

Talentförderung konkret

Mentoring hilft einer Organisation, Talentschätze zu heben. Sowohl Mentees als auch Mentoren profitieren davon. Die Einführung von Mentoring muss sorgfältig vorbereitet sein.

Von Sigrid Viehweg Schmid, Nese Cetinkaya (*)

Wer Mentoring betreibt, legt unerwartet Talente frei. Nicht nur Mentees lernen ihre verborgenen Fähigkeiten kennen. Auch Mentorinnen und Mentoren können ihre Talente als Vermittler von implizitem Wissen entdecken. Worauf es bei der Einführung von Mentoring ankommt, zeigt das Beispiel aus der Empa (Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt).

Heute bauen verschiedene Konzepte und Programme auf dem Grundgedanken Mentoring auf. Ihr Ziel ist es, jüngere Menschen durch Gespräche mit berufserfahrenen Kolleginnen und Kollegen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Mentoring wird in vielen Unternehmen und Organisationen eingesetzt – häufig speziell zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Beziehungsnetz aufbauen

Unterstützt durch das Bundesprogramm Chancengleichheit hat Mentoring Eingang in Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstitutionen, wie der Empa, gefunden. Mentoring wird an der Empa dazu eingesetzt, wissenschaftliche und technisch-administrative Nachwuchskräfte zu fördern und Wissen zu vernetzen. Während eines Jahres nahmen zwölf jüngere Mitarbeitende an einem internen Pilotprojekt teil. Mit Rat und Tat standen ihnen in einem «One to One»-Mentoring erfahrene Führungskräfte

bei. Mentorinnen beraten im Umgang mit verzwickten Situationen und coachen bei schwierigen Entscheidungen, helfen Kontakte zu vermitteln und zeigen, wie diese genutzt werden können (Networking). Sie leisten auch konkrete Hilfe, beispielsweise durch Einführung von Mentees bei wichtigen Personen. Als Mentorinnen erwünscht sind deshalb Führungskräfte mit Berufs- und Lebenserfahrung, welche mit den Strukturen und Prozessen eines Betriebs vertraut sind und auch über die Organisation hinaus über ein grosses Beziehungsnetz verfügen.

Geglückter Know-how-Transfer

Geeignete Mentees stehen eher am Anfang oder an einem Wendepunkt ihrer beruflichen Karriere. Sie verfügen über eine gute Grundausbildung, einige Jahre Berufserfahrung und zeigen Interesse an einer fachlichen und/oder führungsorientierten Weiterentwicklung.

Alle Mentees gaben nach einem Jahr an, ihre persönlichen Ziele erreicht zu haben und sich jederzeit wieder daran zu beteiligen. Die Mentorinnen und Mentoren erhielten im Austausch Anregungen für ihre Führungspraxis und schätzten den geglückten Know-how-Transfer. Auch die Vorgesetz-



Sigrid Viehweg und Nese Cetinkaya

ten der Mentees zeigten sich erfreut über deren Entwicklungsschritte. Aufgrund der ausgezeichneten persönlichen Bilanzen der Mentees und Mentorinnen und in der Überzeugung, dass es sich beim Mentoring um ein effizientes Werkzeug für die Personalentwicklung handelt, wird die Empa ihr Mentoring fortsetzen.

Doch aufgepasst: Mentoring hat auch seine Grenzen. Wer als Mentee im Mentoring eine kurze Leiter zur nächsten Hierarchiestufe vermutet, kann bitter enttäuscht werden. Mentoring weckt möglicherweise Erwartungen, welche die Organisation nicht zu erfüllen vermag. Ein Erfolg, was z.B. den höheren Frauenanteil in Kaderpositionen anbelangt, lässt sich – wenn überhaupt – auch erst nach längerer Zeit erkennen.

Die sechs Erfolgsfaktoren

1. Klare Ziele und Verantwortlichkeiten:

Erfolgreiches Mentoring gründet auf klaren Definitionen von Rollen und Aufgaben. Dazu gehört, dass die oberste Führung Mentoring volle Unterstützung gewährt und Ziele setzt. Besonders positiv wirkt sich aus, wenn sich Direktionsmitglieder selbst als Mentorinnen zur Verfügung stellen.

2. *Motor und Identifikationsfigur:* Wie jedes Veränderungsvorhaben benötigt die Einführung von Mentoring eine treibende Kraft, die sich vollständig mit dem Thema identifiziert. Eine breit in der Organisation abgestützte Projektgruppe assistiert dieser Projektleitung. In der Empa bestand die Gruppe aus Personalfachleuten, der Beauftragten für Chancengleichheit sowie Führungsverantwortlichen, betreut von einer externen Beraterin.

3. *Gute Planung:* Das Erarbeiten eines ausführlichen Konzeptes in der Projektgruppe

zahllich für eine reibungslose Umsetzung aus. Es darf durchaus von den Erfahrungen anderer profitiert werden.

4. *Unerlässliche Kommunikation:* Potenzielle Mentorinnen und Mentoren müssen überzeugt werden, dass sich der zusätzliche Zeitaufwand für eine gute Sache lohnt. Und potenzielle Mentees müssen motiviert werden, ihre Ansprüche auf Weiterentwicklung zu signalisieren. In der Empa gab es «Werbe»-Veranstaltungen, in denen die Projektgruppe Rede und Antwort stand. Die regelmässige Berichterstattung über Mentoring in der Hauszeitung und im Intranet trug zur breiten Information bei.

5. *Klare Spielregeln:* Die Initiative für die persönliche Weiterentwicklung und die Verantwortung für das Gelingen liegen stets bei den Mentees. Es ist angebracht, die Spielregeln schriftlich festzuhalten.

Mentorinnen und Mentees erklären mit ihrer Unterschrift ihr Einverständnis zur Regelung der Rahmenbedingungen (Verbindlichkeit, Häufigkeit, Dauer der Treffen) und verpflichten sich, die Mentoring-Gespräche vertraulich zu behandeln. Auch werden die Mentees aufgefordert, ihre Vorgesetzten einzubeziehen, um mögliche Spannungen im Arbeitsalltag zu vermeiden.

6. *Massgeschneidertes Begleitprogramm:*

Empfehlenswert ist es, die Einführung von Mentoring durch Rahmenveranstaltungen zu unterstützen. Im Empa-Projekt umfassten sie Kick-off-, Halbzeit- und Abschlussworkshops für alle.

Für die Mentoren fand zu Beginn eine ganztägige Coaching-Ausbildung statt. Zudem wurde ihnen von der begleitenden externen Beraterin nach vier und nach acht Monaten eine Gruppen-Supervision angeboten.

(*) Nese Cetinkaya war Leiterin des Pilotprojekts Mentoring an der Empa (www.empa.ch/mentoring).

(nese.cetinkaya@empa.ch)

Sigrid Viehweg Schmid begleitete als externe Beraterin das Pilotprojekt. (viehweg_schmid@bluewin.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

www.jobwinner.ch