

Mentoringprozess und Rahmenbedingungen.



Der Mentoringprozess im Überblick

Bei der Konzeption eines firmenspezifischen Mentoringprogrammes oder beim Engagement in ein externes oder offenes Programm stehen einige wenige Rahmenbedingungen für das teilnehmende Unternehmen zur Klärung an.

Auswahlprozedere

Die Kriterien der Teilnahme sind abhängig von der Konzeption des Mentoringprogramms, der Unternehmenskultur, dem Stellenwert personalentwicklungspolitischer Maßnahmen usw. So spielen in einem internen Programm neben den fachlichen Kompetenzen und Potenzialen auch "innenpolitische" Faktoren eine Rolle, z.B. die Frage, ob ein im Innendienst tätiger Mentee mit einem im Außendienst agierenden Mentor zusammenkommen kann, wobei dies ggfls. zu längeren Ausfallzeiten im Unternehmen führt. In offenen Programmen spielt möglicherweise eine Rolle, dass Mentor und Mentee räumlich nicht allzu weit voneinander wohnen. Allgemein gilt: je komplexer die Auswahlkriterien sind, um so unwahrscheinlicher wird es sein, Mentoring als lebendigen Teil der Personalentwicklung zu etablieren; je "lascher" die Kriterien sind, um so unwahrscheinlicher sind erfolgreiche und zielführende Gespräche.

Klare Zielsetzung

Ein Mentoring-Programm hat eine eindeutige und positive Zielsetzung, an der sich sowohl die Mentoren als auch die Mentees orientieren und zu deren Erreichung beide gleichermaßen beitragen können. Da ein Mentoring eine Gesprächsplattform "auf Zeit" ist, sollten Ziele und Zwischenziele vereinbart werden, die

der voraussichtlichen Dauer der Zusammenarbeit entsprechen.

Über die Ziele der Aktiven hinaus, sollte auch das teilnehmende Unternehmen ein Ziel formulieren, das es mit dem Engagement im Mentoring erreichen möchte, z.B. Image- oder Rekrutierungs- oder Lernziele.

Unterstützung durch die erste Führungsebene

Die Unterstützung durch das obere Management ist in jedem Mentoringprogramm sehr wichtig, signalisiert sie doch die Wertschätzung, die das Unternehmen ihm beimisst. Ein klares Bekenntnis zur Förderung und die konsequente Unterstützung des Programms "von oben" ist ein wesentliches Kriterium für Akzeptanz und Durchführung des Programms, denn die Unternehmensspitze ist Vorbild für Führungskräfte und Angestellte.

Ausreichende Information über die Ziele und das Konzept des Programms

Alle beteiligten Gruppen - sowohl die Beschäftigten, als auch das Management und der Betriebsrat - sollten über die Ziele, die Zielgruppe, die Teilnahmebedingungen, die Auswahlkriterien sowie das Konzept und die geplante Durchführung des Programms ausreichend informiert sein.

Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und der Mentoren

Die - realistischen - Erwartungen der beteiligten Tandems sind die Gradmesser für die Beurteilung des Programms. Ihnen sollte deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es gehört in diesem Kontext auch zu einer seriösen Vorbereitung, über Möglichkeiten und Grenzen des Mentorings zu informieren und erhöhte Erwartungen zu drosseln. Zu hohe Erwartungen führen meist schnell zur Ernüchterung und Demotivation. Realistische Erwartungen wiederum werden durch die Zielvereinbarungen gespiegelt und spielen auch im Auswahlprozess (dem sog. Matching) eine wesentliche Rolle.

Seminare für Mentoren und Mentees

Es ist vorteilhaft, sowohl Mentoren als auch Mentees Seminare anzubieten, in denen Themen behandelt werden, die für das Gelingen einer Mentoring- Beziehung hilfreich sind. Themen können z.B. das Erstellen von belastbaren Beziehungen, das Konfliktmanagement, das Klären des Rollenverständnisses, Reflexion und Lernen sein. Auch den Mentoringprozess flankierende Trainings bieten sich an.

Ausreichend Raum für Erfahrungsaustausch

Es ist sinnvoll, sowohl Raum für den Austausch unter "Gleichgesinnten" anzubieten (z.B. Mentoren-Treffs, Chats usw.), als auch einen Austausch unter den Mentoring- Tandems zu ermöglichen. So lernen Mentoren auch andere Mentees kennen und Mentees bekommen die Gelegenheit, weitere Kontakte zu knüpfen.