologische und computerbasierte Wissensgebiete liegen den jüngeren Mitarbeitern oft besser. Der Mentor wird dadurch mit neuen Entwicklungen und Trends vertraut gemacht. Auch Werte (beispielsweise Offenheit gegenüber Neuem und Veränderungen) können so transportiert werden und zur Verbesserung der Unternehmenskultur beitragen.

Für den Mentor, der gleichzeitig oft auch eine Führungskraft im Unternehmen ist, sind die geführten Gespräche zudem als Monitoringinstrument nutzbar. Er erhält wichtige Informationen über die Stimmung im Unternehmen, was bei zunehmender Unternehmensgröße von entscheidender Bedeutung ist. So profitieren beide – der Mentor und der Mentee – aus der Beziehung.

Mentoring in kleinen Unternehmen

Betrachtet man die eingangs erwähnten Herausforderungen und die damit verbundenen Veränderungen für die jeweiligen Mitarbeiter speziell unter dem Blickwinkel kleiner Unternehmen, dann wird deutlich, dass der Ansatz des Mentoring auch in diesem Umfeld Unterstützung bieten kann. Die Teilnehmer werden

beispielsweise durch ein unternehmensübergreifend organisiertes Mentoring angehalten, über den ‚Tellerrand‘ des eigenen Unternehmens zu schauen und sich über Unternehmensgrenzen hinweg auszutauschen. Dadurch stärken sie ihre „Networking-“ und „Community-“ Kompetenz und erhalten wertvolle Einblicke, die sie für ihren beruflichen Alltag verwenden können. Außerdem erhalten die Teilnehmer bei (finanziell) überschaubarem Aufwand Einblicke in Abläufe, Aufgaben und Herausforderungen anderer Unternehmen und können voneinander und miteinander aus Erfahrungen lernen.

Die Durchführung eines unternehmensübergreifenden Mentoringprogramms hat für die teilnehmenden Unternehmen den Vorteil, dass die Last der Organisation auf verschiedene Schultern verteilt werden kann. Trotzdem ist dabei ein Erfolgskriterium, dass es eine zentrale Koordinationsstelle gibt, die die Fäden in den Händen hält. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Konzeption, Durchführung, Begleitung und Bewertung eines Mentoringprogramms mit einem – wenn auch überschaubaren – personellen Aufwand verbunden ist, den ein kleines Unternehmen allein vermutlich nicht schultern will oder kann. Daher macht es gerade auf der Ebene kleiner Unternehmen Sinn, gemeinsame Mentoringprogramme ins Leben zu rufen, die gegebenenfalls von einer externen Stelle koordiniert werden.

Gerade vor dem Hintergrund der zunehmend geforderten Flexibilität von Unternehmen, die sich beispielsweise in unternehmensübergreifenden Kooperationen niederschlägt, ist das, was Teilnehmer aus solchen Programmen mitnehmen können, zwar nur schwierig in Zahlen zu messen, so doch auf einer anderen Ebene ‚Gold wert‘ und nur in seltenen Fällen durch traditionelle Seminare zu vermitteln.

Link

www.wikipedia.de (-> Mentoring)

Autorin

Bettina Schleidt, RKW Kompetenzzentrum

Ansprechpartner

Sascha Hertling, RKW Kompetenzzentrum (hertling@rkw.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333