

Ratgeber im Hintergrund

Mentoren sind vor allem für junge Führungskräfte hilfreich / Nicht jeder gute Manager ist ein guter Mentor

VON RAINER FLAKE

Nur, wenn wir unsere Führungsnachwuchskräfte im Arbeitsalltag unterstützen, reifen diese zu Führungspersönlichkeiten heran. Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb stellen einige Firmen ihren Nachwuchskräften Mentoren zur Seite.

WIESBADEN • Ein Teamleiter soll erstmals mit seinen Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen, ein Gruppenleiter erstmals Angestellte entlassen, ein Bereichsleiter erstmals zwei Abteilungen fusionieren. Immer wieder sollen Führungskräfte Aufgaben lösen, die neu für sie sind. Ihnen stellen sich Fragen, wie: Kann ich meinem Bereich noch mehr Veränderungen zumuten oder würden diese ihn überfordern? Oder: Soll ich in der aktuellen Marktsituation eher auf Expansion setzen oder das Erreichte sichern?

Der Austausch mit Kollegen hilft bis zu einem gewissen Grad. Viele Firmen unterstüt-

zen ihre jungen Führungskräfte auch im Entwicklungsprozess, indem sie Förderkreise initiieren, in denen Entscheidungen geübt werden, sie schicken sie zu Konferenzen, in denen Führungskräfte sich austauschen können, oder beauftragen Coaches.

Eine weiterer Weg, junge Führungskräfte zu fördern, ist, ihnen einen Mentor an die Seite zu stellen.

Um ein echter Unterstützer in Entscheidungssituationen zu sein, muss der Mentor bereits ähnliche Situationen durchlebt haben. Er muss die Zwänge, denen eine Führungskraft unterliegt, einschätzen können. Er muss wissen, dass eine Führungskraft stets mit unterschiedlichen Interessen und Zielvorstellungen konfrontiert ist. Kurz: Er muss selbst Führungskraft gewesen sein. Nur dann wird er in der Regel als Rat- und Impulsgeber, sprich Mentor, akzeptiert.

Ein Mentor sollte noch weitere Bedingungen erfüllen. Er sollte beispielsweise nicht der disziplinarische Vorgesetzte seines Zöglings sein. Aufgrund ihrer geringen Erfah-

rung können junge Führungskräfte oft nicht einschätzen, ob ihre Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten in ihrer Person oder der Situation begründet sind. Häufig haben sie das Gefühl „Ich habe Defizite“, obwohl ihr Verhalten in der Situation begründet ist. Deshalb schrecken sie davor zurück, sich ihren Vorgesetzten zu offenbaren.

Schließlich entscheiden diese auch über ihr Ein- und Fortkommen.

Nicht die Zügel übernehmen

Deshalb sollten die Führungskräfte, die Nachwuchskräfte als Mentoren betreuen, in anderen Unternehmensbereichen als ihre „Zöglinge“ arbeiten. Zuweilen übertragen Unternehmen die Mentoren-

funktion auch externen Beratern, die selbst einmal Führungskraft waren. Diese bearbeiten dann, sei es im Gespräch unter vier Augen oder in so genannten Führungsreflexionsrunden Fragestellungen aus der Alltagsarbeit der Teilnehmer. Der Grund hierfür: Nicht jede erfahrene Führungskraft ist ein guter Mentor. Warum? Ein guter Mentor sollte noch wissen, dass auch er mal ein blutiger Anfänger war. Er sollte sich zudem noch daran erinnern, dass auch er früher wegen mancher Entscheidung, die er heute ruckzuck trifft, nächtelang schlaflos im Bett lag. Sonst fehlt ihm das Verständnis für sein Gegenüber. Ein Mentor sollte auch keine Entscheidungen für seinen Zögling treffen.



Dies ist nicht seine Aufgabe. Er soll vielmehr Lernprozesse initiieren, steuern und begleiten, damit aus dem jungen Kollegen eine Führungspersönlichkeit wird. Dieses Sich-Zurücknehmen fällt manchen erfahrenen Chefs schwer.

Die Praxis zeigt: Gerade sehr erfolgreiche Manager sind oft schlechte Mentoren. Denn sie nehmen meist schnell die Zügel in die Hand und ihr Zögling sitzt staunend daneben und lauscht bewundernd ihren Worten. Das Resultat: Der Nachwuchs wird eher entmutigt als ermutigt.

Rainer Flake ist Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.

CHECKLISTE FÜR EINEN GUTEN MENTOR

Der ideale Mentor-Kandidat

- kann gut erklären und zuhören,
- ermutigt zu Eigeninitiative und -Verantwortung.
- ist überzeugt, eine gute Fach- und Führungskraft entwickelt sich,
- vertritt die Auffassung: „Jeder macht Fehler. Aber aus Fehlern muss man lernen“,
- ist fachlich fit.
- kennt das Beziehungsgeflecht in der Organisation/Firma,
- kann analytisch denken.
- hat enge Kontakte zu anderen Schlüsselpersonen im Unternehmen.
- praktiziert ein effektives Zeit- und Selbstmanagement.
- leitete bereits größere Einheiten und/oder Projekte?
- wird als Rat- und Impulsgeber geschätzt.
- kann auch die Leistung von anderen anerkennen und wertschätzen.
- gilt als integer und zuverlässig.
- ist bereit, Risiken zu tragen.
- war bereits Mentor
- hat genügend Zeit für diese Aufgabe.

Wer erstmals Führungsaufgaben bewältigen muss, kann die Tipps eines „alten Hasen“ gut gebrauchen.