

Druckversion



Url: http://www.focus.de/jobs/karriere/tid-6493/mentoring_aid_62324.html

05.06.07, 16:30

Drucken

Mentoring

Trumpf für Karriere-Youngster

Immer mehr Unternehmen stellen ihren Nachwuchskräften Coachs und Mentoren zur Seite. Aber nicht jede Führungskraft ist auch ein guter Mentor.

Ein Teamleiter soll zum ersten Mal mit Mitarbeitern Zielvereinbarungsgespräche führen, ein Gruppenleiter erstmals Angestellte entlassen, ein Bereichsleiter zwei Abteilungen fusionieren. Immer wieder stehen Führungskräfte vor Aufgaben, die sie noch nie gelöst haben. Entsprechend groß muss ihre Lernbereitschaft sein.



Mit einem guten Mentor haben Nachwuchskräfte das As gezogen

Unternehmen brauchen Führungskräfte, die bereit sind, Risiken zu tragen, und sich und ihren Mitarbeitern offen eingestehen: „Auch ich mache Fehler und muss noch manches lernen.“ Nur wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, packen ihre Mitarbeiter heikle Aufgaben an.

Führungs-"Kräfte" entwickeln sich

Solche Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich. Deshalb gibt es heute in fast allen Großunternehmen Förderkreise für den Führungsnachwuchs. Doch viele Übungen, die dort durchgeführt werden, sind Trockenübungen. Vor diesem Hintergrund gelangten zahlreiche Unternehmen zur Erkenntnis: Förderkreise erleichtern Mitarbeitern zwar den Start, zu „echten“ Führungskräften reifen sie aber erst, wenn sie sich mit „echten“ Führungsaufgaben herumschlagen.

Führungskräfte als Mentoren

Der Unterstützer in einer solchen Entscheidungssituation hat ein anderes Profil als der klassische Coach. Er sollte ähnliche Situationen durchlebt haben.

Der Mentor sollte die Zwänge und die unterschiedlichen Interessen, mit denen eine Führungskraft konfrontiert wird, einschätzen können. Daher sollte er selbst Führungskraft gewesen sein, um als Rat- und Impulsgeber, sprich Mentor, akzeptiert zu werden.



Die Chemie zwischen Mentor und Mentee muss stimmen

Ein guter Mentor erinnert sich daran, dass er selbst einmal ein blutiger Anfänger war, der in viele „Fettnäpfchen“ tappte und wegen mancher Entscheidung, die er heute ruckzuck trifft, nächtelang schlaflos im Bett lag.

Gute Mentoren nehmen sich zurück

Zudem muss ein guter Mentor sich zurücknehmen können. Das fällt erfahrenen Führungskräften oft schwer. Die Praxis zeigt: Gerade sehr erfolgreiche Manager sind oft schlechte Mentoren. Sie nehmen selbst die Zügel in die Hand, anstatt bei dem jungen Kollegen Lernprozesse zu initiieren, zu steuern und zu begleiten. Das Resultat: Die jungen Führungskräfte werden eher entmutigt als ermutigt.

Mentoring mit dem eigenen Chef funktioniert nicht

Ein Mentor muss noch weitere Bedingungen erfüllen. Er sollte zum Beispiel nicht der disziplinarische Vorgesetzte seines Zöglings sein. Aufgrund ihrer geringen Erfahrung können junge Führungskräfte oft nicht einschätzen, ob ihre

Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten in ihrer Person oder in 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 über ihr Ein- und Fortkommen.

Aus diesem Grund arbeiten die Führungskräfte, die Nachwuchskräfte als Mentoren betreuen, in der Regel in anderen Unternehmensbereichen als ihre Zöglinge. Zuweilen übertragen Unternehmen die Mentorenfunktion aber auch externen Beratern, die selbst einmal Führungskräfte waren.

Liegt es an mir oder an der Aufgabe?

Die Offenheit im Gespräch hat Grenzen, besonders dann, wenn die Probleme in der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft ihre Wurzeln haben.

Zum Beispiel darin, dass der Mitarbeiter sich vor jeder Entscheidung mehrfach absichert, bevor er sich zu einem Ja oder Nein durchringt. 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.



Viele Probleme im Job resultieren aus mangelnder Erfahrung

Deshalb bieten inzwischen viele Unternehmen ihren Führungskräften die Chance, sich mit externen Coachs 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. Im Unternehmen sind Führungskräfte aber stets auch in ein enges Geflecht von gewachsenen Strukturen eingebunden. Sie haben zudem 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. Zum Beispiel Fragen wie:

- Kann ich meinem Bereich noch mehr Veränderungen zumuten, oder würden diese ihn überfordern?
- Soll ich in der aktuellen Marktsituation auf Expansion 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?

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 Erfahrungen und
- bespricht mit ihm Probleme, die der beruflichen Entwicklung des Mentees im Wege stehen.



Mentoren stellen ihr Netzwerk zur Verfügung

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 – zum Beispiel, dass über das Besprochene keine Informationen an Dritte weitergegeben werden.

Welchen Nutzen bietet Mentoring?

Im Idealfall nutzt ein Mentoring nicht nur dem Mentee, sondern auch dem Mentor und natürlich dem Unternehmen.

Dem Mentee:

- Das Wissen „Ich werde unterstützt“ erhöht seine Bereitschaft, schwierige Aufgaben anzugehen.
- Er erfährt, wie das Unternehmen „tickt“ und welche Strukturen und Netzwerke existieren.
- Er lernt praxiserprobte Problemlösestrategien kennen und erweitert seine Handlungsoptionen.
- Er erwirbt neue Fähigkeiten und entwickelt vorhandene weiter.



Mentoren helfen, fachlich den Durchblick zu bewahren...

Dem Mentor:

- Im Kontakt mit dem Mentee werden auch für den Mentor selbstverständliche Problemlösungen hinterfragt. Hierdurch eröffnen sich ihm Chancen für Veränderungen.
- Durch die Arbeit mit dem Mentee schärft sich das Bewusstsein des Mentors für seine eigenen Stärken.

Dem Unternehmen:

- Es erhält Mitarbeiter, die ihre Aufgaben effektiver wahrnehmen und ihr Verhalten reflektieren.
- Die Mitarbeiter bekommen das Signal „Unsere Vorgesetzten unterstützen uns“. Das erhöht ihre Identifikation mit der Organisation.
- Die Kommunikation geht über Bereiche und Hierarchien hinaus. Persönliche Netzwerke werden ausgebaut.

Checkliste für die Mentorsuche

Mentoren sind wichtige Begleiter auf dem beruflichen Werdegang. Umso wichtiger ist es, die richtige Wahl zu treffen. Personalexperte Rainer Flake von der WSFB-Beratergruppe hat für FOCUS Online Checklisten für die Wahl des richtigen Mentors erstellt.

Anforderungen an den Mentor

Je mehr Fragen Sie mit Ja beantworten können, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Person der passende Mentor ist:



... aber auch bei zwischenmenschlichen Problemen

- Ist die betreffende Person der Auffassung „Jeder macht Fehler. Aber aus Fehlern kann man lernen“?
- Kann sie gut erklären und zuhören?
- Ermutigt sie zur Eigeninitiative und -verantwortung?
- Ist sie fachlich fit?
- Kennt sie das Beziehungsgeflecht in der Organisation?
- Kann sie analytisch denken und 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 Projekte?
- Hat sie Fähigkeiten, die bei mir noch nicht ausreichend entwickelt sind?
- Wird sie als Ratgeber im Unternehmen geschätzt geschätzt?
- Kann sie die Leistung von anderen anerkennen und wertschätzen?
- Wirkt sie auf mich 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?

Das erste Treffen

Ein Mentoring ist nur erfolgreich, wenn die Beziehung stimmt. Deshalb sollten Mentor und Mentee beim ersten Treffen klären:

Stimmt zwischen uns die „Chemie“? Folgende Fragen sollten sie unter anderem erörtern:

- Wie sah unser bisheriger beruflicher Werdegang aus? Welche Schlüsselpunkte, -erlebnisse gab es?
- Welche Fähigkeiten und Erfahrungen können wir in die Beziehung einbringen?
- Welche Erwartungen und Befürchtungen haben wir hinsichtlich unserer Beziehung?
- Welche Ziele möchte der Mentee erreichen?
- Wie lange soll das Mentoring dauern? Wie oft finden Treffen statt?
- Welcher Kontakt besteht zwischen den Treffen?
- Was bedeutet für uns Vertraulichkeit? Wer ist wofür zuständig?
- Bei welchen Vorfällen brechen wir die Mentor-Mentee-Beziehung ab?
- Wann und wo findet das nächste Treffen statt?

Rainer Flake ist einer von drei Geschäftsführern der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.

[Drucken](#)

Fotos: PantherMedia (4), Panthermedia, dpa/pa
Copyright © 2007 by [FOCUS Online GmbH](#)