

Vom Trend zum State-of-the-Art: betriebliches Mentoring als Basis für erfolgreiche Unternehmen

Die Bewältigung von beruflichen Herausforderungen

Von Anja Meier

Wir alle leben in einer Gesellschaft, die sich rasant weiterentwickelt. Tempo und Leistungsdruck im Beruf nehmen zu. Auch privat sind wir gefordert. Was ist uns wichtig? Wie können wir unsere Ziele erreichen, ohne dabei uns selbst zu verlieren? Gelassen und empathisch agieren, statt hektisch zu reagieren? Im beruflichen wie im privaten Umfeld.

Die Anforderungen der heutigen schnelllebigen und vernetzten Welt sind herausfordernd – für Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer. Unterstützung, Begleitung und Hilfestellung tun Not. Genau da setzt das Berufsbild des betrieblichen Mentors* an.

Entwicklungsprozess eines betrieblichen Mentors

Auf dem Weg zum betrieblichen Mentor setzt man sich intensiv mit sich und seinem Tun auseinander. Zu diesem persönlichen Entwicklungsprozess gehört auch dazu, sich privat wie auch beruflich zu reflektieren. Indem man sich bewusst vermehrt auf der Meta-Ebene bewegt und eine ganzheitliche Perspektive entwickelt, kommt oftmals mehr Gelassenheit auf, die hilfreich für den Umgang mit Herausforderungen ist. Damit einher geht eine erhöhte Frustrationstoleranz, die wiederum zu einer effektiveren Zielerreichung führen kann.

Coachinghaltung nutzen

Dieses Mindset, welches im Entwicklungsprozess geformt wird, wird als Coachinghaltung bezeichnet. Diese Haltung und das damit verbundene Know-how werden im betrieblichen Mentoring aktiv eingesetzt.

Betriebliche Mentoren unterstützen Führungspersonen und Mitarbeitende in deren Arbeits- und Berufsfeld bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen. Dies bedeutet, sie bearbeiten mit ihnen arbeitsplatzbezogene Fragestellungen, geben neue Impulse und helfen, nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Die Handlungskompetenz von betrieblichen

Mentoren zeigt sich durch die Fähigkeit, verschiedene Rollen aufgaben-, bedarfs- und situationsgerecht auszuüben und wirkungsvoll einzusetzen.

Die drei Rollen eines betrieblichen Mentors

Je nach Ausgestaltung ihrer Tätigkeit sind betriebliche Mentoren sowohl als Coach, als Berater oder als Trainer tätig. Diese drei Rollen unterscheiden sich folgendermassen:

1. Coach

Coaching ist lösungs- und ressourcenorientiert. Der Kunde gibt dabei den Inhalt vor und erarbeitet – unterstützt durch den Coach – für ihn stimmige Ziele und Lösungen. Der Coach begleitet den Prozess und setzt durch systemische Fragemethoden und Tools Impulse, die Raum schaffen für die Erarbeitung von individuell passenden und nachhaltigen Lösungen. In der Rolle des Coach gibt der betriebliche Mentor weder Ratschläge noch Tipps, sondern unterstützt seine Kunden, selbst Lösungen zu erarbeiten, beispielsweise mit dem Ziel der Reflexion und Weiterentwicklung des Führungsstiles einer Führungskraft. Als Coach unterstützt der betriebliche Mentor den Kunden bei der Reflexion des eigenen Verhaltens, regt Perspektivenwechsel an und hilft neue Verhaltensstrategien zu entwickeln. Des weiteren kann Coaching beispielsweise in einem Teamsetting zum Ziel haben, das Team als Ganzes zu stärken und die Zusammenarbeit zu optimieren.

2. Berater

Beratung wird als Wissenstransfer verstanden. Eine erfahrene Person mit fach-

lichem Expertenwissen gibt dabei ihr Know-how im Sinne von Ratschlägen und Tipps weiter. Ziel der Beratungsperson ist es, die Kunden durch fachliche Hilfestellungen in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Der betriebliche Mentor setzt diese Rolle bewusst ein, falls dies situativ nutzbringend ist.

Wissenswertes

Coach vs. betrieblicher Mentor

Wichtige Differenzierung der beiden Formate Coaching und betriebliches Mentoring:

Coaching ist eine zeitlich begrenzte Begleitung von Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen im klassischen Sinne der betrieblichen Beratung/Begleitung. Im Fokus steht die Bearbeitung von beruflichen und oder persönlichen Fragestellungen, wobei der Inhalt und die Ziele vom Kunden bestimmt werden. Der Coach ist impulsgebend und unterstützend, ermöglicht Perspektivenwechsel und erweitert dadurch die Handlungsmöglichkeiten des Kunden.

Betriebliche Mentoren verfügen über ein sehr breites Kompetenzprofil. Sie denken in Prozessen, erkennen Probleme, finden Lösungswege und leiten geeignete Interventionen ein. Sie üben dabei drei verschiedene unterstützende Rollen aus: Coach, Berater und Trainer. Als Berater bringen sie Expertenwissen ein und geben Ratschläge, als Trainer vermitteln sie verhaltensbezogenes Wissen und als Coach leisten sie Hilfe zur Selbsthilfe. Da bei der letzteren Rolle das Gegenüber und dessen Bedürfnisse stark im Fokus stehen, kann die Coachinghaltung als Basis für die anderen beiden Rollen betrachtet werden.

*Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.



3. Trainer

Training kann einerseits zur Entwicklung oder Veränderung von Verhaltensweisen und andererseits zur Vermittlung und Festigung von Wissen eingesetzt werden. Als Trainer ist der betriebliche Mentor ein Fachexperte, der Spezialwissen vermittelt, die Inhalte und Anleitungen zur Umsetzung vorgibt und durch Übungen festigt. Trainingselemente setzt er beispielsweise ein, wenn er dem Kunden Übungen zum Beobachten oder Festigung mitgibt.

Mit dem Berufsbild «Betrieblicher Mentor» werden ganz bewusst Coaching, Beratung und Trainingselemente kunden- und situationsgerecht kombiniert, um Einzelpersonen bei Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen optimal zu begleiten.

Wie diese Rollen eines betrieblichen Mentors konkret gelebt werden, illustrieren zwei aktuelle Praxisbeispiele.

Aufbau eines Mentoringprogrammes im militärischen Umfeld

Kilian Zimmermann, Absolvent des Lehrganges Coaching Mentoring und seit mehr als 20 Jahren im Berufsmilitär tätig, erzählt begeistert über die Entstehung des Mentoringprogramms:

Gut zu wissen

Subjektfinanzierung – Ihre Weiterbildung wird mitfinanziert

Der Bund unterstützt die höhere Berufsbildung mit direkten Bundesbeiträgen. Nach dem Absolvieren der eidg. Berufsprüfung erhalten Sie unabhängig vom Resultat 50 % der von Ihnen finanzierten Lehrgangskosten vom Bund zurückerstattet.

«Mich inspirierte die Frage, wie ich innerhalb der eigenen Organisationseinheit die Mitarbeiter aktiv im Umgang mit bestehenden Problemfeldern unterstützen und begleiten kann, ohne dabei die betrieblichen Interessen zu vernachlässigen. Daraus resultierte ein Mentoringprogramm, welches über die ganze Laufbahn im militärischen Umfeld (zivile und militärische Mitarbeiter) anwendbar ist.»

Laut der Aussage von Kilian Zimmermann stand dabei die Verbesserung der Vereinbarkeit eines anspruchsvollen Berufs mit den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter im Fokus. Wie sich dieses Mentoringprogramm konkret auf seinen Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur auswirkt, beschreibt Kilian Zimmermann so: «Als betrieblicher Mentor erlebe ich, wie sich Wertschätzung, Achtsamkeit und das Bestreben nach einer ausgewogenen Life-Balance verbunden mit einer offenen Führungskultur positiv auf die Unternehmenskultur auswirken.»

Weiter erzählt Kilian Zimmermann: «Das Mitprägen der Unternehmenskultur sowie die Akzeptanz meiner zusätzlichen Rollen innerhalb des betrieblichen Mentorings (Berater, Coach und Trainer) stellen für mich eine grosse Chance dar. Nicht nur konnte ich mein Aufgabenfeld dadurch enorm erweitern, sondern ich kann aktiv dazu beitragen, dass zukünftige Führungskräfte im militärischen Umfeld bewusster mit den Herausforderungen unseres Berufsbildes umgehen.»

Praktische Umsetzung des betrieblichen Mentorings in der IT Branche

Patrick Fischer, Trainer für Schulungen von komplexen IT-Systemen, berichtet aus seiner Erfahrung als betrieblicher Mentor im Berufsalltag: «Ich wurde offener und flexibler in der Planung und habe gleich-

zeitig für mich neue Entrypoints entdeckt, damit ich als Coach und betrieblicher Mentor tätig werden konnte.»

Gerade in der IT-Branche, die nach wie vor überwiegend eine Männerdomäne ist, wird ungern über Probleme oder Gefühle wie Unsicherheit oder Überforderung gesprochen. Daher stand Patrick Fischer vor der Herausforderung, wie er seine Funktion als betrieblicher Mentor in den Arbeitsalltag integrieren und die Hemmschwelle für potentielle Kunden so niedrig wie möglich halten konnte: «Bei sogenannten Review-Terminen gehe ich in der Tätigkeit als Coach aktiv mit den Mitarbeitern ins Gespräch. Mit offenen Fragen wie beispielsweise «Wo stehst du?», kann bei den Ressourcen angesetzt werden. Plötzlich werden persönliche Themen angesprochen und ich kann ihnen Impulse zur Lösung oder zum Umgang damit geben.»

Patrick Fischer hat weitere Veränderungen bemerkt: «Mittlerweile bekomme ich häufig Anfragen für Begleitungen von Personen, die über interne Mund-zu-Mund-Propaganda auf mich aufmerksam geworden sind. Auch Anfragen für die Begleitung von Gruppenprozessen werden immer öfters an mich gerichtet. Mein Status im Unternehmen als Vertrauensperson und Ansprechpartner ist gestiegen.»

Voller Freude meint er abschliessend: «Heute kann ich sagen, dass das Berufsbild des betrieblichen Mentors genau mit meiner Funktion übereinstimmt und ich mich darin wiedererkenne.»

Deshalb ist das Coachingzentrum genau richtig für Sie

Seit über 15 Jahren bilden wir mit Herzblut und Leidenschaft Coaches, betriebliche Mentorinnen und Mentoren aus.

Ausbildungsinformationen finden Sie unter:
www.coachingzentrum.ch/coach