



## INTERVIEW

# DEM NACHWUCHS AUFS PFERD HELFEN

Zur Förderung des Führungsnachwuchses werden in Unternehmen immer häufiger Mentoring-Programme ins Leben gerufen. Zielsetzung dabei ist, Kenntnisse und Erfahrungen der Älteren an die nachwachsende Generation weiterzugeben. Über die Vorteile und Möglichkeiten von Mentoring sprach die **hamburger wirtschaft** mit Diplom-Psychologin Ann Junk, die als freiberufliche Beraterin, Trainerin, Coach und Autorin tätig ist.

**hamburger wirtschaft:** Für wie wichtig halten Sie Mentoring zur Förderung des Nachwuchses in Unternehmen?

**Ann Junk:** Für sehr wichtig. Es ist ein Gewinn, nicht nur für die junge Generation, sondern genauso ist es eine Aufwertung der älteren, erfahreneren Manager, die sich dadurch auch oft erst bewusst werden, welch eine Fülle an Wissen und Erfahrung sich in 30 Jahren Berufsleben so zusammen gesammelt haben. Deshalb lassen sich Firmen Chancen entgehen, wenn sie ihre gestandenen Führungskräfte nicht fordern, auch eine ethisch-gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Aber auch rein wirtschaftlich: Kein Unternehmen sollte das Know-how, erfahrener Manager so einfach

brach liegen lassen. Es ist eine Form von Wissensmanagement.

**hw:** Welche Voraussetzungen sollte ein Mentor erfüllen?

**Junk:** Ein Mentor ist, um das mal salopp zu formulieren, ein in seinem Bereich anerkannter Fachmann, der etwas weiter zu geben hat. Das wäre die erste Voraussetzung. Die zweite ist, er darf nicht in direkter Vorgesetztenlinie zum Mentee, dem zu fördernden Nachwuchs, stehen, damit der im hierarchiefreien Rahmen lernen kann. Ein Mentor sollte wirklich Lust haben, sein Wissen und seine Kontakte weiter zu geben. Er sollte ein guter Zuhörer sein, kluge Fragen stellen, die den Mentee weiterbringen, empathisch sein, also mitfühlendes

*Gut beraten: Ann Junk unterstützt Firmen beim Mentoring*

Verstehen haben und, und, und. Kurzum: er sollte einfach Freude an der Entwicklung junger Menschen haben und sie unterstützen.

**hw:** Und wie sieht es bei dem Mentee aus?

**Junk:** In großen Unternehmen spielt die Personalentwicklungsabteilung eine wichtige Rolle. Es werden z. B. Potenzialanalysen in Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten gemacht. Als Instrumente werden dabei Entwicklungs-Assessments eingesetzt, in denen das Potenzial des Nachwuchses – Führungspotenzial – festgestellt wird. Dies natürlich in enger Abstimmung mit den Betroffenen selbst. Denn die wichtigste Voraussetzung ist, das jemand von sich aus sagt: „Ja, ich möchte Karriere machen!“

**hw:** Gibt es spezielle Bereiche, in denen Mentoring besonders wichtig ist?

**Junk:** Wenn jemand zur Führungskraft entwickelt werden soll, ist es gut einen Menschen zur Seite zu haben, der einem selbst auch Entwicklungssprünge voraus ist. Einen „alten Hasen“, der berät und unterstützt. Ganz besonders wichtig ist Mentoring also im Bereich Führung und soziale Kompetenz.

**hw:** Was kostet Mentoring und wie viel Zeit nimmt es in Anspruch?

**Junk:** Das kostenintensivste ist die Zeit, die von den Betroffenen aufgewendet wird, und nicht etwa der externe Prozessberater. Im Wesentlichen hängt es aber ganz von der Größe des Unternehmens ab. Ein großes Unternehmen kann auf interne Ressourcen zurück greifen. Ein kleines Unternehmen muss andere Wege gehen, da neben dem direkten Vorgesetzten meist keine weitere Hierarchielinie vorhanden ist. Dann ist es sinnvoll, ein sogenanntes Cross-Mentoring zu machen. Das heißt, sie tun sich mit anderen Firmen zusammen und tauschen ihre Mentoren bzw. Mentees untereinander aus. Das kann zum Beispiel vorteilhaft sein, wenn der Firmenchef einen Nachfolger aufbauen will. Cross-Mentoring machen auch ganz große Firmen, wie Lufthansa, Deutsche Bank und Commerzbank. Sie tauschen untereinander ihre Mentees und Mentoren aus.

**hw:** Wie gestaltet sich das „Matching“ und wie findet man den geeigneten Mentor für

den Mentee, so dass die Chemie zwischen den beiden auch stimmt?

**Junk:** Eine Arbeitsgruppe um den Koordinator herum betrachtet jeden Mentee einzeln. Sie schauen, welche Defizite beispielsweise vorhanden sind. Es geht dabei um eine ganzheitliche Betrachtung und die Frage, was braucht derjenige. Dieses vergleicht man mit den zur Verfügung stehenden Mentoren und wenn der passende dabei ist, werden sie zusammengebracht. Das können dann ganz verschiedene Charaktere sein. Ob zwischen den Beiden die Chemie stimmt, muss man im Laufe der Zusammenarbeit beobachten.

**hw:** Wie lässt sich der Erfolg eines Mentoring messen und bewerten?

**Junk:** Auf der Verhaltensebene und in der persönlichen Entwicklung. Da kommen wir ja im Grunde zu der Frage: „Wie misst man Fortschritte im Sozialverhalten?“ Im Wesentlichen ist man da auf qualitative Interviews, auf Fragebögen angewiesen, die auch von den Unternehmen eingesetzt werden.

**hw:** Gibt es eine zeitliche Begrenzung für ein Mentoring?

**Junk:** Meistens läuft ein Mentoring-Prozess über ein- bis eineinhalb Jahre. Es ist aber auch möglich das so etwas länger dauert, wenn beide das wollen. Daneben gibt es außerdem eine Form von Mentoring, die informell ist. Man hat jemanden gefunden, mit dem stimmt die Chemie und auf den kann man jederzeit zukommen, so wie ich auf meinen eigenen Mentor, der mich seit 20 Jahren begleitet. Inzwischen ist daraus eine sehr symmetrische, kollegiale Beratung geworden. Und er zieht mich auch zu Rate, wenn er Fragen hat. Oftmals führt Mentoring am Ende zu einer guten kollegialen Freundschaft.

**hw:** Was gibt es neben Cross-Mentoring noch für Möglichkeiten, gerade für kleine Unternehmen, die selbst nicht auf einen internen Mentor zugreifen können?

**Junk:** Denen rate ich, in berufliche Netzwerke zu gehen. Die Handelskammer spielt da eine ganz wichtige Rolle. Zum Beispiel mit

Ihrem Forum „E trifft U“, Existenzgründerin trifft Unternehmerin. Da ist sozusagen ein Humus auf dem solche informellen Beziehungen gedeihen können, auch ich habe dort eine Mentee gefunden. Weiter gibt es Programme, die von Berufsverbänden oder von Wirtschaftsförderungsgesellschaften angeboten werden. Der Mentee lernt, über den Unternehmens-Tellerrand hinauszuschauen. ■

Alexandra Daehne  
alexandra.daehne@hk24.de  
Telefon 36 13 8 304



WWW.ANNJUNK.DE

CONSULTING · COACHING · PERSONALENTWICKLUNG  
MEHRSPRACHIG · TEL. 040-383970

Eine Übersicht über weitere

## SONDERTHEMEN

in der hamburger wirtschaft

im Jahr 2005 finden Sie auf Seite 60.

**H** HOCHSEILGARTEN  
MALENTE

Teamentwicklung · Kick-offs für Projekte · Outdoor-Trainings · events  
Hof „Radlandsichten“ · 23714 Malente · 04523 7389  
www.hochseilgarten-malente.de · info@hochseilgarten-malente.de

CJD Malente – Bildungszentrum –



Teamtrainings: Floßbau, Outdoor-Camp, Hochseilgarten etc.  
Events – Betriebsfeiern – Abteilungsausflüge  
2 Ü/DZ, Frühstück, Seminarräume ab € 49,00

Godenbergstraße 10, 23714 Malente, 04523/9916-0 / fax -16  
Rainer.Olbrisch@cjd-malente.de – www.cjd-malente.de



Wissen, das Sie weiterbringt.

## Berufsbegleitende Fortbildung

Erst die Arbeit, dann die Fortbildung: tagsüber, abends und samstags.

### Aufstiegsfortbildung

- Betriebswirt/in IHK\* - 08.06.05
  - Gepr. Bilanzbuchhalter/in IHK\* - 21.04.05
  - Int. Bilanzbuchhalter/in IHK\* - 19.10.05
  - Fachkfm./frau Organisation IHK\* - 13.19.05
  - Fachkfm./frau Marketing IHK\* - 03.03.05
  - Handelsfachwirt/in IHK\* - 05.09.05
  - Gepr. Industriefachwirt/in IHK\* - 03.09.05
  - Gepr. Fachkfm./frau Personal IHK\* - 05.04.05
  - Gepr. Immobilienfachwirt/in IHK\* - 19.04.05
  - Gepr. Fachkfr./Büromanagement IHK\* - 20.09.05
  - Tourismusfachwirt/in IHK\* - 05.04.05
  - Meister für Lagerwirtschaft\* - 30.03.05
  - Ausbildung der Ausbilder IHK\* - 22.02.05
  - Gepr. Chefassistent/in - 09.04.05
  - Gepr. Management-Assistent/in SAK - 25.05.05
- (\*Zuschuss und zinsloses Darlehen möglich)

### Office Schulungen

Wir schlagen Inhalte und Termine vor - Sie wählen aus.

- Windows-Funktionen - 15.02.05
- Word-Themen - 17.02.05
- Excel-Themen - 16.02.05
- Access - 04.04.05

### Rechnungswesen u. a.

- Buchführung (Grundlagen) - 01.02.05
- Finanzbuchführung (Aufbau) - 29.03.05
- Lohn- u. Gehaltsabrechnung - 14.02.05
- Lohn- u. Gehaltsabrechnung (Aufbau) - 30.03.05
- Tastaturschreiben am PC - 14.03.05
- English Business Skills - 03.02.05
- Arbeitskreis für Bilanzbuchhalter - 17.02.05
- Kurzschrift (Grundlagen) - 14.03.05

### Tages-Seminare / Bildungsurlaub

- Zeitgemäße Korrespondenz - 12.03.05
- Neue Rechtschreibung - 16.04.05
- Zeitmanagement u. Selbstorganisation - 16.04.05
- Kommunikation in Konfliktsituationen - 05.03.05
- Wirkungsvoll präsentieren - 16.04.05
- Der erste Eindruck - 05.03.05
- Outlook - 05.03.05
- Power Point - 12.02.05
- Internet - 19.03.05
- Word (Grundlagen) - 23.02.05
- Excel (Grundlagen) - 28.02.05
- Buchführung (Grundlagen) - 07.03.05
- Finanzbuchhaltung (Aufbau) - 14.03.05
- Lohn- und Gehaltsabrechnung - 07.02.05
- Ausbildung der Ausbilder IHK\* - 14.02.05

Handelsfachwirt/in und Gepr. Fachkaufmann/frau für Büromanagement:  
Einstieg zum Frühjahrstermin 2005 noch möglich!

Gronesche Fachschule für Wirtschaft und Datenverarbeitung  
Heinrich-Grone-Stieg 2 / 20977 Hamburg / Katrin David und Erika Engel  
Tel. 040 23703-400 / info.fawida@grone.de / www.grone.de/hh-fawida