



# Weiterbildung für Weise

MENTORING

Gerade sehr erfahrene Führungskräfte zeigen sich oft weiterbildungsunwillig. Sich ins Seminar zu setzen, kommt für viele nicht in Frage. Einer Weiterbildungsmethode steht das Gros von ihnen jedoch aufgeschlossen gegenüber: dem Mentoring. Im Tandem aus Alt und Jung lernt nämlich nicht nur die Nachwuchskraft, sondern auch der Mentor.

**Preview:** ► Anerkennung und Erinnerung: Was Führungskräfte motiviert, eine Mentorenschaft zu übernehmen ► Anregung zur Reflexion: Wie sich eine Mentorenschaft auf das Führungsverhalten auswirken kann ► Übergang in den Ruhestand: Warum gerade für scheidende Manager ein Mentee hilfreich ist ► Voraussetzungen für den beidseitigen Lernerfolg: Warum sich Mentor und Mentee nicht zu ähnlich sein dürfen ► Begleitung im Lernprozess: Wie das Tandem so unterstützt wird, dass auch der Mentor profitiert

■ Sie sind besonders qualitätsbewusst, vorausschauend und zuverlässig. Gleichzeitig sind sie aber auch eher unflexibel, weniger teamfähig und oft lernunwillig. Dieses durchwachsene Zeugnis haben jüngst 800 norddeutsche Betriebe älteren Fach- und Führungskräften ausgestellt. Befragt wurden sie von der IHK Osnabrück-Emsland für die Studie „Generation Erfahrung“. Besonders die geringe Weiterbildungsbereitschaft der Älteren könnte laut Studienautoren künftig zum Problem werden. Unternehmen, deren zunehmend ältere Beschäftigte sich nicht kontinuierlich weiterbilden, verlieren an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, so ihre Warnung.

Vor diesem Hintergrund lohnt sich der Blick auf eine Weiterbildungsmethode, der die Altvorderen besonders aufgeschlossen gegenüberstehen: dem Mentoring. Im Tandem aus Alt und Jung – das wird leicht übersehen – lernt nämlich nicht nur die Nachwuchskraft, sondern auch der Mentor. Der Lernprozess ist keine Einbahnstraße. Mentoring ist auch Weiterbildung für den Mentor.

Warum ältere Fach- und Führungskräfte sich zwar nicht ins Seminar setzen wollen, hingegen aber bereit sind, eine Nachwuchskraft über einen längeren Zeitraum – in der Regel ein Jahr – beratend zu begleiten, mit ihr etwa die Strukturierung der eigenen Arbeit, die relevanten Spielregeln im Job oder auch Fachthemen zu diskutieren, hat mehrere Gründe. Eine wichtige Rolle spielt die erwartete Belohnung.

### Tausch von Erfahrung gegen Achtung

Da spätestens ab der mittleren Führungsebene durch eine Qualifizierungsmaßnahme keine Karrieresprünge mehr zu erwarten sind, ist der persönliche Anreiz teilzunehmen oft gering. Im Mentoring-Prozess winkt dagegen eine durchaus reizvolle Belohnung – soziale Anerkennung. Der Mentor tauscht Erfahrung gegen Wertschätzung. Da er sein Förderer und Unterstützer ist, fallen die Erfolge des Mentees auch auf ihn zurück. Er feiert dessen Erfolge mit, und erntet nicht nur vom Mentee, sondern auch von dessen Vorgesetzten oder den eigenen Kollegen Anerkennung. In vielen Unternehmen gilt eine Mentorenschaft an sich sogar bereits als Auszeichnung.

Eine weitere Motivation, sich regelmäßig Zeit für ein Gespräch mit einem Mentee zu nehmen, ist oft die Erinnerung an die eigenen Karriereanfänge. „Als junge Führungskraft haben mich ältere Vorgesetzte häufig gegen die Wand laufen lassen. Ich bin damals an einen Punkt gekommen, an dem ich beinahe ausgestiegen wäre“,

Anzeige

erinnert sich etwa Franz Endhardt. Das heutige Mitglied der Geschäftsleitung der Kreis- und Stadtparkasse Kaufbeuren hat am bayerischen Cross-Mentoring-Programm Allgäu teilgenommen, denn er ist überzeugt: „Wir dürfen die Nachwuchskräfte nicht mit ihrem Potenzial alleine lassen. Einige negative Erfahrungen können wir ihnen durch die Weitergabe unserer Erfahrungen ersparen.“

### Nachdenken über das eigene Führungsverhalten

Endhardts Schützling war eine junge weibliche Führungskraft aus dem Werk der Nestlé AG in Biessenhofen. Vor allem über deren Beziehung zu ihren Vorgesetzten haben sie viel gesprochen. „In den Gesprächen habe ich Spannungsfelder aus der Perspektive ihrer Hierarchie-Ebene noch einmal durchlebt und bin dadurch wachsamer geworden für ähnliche Spannungsfelder in meinem Umfeld“, schildert der Manager. Als Führungskraft läuft man leicht Gefahr, das ist Endhardt bewusst geworden, zu dominant aufzutreten und zu wenig selbstkritisch zu sein. Mithin hat er das eigene Führungsverhalten hin-

terfragt. „Ich trete jetzt weniger dominant und fordernd auf. In Gesprächen mit meinen Mitarbeitern stelle ich mehr Fragen und wähle weichere Umgangsformen“, so Endhardt.

Ähnliche Erfahrungen hat Wolfgang Frick, Geschäftsführer der RWE Systems Computing in Dortmund, gemacht. Er begleitete als Mentor eine junge Managerin – selbst Führungskraft von rund 400 Mitarbeitern in einer slowakischen Tochtergesellschaft der RWE AG – im Rahmen eines konzernweiten Mentoringprogramms für hochkarätige weibliche Führungskräfte. Frick und seine Mentee trafen sich regelmäßig in Dortmund, Kosice, Wien oder Budapest – wo immer sich ihre Terminpläne miteinander vereinbaren ließen. Außerdem telefonierten sie einmal im Monat ein bis zwei Stunden.

Ein Ergebnis der Gespräche war – wie dies übrigens häufig in Mentoringprogrammen explizit als Ziel formuliert ist – eine höhere Sensibilität des Top-Managers für die weibliche Arbeitsweise: „Mir wurde durch den Austausch klar, dass Frauen weniger faktenorientiert und mehr mit Bauchgefühl an Entscheidungen herangehen – dabei aber im Endeffekt in der Regel zum gleichen Ergebnis kommen. Ich habe dadurch auch ein besseres Verständnis für das Vorgehen von Kolleginnen gewonnen“, resümiert Frick. Darüber hinaus hat der Manager, der auch das Osteuropa-Geschäft der Firma betreut, während des Programms einiges über slowakische Besonderheiten im Geschäftsleben erfahren. ▶

## Nutzenaspekte des Mentorings für den Mentor

**Anerkennung:** Die Erfolge eines Mentees fallen auch auf den Mentor zurück. Dieser erhält daher nicht nur von seinem Schützling, sondern auch von dessen Vorgesetzten oder den eigenen Kollegen Anerkennung.

**Reflexion des eigenen Führungsverhaltens:** Eine Mentorenschaft bedeutet für den Mentor immer auch einen Perspektivenwechsel. Denn in den Gesprächen mit dem Mentee kommt zwangsläufig dessen Verhältnis zu seinen Vorgesetzten auf den Tisch. Dies sollte den Mentor motivieren, seine Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern zu hinterfragen.

**Fachwissen:** Junge Nachwuchskräfte bringen nicht nur frisches Wissen aus der Uni, sondern oft auch von internen Schulungsmaßnahmen mit. Das Wissen des Mentors wird durch die Mentorenschaft quasi upgegradet.

**Feedback für das Kommunikationsverhalten:** Durch das Feedback des Mentees erfährt der Mentor, wo im Bereich Gesprächsführung und Beratung seine Stärken und Schwächen liegen. Gelingt es ihm etwa, Gesprächsziele klar und nachvollziehbar zu formulieren, oder drückt er sich zu schwammig aus.

## Der Sprung in den Ruhestand wird abgefedert

Im Mentoring-Prozess profitiert der Mentor also zum einen vom spezifischen Know-how seines Mentees. Zum anderen wird er durch den Perspektivenwechsel zur Reflexion der eigenen Führungsrolle angeregt. Ein dritter Nutzenaspekt kommt bei jener Gruppe von Mentoren hinzu, die in den Ruhestand wechseln. „Der schwierige Schritt von der viel beschäftigten und viel gefragten Führungskraft zum Ruheständler mit großen weißen Flecken im Terminplan, wird abgefedert“, sagt Joachim Schulze.

Der Ex-Manager hat bis 2004 das BMW-Werk in München geleitet. Sein berufliches Engagement von einem Tag auf den anderen von 100 auf null herunterzufahren, wäre für ihn undenkbar gewesen. „Da war man jahrelang in alle Prozesse involviert und soll plötzlich nicht mehr gefragt werden“, sagt er. Sein Wissen gibt

## Mentor, Pate, Berater, Coach – Who is who?

**Mentor:** Ein Mentor ist ein Partner im Dialog über Themen und Fragestellungen, die von seinem Mentee eingebracht werden. Mentoren eröffnen neue Sichtweisen und zeigen auf der Grundlage ihrer Erfahrungen Konsequenzen oder Optionen auf. Erklärtes Ziel einer Mentorenschaft ist die Persönlichkeitsentwicklung des Mentees.

**Pate:** Ein Pate ist eine Kontaktperson, die einer jüngeren Person hilft, sich im Unternehmen zurechtzufinden und ihr Zugang zu internen Netzwerken verschafft.

**Berater:** Berater stellen ihr fachliches Know-how zur Verfügung, um eine Person in einer bestimmten Fragestellung zu unterstützen. Die meisten Beratungsangebote richten sich an Existenzgründer und junge Unternehmer.

**Coach:** Ein Coach unterstützt seinen Coachee im Verhaltensveränderungs- und Selbsterkenntnisprozess. Coachingprozesse dauern meist drei Monate bis ein Jahr.

Schulze als Teilnehmer der Programme Cross-Mentoring München und Cross-Mentoring Allgäu jetzt an junge Nachwuchskräfte weiter. „Ich werde noch mal in die Vergangenheit versetzt. Die jungen Leute haben Nöte und Schwierigkeiten, die mich selbst vor 30 Jahren geplagt haben. Man fühlt sich wieder jünger“, schildert Schulze. Gleichsam trägt der Ex-Manager auf diese Weise dazu bei, dass sein Know-how nicht verloren geht. Er überträgt seine Erfahrungen auf die heranwachsende Führungsgeneration. Via Mentoring wird wichtiges Wissen konserviert.

Das ist sicher ein Grund, warum Firmen, die Mentoring gezielt fördern, erfolgreicher sind. So sind laut einer aktuellen Hewitt-Studie Patenschaften in 71 Prozent des US-Top-Unternehmen „Fortune 500“ Usus. Dagegen haben nur 40 Prozent aller anderen US-Unternehmen Mentoring-Programme. Hinzu kommt, dass Mentees dem Unternehmen im Schnitt deutlich länger treu bleiben, als die unbetreuten Nachwuchskräfte, wie das Forschungsinstitut Gartner in einer Langzeitstudie unter 1.000 US-Arbeitnehmern beobachtet hat. Das spart Personalkosten.

### Mentor und Mentee dürfen sich nicht zu ähnlich sein

Wie groß der Nutzen des Mentorings für das Unternehmen wie für den Mentor ist, hängt freilich wesentlich von der Konzeption des Mentoring-Programmes ab. Grundsätzlich gilt: Je exakter organisiert und vorbereitet ein Mentoring-Programm ist, desto stärker profitieren alle beteiligten Parteien. Das Herzstück der Konzeption ist dabei das Matching von Mentor und Mentee. Die Zusammenstellung der Tandems sollte gesteuert werden, die freie Partnerwahl ist oft problematisch.

Der Grund: Ein Mentor sucht sich instinktiv einen Schützling, in dem er sich wiedererkennt. Sind sich Mentor und Mentee jedoch zu ähnlich, potenzieren sich die blinden Flecken. Sinnvoller ist es daher – für den Lernprozess beider Partner – wenn sich Mentor und Mentee ergänzen.

Eine zweite zentrale Voraussetzung dafür, dass auch der Mentor in der Partnerschaft profitiert: Der Mentee muss bereit sein, an sich zu arbeiten. Er muss begriffen haben, dass er derjenige ist, der die Themen einbringt, sich Feedback holt und Besprochenes umsetzt. Kurzum: Er muss aktiv sein. Lehnt sich der Mentee hingegen zurück und wartet, bis der Mentor sein Wissen vor ihm ausbreitet, wird – wenn überhaupt – nur er alleine von der Partnerschaft profitieren. Der Mentor hingegen geht leer aus, was schnell zu Frustration auf seiner Seite führen kann.

Unmut und Resignation aufseiten des Mentors entstehen oft auch dann, wenn sie zu viele Mentees betreuen müssen. Wer im Monat mit vier oder fünf verschiedenen Nachwuchskräften spricht, verliert schnell den Überblick. Zudem kann er im Austausch meist nicht die Tiefe erreichen, bei der er selbst Neues dazulernt. Aus dem vermeintlichen Tandem wird eine eher oberflächliche Beratung. Mehr als ein oder zwei Mentees sollte ein Mentor daher nicht betreuen.



## Feedback für den Führungsalltag

Von diesen sollte er stetig Feedback einfordern. Seine Schützlinge können ihm sagen, wo etwa im Bereich Gesprächsführung und Beratung seine Stärken liegen, und in welchen Bereichen er sich noch verbessern kann. Gelingt es ihm etwa, die Gesprächsziele klar und nachvollziehbar zu formulieren, oder empfindet die Nachwuchsführungskraft die Zielvorgaben des Mentors eher als schwammig. Das sind Rückmeldungen, die dem Mentor für dessen Führungsalltag nutzen. Das Problem ist allerdings, dass sich Mentees meist nicht trauen, einem höherrangigen Mentor klares Feedback zu geben. Deshalb brauchen die Tandems Unterstützung – etwa in Form eines Workshops oder Kleingruppencoachings. Dort üben zum einen die Mentees, konstruktives Feedback zu geben. Zum anderen werden in solchen Veranstaltungen die erfahrenen Führungskräfte dafür sensibilisiert, die Rückmeldungen der Mentees anzunehmen.

Die Bereitschaft des Mentors, sich auf seinen Mentee einzulassen, ist ohnehin die zentrale Voraussetzung dafür, dass das Tandem funktioniert. Mentoren, die in langen Ausführungen von sich selbst erzählen, fertige Lösungen präsentieren und die überwiegende Redezeit im Gespräch für sich beanspruchen, werden aus der Partnerschaft wenig mitnehmen. Der Mentor sollte sich daher eine gewisse innere Distanz zu seinem Schützling bewahren, ihn eigene Erfahrungen machen lassen, und diese dann im partnerschaftlichen Dialog mit dem Mentee aufarbeiten. Dann wird die Mentorenschaft zu einem Lerntandem, in dem sich sowohl Mentee als auch Mentor weiterentwickeln.

Nele Haasen ■

## Service

### Lesetipps

► **Nele Haasen: Mentoring einführen – Fahrplan fürs Karrieretandem.** managerSeminare Heft 112, Februar 2007, S. 60-65, [www.managerseminare.de/beitrag?urlID=154706](http://www.managerseminare.de/beitrag?urlID=154706)

Vorgestellt wird ein 6-Punkte-Plan für die Einführung von Mentoring im Unternehmen.

► **Ines Schell-Kiehl: Mentoring – Lernen aus Erfahrung.** Bertelsmann, Bielefeld 2007, 29,90 Euro. Die Autorin untersucht, wie im Mentoring die biografischen Erfahrungen vermittelt bzw. angeeignet werden. Dazu führte sie Experteninterviews sowie biografisch-narrative Interviews mit Mentoren und Mentees.

### Kontakte für potenzielle Mentoren

Führungskräfte, die sich als Mentor engagieren wollen, können sich unter folgenden Adressen informieren:

► [www.mentoringagentur.de](http://www.mentoringagentur.de)

Die Agentur für Mentoring vermittelt Mentoren an junge Fach- und Führungskräfte. Beide Seiten werden via Interviews auf ihre Erfahrungen und Eignung geprüft, gematcht, in das Mentoring eingeführt und im Prozess begleitet.

► [www.prokulturteam.de](http://www.prokulturteam.de)

Das Cross-Mentoring Allgäu matcht erfahrene Manager aus Allgäuer Mittelstandsunternehmen und junge Führungskräfte.

► [www.kim.nrw.de](http://www.kim.nrw.de)

Mentorinnen an junge Frauen vermittelt in Nordrhein-Westfalen die Agentur KiM – Kompetenz in Management.

► [www.mentoringprogramm-konstanz.de](http://www.mentoringprogramm-konstanz.de)

Viele Universitäten bieten jungen Frauen, insbesondere Technikerinnen, Naturwissenschaftlerinnen und Wissenschaftlerinnen, Mentoringprogramme an – und suchen dafür geeignete Mentorinnen. Die Website der Universität Konstanz gibt eine gute Übersicht über existierende Programme.



**Die Autorin:** Nele Haasen berät Organisationen bei der Einführung von Mentoring-Programmen. Sie hat das Cross-Mentoring München entwickelt und sechs Jahre lang mitkoordiniert, heute begleitet sie das Cross-Mentoring Allgäu. Weitere Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Erfahrungstransfer, Führungskräfte-, Team- und Konflikttrainings. Kontakt: [nele.haasen@nelehaasen.de](mailto:nele.haasen@nelehaasen.de)