

Werner Vogelauer

Mentoring

Der Ursprung des Mentoring und was man heute darunter verstehen kann

Wurzeln

Das Wort „Mentor“ stammt aus der griechischen Mythologie. Als Odysseus Ithaka verließ, beauftragte er einen klugen Mann namens Mentor, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern und ihn groß zu ziehen. Mentor agierte wie ein „Onkel“. Mentor-Sein symbolisiert eine ältere Person mit Lebenserfahrung, die die Obhut und Förderung von jüngeren, in die Verantwortung hineinwachsenden Personen übernimmt. Im übertragenen Sinne ist dies ein geistiger Anleiter und Ratgeber eines Jüngeren oder wenig Erfahrenen.

Im Wirtschaftsleben, erstmalig in den USA schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts, setzte man Mentoring als bewusste und konsequente Methode der Unterstützung und Betreuung jüngerer Nachwuchskräfte durch ältere und erfahrene Führungskräfte ein. In Schweden wurde die Mentorenschaft als ein integrierter Bestandteil der Führungskräfte-Weiterbildung verwendet. „Mentor“ wurde ein Begriff für einen allgemein geachteten und beliebten Menschen, der für jüngere und weniger erfahrene Menschen als ein kluger und verantwortungsbewusster Betreuer fungiert.

Mentoring ist heute ein Personalentwicklungsinstrument in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen aber auch Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen. Der Mentee (oder Schützling) soll bei seiner beruflichen oder persönlichen Entwicklung unterstützt werden, wobei Themen der Ausbildung, Karriere, Persönlichkeits-Entwicklung im Mittelpunkt stehen.

Beim Mentor handelt es sich meist um eine Person, die nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet wurde. Er verfügt über Erfahrungs- und Wissensvorsprung und meist über gute Kontakte in der Organisation bzw. ist angesehen, wertgeschätzt und meist hierarchisch hoch etabliert.

Informelle Mentoring-Beziehungen, wie bspw. Adenauer als politischer Ziehvater von Helmut Kohl, entstehen in der Regel durch persönliche Beziehungen und Netzwerke.

Aus heutiger Sicht können wir folgende Attribute für einen guten und effektiven Mentor ansehen:

- zeitlich offener, längerfristiger
- fordernder und fördernder
- Begleitungs- und Leitungs-Prozess

- für Nachwuchs- (Führungs-) Kräfte
- zu gezielter Vorbereitung auf höhere Aufgaben
- unter (An-)Leitung einer hierarchisch höheren Führungskraft
- als väterlicher Freund, Förderer und Helfer
- wobei für Lernen und Entwickeln der Mentee selbst verantwortlich ist

Durch den ersten und zweiten Weltkrieg geriet Mentoring etwas ins Hintertreffen und wurde erst mit den 80er Jahren und der beginnenden Blüte des „Coaching“ wieder erweckt. Die Haltung und Art der Begleitung, die Verhaltensweisen und Methoden sind dem Coaching sehr ähnlich. Der wesentlichste Unterschied besteht in der Beziehung zwischen Mentor und Mentee.

Die heutige Situation des Mentors und der praktische Einsatz

Aus zwei großen Mentoring-Programmen in Europa (Nestle und Merrill Lynch) lassen sich folgende Schlussfolgerungen für die Mentoren-Rolle herausdestillieren:

- eindeutig sein, Zielklarheit ausstrahlen/vermitteln können
- Geborgenheit vermitteln
- entschlossfreudig sein, Prioritäten setzen
- hellhörig sein, Konflikte wagen
- Verantwortung für den Prozess und den Inhalt übernehmen
- da sein und aufmuntern können
- das Ganze sehen
- ein breites Kontaktnetz haben, Vorbildwirkung ausstrahlen
- eine positive Grundhaltung besitzen, optimistische chancenorientierte Einstellung

Formelle Mentoring-Programme beziehen selten externe professionelle Mentoren mit ein. Zumeist sind es interne Führungskräfte. Ein amerikanischer Ansatz sieht auch Tandems in Eigenregie vor („self-selection“), die nur eine Randbetreuung durch eine zentrale Stelle erfahren. Einsatzgebiete für Mentoring sind heute Unternehmen, Hochschulen und Schulen, auch Stiftungen und Vereine sowie soziale Einrichtungen oder sogar Städte und Gemeinden.

In der heutigen Zeit wird Mentoring in unterschiedlichen Formen betrieblich genutzt. MitarbeiterInnen werden von einer Person aus derselben Organisationseinheit betreut und begleitet,

- einerseits durch Mentoring im Rahmen von Trainee-Programmen (bspw. Führungskräfte-nachwuchs),
- Betreuung durch eine professionelle Fachkraft (bspw. aus dem Personalentwicklungs-/Bildungsbereich),

- durch eine für Mentoring ausgebildete Führungskraft (möglichst aus einem anderen Bereich) als gezielte Personalentwicklungs-Maßnahme.

Die Betreuung und Begleitung sollte durch eine möglichst hochrangige Führungskraft aus einem anderen Bereich über eine längere Zeitdauer ohne direkte hierarchische Abhängigkeit umgesetzt werden.

Weitere Unterscheidungsformen des Einsatzes:

- Informelles Mentoring (Kontakt zufällig, abhängig von Rahmenbedingungen, nicht zwangsläufig offengelegt)
- Institutionalisiertes Mentoring (Vermittler stellt Kontakt her, Begleitung, Formalisierung der Abläufe, offizielle Anerkennung der Beziehung, meist offen gelegt)
- Internes Mentoring (innerhalb einer Organisation)
- Externes oder organisationsübergreifendes Mentoring, auch Cross-Mentoring (Tandems aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Branchen)
- Individuelles Mentoring (exklusive Einzel-Beziehung, meist extern)
- Team-Mentoring (Betreuung einer Gruppe von unerfahrenen Personen, ev. in Zusammenhang mit neuen Personen im Unternehmen, Patenschaften)
- Cross-Gender (eine gemischt-geschlechtliche Mentor-Beziehung, intern wie extern)

Führungskraft und Mentor und die kritische Seite

Führungskraft und Mentor

Ein Blick auf die hierarchische Führungsrolle: Die Rolle des Mentors durch den direkten Vorgesetzten sollte aus ethischen und organisatorischen Gründen vermieden werden. Hier wird oft von „Vitamin B(eziehung) oder P(rotektion)“ geredet, andere nicht geförderte Personen sehen sich benachteiligt. Ein guter Mentor fördert über Hierarchiestufen hinweg, junge, talentierte, aktive und engagierte MitarbeiterInnen auf dem Weg „nach oben“.

Der Kampf ums eigene „Leiberl“

Heute fehlt es immer wieder an „natürlichen“ Mentoren, die in Ruhe und Begeisterung Jüngere fördern, unter die Fittiche nehmen, sprachgewandt sind und sich in der Organisation für den Mentee engagieren, aber ihm nicht die Sachen vorkauen. Viele Personen im reifen Alter eines Mentors, etwa 50- bis 60-jährig, kämpfen heute selbst um ihren Job und haben den Kopf für Jüngere nicht frei. Sie sehen eher in dieser Person Konkurrenz um ihren eigenen Job, den sie noch jahrelang bis zur Pensionierung ausfüllen wollen und sollten.

Erwartungen des Mentee und Erfüllungsgrad durch den Mentor

Oft gehen die Erwartungen des Mentee in eine Richtung, die durch die Rolle des Mentors nicht erfüllbar ist. Bspw. können Erwartungen nach Verteidigung gegenüber dem eigenen Chef,... vorhanden sein.

Was ein Mentor nicht ist, wurde auch von Mentoren genannt. Ein Auszug daraus:

- nicht Weihnachtsmann sein und alle Wünsche erfüllen
- nicht Oberlehrer spielen
- nicht „Kindergärtner“ sein
- kein Jobvermittler oder Garant für Positionswechsel
- kein Tagesproblemlöser sein

Ausblick

Die Rolle des Mentors könnte heute speziell in Großbetrieben noch stärker genutzt werden. Beachtenswert scheint, dass nur ein zentrierter, ruhiger und nicht mehr selbst kämpfender „Manager“ diese Rolle übernehmen kann. Schwer wenn der Mentor selbst noch um Reputation, Arbeitsplatz oder Karriere bzw. Position streiten muss. Voraussetzung ist neben der fachlich-methodischen Kompetenz und Lockerheit die soziale Kompetenz des Förderers und nicht Nörglers, des Zulassenden (beim Finden von Problemen wie Ideen...) und nicht des besserwisserischen Ratgebers. Ein wesentliches Indiz ist die innerbetriebliche organisatorische Kenntnis und die Angesehenheit, sodass er auch dem Mentee helfen kann, mit organisatorischen Hürden, Querschüssen oder Einschränkungen besser umgehen zu können bzw. diese ihm auch anfänglich aus dem Weg zu räumen. Übrigens wurden vom Forum Mentoring e.V. Qualitätsstandards formuliert, Mindestkriterien erstellt sowie Zusatzkriterien unterteilt. Unter http://forum-mentoring.de/download/2007_Kriterien_Mindeststandards_Messmethoden_de.pdf finden sich für Interessierte Details.

Wichtige Literatur zum Thema

Edelkraut, Frank; Graf, Nele: Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität, Pabst Science Publ, 2011

Haasen, Neele: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, Heyne, München 2001

Kram, Kathy: Mentoring at Work, Glenview 1985

Ragins, Belle Rose; Kram, Kathy (Hrsg): The Handbook of Mentoring at Work, Sage Publ.
2007

Richert, Verena: Mentoring und lebenslanges Lernen, Saarbrücken 2006

Weber, Peter: Business-Mentoring. Herdecke 2004