



Foto: Petra Bork / pixelio.de

„Der Mentor ist Berater und Förderer für seinen Mentee. Er unterstützt im persönlichen Kontakt durch Ratschläge, Ideen und Hinweise, ebenso durch die Vermittlung von Ansprechpartnern und Kontakten aus seinem eigenen Netzwerk.“

# Nehmen Sie die Jungen „unter Ihre Fittiche“

**Mentoring junger Mitarbeiter** ■ Immer mehr Unternehmen setzen bei der Förderung von erfolgversprechenden jungen Mitarbeitern auf das Mentorenmodell – auch wenn man es in kleinen Betrieben oft nicht so nennt. Wenn Ältere Jüngere „unter ihre Fittiche nehmen“, ist das ein Erfolgsmodell. **Marc Sobolewski**

■ Mentoring ist eine in der Praxis bewährte Personalentwicklungsmaßnahme. Sie kann ohne viel Aufwand auch in Fliesenfachbetrieben etabliert werden und hat den Vorteil, die Führungskräfte von morgen zielgerichtet und individuell zu entwickeln und über diese Initiative stärker ans Unternehmen zu binden. Die Maßnahme ist gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen im Handwerk, in Handel und Industrie geeignet. Neben dem Mentee profitieren der Mentor und auch das Unternehmen. Eben darum lohnt sich die nähere Auseinandersetzung mit dem Instrument.

Etliche erfolgreiche Führungskräfte, die in ihren jeweiligen Unternehmen den Weg bis in die Spitze geschafft haben, verwei-

sen darauf, dass sie ihren Weg wohl nicht ohne die Unterstützung eines erfahrenen Mentors geschafft hätten. Das ist interessant und lässt sich gut auf Fliesenfachbetriebe übertragen. Die Aussage legt nahe, dass im breiten Erfahrungsschatz des Mentors die Unterstützung auch informeller, sprich ungeschriebener, Regelwerke eingeschlossen ist. Gemeint sind das Wissen und die Weitergabe von Dos und Dont's, also den ungeschriebenen Gesetzen im Unternehmen, die junge Mitarbeiter selten vollständig durchblicken.

## Es gibt verschiedene Arten des Mentorings

Klassisches Mentoring im Tandem: Ein Mentee wird einem Mentor zugeordnet,

also in der Regel ein Auszubildender einem erfahrenen Gesellen oder Meister. Gerade in kleineren Unternehmen kommt es gern vor, dass der Firmeninhaber einen jungen Mitarbeiter einstellt, beide sich sympathisch sind, und der ältere den jüngeren „unter seine Fittiche nimmt“. Voraussetzung ist, dass beide sich auch menschlich mögen, vielleicht sogar im Wesen ähnlich sind. Die Beziehung ist oft nicht ohne Hintergedanken des Firmeninhabers: Der zukünftige Nachfolger soll so frühzeitig aufgebaut werden. Beiden ist vielleicht nicht bewusst, dass sie in einer Mentoringbeziehung sind, doch genau das Mentoring im Team bedeutet, dass mehrere Mentees einem Mentor zugeordnet werden, der sie als Gruppe gemeinsam fördert. Diese Art des Mentorings finden wir häufig im Großhandel vor.

Außerdem gehören diese Varianten dazu:

■ Peer-to-Peer Mentoring: Beide Akteure sind auf dem gleichen Hierarchielevel.

■ Cross Mentoring: Mentor und Mentee arbeiten nicht im selben Unternehmen, sondern kommen aus verschiedenen Branchen.

■ Reverse Mentoring: Der Name deutet es an. Jüngere Mitarbeiter „schlüpfen“ in die Rolle des Mentors und betreuen erfahrene Führungskräfte über einen festgelegten Zeitraum hinweg. Diese Mentoring-Spielart führt mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem hohen Erkenntnisgewinn und tieferem Verständnis für die jeweils andere Generation. Gerade pfiffige Azubis können Wunder bewirken, wenn sie ihre Erfahrungen zu Entwicklungen oder Themen teilen, die älteren Führungskräften eher schwer zugänglich sind.

Das ist zum Beispiel der Fall bei vielen technischen Entwicklungen, die unsere Gesellschaft rasant prägen und für Unternehmen unmittelbare Auswirkungen haben – nicht nur im Vertrieb und Marketing. Nehmen Sie das Beispiel Social Media. Das Thema ist komplex und nicht selbst erklärend, zumindest nicht für die meisten Älteren, die damit nicht aufgewachsen sind. Schon manche Führungskraft – und da sind Inhaber und Geschäftsführer durchaus eingeschlossen – hat die sprichwörtlichen Bauklötze gestaunt und von augenöffnenden Aha-Momenten berichtet, wenn der jüngere Mentor anhand praktischer Beispiele die

eigene Schatzkiste der Tipps und Tricks geöffnet hat. Dass diese Beziehung von gegenseitiger Wertschätzung getragen wird, versteht sich von selbst.

### Mentoring zahlt sich für Unternehmen aus

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtig, sich um den Nachwuchs zu kümmern. Mit Mentoring können Sie junge, erfolgversprechende Mitarbeiter zielgerichtet und individuell fördern. Die geförderten Mitarbeiter entwickeln eine hohe Identifizierung mit ihrem Unternehmen. Zudem ermöglicht Mentoring den Aufbau von Netzwerken über verschiedene Hierarchiestufen und Fachbereiche hinweg. Der Dialog führt zu einem wechselseitigen Wissenstransfer bei beiden, und letztlich führt Mentoring zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung aller Beteiligten. Seien Sie sicher: Die Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb verbessert sich und wirkt positiv auf die harten Faktoren.

Die meist jungen Mitarbeiter profitieren ihrerseits vom Wissenstransfer und dem unverbauten Blick hinter die Kulissen des Unternehmens. Für den Mentee ist der erfahrene Mentor je nach Situation Förderer, Sparringspartner und Spiegelbild, Berater oder Kritiker – wann immer welche Rolle notwendig ist und dem Mentee in seiner Entwicklung im Unternehmen nützt.

### Mentoren profitieren auf verschiedenen Ebenen

Durch die Interaktionen mit jüngeren Kollegen werden die eigenen Führungswerkzeuge in Sachen Kommunikation, Intervention, Führung, Beratung und Begleitung weiter verfeinert. Außerdem erweitern Mentoren ihre eigenen Netzwerke im Unternehmen durch ihr unterstützendes Engagement.

Der regelmäßige Austausch mit dem Mentee führt zum „Blick über den eigenen Tellerrand“, also zur Erweiterung des eigenen Blickwinkels. Das Kennenlernen anderer Denk- und Verhaltensmuster führt zur Reflexion über das eigene Verhalten; dies gilt als Voraussetzung für persönliche Weiterentwicklung. Der Mentor erhält ungefilterte Informationen aus erster Hand.

#### DEFINITION

### Das ist Mentoring

Unter Mentoring wird die zeitlich befristete Begleitung eines jungen Mitarbeiters (der Mentee/die Mentee) durch eine erfahrene Führungskraft (der Mentor/die Mentorin) verstanden. Ziel der Maßnahme ist in erster Linie die Vermittlung von breitem Erfahrungswissen, um den Mentee dabei zu unterstützen, die Herausforderungen im Berufsalltag besser zu meistern.

Für den Erfolg des Mentoringprogramms und die Eignung des Mentors sind einige wenige Schlüsselfaktoren entscheidend. Sie beruhen allesamt auf der positiven Einstellung des Mentors zum Programm. Dazu gehört, dass der Mentor

- sehr aufgeschlossen ist, jüngere Mitarbeiter zu fördern, zu entwickeln und an seinem Erfahrungsschatz teilhaben zu lassen,
- bereit ist – und dies zulässt – sich persönlich weiterzuentwickeln.
- bewusst seinen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskultur zu leisten bereit ist,
- darauf verzichtet, seinen eigenen Werdegang und seine eigenen Erfahrungen als Maßstab für das Verhalten des Mentees anzulegen,
- kontinuierlich bestrebt ist, den Mentee über geeignete Fragen zur Selbsterkenntnis zu bewegen und so einen Beitrag zu dessen eigenen Lösungen zu leisten.

Zum Rahmen für das Mentoring gehört der Zielabgleich: Es sollte ein Prozess im Unternehmen etabliert werden, der vor dem Beginn des Programms die Ziele aller Mentoren und Mentees abfragt und auf einem Fragebogen festhält. Über einen Abgleich der Ziele wird nach der größtmöglichen Übereinstimmung gesucht, um dann die Tandems zu bestimmen. Beide Tandempartner schließen eine vertrauliche Mentoring-Vereinbarung, die bei beiden verbleibt. Sie regelt die gemeinsamen Ziele während des Mentorings. Diese Ziele sollten im festgelegten Zeitraum realistisch und mit Unterstützung des Mentors erreichbar sein. Es macht Sinn, sich auf einige wenige Ziele zu fokussieren – zum Beispiel maximal drei.

Teil der Vereinbarung ist die Übereinkunft, wie häufig persönliche oder virtu-

elle Treffen stattfinden – zum Beispiel alle vier Wochen eine Stunde – und wie Kommunikation und Umgang miteinander erfolgen. Es gilt die Regel, dass der Mentee die Themen für die Treffen vorbereitet und sie rechtzeitig seinem Mentor mitteilt. Ebenso gilt: Der Mentee bestimmt die Geschwindigkeit. Beide Beteiligte verpflichten sich in der Vereinbarung, alles Notwendige dazu beizutragen, damit am Ende der Zusammenarbeit die gemeinsam beschlossenen Ziele erreicht werden können.

Beteiligte an Mentoringprogrammen berichten häufig darüber, dass sie den Austausch und die gemeinsame Zeit als sehr wertvoll und nachhaltig empfunden haben. Die Ursache dafür ist wohl, dass in intensiver Zusammenarbeit einerseits karriererelevante Themen behandelt werden und andererseits auch persönliche Entwicklungsschritte ermöglicht werden. Ein weiterer positiver Aspekt ergibt sich daraus, dass das Verständnis für die Belange der jeweils anderen Generation zunimmt. Die Folge: Austausch und Zusammenarbeiten mit Kollegen der jeweils anderen Generation finden auf höherem Niveau statt. Dieser Nutzen ist besonders für Unternehmen augenfällig, die feststellen, dass Mentoringprogramme einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur haben. So geht der Trend in Deutschland eindeutig zu Mentoringprogrammen. Bisher profitiert davon nämlich erst jedes vierte Unternehmen. ■



#### Der Autor

**Marc Sobolewski** ist Berater, Trainer und Autor. Er bringt praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Der Diplom-Kaufmann war Verkaufsleiter

bei einem Fliesenhersteller, im Handelsmarketing eines global tätigen Konzerns und in der Geschäftsführung eines Konsumgüterherstellers. Der Vertriebsprofi trainiert regelmäßig Verkaufsteams und moderiert Strategie- und Zielerfüllungsworkshops. [www.m-2-s.de](http://www.m-2-s.de)

[www.fliesenundplatten.de](http://www.fliesenundplatten.de)

Schlagworte für das Online-Archiv

**Betriebsführung, Mitarbeiterführung, Unternehmensführung**