

Wie Förderbeziehungen für beide Seiten erfolgreich gestaltet werden können



Mentoring – uraltes Instrument, moderner Begriff: was diese Förderbeziehung wertvoll macht und was sie scheitern lässt.

Fotos: Christian Fischer

„Mentoring ist ein Elite-Programm“

Welche Strukturen brauchen Mentoring-Programme? Was müssen Mentoren leisten, was Mentees? Das aktuelle Forum zu Einsatzmöglichkeiten und Grenzen des Mentoring als Instrument der Personalentwicklung.

Karin Bauer

„Die Nachfrage nach Mentoring ist derzeit sehr groß“, bestätigt Ingrid-Mylena Kösten, die mit ihrem Unternehmen WomanSuccess an der Implementierung solcher Programme arbeitet. „Es ist ja eigentlich ein uraltes Instrument der Personalentwicklung“, so Ada Pellert, Vizerektorin der Donau-UNI in Krems, die selbst an den Grazer Unis solche Programme eingeführt hat. Dort mit dem Schwerpunkt eines gleichstellungspolitischen Instruments. Dass Mentoring eine solche Hausse erlebt, führt sie darauf zurück, „dass sich Karrieren internationalisieren und individualisieren“.

Da hakt Andreas Berger, Konzernpersonalchef der RHI AG, ein: Mentoring findet bei ihm den Einsatz für Expats in Asien und Lateinamerika, fernab von der Zentrale. Dies einerseits um Informationstransport, andererseits um die Auslandsarbeiter im Mutterhaus in Erinnerung zu halten. Die Mentees suchen sich dafür ihre Mentoren selbst aus. „Das ist natürlich kein Ersatz für eine gescheiterte Personalpolitik“, weist Berger dieser Form

des Mentoring die Grenzen, „aber es gibt den Expats ein Gefühl der Sicherheit und Betreuung.“

Ganz anders geht Andreas Philippitsch, Personaldirektor der Capgemini, an Mentoring

„Ich sehe bei interner Mentorship die Gefahr der Überlastung von Führungskräften als potenzielle Mentoren. Sie müssen sowieso umfangreich für ihre Mitarbeiter sorgen.“

heran: Er setzt auf Cross-Company-Mentoring und will im Rahmen des ab Herbst startenden Mentoring Circle des STANDARD für fünf Mentees aus anderen Unternehmen Mentoren zur Verfügung stellen – dies im Austausch. Angst vor dem Verlust vertraulicher Interna hat er dabei nicht: „Die Basis eines solchen Projekts muss ja immer Vertrauen

sein.“ Und auch die Qualität der Mentoren, setzt er nach.

Erster gemeinsamer Nenner der Diskutanten: Mentoring ist zwar unglaublich „in“, aber: So breit wie die Einsatzmöglichkeiten, so groß ist teilweise auch die Begriffsverwirrung. „Oft wird Mentoring im Rahmen des Wissensmanagement eingesetzt“, so Elisabeth Leyser vom Personalberater Hill. Sie arbeitet für Kunden ebenfalls schon lange zu diesem Thema und konstatiert: „Missverständnisse werden oft über Jahre mitgeschleppt.“

Dabei bezieht sie sich vor allem auch auf die geforderte Qualität der Mentoren. Funktion und fachliche Exzellenz alleine reichen bei Weitem nicht. „Die grundsätzliche Bereitschaft, Wissen, Kontakte und Zugänge förderlich weiterzugeben, hat nicht jeder“, wirft Ingrid Kösten ein. Sie arbeitet viel mit Frauen-Mentoring und sieht auch dort Sperren: „Bienenköniginnen-syndrom“ nennt sie das.

Mentoren brauchen in jedem Fall Kenntnis der Beratungsinstrumente, vor allem jene für die individuelle Leistungsberatung. Dies nebst der Bereitschaft, sich einzulassen, und den viel zitierten sozialen Fähigkeiten. Coaching – fällt auch gleich die Abgrenzung – sei im Rahmen von Mentoring ein Instrument, kein austauschbares Werkzeug an sich.

Als „Schwäche“ von Mentoring nennt Pellert aus ihrer universitären Erfahrung „die

nicht klare Rollenabgrenzung“. Mentoren müssten in der Lage sein, ein Nähe-Distanz-Verhältnis zu managen, was im Verlauf solcher Förderbeziehungen schwierig sei.

Zentral für alle Diskutanten: Mentoring-Programme brauchen ein klares Backing der Linie und: Das Unternehmen muss wertschätzen, dass auch

„Mentoring ist ein Ur-Konzept der Personalentwicklung. Es erlebt jetzt eine Hausse, weil sich Karrieren individualisieren und internationalisieren.“

Mentoren davon profitieren, neue Perspektiven und Ansätze erhalten. Sonst seien Scheitern und Frust programmiert.

Kösten hat bei Frauen-Mentoring die Erfahrung gemacht, dass Männer mit Töchtern im Berufseinstiegsalter sehr gut als Mentoren ansprechbar seien. Oft werde auch angeben, wie fruchtvoll es via Mentorship sei, die eigene Geschichte im Unternehmen zu reflektieren. Kösten: „Meist sagen die Mentoren aber einfach, dass es schön ist, jemanden zu entwickeln, wachsen zu sehen. Das ist ja auch Teil der so stark ge-

suchten Sinnstiftung in einem Job.“

Eva Marchart, Vorstandssprecherin der Raiffeisen-Centrobank, weist auf einen verbreitet stark informellen Aspekt von Mentoring in der Wirtschaft hin: „Auf der institutionalisierten Ebene brauche ich viel Schwungmasse, das ist für kleinere Unternehmen sicher ein Problem.“ Sie hält viel von Mentoren, die Mentees die Möglichkeit einräumen, von ihrem Standing im Unternehmen zu profitieren, vermittels „shadowing“ zu lernen. Also: interne Mentorenschaft. Allerdings: „Mir fehlt auch auf der institutionalisierten Ebene der Aspekt einer klaren Qualitätssicherung“, so die Bankerin. „Was passiert im Verlauf, wenn der Mentor gerade selbst eine Krise in der Karriere hat, eine Delle in seinem Fortkommen?“

Leyser hat dafür Supervisionsgruppen installiert und Austauschplattformen für Mentees einzogezogen: „Das stimmt, es kann schon klemmen.“

Zu Paradeprojekten des Cross-Company-Mentoring, etwa zwischen Lufthansa, Deutscher Telekom und Bosch, sagt Marchart: „Das sind riesige Unternehmen. In kleineren Strukturen ist die Umsetzung oft schwerer, als dargestellt wird.“ Sie habe die Befürchtung, dass Führungskräfte dort abwinken, weil sie sagen, dass sie sich sowieso umfangreich um ihre Mitarbeiter kümmern wollen und

sollen. „Da sehe ich schnell die Gefahr der Überlastung.“

Berger warnt auch vor Aufgesetztem: „Wer in die Kultur eines Unternehmens nicht passt, der wird durch Mentoring auch nicht glücklicher.“

Einig ist sich die Runde abseits breiten Interpretationsraumes: Mentoring ist ein Programm für Eliten. Die Chemie zwischen Mentor und Mentee muss stimmen, ein Tandem muss gebildet werden. Beiderseitiger Nutzen kann sich anders nicht ergeben, egal wie das Programm ausgesetzt ist (intern oder unternehmensübergreifend). Wenn die Unternehmensspitze nicht vom Nutzen einer solchen Förderbeziehung im Sinne von Geben und Nehmen überzeugt ist, scheitert institutionalisiertes Mentoring.

Und, wie Ada Pellert formuliert: „Mentoren brauchen schon etwas wie einen pädagogischen Eros.“

DER STANDARD
Mentoring Circle
Für junge, nach Führungspositionen strebende AkademikerInnen mit Interesse am Thema Mentoring läuft die Bewerbungsphase für den **STANDARD Mentoring Circle**. Start: Herbst 2006.

Bitte schicken Sie Ihre Bewerbungen an:
office@academicmentoring.net

