

Mentoring: Wissen wirksam weitergeben

Beim Mentoring unterstützt eine erfahrene Führungskraft (Mentor) einen jüngeren, weniger erfahrenen Kollegen (Mentee) bei seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung. Mentor und Mentee bilden für einen bestimmten Zeitraum eine Lernpartnerschaft, die außerhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung abläuft. Das bedeutet, dass der Mentor nicht aus der direkten Vorgesetztenlinie des Mentees kommen darf. Die Themen für die Treffen wählt in der Regel der Mentee. Das Mentoring wird häufig als internes Programm aufgesetzt, das entweder im Schwerpunkt die eigenen Bereiche vernetzt oder zwischen verschiedenen Unternehmen (Branchen) stattfindet.

Ziele eines Mentoring-Programms könnten sein: Entwicklung eines internen Talentmanagements, Qualifizierung bestimmter Personengruppen, Aufbau eines wechselseitigen Wissenstransfers oder Aktivierung der Nachfolgeplanung für die Fachbereiche. Letztlich hängt der Erfolg des Programms vom Reifegrad der Menschen (Selbstreflexion) in der Organisation ab, Wissen wirksam weiterzugeben. Denn auch im Mentoring lauern Risiken und Nebenwirkungen. Was wäre, wenn der Mentor seine Rolle missbraucht und den Mentee als zusätzliche Arbeitskraft für seine Projekte nutzt? Was wäre, wenn der Mentor eine aktive Abwerbung des Mentees betreibt? Was wäre, wenn Mentor und Mentee in einen Konflikt geraten oder mit diesem Prozess überfordert sind, aber leider keine entsprechenden Aufgabesignale senden?

Nach meiner Erfahrung erfordert ein Mentoring-Programm eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Gesamtkonzeption. Deshalb liegt die strategische und operative Durchführung des Mentoring-Programms in der Verantwortung der Personalentwicklung. Sie koordiniert den gesamten Prozess und steht allen beteiligten Personen für Fragen und Probleme zur Verfügung. Das bedeutet im Detail, dass die Personalentwicklung z.B. die Mentoren und die Mentees in Absprache mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat identifiziert und auswählt, die entsprechenden Trainings- und Coachingmaßnahmen aufsetzt, ein regelmäßiges Monitoring startet, die Kommunikation nach außen aktiv betreibt und schließlich das Programm mit den bestehenden PE-Maßnahmen verzahnt. Das funktioniert natürlich nur, wenn die oberste Führungsebene im Vorfeld klar und deutlich anzeigt, dass dieses Programm einen hohen Stellenwert für die Unternehmenszukunft besitzt. Im Idealfall stellen sich die obersten Führungskräfte aus ihrer Vorbildfunktion (nicht aus kosmetischen Gründen) als Mentoren in die erste Reihe.

Fazit:

Mentoring ist eine moderne Form des Lernens und fast ohne erwünschte Nebenwirkungen, wenn Sie einige Hinweise bei der Konzeption beachten. Das Lernen findet direkt in der beruflichen Umgebung statt und entschärft die übliche Umsetzungsproblematik vom Seminar in die Praxis. Außerdem ist Mentoring eine sinnvolle Lern-Aktivierung oberer Führungskräfte, die oftmals typische Lernangebote eher nicht nutzen.