

# STELLEN-MARKT

## Mentoren: Ratgeber und Unterstützer im Hintergrund

Nachwuchstrainer sollen junge Führungskräfte ermutigen und begleiten

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. Entsprechend groß muss ihre Bereitschaft zu lernen sein - des Weiteren Neuland zu betreten, selbst wenn auf dem Weg dorthin Fallstricke liegen.

Deshalb fordern viele Top-Manager Führungskräfte, die bereit sind, Risiken zu tragen und die sich und ihren Mitarbeitern gegenüber Fehler offen eingestehen. Gehen Führungskräfte mit gutem Beispiel voran, packen auch ihre Mitarbeiter heikle Aufgaben an.

### Führungskräfte entwickeln sich

Solche Führungskräfte fallen aber 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 auf dem Programm stehen, Trockenübungen.

Vor diesem Hintergrund gelangen zahlreiche Unternehmen 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. Doch diese Offenheit hat Grenzen - wenn etwa die Probleme (auch) in der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft ihre Wurzeln haben oder wenn sich

eine Führungskraft davor scheut, einem Mitarbeiter klipp und klar zu sagen, dass er die geforderte Leistung nicht bringt.

### Coachinggespräche sind sinnvoll

Solche Verhaltensmuster werden in Konferenzen 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 Coachinggespräche sind sinnvoll. Doch leider wird in ihnen der Fokus oft einseitig auf die Person der Führungskraft gelegt. Eine Führungskraft ist im System Unternehmen aber immer 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. Los-

das Verhalten einer Führungskraft nicht adäquat beurteilt werden.

Das übersehen manche Coaches. Sie psychologisieren häufig Fragen, deren Wurzeln eher fachlicher Natur sind. Zum Beispiel: Kann man noch mehr Veränderungen zumuten, oder würden diese ihn überfordern? Oder: Sollte in der aktuellen Marktsi-

tuation eher auf Expansion gesetzt oder das Erreichte gesichert werden?

### Der Impulsgeber

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.

Also sollte der Unterstützer in einer solchen Entscheidungssituation ein anderes Profil als der klassische Coach haben. Er sollte



Da geht's lang: Mentoren sollten zwar sagen, wo es langgeht, aber nicht vergessen, dass sie lediglich Lernprozesse initiieren sollen. Foto: aboutpixel.de

ähnliche Situationen durchlebt haben. Er sollte die Zwänge, denen eine Führungskraft unterliegt, einschätzen können. Und er muss zudem wissen, dass eine Führungskraft 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. Er sollte 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. 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 jeder ist ein guter Mentor**

Aus diesem Grund arbeiten die Führungskräfte, die Nachwuchskräfte als Mentoren betreuen, in der Regel auch in anderen Unternehmensbereichen als ihre Zöglinge. 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 Führungsnachwachskräfte aus mehreren Unternehmen teilneh-

men, die Fragestellungen aus der Alltagsarbeit.

Der Rückgriff auf Externe ist zuweilen sinnvoll, denn nicht jede erfahrene Führungskraft ist ein guter Mentor. Warum? 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 ruck, zuck trifft - nächtelang schlaflos im Bett lag. Sonst fehlt ihm das Verständnis für sein Gegenüber.

### **Lernprozesse steuern**

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 daneben und lauschen bewundernd ihren Worten. Das Resultat: Die jungen Führungskräfte werden eher entmutigt als ermutigt.

*Rainer Flake*