

MENTORING-PROGRAMME

Ausgewählte Beispiele:

- > **ABB Schweiz:** Paradebeispiel für systematisch aufgebautes und zielgerichtetes Mentoring. Lange Tradition mit Mentoring-Programmen. Teilnehmende bearbeiten ein bereichsübergreifendes Projekt mit komplexer Problemstellung. Jeder Trainee hat einen persönlichen Mentor, der ihn/sie während einer intensiven Zeitspanne begleitet. Win-win-Situation sowohl für Mentee und Mentor als auch für Unternehmen.
- > **Empa (Eidg. Materialprüfungs- und Forschungsanstalt):** Mentoring wird dazu eingesetzt, wissenschaftliche und technisch-administrative Nachwuchskräfte zu fördern und Wissen zu vernetzen. Während eines Jahres nahmen 12 jüngere Mitarbeitende an einem internen Pilotprojekt teil; dabei standen ihnen erfahrene «One-to-one»-Mentoren zur Seite, welche mit den Strukturen/Prozessen des Betriebs vertraut sind und über ein grosses Beziehungsnetz verfügen.
- > **Hublot (Uhrenhersteller):** Stellt ehemalige Spezialisten/Experten den Lernenden als Mentoren/Instruktoren zur Verfügung. Damit soll das Wissen – das grösste Kapital – im Unternehmen gesichert werden.
- > **Eigenes Beispiel:** Zuerst als Mentee, später als Mentor in kleineren Unternehmen tätig. In beiden Funktionen mit nachhaltigem Lern- und Ausbildungserfolg (s. Beispiel als «lernender Mentor»).

Fazit: Mentoring ist ein effizientes Werkzeug der Personalentwicklung und des Wissensmanagements

Erfahrungsaustauschs, Form und Inhalt, Zielsetzungen, Umsetzung, Fördermassnahmen etc.

- > Last but not least: Kein Mentoring ohne Controlling. Die einzelnen Entwicklungsschritte werden periodisch gemeinsam reflektiert. Am Ende des Betreuungsprozesses erfolgt im Rahmen eines Abschlussgesprächs eine Standortbestimmung: Wurden die Ziele erreicht? Besteht Gewähr, dass das vom Mentor weitergegebene Erfahrungswissen und betriebliche Know-how vom Mentee im Alltag nachhaltig umgesetzt wird?

Geglückter Know-how-Transfer. Trotz aller Unterschiedlichkeit bei der Ausgestaltung und Gewichtung dieses Begleitungs- und Förderkonzepts sind die

meisten Firmen, die Mentoring einsetzen, von den positiven Auswirkungen überzeugt. «Mentoring hilft einer Organisation, Talentschätze zu heben.» Dieser Leitsatz von Nese Cetinkaya¹ und Sigrid Viehweg Schmid² mag etwas euphorisch tönen, entspricht aber nach meiner Einschätzung durchaus der Wirklichkeit: Nicht nur Mentees lernen ihre bisher verborgenen Fähigkeiten kennen. Auch Mentorinnen und Mentoren können ihre Talente als Wissensvermittler entdecken. Und das Unternehmen als lernende Organisation profitiert auch davon (Kommunikation, Ideen- und Wissensaustausch).

Aufgrund meiner persönlichen überaus positiven Erfahrungen sowohl als Mentee und heute als Mentor bin ich bei Weitem nicht der Einzige, der Mentoring als hervorragendes Instrument des Know-how- und Wissenstransfers betrachtet. Zunehmend entstehen Netzwerke von Mentoren und Mentees, die sich in einer Erfahrungsgruppe oder einem Know-how-Pool lose zusammenschliessen – für mich ein Musterbeispiel von inspirierender Personalentwicklung und zukunftsweisendem Management Development.

Neben fortschrittlichen Unternehmen hat Mentoring auch in Universitäten, Fachhochschulen und Forschungsinstitutionen Eingang gefunden. Hier werden junge Wissenschaftler sowie künftige Experten und technische Nachwuchskräfte im Rahmen von Pilotprojekten durch Mentoren gefördert und gefordert – Mentoring als Erfolgsstrategie!

ANMERKUNGEN

- ¹ Nese Cetinkaya war Leiterin des Pilotprojekts Mentoring an der Empa (Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt).
- ² Sigrid Viehweg Schmid begleitete als externe Beraterin das Pilotprojekt.



ALEX MÜLLER

ist ehemaliger Personalleiter der Psych. Universitätsklinik Basel und heute als HR-Autor für Tages- und Fachzeitungen tätig.

DER EXPERTE ANTWORTET

Früherkennung – Handeln zur Vermeidung von Arbeitsunfähigkeiten

Gesundheitlich bedingte Arbeitsausfälle können ein Unternehmen vor verschiedene Herausforderungen stellen. Vor allem bei Arbeitsunfähigkeiten mit einer Burnout-Thematik hört man von den Vorgesetzten oft, man habe «es kommen sehen». Umso wichtiger ist es, im Bereich der Prävention und Früherkennung wachsam zu sein.

Getreu dem Motto «Hinschauen statt wegschauen» gehört es zur Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, Auffälligkeiten bei Mitarbeitenden rechtzeitig anzusprechen. Auch erfahrene Führungskräfte tun sich allerdings gelegentlich schwer damit, zumal die Betroffenen häufig dazu neigen, die angesprochenen Punkte zu verharmlosen. So können Verhaltensveränderungen mögliche Anhaltspunkte für eine sich anbahnende gesundheitliche Problematik sein. Oft ist auch ein sozialer Rückzug festzustellen. Ein wichtiger Frühwarnindikator sind häufige Kurzabsenzen, zumal bei rund 75% der Langzeitfälle in den vorangehenden zwei Jahren eine diesbezügliche Auffälligkeit festzustellen ist.

Praxistipp: Grundlage für das Ansprechen einer möglichen Problematik ist das Verwenden von «Ich-Botschaften» (z.B. «Mir fällt auf, dass...»). In einem zweiten Schritt soll zum Ausdruck gebracht werden, was diese Auffälligkeit auslöst (z.B. «Ich mache mir Sorgen»). Als Gedankenstütze drängt sich dazu der Begriff der «Fürsorgepflicht» auf. Nach diesem Einstieg empfiehlt es sich, einen Ruhemoment einzuschalten und dem Gegenüber die Gelegenheit zu geben, sich zu äussern. Im weiteren Gesprächsverlauf ist es wichtig, auch ein allfälliges Mitspielen von betrieblichen Ursachen zu thematisieren.

Je nach Situation kann der Arbeitgeber allenfalls Unterstützung anbieten, darf dann aber auch seine Erwartungen – z.B. die Offenheit des Mitarbeiters – zum Ausdruck bringen. Wichtig ist, dass diese «Fürsorgegespräche» dokumentiert werden.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



SIZ Care AG

Verena Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch