Am Ball bleiben

Mentoring als praxisnahe Ergänzung zu Training und Coaching

Als Mitarbeitende erfahren wir manchmal Fremdheit im eigenen Unternehmen. Zum Beispiel wenn wir nicht genau wissen, was opportun ist, wie wir uns in einer konkreten Situation verhalten sollen oder wenn Kenntnisse fehlen. Dann sind wir nicht mehr Gestaltende, sondern allenfalls Mitlaufende. Wie Mentoring hier helfen kann, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

«Manche sind per ‹Du›, andere nicht – was gilt für mich?», fragt sich eine junge Kollegin, die gerade aus dem Studium kommt. «In acht Wochen bin ich das erste Mal bei einem GL-Meeting dabei und soll einen kleinen Bericht präsentieren – wie muss ich diesen aufbereiten?», überlegt ein Kollege, der vor zwei Jahren seinen Berufseinstieg fand. «In welche Projekte soll ich mich einklinken, von welchen soll ich besser die Finger lassen?», sinniert eine Mitarbeiterin, die ehrgeizig ist und gerne Führungskraft werden möchte. In solchen Fällen ist es hilfreich, wenn ein Unternehmen prominent die Möglichkeit eines «Mentorings» platziert.

HR als Initiator von Mentoring

Theoretisch können sich Menschen mit den oben genannten Fragen auf informellem Weg eine/einen Ratgeber*in suchen. Warum nicht die eigene Führungskraft? Im Sinne einer strategischen Personalentwicklung ist es aber gleichermassen empfehlenswert, quer zur Linie entsprechende Angebote zu machen. Zum Beispiel um eine wirklich unbefangene und angstfreie Entwicklung zu ermöglichen, oder wenn Fachthemen gefragt sind, die die eigene Führungskraft nicht bedienen kann. So können beispielsweise in einem von HR gestalteten Nachwuchsprogramm Veranstaltungsmodule systematisch durch Mentor*innen ergänzt werden. Auch hier geht es darum, Wissen zu teilen und Können auszubauen, jedoch weniger anlassbezogen wie in den einleitenden Fragestellungen, sondern mehr strategisch, also auf Zukunftsthemen bezogen. Zusätzlich wird die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen durch den tiefen Kontakt zu einer Vertrauensperson innerhalb des Unternehmens nachhaltig unterstützt.

Besonders stark ist die Wirkung, wenn konkrete unternehmerische Aufgaben zum Rahmen und Auslöser für den Lernprozess werden:

a) In einem Zulieferbetrieb der Automobilindustrie werden in den kommenden zwei Jahren viele Fachkräfte das Unternehmen altersbedingt verlassen. Es droht nicht nur Personalmangel, sondern auch ein grosser «Braindrain». Das Unternehmen beschliesst ein Mentoring-Programm, das erfahrene Ingenieur*innen mit jüngeren zusammenbringt.

b) Ein Unternehmen im Bereich Logistikspedition hat viel zu wenige weibliche Führungskräfte. Der Ansatz: ein spezielles Mentoring-Programm für ambitionierte Frauen.

c) Ansätze wie «Digital Maintenance» bringen völlig neue Arbeitsformen in die Produktion eines Papierkonzerns ein. Viele Mitarbeitende verfügen nicht über die erforderlichen IT-Kenntnisse. Ein Reverse-Mentoring mit jungen IT-Absolvent*innen hilft den Älteren.

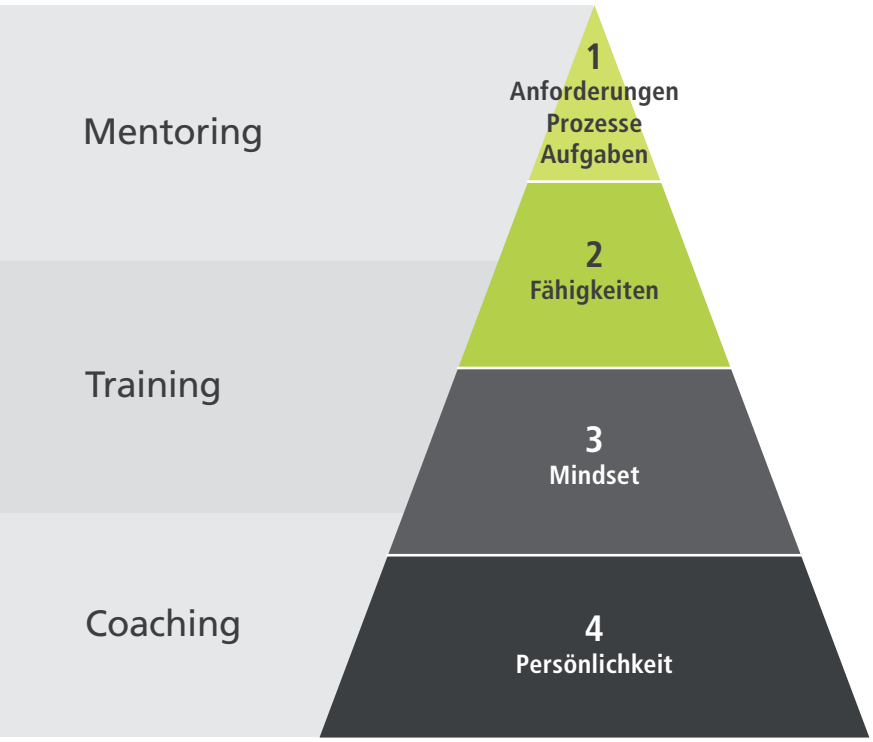


Abb. 1: Fokus Mentoring, Training, Coaching

Mentoring	Coaching	Training
Erläutern	*Fragen*	*Üben*
Von eigener Erfahrung berichten	Die Erfahrung des Coachees reflektieren	Erwerb eines von aussen definierten Skill-Sets
Ratschläge einbringen	Optionen aus Sicht des Coachees erkunden	Lösungen trainieren
Eine Einzelperson lehren	Einer Einzelperson bei der Selbstentwicklung helfen	Wissen und Können in einer Gruppe vermitteln
Fokus: Information	Fokus: Persönlichkeit	Fokus: Verhalten
Professionell durch Praxis und Persönlichkeit	Professionell durch umfassende Ausbildung und Praxis/Persönlichkeit	Professionell durch Können

Tabelle: Unterschiede Mentoring/Coaching/Training

d) Im Rahmen der Umstrukturierung eines Maschinenbauunternehmens sind neue Fachkenntnisse gefragt, über die viele Mitarbeitende noch nicht verfügen. Der erfahrene Projektleiter erhält eine Expertin für Organisationsentwicklung als Mentorin zur Seite gestellt.

Abgrenzung zu anderen Unterstützungsformen

Bei all diesen Beispielen wird deutlich: Mentoring ist eine Unterstützung. Ein Mensch mit Kompetenz (Wissen, Fertigkeiten und Erfahrung) hilft einer Person mit Potenzial (Anlagen, die sich in einer Anforderungssituation entfalten können) und Motivation (dem Wunsch, persönlich voranzukommen). Ratgebend, vorbildhaft und erfahren steht diese Person («Mentorin»/«Mentor») einer anderen Person («Mentee») zur Seite. Dabei gibt es grosse Überlappungen zum Coaching, da beide auf begleitende Hilfe ausgerichtet sind. Gleichzeitig gibt es Unterschiede in Fokus und Reichweite. Geringer sind die Überschneidungen zum Training. Um Unschärfen beim Ziel, bei den Erwartungen, den jeweiligen Voraussetzungen und dem erforderlichen Können der Begleiter*innen zu vermeiden, ist es wichtig, diese Unterschiede im Blick zu haben.

Abb. 2: Schnittmengen Mentoring, Training, Coaching

Risiken

Mentoring kann auch schiefgehen. Es kann wirkungslos bleiben oder gar Schaden anrichten, wie die folgenden fünf Aspekte zeigen:

1. Mentoring ist zeitaufwendig. Idealerweise findet es dann statt, wenn es gebraucht wird. Nicht immer ist das leicht zu organisieren. Beide Seiten müssen sich klar sein, dass es sich um eine Investition handelt, für die sie sich aus freien Stücken entscheiden. Mentoring kostet.

2. Mentoring kann zu Abhängigkeiten führen: Wenn die Vorbildhaftigkeit der Mentorin/des Mentors so verstanden wird, dass der/die Mentee zu dessen/deren Nachbild wird, fehlt die Selbstentwicklung. Im Nacheifern wird die eigene Person vergessen.

3. Mentoring kann an mangelnder Passung scheitern: Ein Mentor/Eine Mentorin, der/die z.B. zu stark von einem missionarischen Gedanken getrieben ist und darüber intolerant wird, ist nicht geeignet. Ein Mentee, der nicht bereit ist, hart an sich selbst zu arbeiten, auch nicht.

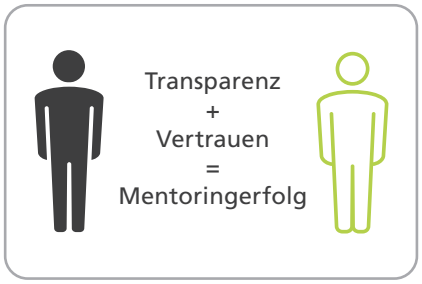
4. Mentoring kann diffus werden: Wenn Ziele nicht klar definiert sind, mäandert das Mentoring vor sich hin. Gerade im Businesskontext sind klare Ziele erforderlich. Eine erste, oft nicht leichte Übung: Was will ich (genau) erreichen? Welche Themen sollen (genau) bearbeitet werden? Ziele bedeuten dabei immer auch die Exklusion von anderen Themen.

5. Mentoring braucht kommunikative Kompetenz: Mentoring setzt kommunikative und Coachingkompetenzen voraus. Es geht nicht darum, einfach die Welt zu erklären. Selbstentwicklung braucht Selbstdenken. Der Mentor/Die Mentorin gibt zwar Informationen, aber so, dass sie vom Mentee verarbeitet und verinnerlicht werden können.

Ineffizienz, Fehlsteuerung, Abhängigkeiten – Mentoring kann zur Subvention werden, bei der das Geld den Bach runterfliesst. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Mentoring Selbstentwicklung kraftvoll unterstützt? Die Antwort liegt beim Mentee. Es bedarf auf seiner Seite einer Sehnsucht nach persönlicher Entwicklung.

Erfolgsfaktoren

Es sind vor allem qualitative Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, damit Mentoring Nutzen stiftet. Im Kern geht es dabei um Transparenz und Vertrauen.



Was ein Mentor mitbringen muss:

- **Empathie:** Die Fähigkeit, Menschen zu lesen und einen Perspektivwechsel vorzunehmen.
- **Einfühlungsvermögen:** Die Fähigkeit, nachzuempfinden (durchaus emotional, z.B. wenn Kränkungen und Enttäuschungen entstehen).
- **Geduld:** Lernen im Persönlichkeitsbereich und das Erwerben von Skills gehen langsam. Der Mentor sollte seine Überlegenheit nicht unterschätzen.
- **Unterstützungsbereitschaft:** Die Freude daran, andere Menschen beim Lernen zu unterstützen.
- **Kommunikation:** Für eine gute Atmosphäre sorgen, Feedback würdigend geben und nehmen.

Was ein Mentee mitbringen muss:

- **Lernmotivation:** Die Reise wird intensiv und anstrengend.
- **Neugierde:** Ein natürliches Streben nach Neuem und ein hohes Anspruchsniveau.
- **Initiative:** Von sich aus Fragen stellen, Themenfelder einbringen, keinesfalls abwarten.
- **Kommunikation:** Neben der Fähigkeit zum Umgang mit Feedback (nehmen und geben) geht es auch darum, gute Fragen zu stellen.
- **Ehrlichkeit und Mut:** Es gilt, keine «hidden agenda» zu haben, sondern Ambitionen, Herausforderungen und Ängste offen anzusprechen.

1. **Rollenklarheit:** Ist damit zu rechnen, dass Informationen weitergegeben werden, z.B. im Hinblick auf das vermutete Potenzial einer Person? Auch nur der Verdacht würde Mentoring unmöglich machen. Die Folge wären Selbstdarstellung statt Selbstentwicklung, Angst vor Fehlern statt offene Fragen, Hemmung statt entspannte Dynamik.

2. Auch braucht es **formale Absprachen:** Was genau sind die Ziele? Wie häufig sollen Treffen stattfinden, über welchen Zeitraum läuft das Mentoring? Wie sollen die Termine gestaltet werden?

3. **Ein Beziehungsgeschehen:** Im Mentoring müssen beide Seiten zwar nicht dicke Freunde sein, im kollegialen Sinn müssen sich aber beide leiden können. Wenn sich eine der Personen nicht auf den Kontakt freut, wird es mühsam. Eine solche Verbundenheit entsteht aber nicht nur aufgrund des sogenannten Nasenfaktors, sondern auch durch Kompetenz (Erfahrung, Wissen, Fertigkeiten). Je höher die Kompetenz, desto intensiver der Kontakt. Das gilt jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Kompetenz auch von Warmherzigkeit begleitet wird. Warmherzigkeit ohne Kompetenz erzeugt Mitleid, Kompetenz ohne Warmherzigkeit Hemmung bis Angst.

Trends

Die Spielarten werden auch beim Mentoring immer vielfältiger. Es kann virtuell stattfinden (Videocalls), es kann KI-gestützt erfolgen (beispielsweise, um im Kontext der Personalsoftware im Konzern interessante Mentor-Mentee-Paarungen zu finden). Es kann peer-to-peer stattfinden (ohne die klassische Hierarchie), es kann sich an bestimmten übergreifenden Themen des Unternehmens orientieren (z.B. Diversität oder Inklusion). Mentoring entwickelt sich immer weiter, weil sich die Arbeitswelt immer weiterentwickelt. Es ist Bestandteil lebenslangen Lernens und damit ebenso dynamisch wie die Arbeitswelt selbst. Dies zeigt auch das sogenannte Reverse Mentoring. Dabei wird die klassische Dynamik umgekehrt: Jüngere Mitarbeitende schulen ältere. Der Sinn dahinter: Jüngere sind oft technikaffiner bzw. nutzen die neuesten Techniken ganz selbstverständlich. Dies ist eine Ressource, die auch Ältere nutzen können. Die Jüngeren fühlen sich dabei besonders wertgeschätzt.

Fazit

Produkte, die so beliebt sind wie das Smartphone, brauchen keine Verkaufsförderung. Ist ein Produkt allerdings weniger attraktiv oder ist es erklärungsbedürftig, besteht eine verringerte Nachfrage. Dann gilt es, zu unterstützen. Wenn es schiefgeht, fliesst das Geld den Bach hinunter: von den Mutigen zu den Verzagten, von den Kreativen zu den Ideenarmen, von den Umsetzungsstarken zu den Behäbigen. Nicht so im professionellen Mentoring: Ein gutes Mentoring-Programm hilft engagierten Mitarbeitenden, sich zu entfalten und besser zu performen. Voraussetzung ist dafür vor allem eine hohe Aktivität des Mentees.

Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.

Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.