

Erfolgskonzept Mentoring

Wenn Jung und Alt voneinander profitieren

„Bringe ihm alles bei, was Du weißt.“ Mit diesen Worten bittet Odysseus in Homers Odyssee seinen älteren Freund Mentor um die Betreuung seines heranwachsenden Sohnes Telemachos. Mentor sollte ihn als kluger und wohlwollender Berater während der Abwesenheit von Odysseus effektiv an die Führungsrolle als König heranführen.

H heute belegt die aktuelle Delphi-Studie „Personalentwicklung 2020“ die praxisgerechte Aktualität von generationenübergreifendem Lernen aufs Neue. Das Stichwort dieser Tage ist der Demographische Wandel: Wie halten Unternehmen den Wissenstransfer zwischen den Generationen durchlässig und wie können Ältere und Jüngere voneinander profitieren?

Die Personalexperten sind sich einig: Mentoring-Programme helfen dabei, den Nachwuchs wie auch die Erfahrenen gezielt zusammenzuführen und weiterzuentwickeln. Auffällig zu beobachten war dieser wechselseitige Prozess zwischen Digital Natives

Universitäten, NPOs und auch in der Politik bzw. Verwaltung als flexibles und kraftvolles Instrument geschätzt, Frauen und Männer in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu begleiten. In seiner klassischen Form beschreibt Mentoring den verantwortungsvoll geführten Entwicklungsprozess, in dem die erfahrene Person (Mentor/in) ein Talent (Mentee) in seinem beruflichen und privaten Weiterkommen fördert, unterstützt und auf absehbare Herausforderungen vorbereitet.

Junge Führungskräfte profitieren von den Erfahrenen

Junge Führungskräfte werden oft unvorbe-

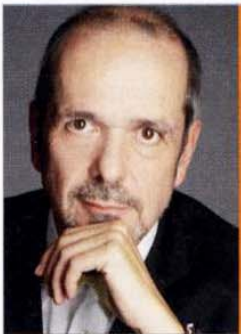
reitet ins kalte Wasser geworfen. Gängige Praxis ist es immer noch, den fachlichen Leistungsträgern ein höheres Gehalt anzubieten und sie gleichzeitig mit „Menschen zu bestrafen“. Mentoring-Pro-

gramme stellen hier ein wirksames und kontinuierlicheres Instrument der Personalentwicklung dar, als Führungsnachwuchs auf zweimal zwei Tage Führungstraining zu schicken. Viele Großunternehmen haben deshalb das Prinzip „junge Führungskraft lernt von erfahrenerem Leistungsträger“ bereits in ihre Personalentwicklung integriert. In der geschützten One-to-One-Beziehung wird ausschließlich das bearbeitet, was konkret gebraucht wird, um die neue Rolle mit Profil und Leben zu füllen. Für den Mittelstand

sowie die oberste Leitungsebene der Großbetriebe bieten unternehmensübergreifende Initiativen die passende Entwicklungsalternative. Wie schaffe ich es, mich klar als Verantwortlichen zu positionieren, auch wenn mir der inhaltliche Background fehlt? Wie kann ich auf meine Mitarbeitenden individuell so eingehen, dass wir gemeinsam die bestmöglichen Ergebnisse erzielen? Werde ich den hohen Erwartungen meiner Vorgesetzten gerecht? Zu diesen und ähnlichen Fragen finden Mentees mit Ihrem Mentor während des Mentoring-Prozesses ihre dringend notwendigen Antworten.

Motivation für Mentoren: Tausche Erfahrung gegen Reflexion

Erfahrene Führungskräfte und Manager gelten in Deutschland eher als weiterbildungsunfreudig: Schließlich ist man erfolgreich bereits so hoch gekommen, wo die anderen gerne noch hin möchten. Mit Mentoring-Programmen erreicht man auch diejenigen, die vermeintlich schon ausgelernet haben, die zu erfahren für gängige Trainings sind oder die ihr festes Weltbild nicht in Frage stellen wollen. Der Mentor gibt seinen Erfahrungs- und Wissensschatz an den Mentee weiter. Das erfüllt ihn mit Stolz und so ganz nebenbei lernt er im direkten Kontakt mit dem Nachrückenden viel von dessen Werten, Haltungen, Kompetenzen und reflektiert selbst seine eigenen Errungenschaften. Die primäre Motivation für Mentoren sich zu engagieren, ist das Erfahren sozialer Anerkennung und Wertschätzung vom Chef, von den Kollegen, im privaten Umfeld wie auch vom Mentee. Feiert der Mentee Erfolge, kann man sich diese auch ein wenig aufs eigene Erfolgskonto buchen. Oft ist allein schon die Tatsache



Peter W. Karg,

Dipl.-Wirtsch.-Ing. (Mb) und geschäftsführender Gesellschafter der p.i.t. Organisationsberatung, Management-Berater und Coach, ist Experte in der Durchführung regionaler, unternehmensübergreifender Cross-Mentoring-Programme. Seit 1983 leitet er eines der ältesten Beratungs- und Kompetenznetzwerke im deutschsprachigen Raum.

sowie Digital Immigrants an Universitäten, wo die mit dem Internet Aufgewachsenen (Digital Natives) den vor 1980 Geborenen (Digital Immigrants) die Potentiale der digitalen Werkzeuge zeigten.

Modernes Mentoring

Mentoring wurde in den 1980er Jahren zunächst als innerbetriebliches, Frauen förderndes Instrument der Personalentwicklung in amerikanischen Großkonzernen installiert. Seitdem ist es international in Unternehmen,

Programme stellen hier ein wirksames und kontinuierlicheres Instrument der Personalentwicklung dar, als Führungsnachwuchs auf zweimal zwei Tage Führungstraining zu schicken. Viele Großunternehmen haben deshalb das Prinzip „junge Führungskraft lernt von erfahrenerem Leistungsträger“ bereits in ihre Personalentwicklung integriert. In der geschützten One-to-One-Beziehung wird ausschließlich das bearbeitet, was konkret gebraucht wird, um die neue Rolle mit Profil und Leben zu füllen. Für den Mittelstand

als Mentor in Frage zu kommen eine Auszeichnung und wirkt motivierend.

Rollen und Aufgaben

Regnet ein Mentor jedoch immer nur gnädig und in bester Absicht (Besser-) Wissen auf den Schützling herab, wird er bald merken, wie der Mentee sich verschließt. Ein Vorgang, der so auch in vielen Firmen zu betrachten ist, wenn Ältere mit Jüngeren zusammenarbeiten.

In modernen Programmen wird deshalb der Diskurs über die Rollen und Aufgaben zwischen Mentoren und Mentees gezielt angeregt und begleitet. Dazu gehört, beim Mentor ein Gespür dafür zu entwickeln, dass auch der Mentee Einiges zu geben hat. Der Mentee wird parallel dazu ermutigt, dem Mentor aktiv konstruktives Feedback zu geben und auch mal in die Rolle des Beratenden zu schlüpfen. Angestrebt wird eine Beziehung auf Augenhöhe, in der der Mentor etwas über die jüngere Generation, deren Probleme, Denkweisen, Themen und Kompetenzen lernt und der Mentee aus den Erfahrungen des Mentors schöpft. Ausgefeilte Programme bieten daher mit Veranstaltungen in Form von Workshops, Coachings und Supervisionsrunden handfeste Hilfestellungen für die Tandems.

Für die Mentoren ist es oft schwieriger, sich auf diesen Prozess einzulassen. Normalerweise müssen sie zeigen, dass sie der Boss sind und alle Probleme im Griff haben. Beim Mentoring sollen sie stattdessen beratend und coachend zur Seite stehen. Das ist eine große Herausforderung an die sozialen Kompetenzen der Mentoren, denn hier hilft ihnen keine Hierarchie. Im geschützten Raum der Zweierbeziehung sind dann auch Mentoren eher bereit, sich zu öffnen und das eigene Verhalten zu überdenken – eine Chance, die sich den meisten innerhalb ihres Unternehmens nicht bietet.

Im Mentoring-Prozess geht es nämlich um mehr als die reine Vermittlung von Fachwissen: Der Ausbau und die Stärkung sozialer, kommunikativer und Führungs-Kompetenzen von Mentee und Mentor/in stehen im Mittelpunkt. „Feedback annehmen, Offenheit, Achtsamkeit, gleiche Augenhöhe und Respekt gegenüber Unterschiedlichkeit nehmen

durch den direkten Austausch mit dem Mentee großen Einfluss auf meine Führungs- und Entscheidungsprozesse“, resümiert Heiner Nobis-Wicherding seine Erfahrungen als Mentor. Für den erfahrenen Diplom-Ingenieur war das Mentoring „eine wichtige und anhaltende Erfahrung in Bezug auf die Wirkung von Führung im Umgang mit Menschen und für das Erreichen von Zielen“.



Katja Rudat,

Kommunikationswissenschaftlerin, ist selbstständige Beraterin/Coach im Netzwerk der p.i.t. Organisationsberatung und leitet das Business-Mentoring-Programm „p.i.t.mentoring®“. Sie berät bei der Implementierung von Mentoring in die Personalentwicklung und unterstützt als Coach Führungskräfte bei deren Führungsaufgaben.

Erfolgskonzept: Konstruktive Unähnlichkeit

Die Auswahl, welcher Mentor mit welchem Mentee ein Tandem bildet, ist eine der größten, da richtunggebenden Herausforderungen in der Organisation von Mentoring-Programmen. Sind sich die Partner zu ähnlich, fehlt die Energie im Tandem, die den Wissenszuwachs vorantreibt. Besitzen sie zu wenige Ähnlichkeiten, fehlt die gemeinsame Kommunikationsbasis, an der sie wechselseitig andocken können. Wissenschaftler sprechen hier vom Prinzip der konstruktiven Unähnlichkeit als Empfehlung für das Zusammenbringen der Tandem-Partner. Professionell geleitete Programme setzen deshalb unter anderem auf mehrstufige, für die Teilnehmenden transparente Auswahlverfahren.

Mentoring: Baustein im Demografie-Management

Weitergabe von bekanntem (Erfahrungs-) Wissen wird in Zukunft für Unternehmen und Verwaltungen ebenso bedeutend sein wie die kontinuierliche Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter. Zu diesem Ergebnis kommt PriceWaterhouseCoopers in ihrer Studie „Pro 50 – Arbeit mit Zukunft“. Als eine Maßnahme im Gesamtportfolio zum Demografie- und Wissensmanagement gilt es, den

Austausch zwischen alten und jungen Fach- und Führungskräften in Mentoring-Programmen anzuregen.

Neue Mentoring-Formen spielen auch deshalb mit den einzelnen Rollen im Mentoring-Prozess: Im Reverse-Mentoring wird die Hierarchie umgedreht und gestandene Manager lernen von ihren Mitarbeiter/innen. Die Idee geht zurück auf Jack Welch, den ehemali-

gen Chef von General Electric. Er stellte damals seinen Top-Managern junge, internet- bzw. technikkonservierte Mitarbeiter zur Seite. Beim alternierenden Mentoring ist das wechselseitige Lernen Programm. Hierarchien spie-

len eine untergeordnete Rolle. Der wechselseitige, überfachliche Erfahrungs- und Wissensaustausch steht hier im Fokus und wird bewusst reflektiert. Diese Form des Mentorings ist gerade für Organisationen mit flachen Hierarchien interessant sowie für Organisationen, die den Transfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden in beide Richtungen fördern möchten, um ihre Organisation zukunftsfest zu gestalten.

Fazit

Im Mentoring lernen Jung und Alt systematisch von- und miteinander. Hier erreichen Unternehmen auch diejenigen, die vermeintlich schon alles kennen und fördern diejenigen, die sie in Zukunft als Fach- und Führungskräfte dringend benötigen. Wissenstransfer voran treiben, Potenziale erkennen, erhalten und ausbauen, Reflektion der eigenen Führungsrolle anregen, (Fach-) Kenntnisse bewahren, Netzwerke knüpfen, Sozialkompetenzen stärken, generationsübergreifende Kommunikation fördern. Das sind einige Aspekte, wofür Unternehmen Mentoring gezielt und erfolgreich als ein zentrales und nachhaltiges Instrument im Personal- und Demografiemanagement einsetzen.