

Nürnberger Zeitung, 20.03.2008

Cross-Mentoring: Erfahrungsaustausch zwischen Einsteigern und «alten Hasen» KARRIEREFÖRDERNDES SPIEGELBILD

CLAUDIA URBASEK



Eine Führungskraft von heute muss so ziemlich alles können: verhandeln, entscheiden, delegieren, motivieren, kritisieren, systematisch denken, präsentieren, überzeugen und Konflikte regeln. Und ein effektives Zeitmanagement gehört auch noch dazu.

Um all diese Fähigkeiten auszubilden und im Idealfall perfekt einsetzen zu können, braucht selbst der talentierteste Nachwuchs manchmal einen Rat. Dafür hat die Unternehmensberatung «susanne bohn Leadership Competence» ein Cross-Mentoring-Projekt ins Leben gerufen. Im September 2007 startete die zweite Auflage mit 28 Paaren aus 21 namhaften Unternehmen der Region.

Kern der Aktion: Jeweils ein Mentor – eine anerkannte Führungskraft – berät ein Jahr lang einen Mentee, eine Führungskraft, die am Beginn ihrer Karriere steht. Der Ältere berichtet von seinen Erfahrungen und unterstützt den Jüngeren so auf dem Karriereweg. Persönliche Kompetenzen, aber auch regionale Netzwerke sollen gefördert werden. «Es können in diesem Gesprächsrahmen alle Fragen zur Karriereentwicklung besprochen und individuelle Lösungen entwickelt werden», sagt Initiatorin Susanne Bohn. Besonders wichtig ist ihr, dass die Mentoring-Tandems in keinerlei geschäftlicher Verbindung stehen. Denn dadurch ist – im Gegensatz zu internem Mentoring – mehr Offenheit in den Gesprächen möglich. «Außerdem ist es immer gut, mal über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen und andere Unternehmenskulturen kennenzulernen», so Bohn.

«Es ist sehr angenehm, sich von einem Dritten, der von außen auf das Unternehmen schaut, einen Rat holen zu können», bestätigt auch Ulrike Müller, die seit einem halben Jahr als Mentee in das Projekt eingebunden ist. «Ein Außenstehender hat eine andere Sicht auf die Dinge – da relativiert sich manches.» Die 34-Jährige arbeitet als Rechtsanwältin für Steuer- und Wirtschaftsstrafsachen bei der Wirtschaftskanzlei Rödl & Partner, die drei Mentoren und drei Mentees in das Projekt entsandt hat. Alle zwei bis drei Wochen trifft sie sich mit ihrem Mentor Norbert Reif. Dann wird alles rund um das Thema Mitarbeiterführung besprochen oder es werden aktuelle Fragen diskutiert.

Mentor Norbert Reif ist 48 Jahre alt und zuständig für die Konzerneinkäufe bei der Fürther Firma Uvex. Seit 25 Jahren trägt er Führungsverantwortung, koordiniert Personal von Betriebshandwerkern über Ingenieure und Architekten bis zu Doktoren. Er ist zum ersten Mal bei dem Cross-Mentoring-Projekt dabei, hatte allerdings schon einiges darüber gehört. Der Personalleiter von Uvex war in der ersten Runde als Mentor tätig und hatte ihm seine Eindrücke geschildert.

Reif selbst zieht nach der ersten Halbzeit eine positive Bilanz: «Auch als Mentor kann man etwas lernen», sagt er. «Bei vielen Fragen, die der Mentee stellt, wird mir klar, dass den größten Selbstverständlichkeiten eine enorme Komplexität innewohnt.» Oft sei er selbst in ähnlichen Situationen wie sein Mentee gewesen. «Ganz häufig kann man aber erst dann, wenn man dem anderen davon erzählt, auch für sich selbst begründen, warum man damals so oder so gehandelt hat», sagt Reif. Aus dem Bauchgefühl wird plötzlich eine rationale Erklärung. Um ein guter Mentor zu sein, reiche Berufserfahrung allein jedoch nicht. «Für mich ist entscheidend, ein Gefühl für den Menschen zu entwickeln und sich in seine Situation hineinzuversetzen.» Ein Mentor müsse vor allem zuhören können und die Fähigkeit haben, auch mal zwischen den Zeilen zu lesen. Dennoch ist ihm eines wichtig: «Ich gebe keine Empfehlungen, ich sage nur meine Meinung.» Was der Mentee daraus mache, liegt letztlich in dessen Hand.

Nürnberger Zeitung, 20.03.2008

Ein Fakt, der auch Ulrike Müller wichtig ist. «Und man muss es selber wollen. Es nützt nichts, wenn beispielsweise Unternehmen ihre Mitarbeiter in so ein Mentoring-Projekt drängen.» Auch, weil ein großer Vertrauensvorsprung notwendig ist, schließlich spricht man mit einem völlig fremden Menschen über Dinge, die einen sehr beschäftigen. Sie ist froh, sich für das Projekt beworben zu haben. «Es ist unbedingt zu empfehlen, man reift dadurch. Man macht sich mehr Gedanken darüber, wie man bestimmte Entscheidungen transportiert und kommuniziert.» Das Mentoring wirke dabei wie ein Spiegel, sagt Müller.

Aber nicht alles, was man darin sieht, ist immer schön: «Man denkt schon anders über sich nach, wenn der Ratgeber fragt: ‚Wundert Sie die Reaktion Ihres Gegenübers, wenn Sie sich so verhalten?‘ Man findet selbst nicht immer den Ansatz, sich zu überprüfen.» Durch den Mentor erkenne sie viel besser, wie sie auf andere wirke, so Müller. «Der beste Mentor ist der, der auch mal was Kritisches sagt», stimmt Norbert Reif zu. «Er muss auch mal aufrütteln und eine andere Perspektive anbieten.» Alles stets gutzuheißen, nütze keinem etwas.

© NÜRNBERGER ZEITUNG