

Ratgeber und Unterstützer im Hintergrund

Mentoren

Wir müssen unsere Führungsnachwuchskräfte im Arbeitsalltag unterstützen, damit sie sich zu Führungspersönlichkeiten entwickeln. Das erkennen immer mehr Unternehmen. Deshalb stellen sie ihren Nachwuchskräften Coachs oder Mentoren zur Seite. **Von Rainer Flake**

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 nie gelöst haben. Entsprechend 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 tragen. Führungskräfte, die sich und ihren Mit-

arbeitern 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.

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 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 Unternehmen zur Erkenntnis: Förderkreise erleichtern unseren Mitarbeitern zwar den Start als Führungskraft, zu „echten“ Führungs-KRÄFTEN 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. Dabei treffen einander mehrere Führungskräfte regelmäßig, um Lösungen für aktuelle Führungs-

Was ist Mentoring?

Beim Mentoring unterstützt eine erfahrene Fach- oder Führungskraft (Mentor) die Entwicklung einer anderen, meist jüngeren Person (Mentee) 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 in regelmäßigen Treffen Fragen, die für die berufliche Entwicklung des Mentees wichtig sind. Bei den Treffen werden auch Probleme besprochen, deren Wurzeln 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 (oder nur nach Absprache).



probleme zu entwerfen. Der Vorteil solcher Konferenzen: Da die Teilnehmer in der Regel auf derselben Hierarchiestufe angesiedelt sind, kämpfen sie zumeist mit ähnlichen Problemen. Außerdem sprechen 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 Wurzeln der Probleme (auch) in der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft liegen. Zum Beispiel darin, dass sie sich vor jeder Entscheidung mehrfach absichert, bevor sie sich zu einem Ja oder Nein durchringt. Oder, dass sie sich scheut, einem Mitarbeiter auch klipp und klar 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) Coachs 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. Diese 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

Das übersehen manche Coachs. Sie 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? Oder: Soll ich in der aktuellen Marktsituation eher 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? 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

Folglich sollte der Unterstützer in einer solchen Entscheidungssituation ein an-

deres Profil als der klassische Coach haben. Er sollte ähnliche Situationen durchlebt haben. Er sollte die Zwänge, denen eine Führungskraft unterliegt, einschätzen können. Und er muss zudem 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. 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, Defizite zu haben, 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.

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

Bitte senden Sie mir unverbindlich das Detailprogramm zu:

Titel, Vor- und Nachname:

Firma, Funktion:

Adresse:

Telefon:

E-Mail:

Business Circle, Andreaase 6, 1070 Wien
Karin Neubauer, Tel.: 01/522 58 20-27

Fax: 01/522 58 20-18
E-Mail: neubauer@businesscircle.at



Fundierte 6-tägige Ausbildung im
Arbeitsrecht für Personalmanager,
Führungskräfte und Betriebsräte

9. Zertifizierter Kompakt-Lehrgang Arbeitsrecht

24. - 26. September und 6. - 8. Oktober 2008



Mit den besten österreichischen Arbeitsrecht-Experten unter der fachlichen Leitung von
o. Univ.-Prof. Dr. Franz Schrank



ERFOLG
STECKT
AN!

die Mentorenfunktion aber auch externen Beratern, die selbst einmal Führungskraft waren. Diese bearbeiten dann, sei es im Gespräch unter vier Augen oder in sogenannten Führungsreflexionsrunden, an denen Führungsnachwuchskräfte aus mehreren Unternehmen teilnehmen, Fragestellungen aus deren 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 einmal ein blutiger Anfänger war, der in viele Fettnäppchen trat. Er sollte sich noch daran erinnern, dass auch er als junge

Führungskraft wegen mancher Entscheidung, die er heute ruckzuck trifft, nächtelang schlaflos im Bett lag. Sonst fehlt ihm das Verständnis für sein Gegenüber. Der Mentor muss sich zurücknehmen können. So sollte er zum Beispiel keine Entscheidungen stellvertretend für seinen Mentee treffen. Das 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. **T**

*Gastautor:
Rainer Flake ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden.
www.wsfb.de*



Checkliste

Eignet sich eine bestimmte Fach-/Führungskraft als Mentor? Beantworten Sie die Anforderung jeweils mit ja oder nein:

- Ist die betreffende Person überzeugt, dass sich eine gute Fach-/Führungskraft entwickelt?
- Ist sie 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 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?
- Wird sie als Ratgeber geschätzt?
- Kann sie die Leistung von anderen anerkennen und wertschätzen?
- 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 als Mentor andere zu unterstützen?

Je mehr Fragen Sie mit „ja“ beantworten, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Person ein passender Mentor ist.

Welchen Nutzen bietet das Mentoring?

Nutzen für den Mentee:

- Das Wissen, unterstützt zu werden, erhöht seine Bereitschaft, schwierige Aufgaben anzugehen.
- Er erfährt, wie das Unternehmen „tickt“ und welche Strukturen/Netzwerke in ihm bestehen.
- Er lernt praxiserprobte Problemlösungsstrategien kennen und erweitert seine Handlungsoptionen.
- Er erwirbt neue Fähigkeiten und entwickelt vorhandene weiter.

Nutzen für den 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.

Nutzen für die Organisation:

- Sie erhält Mitarbeiter, die ihre Aufgaben effektiver wahrnehmen und ihr Verhalten reflektieren.
- Die Mitarbeiter erhalten das Signal „Unsere Vorgesetzten unterstützen uns“. Das erhöht ihre Identifikation mit der Organisation.
- Die Bereichs- und Hierarchieebenen übergreifende Kommunikation verbessert sich. Persönliche Netzwerke werden ausgebaut.

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 u. a. erörtern:

- Wie sah unser bisheriger beruflicher Werdegang aus? Welche Schlüsselpunkte und -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 „Vorkommnissen“ brechen wir die Mentor-Mentee-Beziehung ab?
- Wann und wo findet das nächste Treffen statt?