

## SCHWERPUNKT KARRIERETOOLS

**MENTORING – DER KICK FÜR DIE KARRIERE**

von Ralf Berker und Mareike Totzek

*Menschen, die durch eine Mentorin oder einen Mentor gefördert werden, haben bessere Chancen auf eine erfolgreiche Karriereentwicklung als solche, die keine individuelle Förderung erhalten. Der Erfinder des Atommodells und Entdecker des Protons Ernest Rutherford hat elf weitere Nobelpreisträger aus seinem Team hervorgebracht. E. Rutherfords Mentor war ebenfalls Nobelpreisträger. Angela Merkel wurde mit Hilfe ihres Mentors Helmut Kohl zur mächtigsten Frau Deutschlands. Stefan Raab entdeckte Lena Meyer-Landrut, wurde ihr Mentor und holte mit ihr im ESC 2010 den Sieg für Deutschland. Dies sind nur einige Beispiele dafür, dass Mentoring ein echter Kick für die Karriere sein kann.*



Ralf Berker

Was versteht man unter Mentoring, worin liegt das Erfolgsrezept? Ein Mentoring-Tandem besteht aus einem Erfahrungsträger (Mentorin oder Mentor) und einer auf bestimmten Gebieten noch unerfahrenen Person (Mentee). Die Mentorin oder der Mentor fördern durch Weitergabe ihres fachlichen und erfahrungsbasierten Wissensvorsprungs die Entwicklung der Mentees. Sie selbst profitieren von neuen Impulsen für ihre Persönlichkeitsentwicklung. Mentoring hat sich längst seinen Platz als komplementäres Karrieretool neben klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen erobert. Unternehmen, Verbände, Hochschulen und andere Institutionen organisieren Mentoring-Programme, die sich durch einen professionellen Rahmen auszeichnen und den Mentoring-Prozess begleiten.

**Mentoring-Programme begeistern**

Für Organisationen liegt die besondere Bedeutung in der Zusammenarbeit zweier für den Unternehmenserfolg wesentlicher Mitarbeitergruppen, der Nachwuchskräfte und der Senior Professionals. Der Austausch über Hierarchieebenen oder sogar über Unternehmensgrenzen und Branchen hinweg stiftet in vielerlei Hinsicht Wertschöpfung für Mentorinnen und Mentoren, für die Mentees und für das Unternehmen. Der Horizont für die Situation und die Herausforderungen des jeweils anderen wird erweitert. Da ein Mentoring-Programm vorwiegend auf interne Ressourcen zurückgreift, ist es ein sehr wirtschaftliches und ideales Personalentwicklungsinstrument zur Ergänzung klassischer Seminare oder Weiterbildungen. Mentoring-Programme eröffnen die Möglichkeit, gezielten Einfluss auf die Entwicklung von Zielgruppen wie z. B. Frauen oder technischen Experten in Führungspositionen zu nehmen. Für ein Unternehmen ist ein solches Programm Zeichen einer Unternehmenskultur, in der generationenübergreifend gearbeitet wird und Werte wie Kooperation, Vertrauen, Respekt und Offenheit gelebt werden. Eine solche Unternehmenskultur ist immer häufiger ein Kriterium für neue Mitarbeiter, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, und ausschlaggebend für die langfristige Bindung vorhandener Mitarbeiter. Oft werden Mentees durch Auswahlverfahren in ihren Organisationen für ein Mentoring-Programm vorgeschlagen.

Bei größeren Organisationen gibt es häufig interne Mentoring-Programme. Die Entwicklung der zukünftigen Führungskräfte findet inhouse und „on the job“ statt. Der Bezug zum Unternehmen und der jeweiligen Aufgabe ist dabei im höchsten Maße gewährleistet. Das Potenzial erfahrener Generationen wird genutzt und vorhandenes Wissen an die Nach-



Mareike Totzek

folgegeneration weitergegeben. Das „silent knowledge“, welches oftmals maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist, bleibt dem Unternehmen als Wert erhalten. Für kleinere Unternehmen kann ein externes Mentoring-Programm (auch Cross-Mentoring) das richtige Format bieten, welches zusätzlich den Vorteil eines unternehmensübergreifenden Kompetenzaustausches bietet. Unterschiedliche Unternehmen (oder Verbände) organisieren hierbei gemeinsam ein Mentoring-Programm, in dem Mentorinnen, Mentoren und Mentees aus jeweils unterschiedlichen Organisationen stammen. Beispiel hierfür ist die in der Überarbeitung befindliche Mentoring-Plattform des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK. Organisationen und Unternehmen müssen sich zuerst über die Ziele des Programmes klar werden. Eine professionelle Unterstützung durch interne oder

externe Spezialisten ist empfehlenswert, um das richtige Format auszuwählen.

### Mentoring-Programme sind keine Selbstläufer

Der Erfolg eines Mentoring-Programmes ist nicht selbstverständlich. Mentoring ist mehr, als sich zu treffen und ein wenig zu plaudern. Der nachhaltige Erfolg ist abhängig von der professionellen Planung und Durchführung durch den internen oder externen Organisator. Ein professionelles Mentoring-Programm hat einen begrenzten Zeitrahmen mit unterschiedlichen Phasen, in denen geplant, vorbereitet, gearbeitet und ausgewertet wird.

Zur guten Vorbereitung eines Mentoring-Programmes gehört das Recruiting der Teilnehmer und deren optimales Matching. Darunter wird die passgenaue Zuordnung der Mentorinnen und Mentoren mit den Mentees zu den sogenannten Tandems verstanden. Für diesen Prozess gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Die Teilnehmer können selbstgesteuert die Zuordnung vornehmen oder sie erfolgt durch den Organisator. So werden bei manchen Programmen Speed-Datings durchgeführt, bei denen sich potenzielle Tandems für eine kurze Zeit unterhalten und auf der Basis des Gesprächs geeignete Partner auswählen. Die Auswahl aus einem „Katalog“, in welchem sich potenzielle Partner anonymisiert darstellen, ist ebenfalls möglich. Alternativ kann eine automatisierte Auswahl durch ein Softwaretool vorgenommen werden. Diese Vorgehensweise macht nur bei einer sehr großen Anzahl von Kandidaten Sinn und ist wenig individuell. Allen Zuordnungsmechanismen ist gemeinsam, dass vor dem Start der Zusammenarbeit ein Gespräch zum Kennenlernen stattfinden muss. Wenn die Chemie nicht stimmt, kann das Tandem nicht funktionieren!

Nach dem Matching erfolgt der eigentliche Start des Mentoring-Programms, der auf zwei wesentlichen Bestandteilen basiert. Diese sind eine professionelle Vorbereitung aller Partner auf ihre jeweilige Rolle und eine gemeinsame Vereinbarung, in der die Erwartungen und die Vorgehensweise dokumentiert sind. Vertraulichkeit ist oberstes Gebot.

Eine gemeinsame Veranstaltung mit allen Beteiligten am Anfang des Rahmenprogrammes stellt sicher, dass die Tandems mit aufeinander abgestimmten Erwartungshaltungen in die Arbeitsphase gehen. Zu einem guten Programm gehören neben der Start- und Abschlussveranstaltung außerdem regel-

mäßige Netzwerktreffen. Hier können Erfahrungen der Teilnehmer aus vorangegangenen Terminen ausgetauscht, Erwartungen an Veränderungen formuliert und gegebenenfalls Nachsteuerungen durch die Organisatoren vorgenommen werden. Die abschließende Auswertung des Programmes erfolgt durch den Organisator. Sie beinhaltet die Rückmeldungen der Teilnehmer sowie einen Rückblick auf die Gesamtorganisation des Programmes im Hinblick auf zukünftige Mentoring-Programme und den Nutzen für das Unternehmen.

### Ein Karrieretool für wen?

Die Zielgruppe für ein Mentoring-Programm ist in der Regel die Mitarbeiterschaft des gesamten Unternehmens. Jede Hierarchieebene kann auf ihre Weise von der einen oder anderen Funktion im Tandem profitieren.

DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK bieten eine Mentoring-Plattform in der Mitglieder-Lounge. Mit dem Projekt verfolgen wir das Ziel, die Bildung von Mentoringpaaren und damit die gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen. Zurzeit unterziehen wir das komplette Projekt einem umfangreichen Update. Dazu bringen wir Experten, Mentoren, Mentees u. a. in einem Arbeitskreis zusammen, um das Angebot noch besser und erfolgreicher zu machen. Ein Neustart ist Anfang 2015 geplant.



Der Mehrwert für die Mentees ist offensichtlich. Im Mentoring haben die Mitarbeiter die Gelegenheit, in einem geschützten Umfeld persönliche Fragestellungen mit einem erfahrenen Partner bearbeiten zu können. Da bei der Auswahl der Tandems Abhängigkeiten vermieden werden, können alle Fragestellungen offen und vertrauensvoll behandelt werden. Die Persönlichkeit der Mentees erhält die Möglichkeit, sich durch neue Impulse aus dem Dialog weiterzuentwickeln. So sind typische Themen im Mentoring zum Beispiel das Verständnis der eigenen Wirkung, der eigenen Rolle und Verantwortlichkeiten, das Erkennen eigener Potenziale und die Optionen zur Veränderung eigener Verhaltensweisen oder der Umgang mit den Herausforderungen, die z. B. eine erste Führungsaufgabe mit sich bringt. Fachlicher Input zu Themen wie das Führen von Mitarbeitergesprächen können auch im Rahmen des Begleitprogrammes durch parallele Workshops bedient werden.

Doch wo liegt der Nutzen für die Mentorin und den Mentor? Zunächst ist das Erweitern der persönlichen Kompetenzen ein großer Mehrwert. Selbstreflexion in vielerlei Hinsicht und Perspektivenwechsel sind nur zwei Beispiele, die die Persönlichkeitsentwicklung der Mentorin oder des Mentors stimulieren. Die Teilnahme bietet häufig im Rahmen von Workshops Gelegenheit für die Erweiterung der eigenen Beratungskompetenz. Für jede Führungskraft im Unternehmen bringt die Tätigkeit als Mentor neue Einblicke in die eigene Personalführungsqualität. Der Umgang mit dem Mentee unterscheidet sich wesentlich von dem Umgang mit den eigenen Mitarbeitern. Wirkung und Akzeptanz werden auf eine andere Art und Weise reflektiert und bilden eine Lernerfahrung, die der eigenen Karriere förderlich ist. Der Horizont wird um das Wissen der jüngeren Generationen, tieferer Hierarchieebenen, anderer Branchen und Unternehmen erweitert. Mentorinnen und Mentoren erfahren eine Wertschätzung ihres Wissens und ihrer Erfahrungen seitens der Mentees und des Unternehmens. Ihre vorbildhafte Professionalität wird auf fachlicher, aber insbesondere auch auf sozialer Ebene anerkannt, da man sie mit der verantwortungsvollen Aufgabe der direkten Einflussnahme auf die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Mentees betraut.

### Wenn nicht jetzt, wann dann?

Die Implementierung eines Mentoring-Programms gleich welchen Formats bringt Mehrwert für Personen und Organisationen in vielerlei Hinsicht. Warum warten und die Chancen, die ein Mentoring-Programm bietet, brachliegen lassen?

Externe Partner stehen mit ihrem Know-how rund um das Thema Mentoring zur Verfügung. Sie beraten bei der Auswahl des richtigen Formats und unterstützen die Planung und Implementierung des Programms, inklusive der optionalen Durchführung und Moderation von Seminaren und Workshops. —

### Kontakt:

[www.berker-impuls.de](http://www.berker-impuls.de)  
[www.mareike-totzek.de](http://www.mareike-totzek.de)

Mareike Totzek und Ralf Berker sind seit langem gemeinsam in der Beratung tätig. Schwerpunkte sind u. a. im Bereich der systemischen Organisationsentwicklung sowie im Training und Coaching mit der Expertise eigener Führungserfahrung in unterschiedlichen Wirtschaftsunternehmen.