



# Coaches.at - Newsletter 2. Quartal 2010

Im zweiten Newsletter lesen Sie Wissenswertes rund um das Thema „Mentoring“.

An einem Beispiel sehen Sie 9 Punkte, um Mentoring wirksam im Unternehmen einzusetzen und wie Coaching unterstützen kann.

Autor dieses Artikels: Paul Lürzer, MSc



## Mentoring - ein neuer Trend?

1/4

### Mentoring:

Mentoring ist „in“.

„Die Zukunft gehört Coaching und Mentoring“ liest man in ganzseitigen Informationen der Tages- und Fachzeitungen.

Einmal wird auf eine Umfrage des „Institute of Executive Development“ unter 111 Unternehmen in Europa und den USA hingewiesen. Der Trend gehe in Richtung individuelles Coaching und Mentoring, sagen 75 % der befragten Personalern.

Ein anderes Mal wird die Wissensvermittlung - von erfahrenen Kolleg/innen an Nachwuchskräfte - mit Hilfe eines Mentoring-Circles von einer Tageszeitung angeboten. Mit im Paket ist die mediale Aufbereitung zu einem sagenhaften Preis. Darüber hinaus ist Exklusivität angesagt, wenn 7 - 8 Unternehmen jeweils 2 - 4 Führungskräfte entsenden können.

Ein weiteres Mal berichtet ein Magazin für HR-Management und Weiterbildung, dass Mentoring zunehmend als selbstständiges Tool für Employer-Branding gesehen wird und liefert Informationen über neue Mentoring Trends gleich mit.

Ist das alles alter Kaffee in neuen Schläuchen oder tut sich wirklich was in der Bildungsszene?

### Was verstehen wir unter Mentoring?

Mentoring wird meist als individuelle Maßnahme der Entwicklung von Mitarbeiter/innen i. S. einer Förderbeziehung zwischen einer (berufs)erfahrenen Person (Mentor/in) und einer Person (Mentee), die sich weiter entwickeln will, gesehen. Es geht dabei weniger um offizielles Wissen als mehr um die Vermittlung von persönlichen Erfahrungen und den „ungeschriebenen“ Gesetzen.

Die wohl älteste Überlieferung zu diesem Thema hören wir in der griechischen Sage. Der zu Folge war Mentor (hinter dem die Göttin der Weisheit, Athene, steckte) ein enger Freund von Odysseus. Die Aufgabe Mentors war die Vorbereitung von Odysseus Sohn Telemach auf die künftige Rolle als König.

Dabei kommt dem „Lehrer“ eine ganz besondere, in unseren Breiten kaum erlebbare Haltung zu Gute – im anderen das Beste zu erkennen und zu fördern.

Damit verstehen wir Mentoring als wirkungsvolles Konzept, in dem bewusst persönliche Erfahrung/Wissen von Expert/innen für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt wird.

Zeitraumen: Meist eine klar begrenzte Zeit, besonders in organisatorisch strukturierten Mentoring-Prozessen.

### Mögliche Zielthemen des Mentoring:

- Strategisches Unternehmenswissen, das kaum nachzulesen ist, erfahren
- Klarheit über einen möglichen Karriereweg und die strategischen Schritte finden
- Vereinbarkeit Familie & Berufskarriere hinterfragen
- Ideen für berufliche Möglichkeiten erörtern
- Neue Kontakte und Netzwerke eröffnen
- Persönliche Erfahrung zu speziellen Themen erhalten
- Spezielle Verhaltensweisen in bestimmten Situationen erkennen
- Gezielte Frauenförderprogramme ermöglichen (z. B. Land Salzburg)
- Steigerung Selbstkompetenz, Selbstbewusstsein lernen
- Impulse für die Organisation kreieren





**Eine gut vorbereitete Implementierung im Unternehmen spart spätere Irritationen und schafft ein Klima des verständnisvollen Miteinanders.  
Damit schaffen Sie wichtige Grundsteine für eine nachhaltige Vertrauensbeziehung.**



## **Mentoring - ein neuer Trend?**

2/4

### **9 Wichtige Punkte zur Implementierung:**

Gemeinsam mit der Geschäftsführung und der Leitung Personalentwicklung wurden im Zuge eines Lehrganges für Führungskräfte unterstützende Maßnahmen zur Festigung und Förderung der Teilnehmer/innen entwickelt. Mentoring stellte eine der erfolgreich umgesetzten Maßnahmen dar.

Im Vorfeld wurden Ziel, Nutzen, Rollen sowie die Schritte zur Umsetzung besprochen.

Die Punkte auf dem Weg zum Erfolg:

1. **Klärung:** Gemeinsame Festlegung und Sprachregelung der Begriffsdefinitionen, Abgrenzungen zu anderen PE-Maßnahmen und verwandten Begriffen, Umsetzungsstrategie
2. **Ziel:** Was ist das Ziel des Mentoring im Zuge des Lehrganges, welcher Zweck wird damit verfolgt, welche Inhalte sollen dabei vermittelt werden, was soll erreicht werden?
3. **Themen:** Welche wichtigen Themenfelder für die Teilnehmer/innen und das Unternehmen sollen berücksichtigt/reflektiert/erreicht werden?
4. **Gewinn:** Was ist der konkrete Gewinn für die einzelnen Beteiligten, das Unternehmen, ...

5. **win Mentee:** Welche Bereiche des Mentees sollen durch die Maßnahme zusätzlich gestärkt werden (z. B. Nachhaltigkeit des Gelernten, Arbeitsumfeld, Persönlichkeit, Kompetenz, ...)?
6. **win Mentor:** Welche Mentor/innen-Bereiche sollen durch die Maßnahme zusätzlich gestärkt werden (z. B. aktuelles Wissen, Reflexion der Sichtweisen und Handlungsmodelle, Geben von Anerkennung, Netzwerken, ...)?
7. **win Unternehmen:** Welche wesentliche Felder in der Unternehmens-Entwicklung werden dadurch gefördert, gestärkt und wieder mit Leben gefüllt?
8. **Rahmen:** Welche Rahmenbedingungen sind für einen erfolgreichen Ablauf zu setzen/entwickeln/vorzugeben, was soll erreicht bzw. dadurch gefördert werden, welche Mindeststruktur ist für eine gute Orientierung zu schaffen?
9. **und was sonst noch wichtig ist:** Wie ist die Situation im Unternehmen, was ist zu berücksichtigen, welche Haltung nehmen wir ein, ...?

### **Mögliche Coachingthemen zu Mentoring:**

- Vorbereitung für das Mentoring und Rollenklärung
- Klarheit über den derzeitigen Ausgangspunkt finden
- Unterstützung für eine persönliche Zielklärung und -formulierung
- Fragenformulierung und Kommunikationsstrategien für Mentor/innen und Mentees erörtern
- Zeitrahmen und Informationsweitergaben reflektieren
- Persönliche Fragestellungen vertiefen
- Spezielle Verhaltensweisen in bestimmten Situationen reflektieren
- Ist Mentoring die geeignete Form für mein Anliegen
- Karriere-Coaching
- Stärken-Schwächen-Profil
- ...





## Mentoring - ein neuer Trend?

3/4

**Hier erfahren Sie, was für Mentor/innen und Mentees zu einem Erfolg versprechenden Mentoring von Bedeutung ist.**

### Das berücksichtigen erfolgreiche Mentees:

Mentoring ist eine individuelle Maßnahme der Mitarbeiter/innenentwicklung i. S. einer Förderbeziehung zwischen einer (berufs) erfahrenen Person (Mentor/in) und einer Person (Mentee), die sich weiter entwickeln will.

Als Mentee sehen Sie ein klares Ziel vor Augen. Sie haben den festen Wunsch, Ihr Ziel zu erreichen. Sie haben einen 100%igen Willen, die Energie zur Weiterentwicklung und die erforderlichen Fähigkeiten einzubringen.

Sie ergreifen die Initiative, gehen eine vertrauensvolle Mentoring-Beziehung ein und besprechen Ihre Ziele. Sie sind bereit, die persönlichen Erfahrungen Ihrer Mentorin/Ihres Mentors als wichtigen Input zu sehen.

Als Mentee hören Sie Informationen über viele persönlich gemachte Erfahrungen und Sichtweisen Ihres Gegenübers zu relevanten Themen.

Möglicherweise erhalten Sie auch Tipps und Anregungen, die mit Ihrer beruflichen und/oder persönlichen Entwicklung in Einklang stehen.

Wenn Sie es offen und wertschätzend angehen, können Sie vom Erfahrungsschatz profitieren und so gezielter Ihre nächsten Schritte danach ausrichten.

### Das berücksichtigen erfolgreiche Mentor/innen:

Mentoring ist eine individuelle Maßnahme der Personalentwicklung i. S. einer Förderbeziehung zwischen einer (berufs) erfahrenen Person (Mentor/in) und einer Person (Mentee), die sich weiter entwickeln will.

Als Mentor/in verfügen Sie über einen enormen Schatz an Erfahrungen zu den relevanten/vereinbarten Themen des Mentorings, vorzugsweise aus den Feldern Beruf/Karriere/ Persönlichkeit/Unternehmensinternes und kennen die ungeschriebenen Gesetze sowie Spielregeln für das berufliche Weiterkommen. Sie sind bereit und Willens, Ihren Mentees aus Ihrem persönlichen Fundus zu erzählen und damit deren Vorankommen und Entwicklung zu fördern.

Sie gehen eine vertrauensvolle Mentoring-Beziehung ein und akzeptieren Persönlichkeit und Sichtweisen Ihrer Mentees.

Als Mentor/in haben Sie die Gelegenheit, Ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und Ihre Kompetenzen zu erweitern. Nutzen Sie dabei auch die Vorteile eines gegenseitigen Feedbacks.

Als Mentor/in nutzen Sie die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Mentoring als wertvolles Potential auch für die eigene Entwicklung.

### Grenzen:

Die Grenzen im Mentoring liegen eindeutig in der Bereitschaft der handelnden Personen.

Empathie, Wertschätzung und gegenseitiger Respekt ist von enormer Bedeutung. Ist das nicht gegeben, werden die Resultate entsprechend ausfallen.

Unterschiedliche Rollen sollten nicht vermischt werden. So sollte die Initiative vom Mentee ausgehen, i. S. einer Holschuld. (Es kommt nicht selten vor, dass Mentor/in und Mentee warten, bis der andere sich meldet – und wenn sie nicht gestorben sind, warten sie noch heute ...).

Sind die Ziele/Themen der Mentees zu unklar bzw. zu wenig konkret, wird auch das Ergebnis alles andere als zufriedenstellend sein.

Kann das erworbene Wissen am Arbeitsplatz auch umgesetzt werden?

Verwechseln Sie Mentoring nicht mit Coaching/Beratung/Therapie!





## Mentoring - ein neuer Trend?

4/4

**Achtung – so wird  
Mentoring garantiert  
zum Reinfeld:**

- *Machen Sie auf keinen Fall den ersten Schritt und warten Sie, bis Ihr(e) Partner/in sich meldet*
- *Setzen Sie sich möglichst keine Ziele*
- *Seien Sie unpünktlich oder kommen Sie zumindest unvorbereitet*
- *Widersprechen Sie einander, wo es geht*
- *Verzichten Sie als Mentee auf einen festen Willen zur Veränderung und bleiben Sie lieber in Ihrer Komfortzone*
- *Fragen Sie auf keinen Fall bei Unklarheiten nach*
- *Sorgen Sie als Mentor/in dafür, dass Sie zum Thema weniger wissen als Ihr Mentee und sprechen Sie ja nie über persönliche Erfahrungen*

### Ergebnisse des Mentoring – ein Stimmungsbild an Hand einer Erfolgsgeschichte in Salzburg, das sagen eine Organisatorin und eine Mentee:

Dr. Claudia Pichler, Landesamtsdirektion Salzburg  
Stabstelle für Frauenfragen und Chancengleichheit:

Cross-Mentoring - ein Frauenförderprogramm mit engagierten Partner/innen

"Der Austausch mit einer erfahrenen Mentorin hat mir Klarheit über meine berufliche Position und meinen weiteren Werdegang gebracht. Gerade der Blick über den Tellerrand war eine große Bereicherung", ist eine Mentee von ihrer Mentoring-Partnerschaft begeistert.

Die Stärkung des Selbstbewusstseins und mehr Mut, sich gezielt für die eigene Karriereplanung einzusetzen, sind die wesentlichen Erfolge des Cross-Mentoring in der Verwaltung. Im persönlichen Umfeld bemerken fast zwei Drittel der Frauen positive Effekte, im beruflichen Umfeld kam es bei 48% der Frauen zu Verbesserungen.

Gestartet wurde Cross-Mentoring vom Land Salzburg mit dem Pilotprojekt 2006/07, im April 2010 wird der 3. Durchgang abgeschlossen. Bisher nutzten schon mehr als 100 Frauen die Gelegenheit, sich in informellen Gesprächen mit erfahrenen Führungskräften Tipps und Anregungen zur Karriereplanung zu holen.

Mehrere Institutionen der Öffentlichen Verwaltung, z. B. die Stadt Salzburg, die Universitäten und auch Großbetriebe, wie ein wichtiges Energieunternehmen und der Salzburg Airport beteiligen sich."

### Resümee:

Mentoring ist ein weiteres Tool der Personalentwicklung, das flankierend zur fundierten Basisausbildung und einem individuellen Coaching-Programm Erfahrungen von einer Person zu einer anderen vermittelt. Grundsätzlich sprechen wir von mehreren **Arten des Mentoring**:

**1. unorganisiert:** z. B. Der Mentee geht auf einen potentiellen Mentor zu und bittet ihn um persönliche Erfahrungen zu einem speziellen Thema. Beide vereinbaren Zeit und Themen.

**2a. organisiert:** z. B. Das Unternehmen X fördert die spezielle unternehmensinterne Übermittlung von Erfahrungen zu „ungeschriebenen Gesetzen“ der Karriere von erfahrenen Führungskräften an die Nachwuchskräfte.

**2b. organisiert/firmenübergreifend:** z. B. Das Land X organisiert mit Firmen gezielte Dialogprogramme zur Förderung einzelner Potentialträger/innen.

**3. universitär:** z. B. Die Universität in X fördert ihre Student/innen im ersten Semester durch die Erfahrungen von Älteren oder Professor/innen zur leichteren Integration.

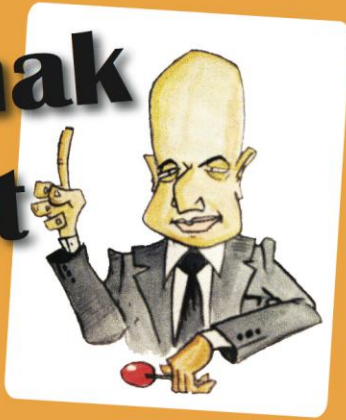
Paul Lürzer, MSc

Fotos: © Agentur Schlaminger, © Lürzer  
www.agentur-schlaminger.at



# Coachak meint

...



## Coaches.at - Newsletter 2. Quartal 2010



### *Mentoring – in einer Welt voller Veränderungen*

### Coachak-Kommentar

Übrigens, ich habe seit kurzem einen jungen Kollegen, einen Partner. Er heißt Jack, Jack der Schnüffler. Ich nenne ihn aber nur Co-Jack.

Bin ich froh, dass ich nicht mehr alleine meine Runden durch die dunklen Straßen drehen muss. Er ist kräftig, mutig, ein echter Draufgänger, schnüffelt überall herum, macht seinem Namen alle Ehre. Er hat auf der Polizei-Akademie eine wirklich gute Ausbildung bekommen, weiß alles – zumindest in der Theorie.

Aber ich sage euch: Von der Praxis hat er keinen Schimmer, weiß nicht einmal, wie man einen Lolly richtig in den Mund schiebt. Da ist er aber bei mir richtig. Denn ich weiß alles, wirklich alles, vor allem wie die Wirklichkeit wirklich ist.

Und was glaubt Ihr? Auf welche Idee bin ich da gekommen?

Ich habe beschlossen, ihn unter meine Fittiche zu nehmen, ihn in die Geheimnisse eines erfolgreichen Polizisten einzuweihen. Mentoring nennt man das heutzutage.

Ich bringe ihm jetzt bei, bei welchen Informanten man die heißen Dinge erfährt, wie man sich bei Ihnen erkenntlich zeigt, was sie mögen bzw. gar nicht mögen, welcher Codex da auf der Straße gilt, wer die eigentlichen Drahtzieher sind, warum man sie nie provozieren darf. Mein bestgehütetes Geheimnis sage ich ihm aber erst am Schluss: Wo man die besten Lollies erhält. Das muss er sich aber hart erarbeiten.

Er lernt schnell, mein kleiner Co-Jack (kein Wunder bei diesem Mentor), sehr schnell.

- Entzückend, (mein) Baby.