

Mentorschaft – eine Reise zusammen

Tuulikki Juusela

Tuulikki.juusela@womco.fi

In der Odyssee bittet Odysseus - bevor er auf Reisen geht - seinen Freund Mentor, sich um seinen Sohn Telemach zu kümmern. Seit dieser Zeit bezeichnet "Mentor" einen Lehrer, der seinem Schüler Kenntnisse fürs Leben vermittelt. Ein Mentor war Berater, Erzieher, Vaterfigur, Vertrauter und Lehrer. Er führte ihn in die Gesellschaft ein und unterstützte ihn mit seiner Erfahrung und seinen Kontakten.

Als Odysseus nach seiner jahrelangen all-inclusive Reise wieder nach Hause zurückkehrt, findet er einen prächtig erzogenen Sohn vor (der hatte ja schließlich einen Mentor).

Der Begriff Mentoring bezeichnet allgemein die gezielte Unterstützung einer lernwilligen Nachwuchskraft (Mentee) durch eine erfahrene Persönlichkeit (Mentorin oder Mentor). Mentoring wird in der Wirtschaft bereits seit vielen Jahren zur Förderung zukünftiger Führungskräfte eingesetzt und entwickelte sich dadurch zum anerkannten Instrument der Personalentwicklung.

"Mentoring" ist ein Prozess, durch den ein Experte (mit dem erforderlichen Know-how und mit der nötigen Erfahrung) die unerfahrenen und neu beginnenden Arbeiter betreut und unterstützt. In erster Linie hat Mentoring die Absicht, die Qualität des Praktikums in der Arbeit zu verbessern.

Mentoring = "Lernen am erfolgreichen Vorbild"

Das Prinzip des Mentoring ist einfach. Eine berufserfahrene Führungskraft (=Mentor/in) unterstützt eine weniger erfahrene lernorientierte Person (=Mentee) in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung im Rahmen einer zeitlich befristeten "One-to-one-Beziehung" (=Mentorschaft).

Mentoring ist eine erfolgreiche Methode in der individuellen Personalentwicklung, eine persönlich gestaltete Beziehung zwischen einer beruflich erfahrenen und einer weniger erfahrenen Person durch Unterstützung in der Gestaltung der Karriere (berufliche Laufbahnplanung). Kern des Mentoring ist die freiwillige und nicht mit Geld abgegoltene one-to-one-Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann. Dadurch soll der Zugang zu organisations- und firmeninternen Informationen erleichtert werden, Vorbildwirkung im Führungsverhalten indirekt anleiten, Durchsetzungsvermögen und Selbstbewusstsein gesteigert werden.

Grundelemente einer Mentorschaft

1. Lernen am Vorbild ermöglichen: Begleitung und Beratung
 2. Einführen in neue Kontaktnetzwerke
 3. Besprechung erfolgreicher Strategien und der Karrierepläne der Mentee
- Welche der Elemente tragend sein sollen, bestimmt der Wunsch der Mentee in Kombination der Möglichkeiten der MentorInnen.

In formellen Mentoring-Programmen zählen Auswahlverfahren sowie der Matchingprozess -die Passung von Mentee und MentorIn - zu den wichtigsten Elementen der Beziehungsbegleitung sowie die Evaluierung der Programme hinsichtlich der Erwartungen und der tatsächlich erreichten Ergebnisse.

Die Vereinbarung sollte folgende Elemente enthalten:

Ziel der Mentorschaft - konkret und realistisch.

Dauer der Mentorschaft - mindestens 8-10 Monaten.

Häufigkeit, Art und Ort des Kontaktes - z.B. 1 bis 2 x im Monat ein persönliches Gespräch, dazwischen Telefonate, E-mails, etc.

"Verschwiegenheitsklausel" - Informationen und Daten, die im Rahmen der Mentorschaft ausgetauscht werden müssen vertraulich behandelt werden.

Modalitäten eines Ausstiegs - die persönliche Vereinbarung ermöglicht jederzeit ein Abbrechen der Mentorschaft

Aufteilung der Verantwortlichkeiten: Die Hauptverantwortung für die Mentorschaft trägt grundsätzlich die Mentee. Da sie am meisten davon profitieren soll, organisiert sie die Treffen und plant und dokumentiert den Ablauf. Die Mentee bereitet zu jedem Treffen konkrete Fragen und Gesprächsthemen vor und nutzt aktiv die ihr gebotenen Chancen und Kontakte.

Mentoren/MentorInnen, die im beruflichen Umfeld erfolgreich agieren, geben beim Mentoring ihre Erfahrungen und ihr Wissen z. B. über Strukturen und Zusammenhänge an eine/n Mentee weiter, der oder die sich in einem bestimmten beruflichen Feld weiter entwickeln will.

Mentoren/mentorInnen übernehmen dabei sehr unterschiedliche Aufgaben. Im Mittelpunkt stehen Gespräche über berufliche Erfahrungen und das Vermitteln von weiterführenden Kontakten mit dem Ziel, den Mentees Einblick in berufliche Herausforderungen als Führungskraft zu vermitteln und ihnen Chancen zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Mentoring funktioniert nach dem Prinzip der direkten Wissensvermittlung. Jeder/m Mentee wird ein(e) MentorIn zugeordnet, der Zeitrahmen richtet sich nach den Möglichkeiten der Beteiligten und nach den jeweiligen Rahmenbedingungen. Mentoring stellt ein höchst individuell einsetzbares Personalentwicklungsinstrument dar.

Die Rolle des Mentors ist es,

MentorIn - BegleiterIn, UnterstützerIn, RatgeberIn etc.

Ein/e MentorIn gibt bereitwillig eigene Erfahrungen weiter, unterstützt bei Entscheidungsfindungen, erkennt und fördert die Stärken der Mentee, öffnet ihr Türen, macht auf Schwächen aufmerksam und bietet Lösungen an.

Als Qualitäten von MentorInnen können gelten:

Zeit & Erfahrung zur Verfügung stellen

Offenheit und Aufmerksamkeit zeigen

Netzwerke kennen und Zugang vermitteln

Die Mentee (nicht direktiv) beraten

Nicht sich selbst, sondern die Mentee in den Mittelpunkt stellen

Je nach der Zielsetzung einer Mentorschaft ist die Mentorin eher Vorbild im Beruf, Vermittlerin von Kontakten oder Ratgeberin in Entscheidungssituationen.

Nicht jeder kann ohne weiteres Mentor werden, aber der Mentor wird kein Amt an sich. Man wird Mentor nach einem bestimmten Dienstalter und nach einer entsprechenden Auswahl durch gemischte Ausschüsse. Ein Mentor kann zuvor oder am Anfang seiner Mentorschaft eine beschränkte Mentorenausbildung zu besuchen. Mehr Anforderungen

würde ich vorläufig nicht daran stellen. Ein Mentor hat selber ein aktiver Arbeiter zu sein.

Inhalt einer Mentoring-Beziehung

Gespräche, Ratschläge und Erschließen neuer Kontakte:
Sensibilisieren von Nachwuchskräften, die sich für eine ämtliche Laufbahn interessieren, für nicht niedergeschriebene Verhaltensregeln
Aufzeigen strategischer Schritte auf dem Karriereweg
Einführung in informelle Kontaktnetzwerke

Konkret

Im Rahmen des Treffens sollten Mentorpaare sich über die Vorgehensweise in Ihrer Mentorschaft einigen und das konkrete Ziel in Form einer Vereinbarung festhalten.
Erfahrungsaustausch zwischen Erfahrenen und Nachwuchskräften, "Gefälle" betreffend Kompetenz, Erfahrung und Macht
Sitzungsbegleitung an ausgewählten Besprechungen des/der Mentor(s)in, um Führungsverhalten, Kontaktnetze und Unternehmenskultur kennen zu lernen
Praktiken des Mentoring sollen transparent und öffentlich erkennbar sein, als berufliche Beziehung, zeitlich begrenzt. Erwartungen sollen geklärt und gemeinsame Vereinbarungen zur Gestaltung der Beziehung getroffen werden

Vorteile und Chancen für die Mentee

Generell wird der Vorteil eines Mentoring Programms hauptsächlich in der beruflichen Perspektivenentwicklung und im Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen gesehen. Interessant ist auch, dass die meisten Mentees davon überzeugt sind, dass ein Mentoring Programm die Identifikation der teilnehmenden Mentees mit dem Unternehmen/der Organisation erhöht.
Definition persönlicher Stärken und Schwächen
Strategische Karriereplanung
Vermeiden von Fallstricken und Fettnäpfchen
Kontakte

Does and Don'ts für Mentees

Es ist die Verantwortung der Mentee, das Beste aus der Mentoring-Partnerschaft zu machen
Ausgangslage klären: Wo stehe ich jetzt, was weiß ich, und was kann ich? Sich ein (realistisches) Ziel setzen: Wo will ich hin, was brauche ich dazu?
Gute Vorbereitung auf die Treffen ist notwendig
Die Mentee sollte nicht erwarten, dass ihre Mentorin unfehlbar ist
Die Beziehung sollte sich persönlich, aber nicht privat gestalten

Vorteile und Chancen für den/die Mentorin

Reflexion und Training des eigenen Führungsverhaltens
Neue Impulse und Perspektiven
Spaß

Funktion und Rolle des/der Mentor(s)in

Beraterin
Zuhörerin
Begleiterin auf Zeit
Unterstützerin

Does and Don'ts für Mentorinnen

Achten Sie auf Ihre eigenen Bedürfnisse

Seien Sie offen über Ihr Wissen, Ihre Fähigkeiten und bisherigen Misserfolge

Bieten Sie keine vorgefertigten Lösungen an

Auswirkungen, Ergebnisse, Vorteile

für die Mentee: Stärkung, Weiterentwicklung und Aufstieg

für die Mentorin: sie profitiert für ihre persönliche Weiterentwicklung, gewinnt neue Impulse, reflektiert die eigene Praxis

für die Gesellschaft: Ausgleich der Entscheidungsgewalt

Wenn es Probleme gibt

Trotz beiderseitiger Abstimmung der beruflichen und persönlichen Erwartungen und Vorstellungen vor Beginn der Mentoring-Beziehung kann sich die Partnerschaft aus den unterschiedlichsten Gründen, z.B. aufgrund divergierender Vorstellungen des Berufszieles, persönlicher Diskrepanzen oder 'Überbemutterung' für die Beteiligten als nicht förderlich oder hilfreich herausstellen.

Mögliche Ursachen von Problemen:

Die eigene Erfahrung als einzig richtig zu sehen.

Sich an Problemen anstatt am Erfolg zu orientieren.

Sich alleine verantwortlich zu fühlen.

Zu bescheiden zu sein um die eigene Meinung weiterzugeben.

In solchen Fällen ist es sinnvoll, die Probleme zu thematisieren. Ist auch dann keine Lösung in Sicht kann die getroffene Vereinbarung, vorzeitig im Sinne beider Beteiligten aufzulösen.

E-Mail-Mentoring: als Haupt- oder Ergänzungselement einer regulären, persönlichen Mentorschaftsbeziehung.

Zusätzliche Elemente einer Mentoring-Beziehung:

Seminare oder Workshops für Mentees zur Stärkung ihrer Kompetenzen, Vertiefung des Know-hows über Führungsverhalten bzw. für MentorInnen zur Entwicklung geeigneter Fragetechniken oder anderer Vermittlungsmethoden in der beruflichen Anleitung bzw. Beratung

Sitzungsbegleitung - die Mentee nimmt an ausgewählten Besprechungen der Mentorin/des Mentors teil, um Führungsverhalten, Kontaktnetze und Unternehmenskultur kennenzulernen

Moderierte oder unbegleitete Treffen von Mentees bzw. von Mentorinnen (jedoch nie gemeinsam) zum Informations- und Erfahrungsaustausch

Eine Untersuchung ("Frauenprogram") ergibt folgende Haupteffekte für die Mentees und die Mentorinnen:

Hauptnutzen des Mentoring-Programms für die Mentees

Die Mentees haben in persönlicher Hinsicht, bezüglich ihres Selbstbewusstseins und ihres Auftretens profitiert.

Der Austausch im Rahmen von Mentoring trägt wesentlich zur Selbstsicherheit der Mentees auch in männerdominierter Umgebung bei.

Bei den Mentees fand eine Erweiterung des Horizonts bezüglich neuer
Karrieremöglichkeiten und –perspektiven statt.

Hauptnutzen des Mentoring-Programms für die MentorInnen

Reflexionsmöglichkeit der eigenen Karriere

Hauptnutzen des Mentoring-Programms für die Institution/Organisation

Die Teilnahme am Mentoring trägt v.a. bei den Mentees zu einer Steigerung der
Loyalität mit dem Unternehmen/der Organisation bei.

Loyalität und erhöhte Motivation steigert die Produktivität der Organisation.