



eduloni Mentoring Guide

Eine Anleitung für Mentoren für ein gewinnbringendes Mentoring Tandem

Nicole Lontzek

Mentoring Guide

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Anmerkung

Intro

Grundlagen

Vorteile für den Mentee

- 1.1.1. Unterstützung bei konkreten Fragestellungen
- 1.1.2. Hilfestellung und Perspektivwechsel bei Karriereplänen
- 1.1.3. Entwicklung von Problemlösungskompetenz
- 1.1.4. Etablierung und Ausbau des eigenen Netzwerks

Vorteile für den Mentor

- 1.1.5. Einblick in eine andere Generation
- 1.1.6. Steigerung der eigenen Führungskompetenz
- 1.1.7. Festigung der eigenen beruflichen Wahrnehmung und des Personal Brandings

Theorie

Mentoring in seinen unterschiedlichen Formen

a.) Welcher Mentor Typ bist du?

- Klassisches Mentoring
- Peer Mentoring
- Reverse Mentoring
- Geschlossenes Mentoring
- Mischformen

Anwendung in der Praxis

- a.) Anforderungen an einen guten Mentee
- b.) Der Matching Prozess
- c.) Vorbereitung für das erste Treffen
- d.) Durch Fragen Antworten herbeiführen
- e.) Entscheidungsprozesse begleiten
- f.) Eine Konversation auf Augenhöhe
- g.) Netzwerke nutzen und teilen
- h.) Verbindlichkeit als Eckpfeiler einer gelungenen Zusammenarbeit

2. Über den Autor

3. Literaturverzeichnis

Vorwort

Ich sitze in meinem farbenfroh eingerichteten Zimmer und sehe zum Regal gegenüber von mir an die Wand. Dort steht seit kurzem stolz und erhaben eine Sanduhr. Ich meine so eine echte analoge Sanduhr, bei der man beobachten kann wie jedes Körnchen von oben herabfällt und die Zeit auf diese Weise für mich misst. Ich empfinde sie als schön und darüber hinaus freue ich mich über sie, denn sie ist etwas ganz Besonderes für mich. Sie zeigt mir meine Zeit an. Die Zeit, die ich mir frei einteilen kann. Ich kann jeden Tag und zu jeder Zeit wählen wie ich sie gestalte. „Wie aufregend!“, denke ich. „Wie schier grenzenlos und voller Möglichkeiten!“ Sie ist ein Geschenk. Ein Geschenk von einer ganz besonderen Person und wenn ich an sie denke entlockt es mir ein Lächeln.

Diese Gedanken kreisten vor vielen Jahren in meinem Kopf und dennoch sind sie für mich so aktuell wie nie zuvor.

Jedem von uns wird ein bestimmtes Maß an Zeit und somit Gestaltungsfreiheit und kreativer Spielraum zu Teil. Diese Zeitspannen unterscheiden sich nicht wesentlich voneinander. Die Lebensdauer der Menschen und damit einhergehend die uns zur Verfügung stehende Zeit in Deutschland ist immer in etwa gleich, wenn man von einer ungesunden Lebensweise einmal absieht. Hinzu kommt das steigende Lebensalter mit jeder Generation und die damit gewonnene zusätzliche Zeit. In Deutschland wird eine Frau im Durchschnitt aktuell rund 83,40 Jahre alt. Männer hingegen bringen es derzeit (2020) auf einen Wert von 78,4 Jahre. Das sind stolze Werte, wenn man diese mit den Lebenserwartungen vom Jahre 1900 vergleicht. Hier lag die Lebenserwartung bei Frauen bei 52,5 und bei Männern bei 46,4 Jahren. Wir haben also wahrlich reichlich an Lebenszeit dazu gewonnen. Die entscheidende Frage, die sich mir stellt, ist wie wir mit dem „mehr“ an Zeit nun umgehen. Nutzen wir unsere durch die allgemeine bessere Versorgungslage und den medizinischen Fortschritt zusätzlich erkämpfte Zeit auch wirklich sinnvoll? Oder gar effektiv? Und was genau bedeutet das eigentlich – „seine Zeit sinnvoll nutzen“? Das interpretiert ja jeder für sich genommen anders und sehr subjektiv.

Nun ich bin zu dem Schluss gekommen, dass die wesentlichen Kernaspekte des Lebens sich für mich auf einige wenige Punkte reduzieren lassen, die für mich von essentieller Bedeutung sind. Das sind auch diejenigen Aspekte, die meiner Meinung nach wirklich Substanz haben und nachhaltig wirken.

Einer dieser Aspekte ist das weit gefasste Thema Bildung - eng verknüpft mit dem Credo des „lebenslangen Lernens“.

Wer heutzutage wettbewerbsfähig bleiben will, kommt ohnehin nicht darum herum sich stetig weiterzubilden und auf dem Laufenden zu halten. Andernfalls ist man schnell „abgehängt“ und aussortiert.

Darüber hinaus gibt es jedoch noch die sog. intrinsische Motivation bestimmte Dinge zu tun, die jeder in sich trägt. Dieser Wollknäul an Gedanken, an Motivatoren und Treibern tief in unserem Sein verankert, die uns antreiben.

Geleitet von diesen Motivatoren beschreiten wir neue Pfade, probieren uns aus und erfinden uns immer wieder neu.

Bei diesen Neuentdeckungen und sind Stützpfeiler enorm hilfreich. Denn sie geben uns in Zeiten von unruhigen Gewässern auf rauer See Stabilität und Sicherheit. Manchmal erden sie auch, wenn das eigene Sein abzuheben oder zu schwanken droht. In jedem Fall dienen sie als Fixpunkt.

Die Rede ist von Mentoren. Ein Mentor ist vom Wortlaut für mich schon etwas Ehrfurcht Gebietendes. Nicht etwa, weil der Begriff angsteinflößend wäre und mich erschauernd lässt, sondern vielmehr, weil ich mit dem Terminus einen fundierten Erfahrungsschatz, Güte und vielleicht auch damit einhergehend ein Stück Weisheit verbinde. Das ist aber wirklich nur Spiegel meiner eigenen Assoziation.

Aber wieso hat ein Mentor bzw. das Modell des Mentorings auf Menschen so eine besondere Anziehungskraft? Nun für mich ist es das Paradebeispiel des gelebten Wissens- und Erfahrungstransfers in beide Richtungen. Denn Mentoring ist definitiv keine Einbahnstraße wie man vielleicht vermuten möchte, sondern beruht auf Geben und Nehmen auf beiden Seiten des Tandems. Wie in einer gefestigten Partnerschaft werden gemeinsam Ziele und Meilensteine abgesteckt und die notwendigen Schritte für die Erreichung derer bestimmt. Nun gut, vielleicht nicht ganz so stringent. Aber eine gewisse Verbindlichkeit erwartet man nun doch, wenn man sich in dieses Abenteuer des Mentorships hineinbegibt.

Anmerkung

Um das Lesen so einfach wie möglich zu gestalten, wird in dem Text die männliche Form verwendet und die Rede ist von Mentoren und Mentees. Es gilt an der Stelle jedoch ausdrücklich zu betonen, dass sich die Idee des Mentorings auf alle Geschlechter bezieht. In diesem Kontext soll auch erwähnt sein, dass Förderprogramme, die sich ausschließlich auf eine Personengruppe – egal welcher Geschlechts - beziehen meines Erachtens nach nicht den Gedanken der Inklusion beherbergen und daher der dringende Appell an die Verantwortlichen zur Öffnung dieser Programme.

1. Intro

Mentoring – neomodisches Coaching in alter Verpackung

Same Shit. Different day? Weit gefehlt. Der Begriff des Mentorings selbst ist in der Tat ein wenig betagt, stammt er doch aus der griechischen Mythologie. Zu Zeiten als Odysseus noch die Meere unsicher machte und in den trojanischen Krieg aufbrach, bat er seinen treuen Freund und Kumpanen namens Mentor, ob er nicht freundlicherweise auf seinen Sohn, sowie seinen Hausstand Acht geben könne während seiner Absenz. Wenn wir dieses Bild im hier und jetzt zeichnen würden, wäre Odysseus wohl der typische Geschäftsmann – vielleicht ein Unternehmensberater, der ständig auf Achse und selten daheim ist. Damals wie heute waren wohl geschäftige Väter oftmals außer Haus und vollumfänglich von ihren Aufgaben beschlagnahmt. Heute bezieht sich dieser Umstand natürlich auch auf Frauen.

In jedem Fall ist es aber so, dass Mentor die ehrenwerte und verantwortungsvolle Aufgabe zu Teil wurde Telemachos, den Sohn des Odysseus zu begleiten und ihn auf das bevorstehende Amt des Königs vorzubereiten. Odysseus erkannte wohl, dass ein wesentlicher Part der persönlichen Entwicklung seines Sohnes darin bestand, ihn bei wichtigen Identitätsfragen, Lebensentscheidungen und bei der weiteren Lebensplanung zu unterstützen. Nachdem er sich aufgrund der eigenen persönlichen Lebensgestaltung dazu nicht in der Lage sah, entsandte er seinen Freund diese wichtige Aufgabe für ihn zu übernehmen.

Genau darin liegt auch der größte Mehrwert und die Schaffenskraft, sowie die hohe Aktualität des Mentorships heute.

Anders als unsere vorangegangenen Generationen verfügen wir über ein ungeahntes Maß an Freiheit, was die Gestaltung unserer persönlichen Lebensziele angeht. Für viele Menschen weckt das den Entdeckergeist. Anderen bürdet dieses Maß an Gestaltungsfreiheit des eigenen Lebens als Last auf.

Das ist auch nicht verwunderlich bei dem Übermaß an Optionen und Wahlmöglichkeiten, denen wir täglich gegenüberstehen.

Da wo vorgegebene Karrierepfade und Lebenswege wegfallen, ist das Individuum auf sich selbst angewiesen, um Antworten auf große Fragen zu finden und den eigenen Lebensweg zu bestreiten.

Die individuelle Gestaltung von Lebensfragen und Karrierewegen bietet zahlreiche Chancen, damit einhergehend aber auch jede Menge Entscheidungsbedarf.

Und da kommt Mentoring ins Spiel. Viele Mentoring Programme setzen daher sinnvollerweise dort an, wo Menschen wichtige Entscheidungen treffen müssen. Erfahrene Mentoren unterstützen ihre meist jüngeren Schützlinge in deren Entscheidungsprozessen in den unterschiedlichen Bereichen, wie zum Beispiel:

- Die Wahl des Studiengangs
- Die Wahl des Berufs
- Der Wechsel in ein anderes Unternehmen
- Persönliche Karriere- und Lebensplanung
- Entwicklung und Ausarbeitung von für die Zielerreichung notwendigen Skills

Mentoren helfen also bei essentiellen Lebensentscheidungen und versuchen dabei möglichst objektiv zu bleiben. Das ist auch der Unterschied zu Coaches. Ein Coach steht seinem Ansprechpartner beratend zur Seite, hält jedoch in der Regel seine persönliche Meinung zurück und versucht die zu entwickelnde Person sachlich und durch Selbsterkenntnis an dessen Ziele heranzuführen. Ein Coach bietet außerdem zuweilen mehrere systematische Lösungswege an, um zu einem bestimmten Ziel zu kommen, wohingegen ein Mentor vielmehr seine eigene persönliche Erfahrung mit ins Spiel bringen kann und daher tendenziell eher subjektiv bewertet und berät.

Ein Mentor birgt also mehrere wertvolle Eigenschaften in sich. Er schafft es im besten Fall sowohl seine persönliche Erfahrung miteinzubringen als auch einen differenzierten Blick auf die Situation des Mentees zu erlangen. Diese distanzierte Betrachtung ermöglicht es dem Mentor optimaler Weise besonnene und durchdachte Denkanstöße zu geben, die dem Mentee bei der Entscheidungsfindung zu Hilfe kommen.

Qua Definitionem sollte der Mentor kein Eigeninteresse verfolgen, weshalb Feedback zur Persönlichkeit oder bei wichtigen Entscheidungsfindungsprozessen hohe Wertschätzung erfährt.

2. Vorteile für den Mentee

Der Mentee erfährt durch die Begleitung seiner Entwicklung mehrere Vorteile. Einige davon sind sofort erkennbar, andere entwickeln sich mit der Zeit.

2.1. Unterstützung bei konkreten Fragestellungen

Der vordergründig wertvollste Nutzen eines Mentorships liegt für den Mentee darin, dass er konkrete Fragestellungen mit einer erfahrenen Person diskutieren und bewerten kann. Das kann insbesondere dann von großem Mehrwert sein, wenn der Mentor nicht aus dem direkten sozialen Umfeld des Mentees kommt und so einen differenzierten und unvoreingenommenen Blick auf die Situation des Schützlings hat. Ratschläge und gute Wünsche aus dem direkten Umfeld sind oftmals etwas verzerrt und ab und an nicht ganz uneigennützig.

2.2. Hilfestellung und Perspektivwechsel bei Karriereplänen

Gerade zu Beginn der Karriereplanung werden Menschen immer wieder von Unsicherheiten geplagt. Die Bereitschaft für den nächsten Karriereschritt ist vielleicht noch nicht gegeben. Viele Optionen stehen offen und die Fülle an Möglichkeiten kann überwältigend wirken. Dies führt in vielen Fällen gerade bei jungen Menschen zu einer Art „Schockstarre“ und sie verharren in ihrer derzeitigen Situation aus der Angst heraus eine falsche Entscheidung zu treffen. Hier kann ein Mentor begleitend zur Seite stehen und gemeinsam mit dem Mentee neue Karriereoptionen erdenken oder eventuell sogar konkrete Jobempfehlungen aussprechen.

2.3. Entwicklung von Problemlösungskompetenz

Als besonders wertvoll kann ein Mentorship betrachtet werden, wenn der Mentor dem Mentee nicht nur Antworten auf Fragestellungen vorgibt, sondern darüber hinaus die eigene Problemlösungskompetenz des Mentees fördert. Diese Dynamik stärkt das Selbstwertgefühl und das Bewusstsein der betreffenden Person und hilft einschneidend bei der Persönlichkeitsentfaltung. Gewährleistet wird diese Entwicklung unter anderem durch das kontinuierliche Reflektieren des eigenen Verhaltens in bestimmten Situationen. Wie in jedem anderen Gebiet des Lernens ist es auch hier so, dass wir durch Regelmäßigkeit eine Routine entwickeln, die unsere Fähigkeiten festigen. Das bedeutet, dass je öfter sich der Mentee mit einem Problem konfrontiert sieht und in der Lage ist eigene Strategien zur Lösung dessen zu entwickeln, desto besser wird er auf zukünftige Ereignisse ähnlicher Natur reagieren.

Hierzu möchte ich einen kurzen Exkurs anführen.

Zur Beurteilung dessen, welches die geeignete Problemlösungsstrategie für einen selbst sein kann, müssen wir uns kurz darüber im Klaren werden, was eigentlich ein Problem ist. Das klingt zunächst einmal recht banal, aber sehen wir uns eine kurze Definition dazu an.

Ein Problem ist definiert als die Differenz zwischen einem „Ist-„und einem „Soll-Zustand“. Eine Person ist mit einem Problem konfrontiert, wenn sie einen erwünschten Zustand erreichen möchte und nicht sofort weiß, welche Abfolge von Handlungen sie ausführen muss, um diesen gewünschten Zustand zu erreichen.

Die natürliche Art ein Problem zu lösen ist die sogenannte „Versuch-Irrtum-Methode“. (Im Englischen als Try and Error bekannt.) Im Vergleich zu anderen Lebewesen ist der Mensch jedoch in der Lage den Prozess des Versuchs und Irrtums gedanklich vorwegzunehmen. Das bedeutet er kann gedanklich abschätzen, welche Auswirkungen sein Handeln wahrscheinlich haben werden.

Wir kennen im Allgemeinen zwei verschiedene Ansätze Probleme oder herausfordernde Situationen anzugehen.

1.) Systematisches Lösen

Das für viele Menschen sehr gängige Prinzip des ersten Ansatzes ist das systematische Lösen von Aufgaben. Das systematische Problemlösen basiert darauf, den Vorgang gedanklich in logisch aufeinander aufbauende Abschnitte oder Schrittfolgen aufzuteilen bevor mit dem Lösen des Problems in dieser Reihenfolge begonnen wird.

Bei einer systematischen Vorgehensweise handelt es sich nicht um einen starren, linearen Ablauf, sondern, um eine Art Orientierungshilfe, die unterstützend soll, die verschiedenen Aspekte einer Problemlösung zu berücksichtigen und abzudecken.

Bei komplexen Themen oder Situationen können einzelne Phasen mehrfach durchlaufen werden. Hier ist die Rede von einem iterativen Prozess.

Die Ergebnisse der einzelnen Phasen sind daher immer nur vorläufig, bis der Prozess des Problemlösens endgültig abgeschlossen ist.

2.) Informatives Lösen

Eine andere Art Problemstellungen anzugehen ist der informative Ansatz. In diesem Ansatz wird das Gesamtproblem, welches eingangs oft als unlösbar erachtet wird, erfasst und solange in verschiedene Einzelbausteine zerlegt bis es beherrschbar erscheint. Jeder Einzelbaustein repräsentiert ein Teilproblem des Gesamtproblems. Nach der Zerlegung des großen Ganzen wird kategorisch jedes einzelne Teilproblem angegangen und gelöst. Wenn die Einzelbausteine gelöst sind, führt das zur Lösung des übergeordneten Problems. Dieser Ansatz ist bekannt unter dem Begriff: "Divide and conquer" oder auch „Teile und herrsche Verfahren.“ Dieser Denkansatz ist in der Informatik weit verbreitet und bezeichnet ein Paradigma für den Entwurf von effizienten Algorithmen. Dieser Grundsatz findet unter anderem Anwendung bei Such- und Sortierverfahren. Die Anwendung des Verfahrens auf Problemstellungen in anderen Lebensbereichen kann helfen einen Überblick über die zu meisternden Teilaufgaben zu erlangen.

Die genannten Ansätze sind beide theoretischer Natur und dienen als Stütze. Sie können sowohl kombiniert als auch auf die persönliche Situation angepasst werden.

2.4. Etablierung und Ausbau des eigenen Netzwerks

Der Austausch mit Gleichgesinnten, aber auch mit Menschen, die einen völlig anderen Standpunkt vertreten als man selbst, ist eine wertvolle Ressource zur Erweiterung des eigenen begrenzten Horizonts. Ein neuer Blickwinkel kann helfen die eigenen Paradigmen neu zu denken und zu überarbeiten. Erfahrungsschatz, Sichtweisen und nicht zuletzt die unterschiedlichen Charaktere der Menschen in einem gut gepflegten Netzwerk bieten einen fruchtbaren Boden für das eigene Wachstum. Auch durch das Weitergeben von Erfahrungen und Wissen.

3. Vorteile für den Mentor

Die Vorteile für Mentoren selbst sind nicht minder umfangreich. Neben dem Ausbau der eigenen Führungskompetenz und dem Einblick in die Problemstellungen einer jüngeren Generation, lernt auch der Mentor von seinem Schützling neue Herangehensweisen und Skills ganz praktischer Natur.

3.1. Einblick in eine andere Generation

Viele Mentoren sind signifikant älter als ihre Mentees und dieser Altersvorsprung kommt der Mentoring Verbindung sehr zugute. Durch den Wissensvorsprung des Mentors erfährt der Mentee zahlreiche hilfreiche und praktisch anwendbare Tipps für die Gestaltung der eigenen Laufbahn. Auf der anderen Seite verhält es sich natürlich auch so, dass der Mentor von dem anderen Blickwinkel des Mentees lernen kann. Er erhält Einblick in die Lebens- und Denkweise einer jüngeren Generation. Wird auf Problemstellungen aufmerksam gemacht, gewinnt Vertrauen in den Umgang mit neuen Technologien und agilen Arbeitsprozessen. Dieser Perspektivwechsel stärkt sowohl das fachliche Wissen des Mentors als auch die Empathie Fähigkeit.

3.2. Steigerung der Führungskompetenz

Viele Mentoren nutzen die Gelegenheit des Tandems außerdem dazu die eigenen Führungskompetenzen zu stärken und auszubauen. Durch die kontinuierliche Arbeit mit jungen Menschen und den regelmäßigen Austausch entsteht eine wertvolle Feedbackschleife, die der Mentor für sich zur Reflektion nutzen kann. Hier kann Mentoring dazu genutzt werden, um mit dem eigenen Führungsstil zu experimentieren und verschiedene Kommunikationsmodi zu probieren. Nachdem das Mentoring an keiner Performance gemessen wird, entsteht auch für den Mentor ein geschützter Raum zum Experimentieren und Ausprobieren. Beispielsweise das gezielte Fragen nach bestimmten Sachverhalten oder Denkmustern kann hier erprobt werden.

3.3. Festigung der eigenen beruflichen Wahrnehmung und des Personal Brandings

Auch Mentoren können diese Chance nutzen ihre eigenen beruflichen Entscheidungen zu hinterfragen und bei Bedarf ihren Kompass neu einzunorden. Im Gespräch mit den Mentees wird oft schnell deutlich, ob die eigene Zielrichtung immer noch aktuell ist oder ob ein Kurswechsel nötig erscheint. Zusätzlich bietet die Positionierung als Mentor auch positive Effekte für die eigene Profilbildung als Experte in einem bestimmten Bereich. Getreu dem Motto: „Man versteht die Dinge nur, wenn man sie anderen einfach verständlich und nachvollziehbar erläutern kann.“ Ist man hierzu in der Lage, ist das Mentoring für den Mentor eine elegante Möglichkeit das eigene persönliche Profil zu schärfen und seine eigene professionelle „Marke“ hervorzuheben.

In jedem Fall ist eine Mentoring-Beziehung eine Verbindung auf Zeit, die Pflege und Kommunikation benötigt. Beide Parteien können durch sie wachsen und voneinander lernen. Ein Mentoring Modell in ein Unternehmen eingebettet bietet oftmals den Vorteil der schnellen und unkomplizierten Integration des neuen Unternehmensmitglieds in die Firma. Das erspart Zeit und Kosten und sorgt zusätzlich für einen Wohlfühlfaktor. Letztlich ist es aber egal aus welchen Beweggründen wir uns für ein Mentoring entscheiden. Die Möglichkeit sich eine Person auszusuchen und ihr unser Vertrauen zu schenken und Erfahrungen auszutauschen ist in jedem Fall eine gute Übung, um Menschen wieder intellektuell näher zusammenzubringen.

4. Theorie

4.1. Mentoring in seinen unterschiedlichen Formen

Wie sich ein Mentoring Modell gestaltet kann völlig unterschiedliche Ausprägungen haben. Die Gestaltung ist unter anderem auch stark daran orientiert, welches Ziel mit dem Modell verfolgt werden soll. Die Modelle lassen sich in unterschiedliche Kontexte setzen und haben dementsprechend auch abgewandelte Inhalte.

Ein Modell sollte immer so gestaltet sein, dass es auf die individuellen Bedürfnisse des Mentees Rücksicht nimmt und auf dessen Weiterentwicklung einzahlt.

Die größte Unterscheidung beim Mentoring findet man aktuell darin, ob ein formeller Auftrag – zum Beispiel seitens des Arbeitgebers – besteht oder ob es sich um ein informelles Mentoring ohne konkret festgelegte Module handelt.

Beim formell angelegten Mentoring wird oft ein festgelegtes Programm verfolgt, welches reproduzierbar und für alle transparent nachvollziehbar ist. Oft wird dieses Programm innerhalb des Unternehmens institutionalisiert und standardisiert als Management Tool verwendet.

Innerhalb des formellen Mentorings gibt es mehrere Ausprägungen:

- Klassisches Mentoring
- Peer-to-Peer Mentoring
- Reverse Mentoring
- Geschlossenes Mentoring
- Externes Mentoring
- Mischformen

Nachfolgend wird jedes Mentoring Modell einmal kurz angerissen und dessen besondere Merkmale, sowie dessen Vorteile und Nachteile einmal kurz erläutert. Diese Aufschlüsselung soll in erster Linie dazu dienen ein Grundverständnis für die verschiedenen Arten des Mentorings zu erlangen, aber auch als Entscheidungshilfe dienen für die Auswahl des eigenen Mentoring Stils. Diese Beschreibungen dienen hier als Einführung und bieten lediglich einen kurzen Abriss der verschiedenen Modelle. Um ein tiefgreifendes Verständnis für die einzelnen Formen zu entwickeln, wird weiterführende Literatur empfohlen. Literaturhinweise hierzu finden sich am Ende des Buches.

4.1.1. Klassisches Mentoring

Das wohl bekannteste Modell ist das klassische Mentoring. Hier werden keine vorher bestimmten Parameter verwendet und das Mentoring ist informell gehalten. Der Fokus des Mentorings liegt hier im regelmäßigen Austausch, bei dem eine meist ältere Person einer jüngeren Person mit Rat und Tat zur Seite steht und in der persönlichen Entwicklung unterstützt. Hierfür werden Erfahrung und das eigene Netzwerk genutzt.

Der Vorteil des klassischen Mentorings liegt im breiten Erfahrungsschatz des Mentors, sowie des differenzierten Blicks auf die Herausforderungen und Problemstellungen des Mentees. Eine unvoreingenommene Perspektive kann neue Möglichkeiten und Sichtweisen aufzeigen, die zusammen erarbeitet werden können.

Der Nachteil des klassischen Mentorings ist, dass durch die selbstorganisierten Treffen beide Parteien eigenständig dazu beitragen müssen, dass das Mentoring aufrechterhalten und genutzt wird. Hier gibt es keinen formellen Rahmen, der den Fortschritt des Mentees unterstützt oder dem Mentor Hilfestellung bei der Begleitung des Mentees bietet.

4.1.2. Peer Mentoring

Das Peer Mentoring ist meist eine eigenverantwortliche und selbstorganisierte Form des Mentorings. Diese Form findet sich häufig in Lerngruppen wieder, wie man sie aus Schulen und Universitäten kennt. Hier finden sich dann gleichgesinnte Personen zusammen, um an einem bestimmten Thema zu arbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen. Aber auch in Firmen findet man diese Form des Mentorings wobei es hier in der Regel bei informellen und unregelmäßigen Zusammentreffen bleibt.

Die Vorteile des Peer Mentoring liegen darin, dass die Peer Gruppen sich schnell und einfach selbst organisieren können und konstruktiv auf Augenhöhe miteinander in den Austausch gehen können. Oft entwickeln sich auch über die ursprüngliche Fragestellung hinaus Themen, die in diesem Rahmen diskutiert werden können und innerhalb eines vertrauenswürdigen Kreises geteilt werden.

Der Nachteil des Peer Mentorings liegt darin, dass ähnlich wie bei dem klassischen Mentoring Modell jeder Austausch selbstorganisiert werden muss und keinem Rahmen oder Leitfaden folgt. Das erfordert von allen Beteiligten Disziplin und Selbstverantwortung in der Organisation und Ausführung.

4.1.3. Reverse Mentoring

Das Reverse Mentoring Modell dreht den klassischen Ansatz des Mentorings um und macht sich die Erfahrung einer jungen Mentoren Gruppe zu nutze. Der Mentee ist in diesem Fall meist eine ältere Person aus einer hohen Führungsebene, während der Mentor aus einer nachfolgenden Generation entstammt.

Der Mentor verfügt über eine spezielle Expertise, meist aus den Gebieten der Digitalisierung oder digitaler Transformationsprozesse. Der Umgang mit neuen Technologien steht hier im Vordergrund. Hier unterstützt eine junge Generation erfahrene Führungskräfte darin die Digitalisierung in seinen Tiefen zu erfassen und praktisch anzuwenden.

Die Vorteile des Reverse Mentoring finden sich neben dem reinen Informationsaustausch und Wissenstransfers auch im generationenübergreifenden Umgang. Diese Möglichkeit eröffnet neue Perspektiven für beide Seiten und fördert das Verständnis untereinander.

4.1.4. Geschlossenes Mentoring

In dieser Form des Mentorings kommen Mentor und Mentee aus demselben Unternehmen. Sie befinden sich in keiner hierarchischen Verbindung zueinander und somit auch in keinem Abhängigkeitsverhältnis, welches zu Befangenheiten führen könnte.

Im Idealfall liegen mehrere Hierarchieebenen zwischen den Mentoring Partnern, sowie ein unterschiedliches fachliches Themengebiet, sofern der Fokus der Weiterentwicklung nicht fachlicher Natur ist.

Der Vorteil des geschlossenen Mentorings ist die beidseitige Kenntnis von unternehmensspezifischen Abläufen und Strukturen.

Der Mentor kann in der Regel leicht nachvollziehen welche persönlichen Erlebnisse der Mentee durchläuft, da er mit der Kultur und der Geschichte des Unternehmens vertraut ist. Wichtig beim geschlossenen Mentoring, also dem internen Mentoring innerhalb eines Unternehmens sind Vertrauenswürdigkeit und ein vertraulicher geschützter Rahmen für die Besprechung der Inhalte. Darüber hinaus erweitern sowohl Mentor als auch Mentee das eigene Netzwerk.

Ein Nachteil des geschlossenen Mentorings kann empfunden werden, dass „eine Sicht von außen“ auf die Geschehnisse fehlt und das Mentoring Tandem wichtige Aspekte außer Acht lässt, weil Kenntnis über bestimmte Themen fehlt.

4.1.5. Externes Mentoring

Das externe Mentoring zeichnet sich dadurch aus, dass beide Parteien nicht demselben Unternehmen entstammen. Oft wird auch die Organisation des externen Mentorings von außenstehenden Organisationen geleitet wie zum Beispiel Hochschulen und Universitäten oder externe Beratungsunternehmen.

Der Vorteil des externen Mentorings liegt neben der inhaltlichen Bearbeitung der Thematik bei der Erweiterung des eigenen Netzwerks in einen branchenübergreifenden und offenen Austausch.

Beide Parteien erhalten Einblick in die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und Kulturen und lernen neue Prozesse und Abläufe kennen.

Der Austausch in solchen Tandems ist oftmals sehr ungezwungen und offen, da die beiden Parteien in keinem Abhängigkeitsverhältnis zueinanderstehen.

Was als Vorteil gelten kann, kann auch als Nachteil gesehen werden. Dies geschieht beispielsweise, wenn die Unterschiede in den Firmenkulturen zu groß sind dadurch Schwierigkeiten in der Kommunikation entstehen.

4.1.6. Mischformen

Bei den vorgestellten Mentoring Formen handelt es sich nicht um fest vorgeschriebene Modelle. Daher kann jedes der Modelle auf die jeweilige Situation der Einzelpersonen abgeändert und angepasst werden. Auch Mischformen sind möglich und gängige Praxis. Wichtig bei der Entwicklung des eigenen Mentoring Modells sind die Machbarkeit und der praktische Nutzen für beide Seiten.

5. Welcher Mentoring Typ bist du?

Jeder Mensch und jedes Lernbedürfnis sind unterschiedlich und daher sind es auch die Herangehensweisen an diverse Themen. Jeder einzelne von uns hat unterschiedliche Präferenzen und die Art wie wir uns Aufgaben widmen.

Wenn dem Mentoring Programm kein festgelegter Rahmen zugrunde gelegt wird, sondern informeller Natur ist, ist die Wahrscheinlichkeit demnach auch sehr hoch, dass die jeweiligen Personen ihre angelernten Muster und Strukturen beibehalten. Ungeachtet dessen, ob diese als hilfreich oder als weniger hilfreich zu bewerten sind. Ohne diesen Rahmen bleibt außerdem oft auch die Frage offen, was die Parteien genau unter dem Begriff des Mentorings verstehen, denn wie jeder andere abstrakte Begriff lässt auch dieser Raum für Interpretationen. Daher sollte vor Beginn des Mentorings eine klare Definition der gewünschten Ziele von beiden Personen des Tandems vereinbart werden.

5.1. Neutraler Berater

Eine neutrale Beratungsinstanz ist eine besonders hilfreiche Form der Mentoren Aufgabe.

Bei Entscheidungsfragen mit großen Auswirkungen auf das persönliche Leben und die Karriereentwicklung des Mentees kann es von enormer Bedeutung sein, eine Beratungsinstanz als Ansprechpartner zu haben, die nicht aus dem direkten oder näheren Umfeld der Person kommt und somit nicht Teil des regulären Sozialsystems kommt wie es bei Familienmitgliedern, Freunden oder Kollegen üblicherweise der Fall ist.

Gerade bei einschneidenden Fragestellungen sind Personen aus dem direkten Umkreis selten neutral. Oftmals liegt in ihren formulierten Antworten ein gewisses Maß an Eigeninteresse und weniger altruistische Absichten, als man zunächst vermutet. Dieses Verhalten ist zutiefst menschlich und nicht als negativ zu bewerten. Man muss sich dessen lediglich bewusst sein.

Oft erleben Menschen, die vor schwierigen Entscheidungen stehen und diese zum Beispiel mit ihrem Partner diskutieren genau diese Situation. Bei der Frage nach einem beruflichen Wechsel, der beispielsweise mit einem Ortswechsel verbunden ist, wird sich der Partner nicht immer für die wirklich beste Option seines Partners aussprechen. Einfach um eine potentielle Gefährdung der Beziehung auszuschließen. Ein ähnlich bekanntes Szenario ist die Diskussion mit den eigenen Eltern bei der Wahl des Studiums oder des Berufs. Wenn die eigenen Eltern Mediziner sind und eine gut laufende Arztpraxis führen, ist es denkbar, dass der Wunsch, dass das Kind die eigene Praxis übernimmt hoch ist. Dieser Umstand kann dazu führen, dass die Eltern dem Kind bei der

Studienwahl nahelegen, dass das Medizinstudium die richtige Wahl ist, auch wenn der Sprössling sich eigentlich als begabter Elektroingenieur erweisen wird.

Daher ist die Unabhängigkeit eines neutralen Beraters und seine damit einhergehende Offenheit von großem Wert für den Mentee.

Auch für Mentoren und deren Beraterkompetenzen ist diese Form des neutralen Zuhörens eine wichtige und wertvolle Übung.

5.2. Der Zuhörer

Der Zuhörer kann in erster Linie eines besonders gut. Aktives Zuhören. Das klingt erstmal simpel. Es ist aber nicht so ganz trivial wie man auf den ersten Blick vermuten mag. Zum aktiven Zuhören gehört ein gewisses Maß an Selbstreflexion dazu. Genauso wie eine offene und empathische Grundhaltung seinem Gegenüber. Wer wirklich aktiv zuhören will, muss authentisch und kongruent auftreten und Akzeptanz für das Gesagte des anderen haben. Ein einfaches Beispiel des aktiven Zuhörens ist, wenn man mit dem Gesagten seines Gesprächspartners nicht übereinstimmt, dessen Meinung aber dennoch respektiert.

Eine Beispiel Argumentation könnte demnach lauten: „Dein Argument ABC leuchtet mir ein und ich kann deine Beweggründe nachvollziehen, allerdings stimme ich in diesem Punkt dennoch nicht mit dir überein. Weitaus schwerwiegender empfinde ich jedoch Argument CDE aus folgendem Grund.“ So wird aktives Zuhören signalisiert und dass der Standpunkt des anderen bei einem selbst angekommen ist.

Dabei ist es nicht entscheidend, ob der Zuhörer selbst eher eine introvertierte oder extrovertierte Person ist. Der Fokus hier liegt wie bei allen anderen Formen auf dem Austausch auf Augenhöhe.

5.3. Der Weise

In den meisten Mentoring Konstellationen besteht ein signifikanter Altersunterschied zwischen Mentor und Mentee. Damit gehen meist auch mehr Berufs- und Lebenserfahrung, sowie persönliche Reifeentwicklung einher.

Dieser Wissensvorsprung ermöglicht es dem Mentor auf eine Vielzahl der Fragen des Mentees Antworten geben zu können. Hierbei ist aber zu beachten, dass auch der Mentor nicht auf jede Frage eine Antwort parat haben muss. Schließlich ist auch die Einsicht auf nicht alle Fragen immer eine Antwort haben zu müssen, ein Indiz für persönliche Reife. Wichtiger und lehrreicher für den Mentee ist es ihn mit geschickten und bedachten Rückfragen in die Richtung einer eigenen Antwort zu führen. So entwickelt der Mentee langfristig für sich eigene Problemlösungsstrategien und Bewältigungsmechanismen, die er in Zukunft verwenden kann.

Als alternative Variante ist es möglich Analogien aus dem eigenen Leben zu skizzieren und darzustellen wie er in dieser speziellen Situation vorgegangen ist. Wichtig ist hierbei aber, dass der Mentor dem Mentee keinen vorgeschriebenen Lösungsweg erarbeitet, sondern die Beantwortung der Fragestellung weiterhin beim Mentee bleibt.

5.4. Der Krisenmeister

In Zeiten von Krisen ist es für den Mentee besonders wichtig, dass der Mentor mit Bedacht und Feingefühl die richtigen Fragen stellen kann. Oft zeigen sich hier die Grenzen des Mentorings. Es sollte in jedem Fall eine bedenkliche psychologische Grenze nicht überschritten werden. Sollte das doch der Fall sein, ist es sicher ratsam sich externe und professionelle Unterstützung zu holen. Bei vielen kleineren Krisen beruflicher, wie privater Natur ist der Mentor aber besonders in seiner neutralen und besonnenen Haltung gegenüber dem Mentee gefragt und kann durch richtiges Erfragen Krisen mildern. Ist die Krise allerdings größeren Ausmaßes, sollte wie bereits erwähnt die eigene Kompetenz nicht überschritten werden und zusätzliche Hilfe eingefordert werden. Dies kann und sollte zusammen mit dem Mentee geschehen.

6. Anwendung in der Praxis

6.1. Anforderungen an einen guten Mentor

Ein guter Mentor kann sich in vielen Personen widerspiegeln. Einige wichtige Eigenschaften und Fähigkeiten eines guten Mentors wurden in den vorangegangenen Abschnitten bereits erwähnt.

Kein Mentor wird dabei alle Eigenschaften in sich vereinen oder jede Voraussetzung gleich gut erfüllen. Generell sind die angedachten Empfehlungen zu den Fähigkeiten eines guten Mentors auch genau das. Empfehlungen. Insgesamt lassen sich dennoch ein paar Kriterien grob zusammenfassen.

Der Mentor benötigt eine positive Grundhaltung beziehungsweise Einstellung zum Thema Mentoring als gewinnbringendes Konzept.

Seine Einstellung beeinflusst den Erfolg des Tandems maßgeblich.

Ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein und die Fähigkeit Selbstbewusstsein vermitteln zu können sind unterstützende Aspekte für eine gelungene Mentoren Tätigkeit. Mentoren müssen selbst nicht zwangsläufig Führungskräfte sein, allerdings sollte Führungspotential vorhanden sein, um Menschen Orientierung geben zu können.

Wie bereits bei den Typisierungen der Mentoren erwähnt, ist das aktive Zuhören für eine gelungene Kommunikation ein ganz wesentlicher Aspekt und wer gut zuhört lernt viel Neues. Das ist ein weiterer Baustein, der im Mentoring von Nutzen ist, denn bei allen Tätigkeiten, die Arbeit mit Menschen umfassen, brauchen wir eine offene Grundhaltung in neudeutsch etwa ein „offenes Mindset“. Eine tieferliegende innere Neugier Dinge und manchmal auch komplexe Zusammenhänge zu verstehen und die Fähigkeit sich in andere Menschen hineinzusetzen unterstützen hierbei.

Bei all der Aufnahmefähigkeit von Input ist das Rückspielen von Feedback der Part des Mentorings, der den Kommunikationskreislauf wieder schließt.

Bei einigen Belangen kann es zudem von Nutzen sein ein gut etabliertes und aktives Netzwerk zu haben, welches bei Bedarf aktiviert werden kann, um dem Schützling helfend zur Seite zu stehen.

Mentoren Checkliste – Mentoren Profilbogen

Für die meisten Mentoring Tandems, die von Organisationen gematcht werden, wird ein Profilbogen zur Hilfe genommen, um die Zusammenführung beider Seiten so genau wie möglich vorzunehmen. Im Folgenden befindet sich eine kurze Checkliste, welche Punkte vor dem Matching abgefragt werden sollten.

Persönliche Angaben

Hier sollten wirklich nur die wichtigsten Informationen zu finden sein. Insbesondere die Kontaktdaten sollten für den Mentee erst einsehbar sein, wenn er sich für den Mentor entschieden hat.

Geschlecht:

Das Geschlecht spielt für den Erfolg der Mentoring Programme eine untergeordnete Rolle. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein gleichgeschlechtliche Mentoring Paare zusammenzustellen, für die erfolgreiche inhaltliche Arbeit ist dieser Umstand aber eher unwesentlich.

Alter:

Bei dem Alter sollte der Umstand des angemessenen Abstands zwischen Mentor und Mentee berücksichtigt werden. Hier spielt der Erfahrungsschatz die ausschlaggebende Rolle.

Beruflicher Werdegang:

Für die schnelle Auswahl und die Übersichtlichkeit reichen kurze Angaben. Hier geht es darum, dass der Mentee sich schnell einen Überblick über die wichtigsten Stationen verschaffen kann.

Auch Freitext kann sehr hilfreich für den ersten Eindruck sein. So bekommt der Mentee eine Idee von Schreibstil und Ausdrucksweise des Mentors.

Aktuelle Position:

Der Mentor sollte neben der Positionsbezeichnung auch kurz erläutern, worin sein Haupttätigkeitsgebiet liegt und was seinen Job inhaltlich maßgeblich kennzeichnet.

Vorherige berufliche Stationen:

Hier sollte der Mentor drei bis maximal fünf vorherige berufliche Stationen angeben und die wichtigsten Merkmale dieser Stationen auflisten.

Akademische Laufbahn:

Die akademische Laufbahn spielt für einige Mentees eine wichtige Rolle. Hier wird oft der eigene Werdegang mit dem des Mentors abgeglichen und nach etwaigen Parallelen gesucht.

Private Informationen:

Hier steht es dem Mentor frei wie viele Informationen er preisgeben will. Neben dem fachlichen Austausch stehen bei der Mentoring-Beziehung auch persönliche Eigenschaften oder Hobbys im Raum, die eine Basis für eine vertrauensvolle Beziehung schaffen können.

Mentoring Angebot

Hier kann der Mentor als Freitext oder in Stichpunkten sein Angebot auflisten. Eine Orientierungshilfe findet sich hier:

- Coaching mit Fokus auf die Persönlichkeitsentwicklung
- Feedback zu Stärken und Schwächen
- Orientierungshilfe bei Karrierefragen
- Unterstützung und Feedback bei Bewerbungen
- Networking und Vorstellung im eigenen Netzwerk
- Vermittlung und Begleitung in eine neue berufliche Laufbahn
- Gemeinsames Erarbeiten von Führungskompetenzen

6.2. Anforderungen an einen guten Mentee

Die erste und grundlegendste Anforderung an den Mentee ist wie beim Mentor die positive Grundhaltung zum Mentoring. Eigeninitiative und Willen zum Mitgestalten des Mentorings sollten klar erkennbar sein.

Der Mentee sollte neuen Erfahrungen gegenüber offen sein und bereit sein von jemandem zu lernen.

Ein wertvolles Instrument des Mentorings ist das Feedback, das der Mentee regelmäßig während seiner Mentoring Sessions erhält. Dieses Feedback anzunehmen und reflektieren zu können sind wichtiger Bestandteil eines gelungenen Mentee Entwicklungsprozesses.

So wie verbindliches Auftreten und Verlässlichkeit vom Mentor erwartet wird, so erwartet man diese Grundhaltung auch vom Mentee. Das beinhaltet die Einhaltung der Verabredungen sowie Pünktlichkeit und proaktives Mitgestalten des Mentoring Tandems durch Vorschläge und Ideen. Hinzu kommt ein vertraulicher Umgang mit Informationen und Kontakten, die der Mentee im Laufe der Zeit erhält.

Ein gutes Mentoring lebt im Wesentlichen von der Eigeninitiative des Mentees, da er Bedürfnisse und Fragestellungen aktiv kommunizieren muss und das aktive Einholen von Feedback und Unterstützung Teil des Reifeprozesses darstellt.

Mentee Checkliste – Mentee Profilbogen

Persönliche Angaben

Analog zum Mentoren Profilbogen sollten hier nur die wichtigsten persönlichen Daten abgefragt werden. Also im Wesentlichen, diejenigen Angaben, die für ein erfolgreiches Matching notwendig sind.

Für die Angaben zu Geschlecht und Alter des Mentees gelten die gleichen Empfehlungen wie bei den Mentoren.

Beruflicher Werdegang:

Hier sollte der Mentee in kurzen Worten zusammenfassen, welche beruflichen Stationen er bisher durchlebt hat und im Hinblick auf das Mentoring auch die persönlichen Pläne für die kommende Zeit skizzieren.

Aktuelle berufliche Stationen:

Hier sollten die wichtigsten Punkte kurz erläutert werden. Während im Mentoren Profilbogen die vergangenen Stationen abgefragt werden, liegt hier der Fokus auf die in Zukunft relevanten Stationen des Mentees. Hier soll der Mentee seine grobe Zielrichtung angeben, also nach Möglichkeit eine Idee haben, in welche Richtung er sich entwickeln möchte.

Privater Hintergrund:

Eine kurze Zusammenfassung – ähnlich wie bei den Angaben des Mentors – können für ein erfolgreiches Matching hilfreich sein. Es steht dem Mentee frei wieviel seiner persönlichen Interessen er preisgeben will.

Erwartung an den Mentor:

Die Erwartungen an den Mentor können ganz unterschiedlicher Natur sein. Da jeder Mensch und jedes Karriereziel unterschiedlich sind, liegen die Wünsche und Erwartungen an die Mentoren entsprechend unterschiedlich gelagert. Meistens handelt es sich bei den Kernfragen um folgende Aspekte:

- Coaching mit Fokus auf die Persönlichkeitsentwicklung
- Feedback zu Stärken und Schwächen
- Orientierungshilfe bei Karrierefragen
- Unterstützung und Feedback bei Bewerbungen
- Networking und Vorstellung im eigenen Netzwerk
- Vermittlung und Begleitung in eine neue berufliche Laufbahn
- Gemeinsames Erarbeiten von Führungskompetenzen

Diese Checkliste kann identisch sein mit den Angaben, die der Mentor bietet. Dem Mentee steht jedoch frei auch weitere Punkte zu benennen, je nach beruflicher Zielsetzung.

Im Idealfall gibt der Mentee darüber hinaus noch in einigen eigenen Worten an, was er sich vom Mentoring erwartet.

6.3. Der Matching-Prozess

Der Matching- Prozess ist ein entscheidender Faktor für ein erfolgreiches Mentoring Programm. Hier laufen verschiedene Aspekte zusammen, die berücksichtigt werden müssen.

Neben den fachlichen Qualifikationen und dem allgemeinen akademischen oder beruflichen Hintergrund müssen die Persönlichkeiten beider Parteien miteinander harmonieren. Das Mentoring ist nicht zuletzt etwas zutiefst Menschliches, das Offenheit, Vertrauen und Sympathie erfordert. Wer einem anderen Menschen nicht vertraut oder ihn unsympathisch findet, der wird ihm nicht das nötige Maß an Offenheit entgegenbringen, welches für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nötig ist.

Für die Auswahl der Mentoring Tandems gibt es mehrere Varianten.

Die drei üblichen Varianten sind:

- Die Organisation wählt das Mentoring Paar aus
- Der Mentor wählt den Mentee aus
- Der Mentee wählt den Mentor aus

Jede dieser Varianten hat Vor- und Nachteile. Die letzte Variante, bei der der Mentee den Mentor wählt, ist diejenige, die gleich zu Beginn Proaktivität des Mentees einfordert und für viele daher die Erfolgsversprechendste ist.

6.4. Vorbereitung für das erste Treffen

Das erste Treffen wird in der Regel nach dem Matching beziehungsweise nach der initialen Kontaktaufnahme vom Mentee initiiert. Indem der Mentee auf den Mentor zugeht unterstreicht er seine Motivation und Gewissenhaftigkeit.

Der Mentor muss sich insbesondere zu Beginn des Tandems darüber im Klaren sein, dass er über einen größeren Erfahrungsschatz verfügt, als der Mentee. Auch im Hinblick auf etwaige Hierarchieunterschiede gilt es Rücksicht zu nehmen. So sollte bei der ersten Konversation auf ein angenehmes und wohlwollendes Gesprächsklima hingearbeitet werden, um einen Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen. Da Mentoring auf Vertrauensbasis erfolgt, sind Nahbarkeit und Offenheit wichtige Grundpfeiler.

Mentees empfinden ihre Mentoren oftmals als große Autoritäten. Ihre Lebensläufe und Errungenschaften während ihrer Arbeit erscheinen als schwierig zu erfassen und beeindruckend die Schützlinge. Karrierepfade werden oft als perfekt, nahtlos und stringent erachtet. Viele Lebensläufe von Mentoren wirken geradlinig und ohne große Veränderungen oder ungeahnte Ereignisse. Das dieser Umstand nur extrem selten wirklich zutrifft, wird vielen Mentees im Laufe der Gespräche mit ihrem Gegenüber deutlich. Vor allem da der Mentor oft keineswegs den Eindruck von reibungslosen Karrierepfaden bekräftigt. Auch das schafft Vertrauen und Nahbarkeit.

6.4.1. Das erste Mal

Das erste Treffen sollte an einem ungestörten und ruhigen Ort stattfinden, der eine vertrauensvolle und entspannte Gesprächsatmosphäre ermöglicht.

Gut geeignet für solche Gespräche sind kleine Cafés oder Restaurants, in denen eine gemäßigte Lautstärke herrscht. Der öffentliche Raum schafft Neutralität und eine lockere Atmosphäre. So lernen sich beide Parteien in Ruhe kennen.

6.4.2. Dauer des Gesprächs

Das erste Gespräch sollte etwa eine Länge von 90 Minuten haben und die ersten gegenseitigen fachlichen Fragen beantworten können. So gewinnen beide Seiten einen ersten Eindruck voneinander und können abwägen, ob sie auch persönlich zueinander passen. Vorgegeben ist die Dauer der ersten Session natürlich nicht. In der Vergangenheit hat sich dieses Zeitfenster als am besten geeignet erwiesen. Es liegt jedoch immer im Ermessen des Mentoring Tandems wie sie ihren zeitlichen Rahmen abstecken.

Für den sanften Einstieg in das Tandem kann es nützlich sein beide Biographien kurz einander vorzustellen. So entstehen die schnellsten Anknüpfungspunkte.

Konkrete Fragen können zum Beispiel sein:

- Was genau machen Sie derzeit in ihrer jetzigen Position?
- Warum haben Sie sich für ein Mentoring entschieden?
- Wie kann ich Sie bei Ihrem Vorhaben unterstützen?
- Welche Interessen gibt es neben dem Beruf?
- Wie sieht die berufliche Weiterentwicklung aus und warum?
- Welche konkreten Ziele wollen wir uns für das Mentoring bzw. für das nächste Treffen setzen?

Nach dem ersten Treffen ist es empfehlenswert für beide Seiten die gewonnenen Eindrücke zu reflektieren und sich darüber klar zu werden, ob man das Tandem mit einem guten Gefühl fortsetzen möchte. Denn Einigkeit hierüber ist einer der Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

6.5. Durch Fragen Antworten herbeiführen

Gezielte Fragen des Mentors helfen dem Mentee Situationen und Wünsche zu reflektieren. Eine der wichtigen Eigenschaften eines guten Mentors ist es, Zielrichtungen nicht vorzugeben und dem Mentee Entscheidungen abzunehmen, sondern durch gezieltes Erfragen den Mentee zu seinen eigenen Zielen hinzuleiten. Der eigene Anstoß sollte vom Mentee selbst kommen.

Frageformen, die bei der Gesprächsführung unterstützend wirken können, sind Fragen, die hypothetischer Natur sind.

Klassische Fragen aus der sozialen Arbeit sind zum Beispiel folgende:

- Die Wunderfrage: „Nehmen Sie an Ihr Problem hätte sich von jetzt auf gleich selbst gelöst. Was wäre in ihrem Leben nun anders und woran würden Sie das merken?“
- Die Worst-Case Frage: „Was würde passieren, wenn ihr Problem sich weiter verschlimmern würde?“

Durch dieses gezielte Fragen erkennt der Mentee oft welche konkreten Maßnahmen erforderlich sind, um die diskutierte Situation zu verbessern. Wenn er auf der anderen Seite benennen kann, was die Situation womöglich verschlimmert, weiß er oft direkt wo er ansetzen kann, damit man eine Verbesserung der Lage herbeiführen kann.

Eine sehr wirkungsvolle Frage lautet auch: „Mal angenommen, Sie hätten alle Mittel, Kompetenzen, Erfahrungen, Kontakte und Abschlüsse zur Verfügung, die Sie benötigen, um Ihren Traumjob zu erlangen. Was würden Sie dann gerne machen?“

Je weiter weg das angedachte Szenario erscheint, umso besser. Hier geht es weniger darum zu evaluieren welchen Realitätsgehalt die gegebene Antwort hat, sondern vielmehr darum zu verstehen welche Motive hinter den Antworten liegen und was das genannte Berufsbild so attraktiv erscheinen lässt.

Dabei kann sich der Mentor die Frage stellen wo er konkret unterstützen kann und wo der Mentee selbst aktiv werden muss.

Weitere Fragen könnten lauten:

- Was beeinflusst unser Handeln oder welche Auswirkungen hat unser Handeln auf andere Personen?
- Wie nehmen andere Personen unser Handeln wahr?
- Welche Rückmeldungen erhalten wir aus unserem Umfeld?

Diese Fragen bieten sich an, um andere Sichtweisen von Beteiligten mit in die Betrachtung aufzunehmen, umso mehrere Perspektiven auf die Situation zu bekommen.

Entscheidend für gezieltes Fragen sind Fragen, die Ergebnis- oder lösungsorientiert sind und den Mentee ein Stück näher an sein Ziel bringen. Welche Frageformen dabei verwendet werden ist zweitrangig.

6.6. Entscheidungsprozesse begleiten

Eine schlechte Entscheidung ist besser als keine. Das bedeutet: Entscheidungen zu treffen und aus den Konsequenzen zu lernen, ist oft ein lehrreicher Prozess. Für unsere Entwicklung ist die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und nicht in einer Art Schockstarre zu verharren aus der Angst heraus die falschen Schlüsse zu ziehen, sehr bedeutend.

Die meisten Fehler bei der Entscheidungsfindung entstehen dadurch, dass einem nicht wirklich bewusst ist, was das eigentliche Problem und wie unsere erdachte Lösung das Problem wirklich lösen wird.

Das Problem in seiner Tiefe zu verstehen und mit diesem Verständnis entsprechende Prioritäten zu identifizieren – auf diese Weise kann man sich mit dem Kontext vertraut machen- der für eine fundierte Entscheidung erforderlich ist.

Wenn wir uns in diesem Kontext einmal berühmte Unternehmer vor Augen führen, dann habe eventuell einige das Bild von Steve Jobs in seinem schwarzen Rollkragen Pullover vor Augen oder Mark Zuckerberg in seinem grauen T-Shirt. Weshalb ist das relevant? Es ist eine Entscheidung weniger, die die beiden täglich treffen müssen. So minimieren sie die Anzahl an täglich zu treffenden unwichtigen Entscheidungen und können sich auf die für sie wesentlichen Aspekte fokussieren. Vorausplanung und Entscheidung können hier dazu beitragen Entscheidungsmüdigkeit zu reduzieren.

Hierbei hilft es bereits schon, wenn man sich mehrere echte Optionen erlaubt. Oftmals legen wir uns einen Plan A zurecht ohne Plan B oder C wirklich in Betracht zu ziehen.

In der gedanklichen Entscheidungsfindung sieht das dann häufig so aus:

„Sollte ich draußen spazieren gehen oder nicht?“ „Sollte ich die Grafikerin befördern oder nicht?“ Dabei tricksen wir uns oft selbst aus, in dem wir uns im Prinzip nur eine echte Option zu Wahl geben.

Statt sich als die Frage zu stellen: „Sollte ich ein Parkhaus bauen oder nicht?“ wären andere Optionen etwa: Sollten wir eine Tiefgarage bauen? , Sollten wir allen Mitarbeitern Busfahrkarten oder sollten wir die Möglichkeit nutzen und unserem Mitarbeitern Home-Office anbieten?“ Jede der Optionen könnte das gleiche Problem lösen, aber es sind sehr unterschiedliche Lösungen.

Im Mentoring beziehen sich die Fragestellungen, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, vorwiegend auf berufliche Entscheidungen und die Karriereentwicklung.

Deshalb drehen sich in der Regel die Themen auch um genau diese Bereiche. Dennoch lassen sich berufliche und private Belange nie komplett voneinander separieren, weil Entscheidungen aus dem einen Lebensbereich, diejenigen aus dem anderen beeinflussen.

Inwieweit die Entscheidungsfindung beim Mentoring mit in die private Ebene geht und auf welcher Vertrauensbasis diese Beziehung stattfindet, entscheidet das Tandem im Laufe des Mentorings selbst. Hier steht es beiden Parteien offen zu wählen wie weit sie Privates mit in das Tandem nehmen möchten.

6.7. Krisen managen und Grenzen erkennen

Ein Teil des Mentoring Prozesses kann auch das gemeinsame Durchstehen von Krisen sein. Auch hier kann ein Mentor, zu dem eine vertrauensvolle Beziehung besteht, eine große Stütze sein.

Die Ursachen für Krisen können ganz unterschiedlich gelagert sein.

Dies kann eine nichtbestandene Prüfung sein, eine Absage für eine aussichtsreiche Bewerbung, eine entsagte Beförderung oder ein Konflikt mit der eigenen Führungskraft.

In allen Fällen ist eine gemeinsame Problemanalyse mit dem Mentor ein hilfreiches Instrument, um die Situation besonnen zu bewerten und Schlüsse für ein zukünftiges Vorgehen zu ziehen.

Allerdings gibt es auch in Krisenzeiten Situationen, die nicht allein mit dem Mentor lösbar sind und bei denen klare Grenzen gesetzt werden müssen.

Diese Fälle können entweder durch die hohe entstandene Vertrautheit der der Tatsache geschuldet sein, dass der Mentee das Mentoring Programm eher als Notlösung für die eigentlichen tieferliegenden Problematiken sieht. In solchen prekären Situationen ist es ratsam professionelle Hilfe zu holen, denn diese Themen sprengen den Rahmen des Mentorings.

- Suchtproblematiken
- Psychische Probleme oder psychische Krankheiten des Mentees
- Erwartungsdruck nahestehender Personen im Umfeld des Mentees
- Strafrechtliche Probleme
- (androhende) Kündigung oder Abmahnungen

In diesen Fällen ist es empfehlenswert sich an die Organisatoren des Mentoring Programmes zu wenden, um dort Unterstützung zu erhalten. Je nach Mentoring Modell finden sich hier schnell die richtigen und vertrauensvollen Ansprechpartner. Wichtig hierbei ist, dass der Mentor nicht versucht diese Probleme im Rahmen des Mentorings zu lösen. Sie übersteigen in der Regel die Kompetenz des Mentors und sind auch nicht Teil des Programmes.

Als begleitender Schritt kann der Mentor in seiner Rolle dem Mentee in einem Gespräch wiederspiegeln wie er die genannte Situation empfindet und welche Brisanz sie zu haben scheint. So können Mentor und Mentee gemeinsam prüfen, welche Schritte als nächstes zu gehen sind und an wen der Mentee sich wenden kann.

6.8. Eine Konversation auf Augenhöhe

Ein Umgang auf Augenhöhe fußt auf gegenseitigem Respekt, den man seinem Gegenüber vermittelt. Für den Ausdruck von Respekt gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die wir durch den täglichen Umgang mit unseren Mitmenschen erfahren. Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Vertraulichkeit und Wertschätzung sind nur ein paar dieser Grundpfeiler.

Da zwischen dem Mentor und dem Mentee erfahrungsgemäß einige Jahre Altersunterschied bestehen und der Wissenstransfer nur auf vertraulicher Basis entstehen kann, ist es wichtig, dass beide Seiten sich respektieren und die Meinung des anderen schätzen.

Mentees sehen im Mentor einen besonderen Ansprechpartner für Fragen des beruflichen Lebens, sowie manchmal auch im Privatleben. Für Mentees ist das Wissen eine solche Ansprechperson im Bedarfsfall zu haben oft schon eine große Unterstützung an sich.

Unterstützend für diese respektvolle Kommunikation auf Augenhöhe kann auch das gewählte Umfeld, in dem das Mentoring stattfindet, sein. Ein entspanntes Setting, das durchaus auch einmal gewechselt werden kann, dient sicherlich zu einer harmonischen und wertschätzenden Konversation.

Die Ansprache beim Mentoring ist in der Regel eher informeller Natur und daher bietet der Mentor dem Mentee meistens auch das „Du“ an.

Auch wenn zum Beispiel die Treffen regelmäßig im Café oder im Restaurant stattfinden, so ist es nicht die Pflicht des Mentors, seinen Mentee einzuladen und seine Rechnungen zu übernehmen. Für einen Umgang auf Augenhöhe ist es sogar sinnvoller darauf zu achten, dass jeder seine Rechnung selbst übernimmt. So vermeidet man etwaige entstehende Imbalance zwischen den Beteiligten.

Bei einer Konversation auf einer Ebene, darf das Gegenüber auch kritisiert werden. Wichtig bei der Äußerung von Kritik ist, dass die Sachlichkeit immer im Vordergrund bleibt. Manche Mentoren, die bereits Führungskräfte sind, sind eher dazu geneigt durch eventuelle Trainings die Methoden von sachlichem Feedback anzuwenden. Das ist einfach der Tatsache geschuldet, dass sie bereits Erfahrung mit dem Geben von Feedback sammeln konnten. Daher ist es auch wichtig zu beachten, dass der Mentor es dem Mentee nachsieht, wenn dieser noch keine oder wenig Erfahrung mit dieser Praktik hat.

Auch hier möchte ich einen kurzen Exkurs zum Thema Feedback anführen:

Feedback geben und Feedback erhalten

Feedback geben

Feedback zu geben ist - besonders wenn darin Kritik enthalten ist-, nicht immer leicht zu äußern. Man möchte sein Gegenüber nicht vor den Kopf stoßen oder persönlich verletzen. Feedback ist gleichzeitig aber ein sehr wertvolles Kommunikationstool, welches von großem Nutzen für die andere Person sein kann. Mit ein paar einfachen, aber wichtigen Spielregeln gelingt das Feedback geben konstruktiv und ohne Komplikationen.

1.) Beschreibend

Beschreibende Anmerkungen im Gegensatz zu bewertenden. Dieses Vorgehen hilft dabei eine konstruktive Kommunikation zu etablieren. Hier geht es darum die eigene Wahrnehmung und Reaktion zu beschreiben. Dadurch wird dem anderen überlassen diese Informationen gegebenenfalls für sich zu verwerten.

2.) Klar und präzise

Formuliertes Feedback sollte immer klar und auf den Punkt gebracht sein. Nur so ist es auch nachvollziehbar.

3.) Sachlich korrekt

Die eigene Beobachtung muss auch von anderen nachvollzogen werden können.

4.) Konkret

Konkrete Benennungen des Umstandes im Gegensatz zu allgemeinen Äußerungen. Wenn man eine bestimmte Verhaltensweise einer Person zum Beispiel als unhöflich erachtet, dann ist eine allgemeine Aussage dazu wenig hilfreich. Das Benennen einer konkreten Situation macht das Gesagte für das Gegenüber wesentlich greifbarer.

5.) Beobachtungen

Klar zu benennende Beobachtungen sind für das Gegenüber greifbarer und nachvollziehbarer als Vermutungen oder Interpretationen.

6.) Zeitnah

Feedback, welches unmittelbar geäußert wird, ist wesentlich wirksamer als wenn allzu viel Zeit verstrichen ist. Direktes Feedback ermöglicht es dem Empfänger umgehend zu reflektieren und die genannte Situation Revue passieren zu lassen und das Verhalten unter Umständen anzupassen. Das erfordert jedoch viel Selbstreflektion und Kritikfähigkeit.

7.) Ich-Form

Feedback in der Ich-Form zu geben nimmt den Druck aus der möglicherweise angespannten Situation. Zum Beispiel: „Ich habe den Eindruck, dass ..“ und nicht auf die Art:“ Sie sind bzw. du bist..“

Feedback erhalten

Wer Feedback empfängt, sollte gut zuhören. Feedback zu erhalten, ist etwas sehr Wertvolles aus dem der Empfänger viel lernen kann. Man sollte sich als Empfänger aber auch bewusst sein, dass der derjenige, der Feedback gibt, dies immer aus seiner eigenen subjektiven Wahrnehmung heraus macht und was für den einen stimmen mag, kann für jemand anderes ganz anders empfunden werden.

6.9. Netzwerke nutzen und teilen

Erfolgreiche Karrieren basieren unter anderem auf einem guten Netzwerk. Wer das erkannt hat, hat schon mal viel gewonnen. Aber gerade für Berufseinsteiger und neue Mitarbeiter im Unternehmen ist diese Komponente noch nicht vorhanden und sie müssen sich das Netzwerk erst aufbauen und hart erarbeiten. Hier kann es für den Mentee von großem Nutzen sein auf ein bereits bestehendes Netzwerk zugreifen zu können. Das passiert natürlich immer unter dem Gesichtspunkt des respektvollen Umgangs und der Wertschätzung dieser Ressourcen, die der Mentor seinem Mentee zur Verfügung stellt.

Einige Mentees hegen auch die Erwartung an den Mentor, dass er entsprechende Kontakte pflegt und dem Mentee zur Verfügung stellt. In der Regel sind Mentoren gerne bereit ihrem Mentee so Möglichkeiten zu eröffnen. Termineinhaltungen und eine gewisse Verbindlichkeit sind auch hier unausgesprochene Bedingung. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass der Mentor zu keiner Zeit verpflichtet ist dem Mentee sein Netzwerk zur Verfügung zu stellen und es auch nicht der Eindruck entstehen sollte, dass der Mentee den Mentor als eine Art „Türöffner“ instrumentalisiert. Dieses Vorgehen widerspricht dem Grundsatz der Vertrauensbasis und hat auch nichts mit dem Grundgedanken des Mentorings zu tun.

6.10 Verbindlichkeit als Eckpfeiler einer gelungenen Zusammenarbeit

Ein verbindlicher Umgang auf beiden Seiten ist eine elementare Voraussetzung im Mentoring. Sowohl bei der Termintreue, als auch bei den gemeinsam vereinbarten Meilensteinen. Sollte diese Verbindlichkeit einmal nicht mehr vorhanden sein, dann ist rechtzeitig zu prüfen, woran es liegt. Sind dem Mentee und dem Mentor derart strukturierte Vorgehensweisen vertraut und weiß er wie er damit umgehen muss? Sind die richtigen Meilensteine vereinbart worden und ist diese Struktur das was beide für ein erfolgreiches Mentoring brauchen?

7. Das Abschluss Gespräch

Nach erfolgreichem Abschluss des Mentorings treffen sich Mentee und Mentor zu einem finalen Abschlussgespräch. In der Regel hat das Mentoring eine vorher definierte Dauer. Wenn das nicht der Fall ist und kein organisatorischer Rahmen gegeben ist, dann sollten beide Parteien vorab bestimmen, wann sie das Mentoring als beendet betrachten wollen. In vielen Fällen mündet das Mentoring in nachhaltige Bekanntschaften oder Freundschaften und beide halten in regelmäßigen, längeren Abständen Kontakt zueinander. Ein Leitfaden für das Abschlussgespräch kann die zu Beginn des Mentorings getroffene Vereinbarung sein. Dieses Gespräch sollte genutzt werden, um auf beiden Seiten die Inhalte und die durchlaufenen Phasen zu reflektieren.

Konkrete Fragen können zum Beispiel sein:

- Welche Ziele haben wir gemeinsam erreicht?
- Welche Meilensteine wird sich der Mentee in Zukunft setzen?
- Welche Ziele haben wir warum nicht erreicht?
- Gibt es konkrete Punkte, die wir in der Kommunikation verbessern können?
- Wie wollen wir in Zukunft miteinander in Verbindung bleiben?
- Reflektiertes, wertschätzendes Feedback auf beiden Seiten

Über die Autorin

Nicole Lontzek ist gebürtige Augsburgerin und verbrachte ihre Jugend bis zum Studium in der Fuggerstadt. Das Studium brachte sie nach München und New York, wo sie Tourismus Management studierte. Seit über zehn Jahren arbeitet sie als erfahrene Marketing- und Digitalexpertin und ist dabei international tätig. Ihre beruflichen Stationen brachten sie unter anderem nach Dublin, New York und Zürich. 2019 gründete sie eduloni, eine gemeinnützige Organisation für Jugendliche und junge Erwachsene, die durch Mentoring Angebote das Schul- und Bildungssystem in Deutschland sinnvoll ergänzen soll. Hier können sozial schwächer gestellte Mentees ein Mentoring Programm für die Dauer eines Jahres durchlaufen, welches durch begleitende Maßnahmen wie Workshops und Training Sessions komplettiert wird.

Literaturverzeichnis:

Erin Meyer, Decoding how people think, lead and get things done across cultures, 2015, Public Affairs, a member of the Perseus Books Group
 Frank Edelkraut, Nele Graf, Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität, 2011, Lengerich, Pabst Science Publishers
 Stephan Pflaum, Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren, 2019, Wiesbaden, Springer Nature
 Helmut Fitter, Monika Niederhuber, Pauline Bart, Systematisches Vorgehen beim Problemlösen – Methoden und Techniken, 2016, Online Präsenz: gitta.info