

Verändern durch Mentoring

von Marcus Knill

Verbesserungen durch:

Veränderung
Veränderungsmanagement
Coaching
Mentoring
Mediation
Motivation
Selbstkritik
Supervision
Hospitalation
Veränderungsprozesse

Mentoring gewinnt an Bedeutung als Instrument des Management Development. Es ergänzt externe und interne Ausbildungsmassnahmen. Mentoring ist eine Führungsstrategie, bei der eine erfahrene Persönlichkeit (Mentor) während einer klar begrenzten Zeit eine andere Person (Mentee) unterstützt.

Der Mentor:

vermittelt Kontakte
gibt Tipps
macht auf ungeschriebene Gesetze aufmerksam
fördert den Mentee auch menschlich

Damit Mentoring in der Praxis greift, müssen folgende Faktoren berücksichtigt werden:

Voraussetzung ist das Fachwissen und die soziale Kompetenz von Mentor und Mentee
Es muss ein Aus- und Weiterbildungskonzept vorhanden sein. Denn Mentoring bringt nichts, wenn die falschen Personen miteinander zusammenarbeiten
Mentor und Mentee lernen gegenseitig voneinander (win-win Prinzip)

Die oberste Personalleitung teilt die Mentoren zu. Machtmissbrauch und Abhängigkeit gilt es zu verhindern. Die Zuteilung beruht auf Freiwilligkeit. Innerbetriebliches Mentoring setzt regelmässiges Training (Mentoring Workshops) voraus. (Klärung der Kompetenzen, Aufgaben, Verantwortung, Spielregeln, Konfliktlösungsverfahren). Die Zielsetzungen, Spielregeln oder Massnahmen werden schriftlich festgehalten, um ein Controlling der Ergebnisse zu ermöglichen. Dank dieser Commitment - Strategie verkommt Mentoring nicht zu einer "nice to have" - Plattitude. Sie wird zu einem wichtigen Instrument des Verbesserungs - Management.

Zu den Spielregeln zählen:

Kadenz und Modalität der Treffen
Inhalt und Form der Kontaktaufnahme
Förderungsmaßnahmen
Terminpläne

Themen

Abrenzungsmöglichkeiten (Wo kann ich Nein-sagen?)

Wie werden Konflikte gehandhabt

Oberstes Prinzip ist und bleibt die Selbstverantwortung.

Das Mentoringnetzwerk wird in der Unternehmenskultur aufgebaut. Eckpunkte im Netzwerk zwischen Mentor und Mentee sind Kommunikation, Information und der Ideenaustausch. Das Ende einer Mentoring-Beziehung schmerzt in der Regel. Nach der Phase des Mentorings sollte ein Co- Trainer aktiv zur Seite stehen. Ferner lohnt sich der Aufbau eines Mentoring-know-how-Pools. Dies kann zu neuen Wegen der Zusammenarbeit führen. Ähnlich wie beim Mentor, der im Grunde genommen Freund und Helfer ist, gibt es bei Studierenden den Begriff des Tutors (Lehrer und Ratgeber bei Studierenden z.B. bei der praktischen pädagogischen Ausbildung). Im römischen Recht war der Tutor gleichsam Vormund. Doch bei der Betreuung von Studierenden geht es bei der Aufgabe von Tutoren ebenfalls um ein Raten, damit Fertigkeiten möglichst rasch und praxisorientiert verbessert werden. Ob Coach, Mentor, Tutor oder externer Berater. Stets geht es um das nämliche Ziel: Die Verbesserung des IST-Zustandes.