

## „Professional Mentoring“

“Leaders have Mentors – Leaders Mentor”  
*(Tom Peters)*

"Sharing knowledge is not about giving people something,  
or getting something from them. That is only valid for information sharing. Sharing  
knowledge occurs when people are genuinely interested in helping one another develop  
new capacities for action; it is about creating learning processes."  
*(Peter Senge)*

"Coming together is a beginning; keeping together is progress;  
working together is success."  
*(Henry Ford)*

“Leaders Don’t Create “Followers: THEY CREATE LEADERS!”  
*(Tom Peters)*

“Experience is not what happens to a man. - It is what a man does with what happens to him.”  
*(Aldous Huxley)*

"Innovation comes only from readily and seamlessly sharing information  
rather than hoarding it."  
*(Tom Peters)*

Das Hauptziel der Bildung liegt nicht im Wissen, sondern im Handeln.  
*(Aldous Huxley)*

## Mentoring – theoretischer Bezugsrahmen

### Ausgangspunkt

Die Personalentwicklung in Organisationen steht heute vor einer außerordentlichen Herausforderung: Sie muss ihren Mitarbeiter/innen helfen immer vielseitigeres, komplexeres und sich oft schnell änderndes Wissen zu entwickeln um die Anforderungen, die an das Unternehmen gestellt werden, effektiv und effizient erfüllen zu können.

Mitarbeiter/innen müssen mehr und schneller, komplexeres Wissen lernen als bisher. Dieses oft teuer erworbene Wissen soll rasch im organisationspezifischen Arbeitsalltag umgesetzt werden und sicht- und messbare Erfolge bringen. Neben der fachlichen Ausbildung – mit sich rasant ändernden Inhalten – spielen vor allem die sogenannten Softskills - Kommunikations-, Team-, Konfliktfähigkeit, Führungsqualifikationen etc. - in fast allen Berufsgruppen eine immer größere Rolle.

Weitere Herausforderungen an die Personalentwicklung ist das Aufbauen, Verteilen und Halten von organisationsinternem Wissen und die Gewinnung neuer hochtalentierter Mitarbeiter/innen für das Unternehmen.

Die Aufgabe für PE-Instrumente ist daher: die spezifischen Anforderungen am Arbeitsplatz des/der Mitarbeiters/in zu berücksichtigen, für den/die Mitarbeiter/in sofort dann verfügbar zu sein, wenn er/sie neues Wissen oder Informationen benötigt, sich an die individuellen Voraussetzungen, Vorwissen und Lernstile des/der Mitarbeiters/in anpassen und den/der Mitarbeiter/in beim Transfer des Gelernten in die Praxis unterstützen sowie Mitarbeiter/innen in ihrer Arbeit und zum Verbleib im (oder sogar zum Eintritt in das) Unternehmen zu motivieren.

Klassische Aus- und Weiterbildungsangebote alleine sind diesen Anforderungen kaum mehr gewachsen. Effektive Personalentwicklung benötigt neben formalen, klassischen Weiterbildungsmethoden vor allem auch Unterstützung beim Lerntransfer, einen kontinuierlichen Austausch von Informationen und Erfahrungen, strukturiertes On-the-Job- Training mit klar definierten Zielen, Ergebnissen und benötigten Ressourcen sowie weitere unterstützende Maßnahmen wie individuelle Unterstützung durch Experten oder abteilungs bzw. firmenübergreifende Traineeprogramme.

Ein Instrument der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung, welches in Kombination mit klassischen Weiterbildungsmaßnahmen viele diese Forderungen erfüllt, ist Mentoring.

## Definition und Aufgaben des Mentoring

Mentoring ist eine bewusste Partnerschaft zwischen zwei Individuen – einer/m (zumeist erfahrenen, etablierten) Mentor/in und einer/m (weniger erfahrenen) Mentee – die in einem strukturierten Prozess zusammenarbeiten, um vereinbarte Ziele, die ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung dienen, zu erreichen. Der Dialog und Austausch von Wissen, Informationen, Erfahrung und Kontakten der zwischen Mentor/in und Mentee stattfindet, basiert auf Gleichwertigkeit, sodass beide voneinander lernen.

Die Aufgabe des/der Mentors/in sehen wir allgemein darin, dem/der Mentee beim Aufbau fehlender Ressourcen zu unterstützen und eigene Ressourcen weiterzugeben. Der/die Mentor/in fungiert für den/die Mentee als verantwortungsbewusste/r und vertrauensvolle/r Begleiter/in und hilft dem/der Mentee bei seiner/ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung, indem er/sie einerseits diesem/r dabei hilft eigene Lösungsansätze zu entwickeln, andererseits jedoch auch konkrete Informationen, Wissen, Erfahrungen und Kontakte weitergibt.

Konkret bedeutet dies, dass der/die Mentor/in dem/der Mentee...

- beim Transfer von Wissen auf die spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes durch seine praktische Erfahrung unterstützt.
- hilft, informelle Regeln, Abläufe und Besonderheiten der Organisation zu erkennen und damit umzugehen.
- eigenes Wissen, Erfahrungen und Informationen offen weiter gibt.
- konkrete Hilfestellung bei aktuellen Fragen und Problemen gibt.
- beim Aufbau von eigenen Netzwerken hilft und ihm/sie in seine Netzwerke einführt.
- die eigenen Werte und Werte/Normen des Unternehmens weitergibt und somit als „role-model“ einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Organisationskultur liefert.
- bei der Entwicklung seiner/ihrer Persönlichkeit unterstützt, vor allem auch dabei andere Sichtweisen einzunehmen und zu akzeptieren.
- bei der Karriereentwicklung einen wichtigen Beitrag leistet, indem er/sie ihn/sie über Karrieremöglichkeiten informiert und berät.

## Zielgruppe und Einsatzbereiche von Mentoring

Die Zielgruppe der Mentor/innen sind vor allem im Unternehmen etablierte Führungskräfte mit, aber auch ohne akademischen Hintergrund.

Die Zielgruppe der Mentees und daher der Einsatz von Mentoringprogrammen ist sehr vielfältig:

- Einführung neuer Mitarbeiter/innen
- Unterstützende Maßnahme zu Traineeprogrammen und Führungskräftelehrgängen
- Förderung von Nachwuchsführungskräften
- Lehrlingsausbildung
- Gezielte Frauenförderung und Förderung der Diversität

## Mentoring – Nutzen

Der Nutzen für die Organisation, den/die Mentor/in sowie den/die Mentee sind je nach Einsatzbereich sehr vielseitig:

### Organisation

- Etablierung einer ganzheitlichen Personalentwicklung, bei der die Sach-, Beziehungs- und Werteebene gleichzeitig miteinbezogen werden
- Verbesserung der Nachhaltigkeit und Transfer von Wissen in die Praxis von klassischen Ausbildungsprogrammen
- Etablierung einer „lernenden Organisation“ und gelebtes Wissensmanagement
- Abteilungs- oder organisationsübergreifender Wissens-, Informations- und Kulturtransfer
- Unterstützung von Recruiting, Sicherung von Mitarbeiter/innen- und Führungskräftenachwuchs
- Entwicklung, Stärkung, Change von Unternehmenskultur, Unterstützung in Change-Prozessen
- Entwicklung einer Gender- und Diversity-Kultur sowie Aufbau interkultureller Kompetenz
- Aufbau interner, abteilungs- sowie geschäftsbereichsübergreifender Netzwerke

## Mentor/in

### Ebene Persönlichkeitsentwicklung

- Verbesserung der Selbstreflexion (-sfähigkeit)
- Reflexion der eigenen beruflichen Situation, Gewinnung neuer Perspektiven, gedankliche Flexibilität
- Persönliche Stärkung und Motivation
- Steigerung des Selbstwertgefühles
- Stolz auf Teilhabe an der Entwicklung junger Menschen

### Ebene Karrierevorteile:

- Erkenntnisse über eigene berufliche Zukunft
- Entlastung im Arbeitsalltag
- Erweiterung der eigenen Netzwerke, neue Kontakte
- Informationsgewinnung
- Verbesserung und Festigung von fachlichem Wissen
- Steigerung der Führungs- und Beratungskompetenz
- Steigerung der Kommunikations-, Gender-, Diversity-Kompetenz
- Verbreitung eigener Werte
- Informationen aus unteren Hierarchieebenen

## Mentee

- Persönlichkeitsentwicklung
- Verbesserung der sozialen Kompetenz
- Verbesserung der fachlichen Qualifikation, Transfer von theoretischem in praxisbezogenes Wissen
- Erkenntnisse über eigene berufliche Zukunft
- Erweiterung der eigenen Netzwerke, neue Kontakte
- Steigerung der Führungskompetenz
- Hohe Leistungsmotivation durch höhere Aufmerksamkeit und Arbeitszufriedenheit

## Funktionenmodell

Der Erfolg eines Mentoringprogramms ist davon abhängig, ob es dem/der Mentor/in gelingt den/die Mentee in seiner/ihrer persönlichen, fachlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sollte der/die Mentor/in folgende Anforderungen erfüllen:

- **Fachliche Expertise:** Der/die Mentor/in muss einerseits selber die fachliche/inhaltliche Qualifikation mitbringen und andererseits die fachliche/inhaltliche Expertise der/des Mentee/s erkennen und diese/n beim Transfer von theoretischem in praktisches Wissen unterstützen können.
- **Soziale Prozesskompetenz:** Diese umfasst neben der Kommunikations- und Teamkompetenz auch die Qualifikation der Selbstreflexion über die eigene Rolle und den Beziehungskontext in den der/die Mentor/in eingebettet ist, die Fähigkeit Beziehungsmuster und -konflikte zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten anzubieten.
- **Mentoring Prozesskompetenz:** Für eine erfolgreiche und für beide Seiten gewinnbringende Mentor/Mentee – Beziehung soll der/die Mentor/in fundiertes Wissen über den theoretischen Kontext, Beziehungsmuster und Charakteristiken und die damit verbundenen Abgrenzungen der Aufgaben mitbringen.
- **Social Networking:** Der/die Mentor/in muss den/der Mentee beim Aufbau und der Pflege professioneller Netzwerke unterstützen können und die Bereitschaft mitbringen, diese/n in seine/ihre eigenen Netzwerke einzuführen.
- **Opportunity Management:** Der/die Mentor/in muss dem/der Mentee bei der aktiven, bewussten, kontinuierlichen Gestaltung der eigenen Karriereoptionen unterstützen können.
- **Organizational Literacy (informelle Ordnung):** Informelle Kommunikation, informelle Strukturen und informelle Anforderungen an die Mitarbeiter sind manifeste Bestandteile jedes Unternehmens – Mentoren/innen müssen daher Mentees beim Zurechtfinden in dieser informellen Ordnung unterstützen.
- **Work-Life-Balance:** Durch die hohen Anforderungen an Führungskräfte aller Hierarchiestufen sollen Mentoringprogramme die Teilnehmer/innen auch auf die Aufgabe vorbereiten, für das eigene und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/innen Sorge zu tragen und die Work-Life-Balance bewusst gestalten.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine intensive Vorbereitung des/der Mentors/in auf seine/ihre umfangreichen Aufgaben für ein, für alle Seiten gewinnbringendes Mentoringprogramm notwendig ist.