

# **MENTORING ALS INSTRUMENT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

# 1 Persönlicher    Ansatz    zur Organisationsentwicklung

Definitionen für den Begriff Organisationsentwicklung finden sich in ausreichendem Maße. Abhängig vom jeweiligen Blickwinkel bzw. der inneren Haltung eines Beraters, werden verschiedenen Möglichkeiten vertreten und angewandt.

Mein Ziel ist es hier daher nicht, eine weitere Definition von Organisationsentwicklung zu manifestieren, sondern meinen persönlichen Anspruch an Organisationsentwicklung und damit an meine eigene Arbeit darzulegen.

Wichtig erscheint mir dafür zuallererst eine Außengrenze zu ziehen, aus der deutlich wird, was Organisationsentwicklung meiner inneren Haltung nach nicht ist:

Auf der Suche nach meiner Außengrenze bin ich auf folgende erstaunliche Definition gestoßen:

„Organisationsentwicklung ist ein Verfahren, das betriebsumfassend, von der Führung ausgehend, durch geplantes Eingreifen in der Organisation angewandt wird zum Zwecke der Wirksamkeit (Erhöhung der Leistungsfähigkeit) und Gesundheit der Organisation. (vgl. Beckhard 1972)

In der Organisationsentwicklung liegt der Fokus also auf der Organisation als Ganzes. Es sollen Organisationsstrukturen und –prozesse sowie die ihnen zu Grunde liegenden Selektionen und Generalisierungen verändert werden. Damit einhergehend sind Einstellungs- und Verhaltensänderungen seitens der Organisationsmitglieder.“ <sup>2)</sup>

In erster Betrachtung empfand ich diese Definition als „fürchterlich“. In der zweiten Betrachtung entstand in mir die Überlegung, dass der Autor dieser Zeilen mit wenig positiver Haltung gegenüber Menschen und Organisationen ausgestattet sein könnte.

---

<sup>2)</sup> <http://coachingdachverband.at/organisationsfeld.asp>

Erst in dritter Überlegung war ich in der Lage, die Elemente dieser Definition, die mich emotionalisierten, herauszufinden und für mich zu definieren:

- Organisationsentwicklung im tiefsten Sinne der Worte, ist KEIN VERFAHREN.
- „Geplantes Eingreifen“ in der Organisation steht für mich im Widerspruch zur Eigenverantwortung des Unternehmens und schließt in dieser Formulierung die Freiheit der eigenen Wahl der Mittel für das Unternehmen aus.
- Organisationsstrukturen SOLLEN verändert werden: auch hier sehe ich einen krassen Widerspruch zur Eigenverantwortung von Organisationen. Die Veränderung einer Struktur KANN eine Methode sein, darf jedoch niemals die einzige Methode sein, vor allem dann nicht wenn sie im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung als SOLL angewandt wird.
- Die FORDERUNG nach Einstellungs- und Verhaltensänderungen seitens der Organisationsmitglieder ist aus meiner Sicht in dieser Form zum Scheitern verurteilt. Einstellungen haben einen engen Kontext zu Werten und Bedürfnissen, deren Veränderung nicht GEFORDERT werden kann, sondern vom einzelnen Menschen nur eigenverantwortlich ENTWICKELT werden kann.

Mein persönlicher Zugang zu Organisationsentwicklung wird daher vor obigem Hintergrund noch deutlicher:

Organisationsentwicklung, im tiefsten Sinne der Worte, passiert von selber – die ORGANISATION ENTWICKELT sich aus verschiedenen inneren und äußeren Einflüssen heraus laufend. Es wäre daher aus meiner Sicht anmaßend anzunehmen, dass erst Organisationsentwicklung die Organisation entwickelt. Folglich wäre auch die korrekte Berufsbezeichnung Organisationsentwicklungsbegleiter oder Organisationsentwicklungsberater.

(Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wähle ich daher im Weiteren die Bezeichnung OE-Berater.)

OE-Berater bieten Methoden an, mit welchen die Entwicklung sichtbar und damit gezielt nutz- und bearbeitbar gemacht wird. Gleichzeitig können sie Begleitung und Unterstützung in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bieten, indem sie als Katalysator wirken. Als solches geben sie gezielt Input bzw. stoßen

bewusst neue Prozesse an. Dies geschieht jedoch stets im Bewusstsein, dass die Organisation in ihrer Selbstverantwortung bleibt und damit

- a) die Möglichkeit hat die so angestoßenen Prozesse zu integrieren
- b) die Werte und Bedürfnisse der Organisation gewahrt bzw. wertschätzend beachtet werden
- c) auf vorhandenen Stärken (die müssen vorhanden sein, denn sonst gäbe es die Organisation nicht mehr) und Ressourcen der Organisation aufgebaut wird.

Vor diesem meinem Beratungsverständnis riet ich dem beschriebenen Unternehmen für die gegebene Ausgangslage auf ein Mentoren-Modell aufzubauen, welches im Folgenden dargestellt werden soll.

## 2 Mentoring

Die in der Literatur gängigste Definition von Mentoring, bezieht sich auf die Antike. Sie beschreibt die persönliche, wohlwollende Beziehung zwischen Telemach, Sohn des Odysseus und Mentor, dem Freund von Odysseus, als wohlwollender Lehrer und Führer in informellen Lebensweisheiten. In der „Forschung“ wurde dieser Lehrer als Pallas Athene, Göttin der Weisheit entlarvt.<sup>1)</sup>

Der Grundgedanke einer Mentoringbeziehung ist heute die persönliche Übergabe von informellen Informationen im Rahmen einer zeitlich befristeten Beziehung zwischen einem erfahrungsreicheren Menschen (Mentor) und einem jungen, noch nicht so erfahrenen (Mentee). Weiters ist diese Beziehung davon geprägt, dass der Mentor gezielt Unterstützung durch Ratschläge, Gespräche und Erschließung neuer Kontakte zur Verfügung stellt. Wesentlich dabei erscheint mir, dass Mentoren durch ihre Vorbildfunktion wirken.

---

<sup>1)</sup> Mentor: König der Insel Taphos; in seiner Gestalt gab die Göttin Athene dem Telemachos Ratschläge, wie er seinen Vater (Odysseus) finden könne. (Nach der Odyssee von Homer begleitet er sogar Telemachos auf der Suche und wurde sein Erzieher) *Die Sagen der Griechen und Römer bearbeitet von Richard Carstensen*

In der modernen Literatur wird Mentoring häufig als Instrument der gezielten Frauenförderung erwähnt. Diesem Gedanken nicht widersprechend, sondern ergänzend, möchte ich in vorliegender Arbeit mein persönliches Mentoringverständnis weiter spannen, indem ich darlegen werde, dass innerbetriebliches Mentoring keinen geschlechtsspezifischen Grenzen unterworfen ist.

### **3 Innerbetriebliches Mentoring**

In Anlehnung an die, in der Literatur dargelegte Definition von Mentoring (s. Kapitel Mentoring) möchte ich im nachstehenden meine Definition von innerbetrieblichem Mentoring darlegen. Wesentlich erscheint mir dabei, eine genaue Abgrenzung zwischen den Aufgaben eines Mentors und jenen einer Führungskraft herauszuarbeiten.

In einer innerbetrieblichen Mentorenbeziehung verfügen sowohl Mentor als auch Mentee über den Luxus, sich weder mit fachlichen noch mit disziplinen Agenden befassen zu müssen. Dies gibt daher

- a) einerseits dem Mentor die Möglichkeit, mit uneingeschränkter positiver Zuwendung und unter Zuhilfenahme eigener gemachter Erfahrungen dem Mentee all sein Wissen zur Verfügung zu stellen ohne dabei von fachlichen und disziplinen Zwängen geleitet zu sein und
- b) andererseits dem Mentee die Möglichkeit, sich entspannt und ohne den Druck, einem Vorgesetzten gefallen zu müssen, auf den Mentor und das gesamte Abendteuer „Firma“ einzulassen.

Der Mentor wirkt somit als Vorbild, als wohlwollender Begleiter, aber niemals als Vorgesetzter. Ähnlich wie der Unterschied zwischen Paten und Eltern, sind in einer innerbetrieblichen Mentorenbeziehung die Verantwortungen klar getrennt.

Der Vorgesetzte mag sich, zur Erfüllung seiner fachlichen und disziplinen Aufgaben, verschiedener Instrumente der Personalentwicklung bedienen. Er darf dabei jedoch nie das operative Ziel der Abteilung und des Unternehmens aus dem Auge verlieren.

Der Mentor hat einzig die Aufgabe, kraft seiner Vorbildwirkung und seiner größeren Erfahrung, MitarbeiterInnen sanft, beratend und begleitend in das System „Firma“ einzuführen. Operative Ziele spielen hierbei nur eine erklärende Rolle aber keine steuernde.

Nachstehend gebe ich einen kurzen Überblick über die wesentlichen Aufgaben von Führungskräften und Mentoren, um die klare Abgrenzung zu verdeutlichen

<b>Aufgaben</b>	<b>Führungskraft</b>	<b>Mentor</b>
Fachliche Leitung	✓	
Disziplinäre Leitung	✓	
Qualitätskontrolle	✓	
Überprüfung der Zielerreichung	✓	
Veränderung herbeiführen	✓	
Förderung der Teamentwicklung innerhalb der Abteilung	✓	
Konfliktlösung im Team	✓	
Ratgeber in Alltagsfragen im Unternehmen		✓
Unterstützung in Fragen überfachlicher Natur		✓
Vernetzung mit anderen Abteilungen		✓
Informelle Informationen (s. Abb. 2)		✓
Weitergabe von persönlichen Erfahrungen		✓
Vorbildfunktion	✓	✓

Abb. 1

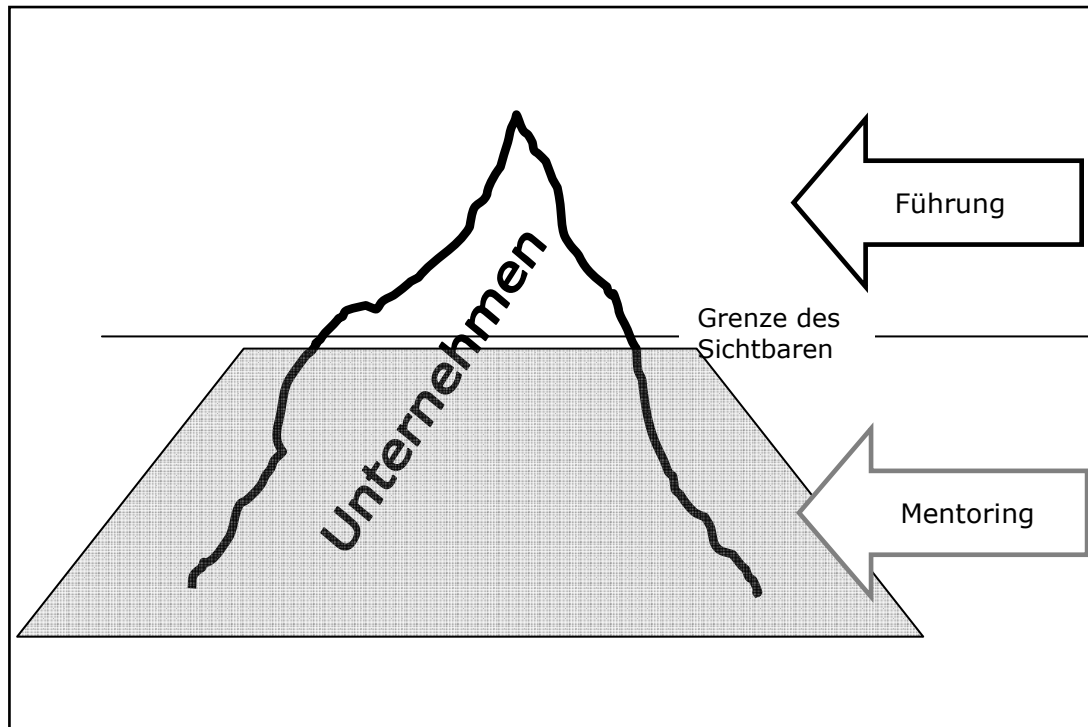


Abb. 2

## 4 Abgrenzung zu Coaching

Die Grenze zwischen Mentoring und Coaching im Unternehmenskontext ist eine sehr dünne. In beiden Beratungsformen ist die Haltung eine wohlwollende und wertschätzende. In beiden Fällen liegt die Verantwortung beim Beratenen.

Die wesentlichste Unterscheidung, neben der Unentgeltlichkeit von Mentoring kann in Anlehnung an die Definition für Coaching von Klaus Doppler <sup>3)</sup> gefunden werden:

Coaching: .....das Besprechen konkreter Fragen und aktueller Probleme (der Führung) im eigenen Verantwortungsbereich.  
Kritisches Überprüfen des eigenen (Führungs-) Handelns im Dialog mit einem neutralen, kompetenten Gesprächspartner.

---

<sup>3)</sup> Klaus Doppler: *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*

Hier wird deutlich, dass die so beschriebene Aufgabe von Coaching eine fachliche und steuernde Außengrenze zu Mentoring hat.

## 5 Gefahren von Mentoring

Es soll an dieser Stelle noch einmal auf die in Kapitel 4 dargelegte Abgrenzung zwischen Führung und Mentoring verwiesen werden. Wenn diese beiden Funktionen nicht sauber und klar getrennt werden, können zerstörerische Kräfte entstehen, die sowohl den handelnden Personen als auch der Organisation Schaden zufügen können.

Angelehnt an das Drama-Dreieck nach Stephen Karpman<sup>4)</sup> soll hier ein mögliches Gefahren-Szenario dargestellt werden:

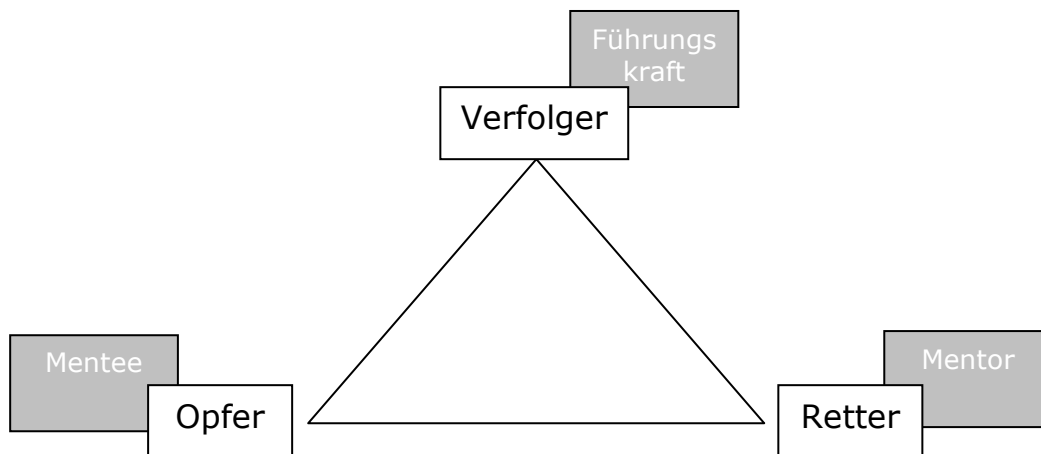


Abb. 3

- a) Der Mentor handelt aus einer Retter-Rolle und macht dadurch die Führungskraft zum Täter. Gleichzeitig degradiert er den Mentee zum Opfer.

<sup>4)</sup> Thomas A. Harris: *Ich bin o.k. Du bist o.k.*



oder

- b) Der Mentor spielt das Spiel „wer wäre hier die bessere Führungskraft“ und wird damit zum Täter. Die Führungskraft fühlt sich untergraben (Opfer). Somit zwingen beide den Mitarbeiter/Mentee in eine Retter-Rolle.

oder

- c) Folge von b: Der Mitarbeiter/Mentee wird Handlungen setzen, um aus dieser Zwickmühle zu kommen und wird somit zum Täter. Der Mentor kann dadurch leicht in die Opferrolle („ich habe alles falsch gemacht“) kommen. Dies würde die Führungskraft in eine Retterrolle zwingen, die letztlich Mentoring und Führung massiv vermischt.

## 6 Wo hilft Mentoring nicht

Für die in der Ausgangslage beschriebene Situation erschien mir Mentoring als eine geeignete Methode. Dies soll jedoch nicht den Schluss zulassen, dass Mentoring in allen Unternehmen mit ähnlichen Ausgangslagen ein sinnvoller Zugang ist.

Daher möchte ich an dieser Stelle kurz einige Situationen skizzieren, in welchen nach meinem Verständnis Mentoring nicht angebracht sein könnte:

- a) Unternehmen, in denen wenig/keine Veränderung passiert: Das Nicht-Sichtbare (s. Abb. 2) verschmilzt hier sehr stark mit dem Sichtbaren. Ein wesentlicher Inhalt eines Mentoringprozesses wäre hier somit nicht mehr gegeben.
- b) Sehr kleine/familiäre Unternehmen: In solchen Unternehmen kann die Nähe zwischen MitarbeiterInnen und Führung sehr groß sein, wodurch die Funktion des Mentors und der Führungskraft stark überlappen können. In einer solchen Situation Mentoring einzuführen, könnte zu massiven Konflikten zwischen Führung und Mentoring führen (s. Abb. 3)

Die vollständige Arbeit schicken ich Ihnen gerne auf Anfrage zu.

Bestellungen unter

[Nikoletta.zambelis@derblickwinkel.at](mailto:Nikoletta.zambelis@derblickwinkel.at)