

Mentoring

Ungeschönte Einblicke

Die Arbeit von Mentorinnen und Mentoren folgt keinem Lehrbuch. Mentoren folgen einem inneren Kompass, der ihnen im Umgang mit Mensch und Unternehmen den Weg weist. Dabei sind von Beginn weg Ziele und Erwartungen transparent zu machen und das entsprechende Mentoring zu initiieren.

von Dr. Robert Schiller (*)

Erstbegegnungen sind spannend. Während die Körpersprache der Führungskraft einerseits Unsicherheit («Wie soll ich das nun sagen?») zum Ausdruck bringt, äussert sie sich sehr bestimmt: «Bei uns ist es so!». Selten eröffnet jemand das Gespräch mit «Das ist vorgefallen. Ich kann es mir nicht erklären.» Erste Eindrücke sagen viel und verblassen nie ganz. Einmal am Erzählen, ergiesst sich eine Flut an Informationen zur Denk- und Verhaltensweise der Führungskraft, sowie zu ihrem beruflichen und privaten Umfeld. Beispiele dazu: Die Führungskraft...

- ist weiblich und ohne Hochschulabschluss. Sie hört immer wieder, wie gut sie sei, kriegt Blumen und Bonus. Befördert werden andere: Männer mit Hochschulabschluss. Die Kundschaft wolle das so.
- ist Russin mit Doktorgrad und Auszeichnung. Sie will von der Schweiz aus eine internationale Laufbahn starten. Ratschläge wie «Für Dich ist doch alles kein Problem!» hört sie oft. Das macht sie unsicher. Sie fühlt sich einsam, obwohl sie allen dankbar sein sollte.
- ist männlich, Geschäftsleitungsmitglied, beruflich erfolgreich und auch als Person sehr geschätzt. Die neue «Nummer 1» fin-

det ihn auch ganz toll, was ihm die Führungskraft nicht abkauft. Etwas stimmt da nicht. Die Führungskraft «forscht» bei sich nach Unzulänglichkeiten und arbeitet fortan sieben statt nur sechs Tage die Woche. Im Gespräch gibt er sich gelassen, sein Bein zittert unentwegt.

Beispiele anderer Art sind schleichendes Auseinanderleben von Partnern, unerklärliches Zurückziehen bester Freunde, ein Gefühl anhaltender Traurigkeit oder die mindestens zeitlich überraschend kommende Beförderung, die erst einmal nichts als Bauchweh bereitet. Jeder Fall ist anders.

Mentoring ist Erfahrungssache

Die Arbeit als Mentor bringt Überraschungen:

- Dem Unternehmer und Technologie-Crack sträuben sich beim Wort «Marketing» die Haare. Ein Freund erklärt das später so: Der Unternehmer habe eine unschöne Periode mit einem Marketingverantwortlichen erlebt und setze seither Marketing mit jenem Erlebnis gleich.
- Die Verkaufsverantwortliche zweifelt an ihrem Verstand: Von einem weltweit bekannten Beratungsunternehmen begleitet, verwenden Verwaltungsräte und Geschäftsleitungskollegen neuestes Strategievokabular. Zuerst steht der Kunde. Gedacht wird jedoch vom Produkt her. So erlebt in KMU wie Konzernen.
- Das glückliche Ehepaar ist zugleich Unternehmensehepaar. Die Gattin versteht von vielem sehr viel mehr als der Gatte. Doch sie schweigt. Wie lange noch?

Die Beispiele zeigen die Vielfältigkeit und Komplexität von Mentoring auf. Da sind Begabung und Erfahrung wichtiger als Diplom und Verbandszugehörigkeit. Insofern steht

diese Tätigkeit «jederfrau» und jedermann offen. Es liegt am Kunden, auszuwählen. Mentoren haben auch Grenzen. Situationen sind manchmal so verrückt – es erinnert dann mehr an Schattenboxen. Nur Wachsamkeit, Intuition und Erfahrung helfen weiter. Grenzen setzt auch die Loyalität zum Auftraggeber: Mentoring kann auch Trennungen herbeiführen.

Kritik auf gleicher Augenhöhe

Führungskraft und Mentor sind Partner, die über erhebliches, doch unterschiedliches Wissen verfügen und sich weiterentwickeln wollen. Mit einer Führungskraft, deren Führungsteam ich begleite, habe ich eine Abmachung getroffen. Wir beobachten uns bei der Arbeit und betreiben «schonungslos» gegenseitige Kritik. Partnerschaft bedeutet, auch einmal am Wochenende zu arbeiten und zu Unzeiten zu telefonieren. Der Prozess der Führungskraft soll möglichst genau verfolgt werden. Vieles verläuft dabei anders als in der Fachliteratur empfohlen.

Das passende Werkzeug

Welches Mentoring die besten Ergebnisse verspricht, ist fallweise zu klären.

- Geht es um eine berufliche Standortbestimmung, können Life Design und Assessment das Richtige sein. Erscheint ein Angebot als allzu systemisch, vorgefertigt und IQ-lastig, ist Vorsicht geboten. Führung hat vor allem mit Stärke in der kräftezerrenden Umsetzung von Füh-



Robert Schiller

- rührungsaufgaben zu tun und wenig mit «ge-scheiten» Schnellanalysen.
- Ist offensichtlich ein Einzelthema zu bearbeiten, von Zeitmanagement über Publikumsauftritte etc., kann der entsprechende Spezialist mehr bewirken.
- Geht es um berufliches wie persönliches Vorankommen im komplexen Führungsalltag, erzielt ein businessorientiertes Mentoring die besten Ergebnisse.
- Für ein internes Mentoring ist genügend Distanz zwischen Mentor und Führungskraft Voraussetzung. Amten (ältere) Führungskräfte als Mentoren, besteht die Gefahr, dass ausgediente Erfolgsrezepte aus früheren Führungsinstrumenten vermittelt werden. Bei hoher, allseitiger Akzeptanz der Mentoren kann internes Mentoring für das Unternehmen auch ein Segen sein.

Eigene Grenzen kennen

Oft sind Mentoren auch Partner der HR-Verantwortlichen. So können führungserfahrene Mentoren dem HR-Team behilflich sein, den Wünschen und Anforderungen der Linienverantwortlichen näher zu kommen. Dreiecksverhältnisse können problematisch sein. Ein im Scheidung stehendes Paar beispielsweise: Als Führungskräfte wollten sie sich, unabhängig voneinander, neu ausrichten. Da lehnt man besser ab, da offensichtlich auch andere Absichten im Raum standen. Mentoren haben ihre Grenzen zu kennen. Will die Führungskraft ihr Verhalten nicht ändern, ist das Mentorat zu beenden.

Für ein Mentoring wie beschrieben ist breite Führungserfahrung zwingend. Generell eignen sich Personen mit ausgesprochenen Fähigkeiten auf dem Gebiet der personenbezogenen Führung. Keinesfalls Selbstdarsteller. Ohne Sensibilität gegenüber Menschen und deren Anliegen, sowie natürliches Verlangen zu helfen, geht im Mentoring nichts.

(*) Robert Schiller (info@schillerconsulting.ch) war u.a. über zehn Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen bei Ciba-Geigy (Novartis) weltweit tätig. Seine zwei Bücher sind bei Orell Füssli erschienen; www.schillerconsulting.ch.