

Mentoren

Ratgeber und Unterstützer im Hintergrund

■ Von Rainer Flake

Wir müssen unsere Führungsnachwuchskräfte im Arbeitsalltag unterstützen, damit sie sich zu Führungspersönlichkeiten entwickeln.

Das erkennen immer mehr Unternehmen. Deshalb stellen sie ihren Nachwuchskräften Coaches oder Mentoren zur Seite.

Ein Teamleiter soll erstmals mit Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen, ein Gruppenleiter erstmals Angestellte entlassen, ein Bereichsleiter erstmals zwei Abteilungen fusionieren. - Immer wieder stehen Führungskräfte vor Aufgaben, die sie noch nie gelöst haben. Ent-

sprechend groß muss ihre Bereitschaft sein, zu lernen und Neuland zu betreten, selbst wenn auf dem Weg dorthin Fallstricke liegen.

Deshalb fordern viele Top-Manager von Unternehmen: Wir brauchen Führungskräfte, die bereit sind, Risiken zu tra-

▶ MENTORING

Was ist Mentoring?

Beim Mentoring unterstützt eine erfahrene, *Mentor* genannte Fach- oder Führungskraft die Entwicklung einer anderen, meist jüngeren *Mentee* genannten Person freiwillig.

Der Mentor

- steht dem Mentee bei berufsbezogenen Fragen als Ansprechpartner und Ratgeber zur Seite,
- teilt mit ihm sein Wissen und seine Erfahrung und
- erörtert mit ihm in regelmäßigen Treffen Fragen, die der beruflichen Entwicklung des Mentees im Wege stehen.

Bei den Treffen werden auch Probleme besprochen, deren Wurzel in der Person des Mentees und seiner geringen Erfahrung liegen. Deshalb müssen Mentor und Mentee einander vertrauen - z.B. dass über das Besprochene keine Informationen an Dritte weitergegeben werden (oder nur nach Absprache).



gen, die sich und ihren Mitarbeitern offen eingestehen: Auch ich bin fehlbar und muss noch manches lernen. Denn nur wenn unsere Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, packen auch ihre Mitarbeiter heikle Aufgaben an.

Führungskräfte entwickeln sich

Solche Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich. Deshalb gibt es heute in fast allen Großunternehmen Förderkreise für den Führungsnachwuchs. Doch diese Förderkreise haben Grenzen - unter anderem, weil in ihnen die Teilnehmer zumeist für künftige Aufgaben qualifiziert werden. Deshalb sind viele Übungen, die dort durchgeführt werden, „Trockenübungen“.

Vor diesem Hintergrund gelangten zahlreiche Unterneh-

men zur Erkenntnis: Förderkreise erleichtern unseren Mitarbeitern zwar den Start als Führungskraft. Zu „echten“ Führungskräften reifen sie aber erst, wenn sie sich mit „echten“ Führungsaufgaben herumschlagen. Dann treten auch ihre Stärken und Schwächen deutlich zutage.

Deshalb integrieren die Unternehmen in ihre Förderprogramme für die Führungsnachwuchskräfte zunehmend Maßnahmen, die diese beim Lernen im Arbeitsalltag unterstützen - zum Beispiel Führungskonferenzen. Bei ihnen treffen sich mehrere Führungskräfte regelmäßig, um Lösungen für aktuelle Führungsprobleme zu entwerfen. Der Vorteil solcher Konferenzen: Da die Teilnehmer in der Regel auf derselben Hierarchiestufe angesiedelt sind, kämpfen sie zumeist mit ähnlichen Problemen. Außerdem reden sie,

wenn kein Vorgesetzter anwesend ist, offener miteinander.

Liegt es an mir, an der Aufgabe oder an der Struktur?

Doch diese Offenheit hat Grenzen - speziell dann, wenn die Probleme (auch) in der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft ihre Wurzeln haben. Zum Beispiel darin, dass sie sich vor jeder Entscheidung mehrfach absichert, bevor sie sich zu einem „Ja“ oder „Nein“ durchringt. Oder darin, dass sich eine Führungskraft davor scheut, einem Mitarbeiter auch mal klipp und klar zu sagen: „Sie bringen die geforderte Leistung nicht.“

Solche Verhaltensmuster werden in Führungskonferenzen selten thematisiert. Schließlich gilt in den meisten Unternehmen das ungeschriebene

Gesetz: Über technische oder organisatorische Probleme darf man im Kollegenkreis sprechen, über Probleme, die in der eigenen Person begründet sind, nicht.

Deshalb bieten inzwischen viele Unternehmen ihren Führungskräften die Chance, sich mit (externen) Coaches zu treffen, um mit ihnen ihr Führungsverhalten zu analysieren. Solche Coaching-Gespräche sind sinnvoll. Doch leider wird in ihnen der Fokus oft einseitig auf die Person der Führungskraft gelegt. Eine Führungskraft ist im System „Unternehmen“ aber stets auch in ein enges Geflecht von gewachsenen Strukturen und Beziehungen eingebunden, die ihre Handlungsmöglichkeiten und -Optionen mitbestimmen. Sie hat zudem neben einer bestimmten Funktion auch konkrete Aufgaben in der Organisation. Losgelöst von diesen Faktoren

kann das Verhalten einer Führungskraft nicht adäquat beurteilt werden.

Coachs neigen zum Psychologisieren

Coachs psychologisieren häufig Fragen, deren Wurzeln eher fachlicher Natur sind, z. B.:

> Kann ich meinem Bereich noch mehr Veränderungen zumuten oder würden diese ihn überfordern? Oder:

- Soll ich in der aktuellen Marktsituation eher auf Ex-

pansion setzen oder das Erreichte sichern?

Einer Führungskraft, die vor einer solchen Entscheidung steht, hilft es wenig, wenn ein Coach mit ihr ermittelt: „Sind Sie eher ein entscheidungsfreudiger oder ein zögerlicher Typ?“ Dies zu wissen, nützt der jungen Führungskraft wenig. Zumindest dann nicht, wenn ihre „Entscheidungsschwäche“ vor allem in ihrer geringen Führungserfahrung begründet ist.

Erfahrene Führungskräfte als Mentoren einsetzen

Der Unterstützer in einer solchen Entscheidungssituation sollte über ein anderes Profil als der klassische Coach verfügen. Er sollte ähnliche Situationen durchlebt haben und die Zwänge, denen eine Führungskraft unterliegt, einschätzen können. Zudem muss er wissen, dass eine Führungskraft stets mit unterschiedlichen Interessen und Zielvorstellungen, die sich häufig widersprechen, konfrontiert ist. Kurz: Der Unterstützer sollte selbst Führungskraft gewesen sein. Denn nur dann wird er in der Regel als Rat- und Impulsgeber, sprich Mentor, akzeptiert.

Ein Mentor sollte noch weitere Bedingungen erfüllen. So sollte er zum Beispiel nicht der disziplinarische Vorgesetzte seines „Zöglings“ sein. Denn aufgrund ihrer geringen Erfahrung können junge Führungskräfte oft nicht einschätzen, ob ihre Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten in ihrer Person oder in der Situation begründet sind. Allein durch das Gefühl, Defizite zu haben - obwohl ihr Verhalten in der Situation begründet ist - lässt sie davor zurückschrecken, sich ihren Vorgesetzten zu offenbaren. Schließlich entscheiden diese auch über ihr Ein- und Fortkommen.

Nicht jede Führungskraft ist ein guter Mentor

Zuweilen übertragen Unternehmen die Mentorenfunktion aber auch externen Beratern, die selbst einmal Führungskraft waren. Diese bearbeiten dann - sei es im Gespräch unter vier Augen oder in

so genannten Führungsreflexionsrunden - an denen Führungsnachwuchskräfte aus mehreren Unternehmen, diese Fragestellungen aus deren Alltagsarbeit.

Ein guter Mentor muss noch wissen, dass auch er mal ein blutiger Anfänger war, der in viele „Fettnäpfchen“ tappte. Er sollte sich zudem noch daran erinnern, dass auch er als junge Führungskraft wegen mancher Entscheidung, die er heute ruckzuck trifft, schlaflose Nächte hatte.

Zudem muss ein guter Mentor sich zurücknehmen können. So sollte er zum Beispiel keine Entscheidungen stellvertretend für seinen Zögling treffen. Dies ist nicht seine Aufgabe. Er soll vielmehr bei der jungen Führungskraft Lernprozesse initiieren, steuern und begleiten, damit aus ihr mit der Zeit eine Führungspersönlichkeit wird.

Dieses Sich-Zurücknehmen fällt manchen erfahrenen Führungskräften schwer. Die Praxis zeigt: Gerade sehr erfolgreiche Manager sind oft schlechte Mentoren. Denn sie nehmen meist schnell die Zügel in die Hand und ihre Zöglinge stehen staunend und bewundernd daneben. Das Resultat: Die jungen Führungskräfte werden dadurch eher ent- als ermutigt.

VERFASSER



Rainer Flake
Geschäftsführer bei der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden
Kontakt: rflake@wsfb.de

• CHECKLISTE

Eignet sich eine Fach-/Führungskraft als Mentor für mich?

Anforderung	Ja	Nein
Ist die betreffende Person überzeugt, eine gute Fach-/Führungskraft entwickelt sich?		
Ist sie der Auffassung „Jeder macht Fehler. Aber aus Fehlern kann man lernen“?		
Kann sie gut erklären und zuhören?		
Ermutigt sie zur Eigeninitiative/-verantwortung?		
Ist sie fachlich fit?		
Kennt sie das Beziehungsgeflecht in der Organisation?		
Kann sie analytisch denken und Theorien/Strategien in die Praxis übertragen?		
Hat sie enge Kontakte zu anderen Schlüsselpersonen im Betrieb?		
Praktiziert sie ein effektives Zeit- und Selbstmanagement?		
Leitete sie bereits größere Einheiten/Projekte?		
Hat sie Kenntnisse/Fähigkeiten, die bei mir noch nicht ausreichend entwickelt sind?		
Wird sie als Ratgeber geschätzt?		
Kann sie die Leistung von anderen anerkennen und wertschätzen?		
Wirkt sie auf mich/gilt sie als integer und zuverlässig?		
Ist sie bereit, Risiken zu tragen?		
War sie bereits Mentor einer anderen Person?		
Hat sie genug „freie“ Zeit, um mich als Mentor zu unterstützen?		

Je mehr Fragen Sie mit „Ja“ beantworten, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Person der passende Mentor ist.