

INTERVIEW

Patrick Jacot



«Betriebliches Mentoring als kontinuierlicher Entwicklungsprozess»

Patrick Jacot, Leiter des Credit Office und Mitglied der Direktion bei PostFinance AG, teilt seine Erkenntnisse zum erfolgreichen Mentoring. Als Finanzexperte und erfahrener betrieblicher Mentor erläutert er, wie diese Praxis Führungskräfte formt und Unternehmen stärkt. Im Gespräch erörtert er Herausforderungen, Chancen und die Bedeutung des Erfahrungsaustauschs – und erklärt, warum er betriebliches Mentoring als fortlaufenden Prozess der persönlichen und beruflichen Entwicklung betrachtet.

Herr Jacot, können Sie uns zu Beginn einen kleinen Einblick in Ihre Rolle und Ihren Arbeitsalltag geben?

Gerne: Ich arbeite bei PostFinance AG und leite das «Credit Office», wo ich für die Verarbeitung von Hypotheken und Limitenprodukten schweizweit verantwortlich bin. Ergänzend engagiere ich mich auch aktiv als Coach, Mediator, betrieblicher Mentor und Resilienztrainer im Unternehmen. Diese Kombination macht meine Arbeit sehr abwechslungsreich.

Wenn Sie den Begriff «betriebliches Mentoring» in ein paar Sätzen zusammenfassen müssten, wie würden Sie es beschreiben?

Betriebliches Mentoring ist für mich wie eine Reise, die nie endet. Jeder Mensch sammelt auf seiner Lebensreise Erfahrungen, und betriebliches Mentoring ist ein Lernprozess, von dem beide Seiten profitieren können. Es mag überraschen, aber ich habe auch als Mentor eine Menge von meinen Mentees gelernt. Die Themen sind dabei so vielfältig wie die Menschen selbst – von Führungsfragen bis hin zu Teamentwicklung.

Wie sieht Ihre Rolle als betrieblicher Mentor konkret aus? Welche Facetten hat sie?

Meine Rolle ist sehr situativ. Ich bin Coach, Berater, Trainer und manchmal einfach jemand mit Berufs- und Lebenserfahrung. Im klassischen Mentoring-Setup assistiere ich dem Mentee bei seinen Anliegen. Dabei setze ich systemische Fragestellungen ein, um Impulse zu setzen.

Der persönliche Austausch ist essenziell – manchmal bin ich der Wissensvermittler, manchmal der Trainer, der neue Verhaltensweisen übt. Als betrieblicher Mentor kann ich die Rollen individuell kombinieren.

«Zu den wichtigsten Voraussetzungen gehören Menschenfreundlichkeit und Begeisterung für persönliches Wachstum.»

Patrick Jacot

ist Leiter «Credit Office» und Mitglied der Direktion bei PostFinance AG.



Neben seiner leitenden Funktion bringt Patrick Jacot eine Leidenschaft für die persönliche und berufliche Entwicklung von Menschen mit. Er engagiert sich aktiv als Coach, Mediator, betrieblicher Mentor und Resilienztrainer, um Kolleg:innen und Führungskräfte bei ihrem individuellen Wachstum zu unterstützen. In diesem Interview gewährt Patrick Jacot uns spannende Einblicke in seine Rolle als betrieblicher Mentor.

Aus Unternehmensperspektive kann der Mentor auch als Personalentwickler fungieren, beispielsweise, um Mitarbeitende in Veränderungsprozessen zu begleiten.

Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach für einen erfolgreichen betrieblichen Mentor zentral?

Aus meiner Sicht ist die wichtigste Voraussetzung, dass man Menschen mag, an ihnen interessiert ist und eine Freude an deren Entwicklung hat. Hinzu kommen Sozialkompetenzen wie Empathie, die Fähigkeit zur Reflexion und ein wertschätzender Umgang. Ebenso entscheidend ist der Wille, Zeit und Energie zu investieren. Auch ein gutes Netzwerk im Unternehmen ist Gold wert.

Wer nimmt betriebliches Mentoring in Anspruch, und welche Themen kommen besonders häufig vor?

In unseren klassischen Mentoring-Programmen kommen vor allem jüngere Führungskräfte und erfahrene Kolleg:innen, die sich auf einen neuen Karriereweg begeben, zu mir. Die Themen reichen von typischen Führungs-Herausforderungen bis hin zu persönlichen Entwicklungsschritten. Immer häufiger werden auch Stressbewältigung und Resilienztraining angesprochen.



Was passiert in einer typischen Mentoring-Session?

Zu Beginn gibt es ein Kennenlerngespräch, um Vertrauen aufzubauen. Wir sprechen über Erwartungen und Ziele, die anschliessend schriftlich festgehalten werden.

Das betriebliche Mentoring dauert meist etwa sechs Monate, und wir planen die Sitzungen gleich zu Beginn, um Verbindlichkeit zu schaffen. Am Ende wird alles reflektiert und der Erfolg der gemeinsam gesetzten Ziele überprüft. Dieser Abschluss findet oftmals gemeinsam mit dem/der Vorgesetzten des Mentees statt.

Wie gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Mentees?

Vertrauen entsteht durch offene Kommunikation. Ich zeige zu Beginn auf, wie ich arbeite und was ich einbringen kann. Wir arbeiten systemorientiert und prüfen nach einer ersten Sitzung, ob die Chemie stimmt und eine Zusammenarbeit für beide Seiten stimmig ist.

Welche Herausforderungen begegnen Ihnen als betrieblicher Mentor häufig?

Die grösste Herausforderung in meiner Rolle als betrieblicher Mentor liegt weniger in der Aufgabe selbst als im organisatorischen Rahmen. Betriebliches Mentoring erfordert ein zeitliches Engagement, auf das sich beide Seiten einlassen müssen, was oft nicht einfach zu realisieren ist. Es ist wichtig, dass das Mentoring bei der Terminpriorisierung nicht stets nachrangig behandelt wird. Darauf lege ich bei der Zielvereinbarung grossen Wert.

Zudem ist es entscheidend, dass die gegenseitigen Erwartungen klar kommuniziert und die Zielsetzungen samt Erfolgskriterien sinnvoll definiert werden, um Frustration zu vermeiden. Sind diese Grundlagen erfüllt, steht einem erfolgreichen betrieblichen Mentoring nichts im Wege.

«Betriebliches Mentoring ist mittlerweile ein wichtiger Bestandteil unserer internen Führungsausbildung.»

Wie haben Sie sich nach Ihrer Ausbildung zum betrieblichen Mentor beruflich positioniert?

Es war nie mein Ziel, direkt nach der Ausbildung selbstständig zu werden. Stattdessen habe ich mein Wissen in das interne Mentoring-Programm bei PostFinance AG eingebracht sowie mit Kolleg:innen einen Coaching-Pool aufgebaut. Betriebliches Mentoring ist mittlerweile ein wichtiger Bestandteil unserer Führungsausbildung.

Was hat Ihren Arbeitgeber PostFinance AG dazu veranlasst, betriebliches Mentoring in die Führungsausbildung zu integrieren?

Das neue Starterkit-Format für Führungskräfte zielt darauf ab, den Einstieg in die neue Führungsrolle sowie die nachhaltige und zügige Integration ins Unternehmen und dessen Kultur zu erleichtern. Wir setzen auf ein kollaboratives Lernkonzept, um die bereichsübergreifende Vernetzung, das Peer-Learning und den Erfahrungsaustausch von Anfang an zu fördern.

Ein interner, erfahrener «Buddy» teilt sein Wissen und Netzwerk mit den neuen Führungspersonen und begleitet die Peer-Gruppe durch diese Anfangsphase, wodurch diese Aspekte zusätzlich verstärkt werden. Intern differenzieren wir zwischen Mentor und «Buddy» dahingehend, dass der «Buddy» der jungen Führungskraft im Alltag praktische Unterstützung bietet und informell dabei hilft, sich schneller einzugewöhnen und im neuen Umfeld zurechtzufinden.

«Betriebliches Mentoring fördert das innerbetriebliche Lernen und schafft eine positive, kollaborative Arbeitsumgebung.»

Wie unterstützen Unternehmen ihre Mentor:innen?

Bei PostFinance AG ist betriebliches Mentoring ein fester Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung. Sowohl Mentor:innen als auch Mentees können diese Programme während der Arbeitszeit nutzen. Die vorgesetzte Stelle des Mentees ist ebenfalls in den Prozess eingebunden.

Welchen Mehrwert bringt betriebliches Mentoring für Unternehmen?

Mentoring spiegelt die Unternehmenskultur wider und fördert innerbetriebliches Lernen sowie Vernetzung, was zu einem positiven und kollaborativen Arbeitsumfeld beiträgt. In unserer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt können erfahrene Führungskräfte ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen weitergeben.



Durch diese Unterstützung stellen sie sicher, dass die Mentees ihre Ziele erreichen und sich gesund weiterentwickeln können.

Auf diese Weise beteiligen sich die Mentor:innen aktiv an der Mitarbeiterentwicklung und -bindung im Unternehmen. Ich bin fest davon überzeugt, dass betriebliches Mentoring einen beträchtlichen Mehrwert für ein Unternehmen schafft, auch wenn sich dieser oft nicht direkt messen lässt.

Können Sie uns von einer Erfolgsgeschichte erzählen?

Ein besonders eindrückliches Beispiel ist eines meiner ersten betrieblichen Mentorings. Dieses verlief sowohl hinsichtlich des Prozesses als auch der Zielerreichung ausserordentlich gut und erwies sich für alle Beteiligten als sehr erfolgreich. Der Mentee vollzog eine bemerkenswerte Entwicklung innerhalb des Unternehmens.

Der wahre Gewinn für mich persönlich liegt jedoch darin, dass sich aus dieser gemeinsamen Mentoring-Reise eine Freundschaft entwickelt hat, die bis zum heutigen Tag Bestand hat.

Wie wird der Erfolg Ihrer Aktivitäten als betrieblicher Mentor von Ihrem Arbeitgeber gemessen und bewertet? Gibt es spezielle KPIs oder Feedback-Systeme?

Ich lade meine Coachees resp. Mentees immer nach unserer gemeinsamen Reise zu einem Feedback ein, welches ich standardmässig erhebe. Eine übergeordnete, systematische Erhebung könnte den Erfolg solcher Programme sogar noch sichtbarer machen. Wir sind überzeugt, dass sich jegliches Engagement in die Entwicklung der Mitarbeitenden, wie z. B. in Form von Mentoring-Programmen, auszahlt.

Welche Ratschläge würden Sie jemandem geben, der eine betriebliche Mentoring-Ausbildung plant?

Freude an der Zusammenarbeit und an der Weiterentwicklung von Menschen. Bringen Sie Ihre Berufserfahrung mit und bauen Sie Ihr Netzwerk auf. Einfach machen und Spass daran haben – ich würde es jederzeit wieder tun!