Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 180 (2014)

Heft: 8

Artikel: Mentoring : ein wichtiges Instrument der Personalführung im LVb Log

Autor: Stoller, Melchior

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-515473

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Mentoring – Ein wichtiges Instrument der Personalführung im LVb Log

Ob beim Einstieg in einen Beruf oder beim Wechsel in eine neue Funktion: Die strukturierte Form der Weitergabe von Erfahrung und Wissen an neue oder unerfahrene Mitarbeiter (Mentee) durch einen erfahrenen Mitarbeiter (Mentor) gehört auch im Lehrverband Logistik (LVb Log) zur Realität.

Melchior Stoller, Alfio Finochiaro

Bei einem beruflichen Neueinstieg oder Stellenwechsel ist es sinnvoll, dem Personal Hilfe anzubieten. Heute wird Mentoring in strukturierten Programmen mit systematisch erarbeiteten Werkzeugen organisiert. Dies ermöglicht eine zielgerichtete und effiziente Entwicklung.

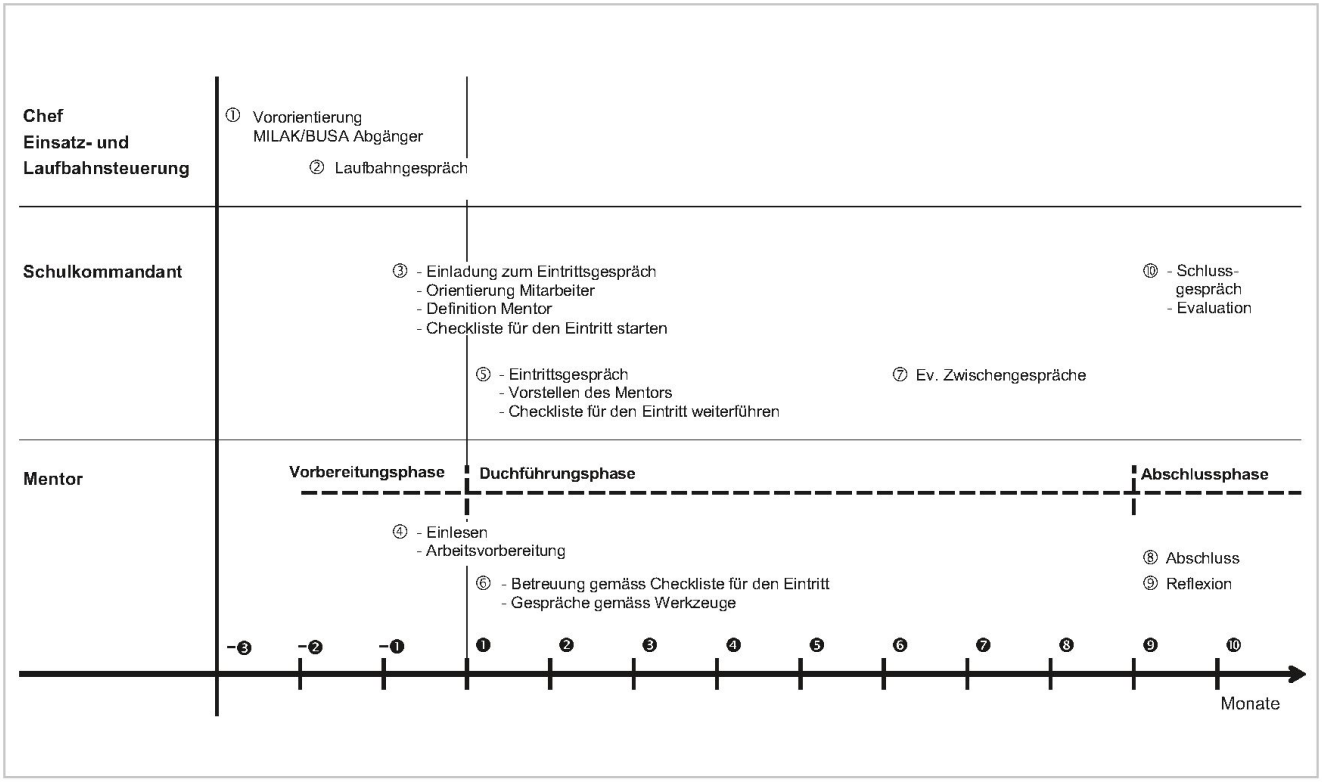
Was man früher unter der Betreuung eines Mitarbeiters durch einen «Götti» verstand, nennt man in der heutigen Zeit Mentoring. Das Konzept des Mentorings ist in seinen Grundzügen sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Armee schon lange bekannt.

Mentoring beschreibt die Beziehung zwischen einem erfahrenen Mitglied einer Organisation (Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (Mentee), bei der es hauptsächlich um die Unterstützung und Begleitung des Mentee durch den Mentor geht. «Über einen vereinbarten Zeitraum lernt der Mentee von seinem Ratgeber und kann von dessen Einfluss und Kontakten profitieren. […] Er gibt dem Mentee Hilfe zur Selbsthilfe.»[1] Ziel ist es, den Mentee bei seiner persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen.

Der Nutzen eines Mentorings

Verschiedene Studien haben den Nutzen des Mentorings aufgezeigt[2]. Die Führungskultur verändert sich: Mitarbeiter werden besser eingebunden, ernst genommen und Empathie wird gefördert. Auch das Kommunikationsverhalten in einer Organisation verändert sich; es wird mehr, kooperativer und konstruktiver miteinander gesprochen und erkennbar voneinander gelernt. Mentoren erachten Mentoring als persönlich sehr bereichernd; sie befassen sich in der Regel sehr intensiv mit sich und ihrer Führungsrolle und lernen dabei selbst und oft von den Mentee; unter anderem werden

Möglicher Zeitplan des Betreuungsprozesses für Berufsmilitärs.
Grafik: Leitfaden für das Mentoring im Lehrverband Logistik, S. 22



auch Gesprächsführungs- und Beratungskompetenzen erweitert. Letztlich ist Mentoring eine Lernmethode, die es möglich macht, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu vermitteln sowie Erfahrungswissen weiterzugeben. Durch die dauerhaft angelegte Beziehung zum Mentor wird eine grosse Nachhaltigkeit erreicht und es können folgende Kompetenzen vermittelt werden:

- Sozialkompetenz (Feedback- und Konfliktkultur) und Kompetenzen im Bereich der persönlichen Arbeitsvorbereitung (Zeitmanagement und Planung);
- Selbstkompetenz (Selbständigkeit und Selbstsicherheit der Mentee);
- Grundwerte und Besonderheiten der Institution (Kultur, Abläufe, Netzwerk, administrative Belange);
- Transfer von theoretischen Kenntnissen in praktische Fertigkeiten.

Mentoring versus Coaching

Im militärischen Kontext wird oft von Coaching und manchmal auch von Mentoring gesprochen. Doch obschon diese zwei Instrumente Gemeinsamkeiten aufweisen, haben sie nicht die gleiche Bedeutung. Denn während ein Mentor ganz bewusst und gezielt seine eigene Erfahrung in die Mentoring-Beziehung einfliessen lässt und diese somit positiv zu beeinflussen versucht, konzentriert sich der Coach auf die Rolle des Prozessberaters und gibt dem Coachee daher keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet ihn im Problemlösungsprozess. Die Gemeinsamkeit beider Verfahren ist, dass sie die Arbeitszufriedenheit und den Erfolg des Mitarbeiters sicherstellen wollen.

Konkrete Beispiele

Ein typisches Mentoring im militärischen Alltag ist beispielsweise die gezielte Förderung eines neuen Berufsunteroffiziers (BU, Mentee), der direkt nach der Berufsunteroffiziersschule eine Arbeitsstelle in einer Rekrutenschule beginnt. Das Mentoring wird durch einen erfahrenen Berufsunteroffizier (Mentor) sichergestellt, der die Funktion des Neulings selber durchlebt hat und nun im Kommando als erfahrener BU gilt. Die Durchführung erfolgt in der Regel organisationsintern und ist nicht freiwillig.

Hingegen sprechen wir von einem Coaching, wenn beispielsweise ein erfahrener Berufsoffizier (Coach) einen Zeitmilitär im Grade eines Oberleutnants (Coachee) aus einer anderen Kompanie oder Rekrutenschule coacht, welcher aus privaten Gründen einen starken Leistungsabfall erfahren hat und wieder zu seiner alten Form begleitet werden will. «Er [der Coach] stellt seine eigenen subjektiven Erfahrungen und Meinungsäusserungen zurück.»[3] In diesem Fall ist eine Distanz zur Organisation seitens des Coachs von Vorteil und es wird vorausgesetzt, dass Coaching freiwillig durchgeführt wird.

Werkzeuge für den Mentor

Die Ergebnisse vieler Studien und Evaluationen lassen sich in der Aussage zusammenfassen, dass Mentoring erfolgreich und hocheffektiv sein kann. Die Effektivität ist unter anderem abhängig von der Eignung des Mentors (welcher Mentor für welches Ziel) und von der Ermöglichung von Ergänzungselementen wie Frage- und Reflexionsbögen, Treffen, Gesprächsrunden oder Materialien zur Unterstützung (Werkzeuge, Handbücher, usw.). Mit einer Studienarbeit im Zusatzausbildungslehrgang (ZAL) 1 von 2013 «Leitfaden für das Mentoring im Lehrverband Logistik» wurden praktisch anwendbare, standardisierte Arbeitshilfen für Mentoren geschaffen. Darin ist ein möglicher Zeitplan des Mentoring-Prozesses von Berufsmilitärs zu finden. Es werden Checklisten und Reflexionsbögen aufgeführt und unter anderem auch Tipps für Mentor und Mentee aufgezählt. Interessierte Mentoren können diesen Leitfaden beim Kommando Lehrverband Logistik beziehen.

Die Ausbildung zum Mentor

Bis heute existieren noch keine Kurse für die Vorbereitung von Mentoren im spezifischen Umfeld der Armee. Theoretisch können militärische Führungskräfte mit Erfahrung eigentlich auch ohne eine besondere Ausbildung gute Mentoren sein, gehört doch das Unterrichten, Begleiten und Betreuen von Unterstellten zur täglichen Arbeit von vielen Berufsmilitärs.

Nebst den meist schon vorhandenen Kompetenzen im Bereich der Kommunikation oder des Konfliktmanagements könnten jedoch Ausbildungssequenzen hilfreich sein und die Mentoren genauer auf ihre Rolle vorbereiten. Dazu gehört beispielsweise die Auseinandersetzung mit dem Umfeld (Familie, Team und Vorgesetzter) oder mit der Fragestellung, was ein Mentor alles tun darf und was der Mentee selber erledigen muss[4].

Wünschenswert wäre es sicherlich, wenn ein Ausbildungsgefäss in der militärischen Grundausbildung geschaffen würde, «wobei die Mentoren-Ausbildung als allgemeines Instrument der Personalentwicklung von Führungskräften genutzt wird. Generell ist zu erwarten, dass die Ausbildung der Führungskräfte zu Mentoren zu einer messbaren Erhöhung ihrer Kompetenzen führen wird.»[5] Eine Möglichkeit könnte darin bestehen, dass künftig im Zentrum für Führungsausbildung der Schweizer Armee solche Kurse oder Workshops angeboten würden. ■

Quellenverzeichnis

Doll Alexander: Mentoring – Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentorings. Studienarbeit. GRIN Verlag, Norderstedt, 2006.
Edelkraut Franz, Graf Nele: Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität; Standortbestimmung des Mentoring aus Sicht der Mentoren. Pabst Science Publishers, Lengerich, 2011.
Finochiaro Alfio: Leitfaden für das Mentoring im Lehrverband Logistik; Studienarbeit im ZAL 1, Bern, 2013.
Klöfkorn Michael, Mentoring: Ein Instrument der Personalentwicklung; Konzeption und Implementierung eines internen Mentoring-Programms bei der Bahlsen GmbH & Co. KG. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2008.
Niemeier Moritz: Mentoring als Instrument der Personalentwicklung; die Mentorausbildung im Blickpunkt. IGEL Verlag, Leipzig, 2009.

1 Mentoring – Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentorings, S. 5.
2 Der Mentor, S. 200ff.
3 Mentoring: Ein Instrument der Personalentwicklung, S. 11.
4 Der Mentor, S. 204.
5 Mentoring als Instrument der Personalentwicklung, S. 64.

Brigadier
Melchior Stoller
Kdt LVb Log
3602 Thun

Major
Alfio Finochiaro
Kdt Stv/SC
Logistik Offiziersschule
3000 Bern 22