



Das Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- & Jungunternehmer“ ist eine Kooperation zwischen dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Mentoring bzw. Cross-Mentoring für Nachwuchskräfte in KMU

1. KURZBESCHREIBUNG

Nachwuchskräfte brauchen neben dem fachlichen Know-how, das sie einerseits in der Ausbildung und andererseits in der täglichen Unternehmenspraxis erwerben, auch soziale Kompetenz, Methoden-Kompetenz und ebenso Führungskompetenz. Dies zu erwerben ist meist ein „Zufallsprodukt“ (durch „Abschauen“, Kontakte, ev. Seminare). Mentoring bietet die Möglichkeit, den Erwerb dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gezielt und vereinbart zu lernen.

Wie funktioniert das? Nachwuchskräfte, die vom Unternehmen ausgewählt sind und mit denen ein konkreter Entwicklungsschritt vereinbart wurde, bekommen einen Mentor/eine Mentorin „zur Seite gestellt“. Diese/r Mentor/in soll kein funktionaler Vorgesetzter sein, sondern jemand mit dem/der die Nachwuchskraft offen und frei Themen besprechen kann. D.h. in KMUs soll der/die Mentor/in von außen kommen, aus einem anderen Unternehmen.

Beim traditionellen Mentoring ist der Mentor/die Mentorin eine erfahrene Führungskraft aus dem eigenen Unternehmen. Beim Cross-Mentoring kommt der Mentor/die Mentorin aus einem anderen Unternehmen. Vorteil dieser Arbeit im Cross-Mentoring ist, dass der/die Mentee andere Kulturen, andere Strukturen und andere Führungsstile kennenlernt und sich damit noch besser auf eine künftige Führungsfunktion vorbereiten kann.

Die Mentoring-Arbeit ist zielmäßig und thematisch ebenso determiniert wie auch zeitlich begrenzt. Üblicherweise treffen sich Mentor und Mentee über ein halbes Jahr 14-tägig für etwa 2 Stunden.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- Mentoring ist eine gezielte Befassung und Beschäftigung mit der Entwicklung einer Nachwuchskraft.
- Es wird individuell auf die Themen und Ansprüche des/der Mentee eingegangen. Dabei handelt es sich in der Regel um persönliche Entwicklungsthemen des/der Mentee, um Wissen in Führung, Organisation und Strategie. Generell werden die Entwicklungsthemen vorher zwischen Unternehmensleitung und Mentee vereinbart. Mentoring ist damit meist Ergebnis eines gezielten Mitarbeitergesprächs. Sehr oft entstehen darüber hinaus zwischen Mentor/in und Mentee zusätzliche persönliche Themenstellungen.
- Mentoring – das von der Unternehmensleitung promotet wird – ist für den/die Mentee auch der Beweis, dass das Unternehmen sich mit seiner/ihrer Entwicklung beschäftigt und kann daher auch gezielt als Mitarbeiterbindungsprogramm eingesetzt werden.
- Internes Mentoring ermöglicht es, ganz gezielt auf die Entwicklung der Nachwuchskraft einzugehen und dem/der Mentee auch die Kultur bis hin zu den „ungeschriebenen Gesetzen“ des Unternehmens weiterzugeben.
- Cross-Mentoring ermöglicht es, ganz gezielt von anderen Unternehmen und Kulturen zu lernen und damit den Horizont des/der Mentee über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus zu erweitern und letztendlich damit auch den Horizont des gesamten Unternehmens.
- Mentoring ist damit auch eine Form des gezielten Wissensmanagements und ein innovatives Instrument der Personalentwicklung und hat letztendlich auch Netzwerk-Funktion.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Mentoring ist ein sehr individual bezogenes Personalentwicklungsinstrument.

Wenn im Entwicklungs-/Mitarbeitergespräch die Vereinbarung getroffen wird, dass die Nachwuchskraft eine persönliche Förderung in sozialen, methodischen oder in Führungskompetenzen erhalten soll, so wird diese Vereinbarung als Grundlage des Mentorings genommen.

- Mit dem/der Mentee wird eine externe Potenzialanalyse durchgeführt und auch detailliert besprochen. Inhalt der Potenzialanalyse sind persönliche Verhaltensweisen in der Beziehung mit Vorgesetzten und Kollegen, in der Führung sowie im Umgang mit Strukturen und Organisationen.
- Es wird ein geeigneter Mentor/in ausgewählt und auch mit diesem ein externes Einführungsgespräch geführt. MentorInnen sind erfahrene Führungskräfte, sie kommen entweder aus ähnlichen Strukturen und Erfahrungshintergründen oder manchmal auch aus „konträren“ Strukturen, je nach Themenstellungen und Anforderungen.
- Mentoring hat einen klar strukturierten Ablauf, der im Mentoring-Handbuch dargestellt ist. Sowohl für den/die MentorIn als auch für den/die Mentee gibt es Empfehlungen und Checklisten zum Ablauf, zu den Fragestellungen, zur Dokumentation, zur Reflexion, zur Überprüfung der Vereinbarungen und der Lernerfahrungen. Diese Unterlagen erhält man bei der Teilnahme an einem Mentoring-Programm.
- Unternehmensleitung, Vorgesetzter, und Personalverantwortliche werden in die Begleitung miteinbezogen. D.h. mit diesen werden zu Beginn, zwischendurch und zum Abschluss durch die externe Begleitung Gespräche geführt, deren Inhalt jeweils mit Mentees und MentorInnen kommuniziert wird. Die Personalverantwortlichen werden gebeten, mit ihren Mentees immer wieder Reflexionsgespräche zu führen, um den Mentoring-Prozess auch unternehmensintern zu begleiten.
- Die externe Begleitung achtet auf Verbindlichkeit und Konsequenz der Arbeit.
- Die externe Begleitung ermöglicht auch Netzwerkarbeit und Erfahrungsaustausch mit anderen Mentoring-Paaren. Dies erfolgt in Meetings, die durch die externe Begleitung – bei internen als auch externen Mentoring Programmen – moderiert werden.
- Am Ende des Mentoring-Prozesses wird in Form eines persönlichen Gesprächs zwischen Unternehmensleitung, Mentee, Mentor/in und externer Begleitung der Erfolg des Mentorings evaluiert.

4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Mentoring/Cross-Mentoring hat nur dann Sinn und Erfolg, wenn Unternehmensleitung und Mentee eine klare und ernsthafte Vereinbarung über den geplanten Entwicklungsschritt treffen.

Neben dem Zeitaufwand für die Vorbereitungsarbeiten und den vorgesehenen 14-tägigen Treffen brauchen sowohl Mentee als Mentor/in Zeit für die Nacharbeit, die Umsetzung und die nächste Vorbereitung der Gespräche. D.h. es bedarf auf Mentorensseite in aller Regel eines Zeitaufwands von ca. 5 – 8 Stunden im Monat.

Wichtig ist auch, dass der/die Mentor/in sich ausreichend Zeit nehmen kann und Verbindlichkeit auch vorlebt.

Es empfiehlt sich, eine/n Mentor/in auszuwählen, der/die gern mit Menschen arbeitet, gern zur Entwicklung jüngerer Menschen beiträgt und der/die sich auch nicht scheut, eigene Erfahrungen – bis hin zu negativen – preiszugeben.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN


Das Instrument „Mentoring“ wird zwar informell vielfach angewendet – auch in Kleinbetrieben – aber in der vorgesehenen und dargestellten konsequenten und verbindlichen sowie extern begleiteten Form ist es für kleinere Betriebe neu.

In Betrieben mittlerer Größe wird es bereits mit großem Erfolg angewandt und durchgeführt und kann auch entsprechend dargestellt werden. Im Rahmen der öö. Plattform Cross-Mentoring sind beispielsweise mittlere Betriebe wie E + E Elektronik GmbH oder Ernst & Young vertreten.

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Haasen, Nele (2001): Mentoring. Hayne
- Hilb, Martin (2007): Management by Mentoring. 2. veränd. Aufl., Luchterhand
- Junk, Ann (2004): 30 Minuten für erfolgreiches Mentoring. 2. Aufl., Gabal
- Lutz, Andreas (2005): Praxisbuch Networking. Linde
- Winsen van, Christa (1999): „High Potentials“, Wallhalla u. Praetoria

7. AUTORIN

Kontakt	Dr. Gabriele Kössler Kössler & Partner OG		
Standort	Stockhofstaße 39, 4020 Linz		
Email / Internet	office@koessler-partner.at / www.koessler-partner.at		
Telefon-Nr.	0664-2305545	Fax-Nr.	

Studium der Staatswissenschaften in Wien und Salzburg

Berufsweg:

Marktforschung – Personalwesen – Personalberatung – Unternehmensberatung mit Schwerpunkt Personalentwicklung und dabei Konzentration auf Moderation – Mentoring – Assessment - Mitarbeitergespräche

Die öö. Plattform Cross-Mentoring wurde 2001 von Kössler & Partner ins Leben gerufen, und entwickelt und läuft derzeit mit zunehmender Beteiligung im 5. Durchlauf.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1