Mentoring

Seit den 90er Jahren hat Mentoring als Instrument der Personalentwicklung Einzug in deutsche Unternehmen gefunden. Mentoring bezeichnet eine Zweierbeziehung auf Zeit zwischen einem berufserfahrene/n Mentor/in und dem weniger berufserfahrenen Mentee, die von gegenseitigem Vertrauen, Freiwilligkeit, Respekt und Wohlwollen geprägt ist. Mentoring ist altersunabhängig; häufig ist der/die Mentor/in dennoch älter als sein/ihr Mentee. Basis bildet der informelle Wissens- und Erfahrungstransfer und die individuelle Förderung des/der Mentee durch den/die Mentorin. Daher dient Mentoring gleichzeitig der beruflichen wie auch persönlichen Entwicklung.

Ziele / Nutzen

Durch die Mentoring-Beziehung kann der/die Mentee von der fachlichen wie menschlichen Erfahrung des/der Mentorin profitieren und sich auf diese Weise wertvolles Wissen für den weiteren Karriereweg aneignen. Mentoring zielt somit vor allem auf die persönliche und fachliche Karriereentwicklung des/der Mentee/s. Häufig wird Mentoring zur Vorbereitung von Nachwuchskräften auf die Übernahme von Führungspositionen genutzt. Gleichzeitig profitiert auch der/die Mentorin von der intensiven Zweierbeziehung. Der/die Mentorin erhält die Möglichkeit, die Beratungskompetenz zu trainieren und die eigene Arbeit selbst zu reflektieren. Gleichzeitig bekommt er/sie neue Impulse und Ideen von dem/der Mentee.

Teilnehmerstruktur

- Mentor/in
- Mentee

Innerhalb der Zweier-Beziehung, die als Tandem bezeichnet wird, nehmen Mentor/in und Mentee klare Rollen ein:

Der/die Mentorin ist Experte auf seinem/ihrem Gebiet, zumeist schon einige Jahre als Führungskraft tätig und kennt das Unternehmen in- und auswendig. Er steht dem/der Mentee als Vorbild, Vertraute/r, Lehrer/in und Berater/in zur Seite und gibt an diese/n drei Formen

von Wissen weiter:

1. Wissen darüber wie soziale und methodische Fertigkeiten ausgeübt, angewendet und ausgeführt werden.
2. Wissen über organisationale Routine und wertvollem Wissen für die Organisation sowie Einführung in informelle Netzwerke.
3. Die Gründe für eigene Entscheidungen und Verhaltensweisen werden gegenüber dem Mentee offen gelegt und gleichermaßen offene wie verdeckte Werte und Normen im Unternehmen vermittelt.

Der/die Mentee steht im Zentrum der Mentoring-Beziehung und hat die Aufgabe sich über eigene Pläne und Unterstützungswünsche vor allem im Bezug zum beruflichen Alltag und der angestrebten beruflichen Karriere klar zu werden.

Typischer Ablauf

Am Anfang jeder Mentoring-Beziehung lernen sich Mentor/in und Mentee persönlich kennen, dadurch soll Vertrauen aufgebaut werden. Außerdem ist es wichtig, direkt zu Beginn die Aufgaben bzw. (Lern-)ziele des/der Mentee, sowie dessen/deren Stärken und Schwächen gemeinsam zu analysieren und darauf weitere Treffen und das konkrete Unterstützungsangebot auszurichten.

Häufig gibt es formelle Mentoring-Programme, die von der Personalabteilung des Unternehmens aufgestellt und betreut werden. Die Personalabteilung nimmt dabei zunächst eine Zuordnung vor, welche potenziellen Mentoren / Mentorinnen für die ausgewählten Mentees in Frage kommen. Vor allem Mitarbeitende, die zukünftig für Führungsaufgaben vorgesehen sind, werden als Mentees ausgewählt. In der Anfangszeit wird die Mentoring-Beziehung noch relativ intensiv durch die Personalabteilung begleitet, z.B. durch das Angebot ergänzender Trainings zu sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie einer Auftaktveranstaltung, die dem/der Mentor/in und dem/der Mentee hilft, in Ihre jeweilige Rolle zu finden. Im Laufe der Zeit kann sich die Personalabteilung aus der nun bestehenden Beziehung immer weiter zurückziehen. Welche Aktivitäten die Mentoringbeziehung prägen, bleibt jedoch von Anfang an dem/der Mentor/in und dem/der Mentee weitgehend überlassen. Eine Möglichkeit ist beispielweise, dass der/die Mentee den/die Mentorin an den Arbeitsplatz begleitet (Shadowing). Weiterhin bietet es sich an, regelmäßige persönliche Treffen nach der

Arbeit zu vereinbaren – diese können von einem gemeinsamen Mittag- oder Abendessen über einen Theaterbesuch reichen - und / oder als Mentor/in den/die Mentee Kontakte zu wichtigen Kollegen / Kolleginnen und Arbeitsbereichen im eigenen Unternehmen herzustellen.

Bei formellen Mentoringprogrammen, die durch die Personalabteilung betreut werden, wird das Tandem in der Regel für ein bis zwei Jahre begleitet. Ob die Mentoring-Beziehung erfolgreich war oder nicht entscheiden der/die Mentor/in und der/die Mentee für sich selbst. Häufig kann das Tandem die gemeinsam gesammelten Erfahrungen am Ende des Mentoringprogramms im Rahmen einer Schlussveranstaltung reflektieren und für sich klären, ob weiterhin Kontakt gewünscht ist und wie dieser aussehen kann.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung sollte durch Offenheit, Vertrauen und Vertraulichkeit sowie Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit geprägt sein:

- Offenheit: Mentoring lebt von Ehrlichkeit und einer guten Portion Offenheit. Dies beinhaltet beidseitiges Interesse an einem offenen Austausch zu Themen wie Berufserfahrung, Unternehmenskultur, eigenem Führungsverhalten sowie Fehlern und Schwächen. Es geht nicht darum, sich gegenseitig zu beweihräuchern, sondern ehrlich Feedback zu geben.
- Vertrauen und Vertraulichkeit: Vertrauen ist für beide Seiten essenziell. Das Besprochene bleibt unter vier Augen, außer es wird innerhalb des Tandems anders vereinbart.
- Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit: Gleich am Anfang sollte das Tandem klären, wie häufig und wann sich die beiden Personen treffen wollen. Die Erfahrung zeigt, dass regelmäßige Treffen zu einem vertrauensvollen Verhältnis führen. Vereinbarte Treffen sollten eingehalten werden bzw. ggf. rechtzeitig abgesagt werden.