

Bernd Schmid/Nele Haasen

Einführung in das systemische Mentoring

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2011
ISBN: 978-3-89670-789-5
© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Einleitung ... 9

1 Mentoring – Nutzen und Rollen ... 14

- 1.1 Mentoring als begleiteter Lernprozess ... 14
 - Inhalte von Mentoring ... 16
 - Mentoring und andere Unterstützungsmethoden ... 16
 - Patenschaft ... 16
 - Coaching ... 17
 - Shadowing* ... 19
- 1.2 Chancen und Nutzen für Mentees, Mentoren und Organisationen ... 19
 - Chancen für Mentees ... 20
 - Chancen für Mentoren ... 25
 - Nutzen für die Organisation ... 27
- 1.3 Formen ... 30
 - Informelles Mentoring ... 30
 - Formelles Mentoring ... 31
- 1.4 Zielgruppen und Anlässe ... 33
 - Zielgruppen in Unternehmen ... 33
 - Zielgruppen in anderen Programmen ... 38
- 1.5 Rollen von Mentoren und Mentees ... 39
 - Rolle der Mentoren ... 39
 - Ratschläge von Mentoren* ... 40
 - Verantwortung von Mentoren (I):
 - Aufbau und Erhalt der Kooperation ... 41
 - Sind Mentoren Vorbilder für ihre Mentees?* ... 43
 - Verantwortung von Mentoren (II):
 - Strukturierung der Mentoring-Gespräche ... 44
 - Aufgaben von Mentoren ... 45
 - Balance im Feedback bewahren* ... 47
 - Kompetenzen von Mentoren ... 49

- »Umdeutungen« der Mentoren-Rolle ... 51
- Rolle der Mentees ... 52
- Verantwortung von Mentees (I):
 - Aktivität und Initiative ... 53
- Verantwortung von Mentees (II):
 - Selbstverantwortung ... 54
- Verantwortung von Mentees (III): Umsetzung ... 55
- Kompetenzen von Mentees ... 56
- 1.6 Ablauf von Mentoring ... 56
 - Themen im Mentoring ... 61
 - Phasen im Mentoring-Prozess ... 62
- 1.7 Werkzeug für Mentoren und Mentees ... 66
 - Vereinbarung über den Rahmen des Mentoring ... 66
 - Haltung in der Beratung ... 68
 - Weltbilder und Mentoring ... 69
 - Systemische Fragen für Mentoren ... 69
 - Checkliste für Mentees zur Vorbereitung
 - von Mentoring-Treffen ... 72
 - Unterstützung bei der Zielfindung ... 72
 - Dinge in der Schwebe lassen können* ... 73

2 Einführung von Mentoring

in Unternehmen und Organisationen ... 74

- 2.1 Ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln ... 74
- 2.2 Umsetzung von Mentoring ... 76
 - Rollenklärungen ... 76
 - Zielgruppen ... 81
 - Muss ein Mentor älter sein?* ... 84
 - Verständnis von Mentoring klären ... 84
 - Internes Marketing ... 85
 - Ressourcen und Zeit planen ... 86
 - Zusammenstellung der Tandems (Matching) ... 86
 - Planung des Rahmenprogramms ... 93
- 2.3 Rahmenprogramm ... 94
 - Auftakt ... 94
 - Einführungsworkshops ... 96

- Elemente von Einführungsworkshops
für Mentoren ... 97
- Abbau von hinderlichem Respekt ... 98*
- Elemente von Einführungsworkshops
für Mentees ... 99
- Assoziationsübung zur Zielfindung ... 101*
- Feedback-Veranstaltung ... 103
- Checkliste: Feedback zum Mentoring ... 105*
- Abschluss-Veranstaltung ... 106
- 2.4 Umgang mit Schwierigkeiten ... 106
- 2.5 Begleitende Qualifizierung von Mentoren
und Mentees ... 109
- Beratungs-Know-how für Mentoren ... 109
- Kleingruppencoaching für Mentoren
oder Mentees ... 110
- Workshop für Mentees und Mentoren:
Umgang mit Unterschieden ... 110
- 2.6 Evaluation und Dokumentation ... 112
- Befragungen ... 112
- Wissenschaftliche Begleitung des Mentoring-
Programms ... 113
- Dokumentation ... 113

3 Ausblick: Generationendialog als Möglichkeit der gesellschaftlichen Entwicklung ... 115

- Umsetzung von Projekten zur Förderung
des Generationendialogs ... 116
- Kaskadenprinzip ... 118

Hinweise auf Mentoring-Programme ... 120

Literatur ... 121

Über die Autoren ... 123

Mentoring begeistert: Mentees – die jüngeren Partner im Tandem – berichten von mehr Selbstvertrauen, von größerer Sicherheit in der Ausübung ihrer beruflichen Rolle, von besserer Einsicht in komplexe Zusammenhänge, gewachsenem Verständnis für informelle Spielregeln und etlichem weiteren individuellen Nutzen. Ebenso erleben es Mentorinnen und Mentoren. Sie erzählen von ihrer Freude, jüngere Menschen begleiten und unterstützen zu können, vom erlebten Sinn, die eigenen Erfahrungen nutzbar zu machen, von wertvollen Einsichten für ihre eigene berufliche Tätigkeit oder von der als spannend erlebten Herausforderung, sich als Berater zu engagieren.

So verwundert es nicht, dass die Zahl der Mentoring-Programme in der Wirtschaft, in Unternehmen, in Verwaltungen und an Universitäten in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Junge Menschen werden von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren unterstützt, sich neue Rollen zu erarbeiten, an ihrer Persönlichkeit zu feilen und mit ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit besser umgehen zu können. In vielen großen Unternehmen hat sich Mentoring zu einem festen Instrument der Personalentwicklung etabliert. Das liegt auch daran, dass qualifizierte jüngere Mitarbeiter Mangelware werden und Unternehmen ihnen neben interessanten Tätigkeiten und Karrieremöglichkeiten auch gute Weiterbildungsbedingungen bieten wollen. Auch für Studenten, Berufseinsteiger oder Existenzgründer gibt es inzwischen eine Fülle an Mentoring-Angeboten.

Mit dem Thema Mentoring beschäftigen wir uns seit über zehn Jahren. Wir haben Mentoring-Programme in Unternehmen und Verbänden eingeführt und umgesetzt und bieten am Institut für systemische Beratung in Wiesloch Inhouse Workshops sowie Qualifizierungen für Senior Experts an. Dabei haben wir vieles erfahren und gelernt, das zum guten Gelingen

von Mentoring beitragen kann. Dieses Wissen möchten wir in diesem Buch weitergeben. Mentorinnen, Mentoren und Mentees, die sich mit ihrer neuen Rolle vertraut machen wollen, werden hier zahlreiche Ideen zur erfolgreichen Nutzung ihrer Mentoring-Gespräche finden. Das Buch kann Personalentwicklern und allen, die Mentoring in Organisationen und Verbänden einführen wollen, als Rüstzeug und Orientierung zur erfolgreichen Umsetzung von Mentoring-Programmen dienen.

Außerdem wollen wir mit diesem Buch auf bisher ungenutzte Potenziale von Mentoring aufmerksam machen. Unternehmen und Organisationen gehen jedes Jahr eine unendliche Menge an Ressourcen, Know-how, Erfahrungen und Motivation verloren, wenn Fach- und Führungskräfte aus Altersgründen aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden. Viele von ihnen wären nicht nur bereit, dieses »unsichtbare« Kapital zur Verfügung zu stellen, sondern hätten ihrerseits eine Perspektive, um den oft als schwierig empfundenen Übergang vom Berufs- ins Privatleben sinnvoll zu gestalten. Das Institut für Systemische Beratung in Wiesloch bietet seit vielen Jahren eine Fortbildung an, die Kompetenzen für reflektierte Erfahrungsweitergabe und Beratung vermittelt. Wir sind davon überzeugt, dass solche Angebote in Zukunft eine enorme Ausweitung erleben werden, und würden Führungskräfte wie Personalentwickler gerne dazu anregen, diese noch intensiver und bewusster zu nutzen.

Folgende Fragen möchten wir in diesem Buch beantworten:

- Welches sind die entscheidenden Gestaltungselemente für die wirksame Einführung von Mentoring-Programmen?
- Welche Elemente müssen wie kombiniert werden, damit eine »kritische« Masse an positiver Erfahrung sowohl seitens der Teilnehmer als auch seitens der Organisatoren zusammenkommt?
- Wie können sich selbstlaufende Prozesse in den Tandems einerseits und eine nachhaltige Pflege durch die Organisatoren andererseits ergänzen?

- Wie können Mentees und Mentoren ihre Rollen sinnvoll gestalten?
- Welche Qualifikationen könnten die Teilnehmer, insbesondere die Mentoren, dabei unterstützen, ihre Rollen besser wahrnehmen zu können?
- Welche Perspektiven sehen wir für den Einsatz von Mentoring, besonders für die Zielgruppe der in den Ruhestand wechselnden Führungskräfte?

Im ersten Teil des Buches gehen wir darauf ein, welchen Nutzen Mentoring stiften kann und welche Chancen es aus unserer Sicht bietet. Ein kurzer Überblick über verschiedene Formen von Mentoring und mögliche Zielgruppen von Programmen erweitert unter Umständen das Verständnis für den Einsatz dieser Methode. Wer die Einführung eines Mentoring-Programms erwägt oder überlegt, sich als Mentorin, Mentor oder Mentee an einem Programm zu beteiligen, kann hier Entscheidungshilfen und Anregungen erhalten.

Außerdem stellen wir Bezüge zu anderen Unterstützungsformen her und gehen ausführlich auf die Rollen von Mentoren und Mentees ein. Das richtet sich vorrangig an (potenzielle) Mentees und Mentoren. Wir hoffen, ihnen dabei helfen zu können, für sich zu klären, wie sie ihr persönliches Mentoring gestalten können. Wir geben dafür keine »How-to-do«-Anleitungen, denn jedes Mentoring kann anders organisiert werden. Wie die Rollen konkret verstanden und ausgeübt werden, ist von den individuellen Vereinbarungen zwischen Mentor und Mentee abhängig. Hier wollen wir die Bandbreite der möglichen Rollengestaltungen darstellen.

Für die Umsetzung in die Praxis ist das Kapitel »Ablauf von Mentoring« gedacht, in die unsere Erfahrungen aus vielen Tandems, die wir begleitet haben, einfließen. Der Abschnitt kann Tandems dabei unterstützen, gemeinsam einen passenden Rahmen für das eigene Mentoring zu diskutieren und zu klären. Schließlich haben wir in einem weiteren Kapitel ganz konkrete »Werkzeuge« zusammengestellt, die Mentoren dabei helfen

können, ihre Beraterkompetenz zu erweitern, Gespräche gut zu strukturieren oder ihr Repertoire an Fragen zu erweitern. Mentees finden Unterstützung bei der Klärung ihrer Themen und Ziele für das Mentoring sowie bei der Vor- und Nachbereitung der Treffen.

Der zweite Teil des Buches richtet sich an alle, die ein Mentoring-Programm organisieren und umsetzen wollen: Personalentwickler, aber auch Trainer und Berater könnten daraus Gewinn ziehen. Hier fließen unsere Erfahrungen aus der Beratung vieler Mentoring-Programme in Unternehmen, Verbänden und Verwaltungen ein. Wir gehen auf die wichtigsten Schritte bei der Organisation eines Mentoring-Programms ein, auf Bausteine, aus denen Einführungs-Workshops, Feedback- und Abschlussveranstaltungen für Mentees und Mentoren bestehen können, sowie auf den Umgang mit möglichen Stolpersteinen, die im Verlauf eines solchen Programms auftreten können. Auch hier ist es nicht unser Wunsch, »fertige« Rezepte zu präsentieren, sondern Anregungen und Erfahrungen weiterzugeben, die zum »Kochen des eigenen Süsschens« hilfreich sein können. Erfahrungsgemäß findet jede Organisation im Verlauf der Zeit zu ihrem ganz eigenen Mentoring-Programm, das zu ihr und ihrer Kultur passt.

Schließlich stellen wir als Ausblick dar, welche weiteren Perspektiven Mentoring haben könnte, aufbauend auf den vielen bereits erfolgreichen Initiativen und Programmen. Wir glauben, dass das Potenzial von Mentoring noch stärker ausgeschöpft werden kann, und geben dazu Denkanstöße und Impulse.

Unser Buch ist sehr praxisnah gedacht, mit vielen konkreten Übungen und Erfahrungen aus unserer Praxis. Diese sollen auch zum Experimentieren einladen, sodass sie zur Situation und auch zum Stil dessen, der sie umsetzt, passen. Wissenschaftliche Studien und Berichte zum Mentoring sind in unserem Buch nicht zu finden. Ebenso haben wir aus Platzgründen darauf verzichtet, einzelne Mentoring-Projekte näher darzustellen. Wir zitieren zwar immer wieder Beispiele, stellen aber keine Fallbeispiele ausführlicher dar. Wer daran Interesse hat, kann dies gerne auf

den Internetseiten des Instituts für Systemische Beratung (www.systemische-professionalitaet.de) und von Nele Haasen (www.nelehaasen.de) nachlesen.

Wir haben uns entschieden, für die bessere Lesbarkeit überwiegend die männliche Form (Mentor, der Mentee) im Buch zu verwenden. Für uns ist es selbstverständlich, dass alles in diesem Buch Gesagte für Männer und Frauen gleichermaßen gilt.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern viel Spaß beim Lesen, hoffentlich gute und brauchbare Anregungen und eine erfolgreiche und Freude bereitende Umsetzung in ihren individuellen Mentoring-Beziehungen oder bei der Organisation eines Mentoring-Programms.

1 Mentoring – Nutzen und Rollen

1.1 Mentoring als begleiteter Lernprozess

Mentoring bezeichnet einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor oder Mentorin) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitraum in »Vier-Augen-Gesprächen« berät. Das können punktuelle Begegnungen sein, bis hin zu systematischen, in regelmäßigen Abständen geführten Gesprächen. Ziel ist es, für persönliche und berufliche Themen und Fragestellungen individuelle Lösungen zu finden und den Mentee in seiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen.

Der Mentor ist eine Person, die in den Bereichen, in denen der Mentee etwas lernen will, umfassende Erfahrungen hat und bereit ist, diese empathisch für die Beratung eines Mentee zu nutzen. Der Mentee will persönlich lernen. Er stellt sich Fragen über sich, sein Wirken und sein berufliches Umfeld. Er will lernen, sich und sein Umfeld infrage zu stellen und seinen Blick für neue Sichtweisen zu öffnen.

Mentoring ist ein Lernprozess: Mentees können mithilfe ihres Mentors individuell neue Perspektiven annehmen, die sie dabei unterstützen, sich selbst – in Teilen – neu zu erfinden, zu ergänzen oder anders zu steuern. Mentoren fördern sie in einer ihrer Eigenart entsprechenden integren Entwicklung. Gemeinsam finden beide heraus, an welchen Facetten seiner Persönlichkeit der Mentee noch feilen kann. Mentoren können ihre Mentees auch in Vorgehensweisen, Haltungen und Werten bestärken. Sie können sie auf Stärken aufmerksam machen, die ihnen nicht als solche bewusst sind, und mit ihnen gemeinsam überlegen, wie sie diese noch intensiver nutzen können.

Mentoring orientiert sich damit an dem bewährten Prinzip der Pädagogin Maria Montessori: »Hilf mir, es selbst zu tun.«

1.1 *Mentoring als begleiteter Lernprozess*

Es bedeutet nicht, dass ein Mentee Fragen stellt und ein Mentor die passende Antwort parat hat. Der Mentee entscheidet, was und wie er etwas verändern will. Der Mentor steuert seine Erfahrungen und sein Urteilsvermögen bei, abgestimmt auf die Person und die Situation des Mentee. Er sollte weniger Ratschläge geben oder sich für Lösungen verantwortlich fühlen als zuhören, Fragen stellen und die Wirklichkeit des Mentee verstehen und hinterfragen.

Damit dieser Austausch gelingt, brauchen Mentoren neben ihrer vorhandenen professionellen Erfahrung auch Kompetenzen, um die Gespräche steuern, sich und ihre Rolle im Mentoring reflektieren und ihre eigenen Sichtweisen immer wieder hinterfragen zu können. Das kann durch Qualifikationen, die im Mentoring-Prozess angeboten werden, vertieft werden. Es wäre von Vorteil, wenn Mentoren die Bereitschaft hätten, diese Kompetenzen bei sich zu reflektieren und zu erweitern. Insofern stellt Mentoring einen Lernprozess für beide Seiten dar, die miteinander und voneinander lernen können.

Mentoring bietet den Mentees die Möglichkeit, anhand konkreter Beispiele aus dem Berufsleben zu lernen. Anhand von einzelnen Situationen, die der Mentee mit dem Mentor durchspricht, kann der Mentee Erkenntnisse, Bestärkung und Selbstvertrauen für andere vergleichbare Situationen gewinnen.

Erfahrungsgemäß ist dieser Lernprozess umso intensiver, je häufiger und regelmäßiger die Gespräche geführt werden. In den meisten Mentoring-Programmen bleiben die Tandems für ein Jahr zusammen. Ihnen wird empfohlen, sich in Abständen von vier bis sechs Wochen zu treffen. Das ist durchaus sinnvoll, da das Lernen, die Umsetzung von Erkenntnissen, das Gewinnen neuer Erfahrungen und Verhaltensänderungen Zeit brauchen. Häufige Treffen tragen auch dazu bei, dass Mentee und Mentor besser zusammenwachsen, das Vertrauen zwischen ihnen wächst und die Intensität der Gespräche zunimmt. Natürlich ist das nicht immer umsetzbar oder von den Tandems nicht in dieser Form gewünscht. Auch weniger häufige Treffen können von großem Nutzen sein. Wie viele Treffen machbar sind

und dem Mentee bzw. dem Mentor sinnvoll erscheinen, muss jedes Tandem individuell entscheiden.

Inhalte von Mentoring

- Erfahrungsaustausch und Weitergabe von informellem Wissen – da, wo es gebraucht wird und individuell Sinn stiftet
- individuelle Beratung zu beruflichen Fragestellungen des Mentee; die Möglichkeit zum Lernen anhand von Beispielen aus dem Berufsalltag
- Feedback zur Person
- Einblick in andere Hierarchieebenen oder andere Bereiche und Unternehmen
- persönliche Unterstützung und Ermutigung
- Unterstützung beim Netzwerkaufbau für den Mentee
- Vertiefung beraterischer Kompetenzen und Sinnstiftung aufseiten des Mentors

Mentoring und andere Unterstützungsmethoden

Es gibt vielfältige Methoden, anderen Menschen im beruflichen Rahmen Unterstützung anzubieten. Mentoring zählt hierzu, ebenso wie Patenschaften, Coaching oder kollegiale Beratung. Wir halten es für wenig hilfreich, sie randscharf und fein säuberlich voneinander abzugrenzen. Jede Methode hat einen Kernbereich, in dem sie eine besondere Wirkung entfalten kann. Doch gibt es Gemeinsamkeiten und Überlappungen an den Rändern.

Patenschaft

In einer Patenschaft geht es im Kern darum, jüngeren Menschen Orientierung zu bieten: Sei es, dass sie neu in einer Organisation sind, sei es, dass sie eine neue Rolle, etwa einen Berufseinstieg, anstreben und Orientierung in der Fülle der Möglichkeiten suchen. Ein Pate kann seinem »Protegé« erste Kontakte vermitteln, ihn in verschiedenen Abteilungen vorstellen, räumliche und organisatorische Orientierung bieten. Er ist Ansprechpartner, um Informationen zu erhalten, die jemand braucht, um sich

in einem neuen Umfeld oder einer neuen Situation zurechtzufinden.

Eine Patenschaft ist damit etwas loser als Mentoring, der Austausch ist beendet, wenn die betreute Person Orientierung gefunden hat. Am Rande können in einer Patenschaft auch Themen Platz finden, die die Persönlichkeit des »Patenschaftnehmers« betreffen. Das hängt von dem Vertrauen ab, das sich zwischen beiden bildet, und letztlich von ihrer Übereinkunft über die Ziele und Inhalte ihrer Treffen.

Coaching

Immer wieder stellen Mentoren in Einführungsworkshops etwas beunruhigt die Frage, ob denn nun von ihnen erwartet würde, dass sie als Coach agieren. Die mitschwingende Sorge ist, dass die Themen zu persönlich werden und zu tief gehen und sie der Aufgabe nicht gewachsen sein könnten. Der Übergang zwischen Coaching und Mentoring ist durchaus fließend. Coaching an sich ist allerdings schon eine erklärungsbedürftige Profession, die vielfältige Tätigkeiten umfassen kann – von der Führungskraft, die als Teil ihrer Aufgabe ihre Mitarbeiter coachen soll, bis zur Lebensberatung. Um den Bezug von Mentoring zum Coaching zu erläutern, beziehen wir Coaching hier auf eine professionelle Beratung für Berufstätige, die ihnen helfen kann, ihre beruflichen Funktionen besser auszufüllen oder persönliches als einschränkend erlebtes Verhalten, Einstellungen oder Werte zu hinterfragen und zu ändern. Somit ist Coaching dem Mentoring ziemlich ähnlich, denn um solche Themen geht es im Mentoring auch. Sicherlich kann der Mentor den Mentee aufgrund seiner beruflichen Erfahrungen in vielen, oben bereits skizzierten Themen beraten, ermutigen und stützen. Grenzen findet das Mentoring oft da, wo immer wiederkehrende Muster, »blinde Flecken« oder hemmende Einstellungen einer Verhaltensänderung durch den Mentee im Wege stehen. Manchen Mentoren gelingt es in solchen Fällen, gemeinsam mit dem Mentee etwas Neues zu entwickeln. Viele sehen hier eine Grenze, die sie bewusst nicht überschreiten wollen, um keinen

»Schaden« beim Mentee anzurichten. Letztlich ist es eine gemeinsame Einschätzung des Mentors und des Mentee und abhängig von ihrer Übereinkunft miteinander, welche Themen in welcher Tiefe Platz in ihren Mentoring-Gesprächen finden.

Coachs sind Spezialisten, sei es für Persönlichkeitsentwicklung, sei es mit einer Fachkompetenz für Organisationsentwicklung, Marketing, persönlichen Auftritt, »Karriere«, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder andere Themen. Nicht jeder Coach ist in jedem Gebiet versiert. Ein Coach ist aber meist Spezialist im Hinterfragen von Wechselwirkungen, inneren Mustern, Beziehungsdynamiken, organisatorischen Zusammenhängen – je nachdem, worauf sein Fokus liegt. Dafür hat er Handwerkszeug gelernt, das seine Beratungskompetenz stärkt. Mentoren können solches Handwerkszeug ebenso erlernen, aufgrund ihres anderen beruflichen Fokus meist jedoch nur in geringerem Umfang. Viele Mentoren übernehmen aber genau deshalb gerne diese Rolle, weil sie ihre Beratungskompetenzen durch die Gespräche selbst und durch im Rahmen von Mentoring-Programmen angebotene Workshops erweitern wollen.

Mentoren erhalten kein Honorar, sondern die für Mentoren übliche Währung: Würdigung, Anerkennung innerhalb der Organisation und eine meist sehr vertraute persönliche Beziehung. Auch das hängt von der Entwicklung im Tandem ab. Häufig hören wir, dass die innere Verbundenheit und der wechselseitige Austausch über persönliche Erfahrungen und prägende Erlebnisse aus dem beruflichen Werdegang im Mentoring intensiver erlebt werden als im Coaching. Das liegt sicher auch daran, dass ein Mentor in der Regel nur einen, höchstens zwei Mentees betreut und diesen Austausch im Gegensatz zu anderen beruflichen Begegnungen als persönlich sehr eindringlich erlebt. Einem Coach ist schon aus Verdienstgründen daran gelegen, möglichst viele Coachees zu betreuen, sodass sich das Erlebnis der persönlichen Anteilnahme auf eine Vielzahl von Menschen verteilt (vgl. hierzu Schmid, 2004).

Shadowing

Mentoring wird – um wieder einen englischen Begriff zu bemühen – gelegentlich auch lediglich als Shadowing (Begleitung) verstanden. Damit ist gemeint, dass eine Nachwuchskraft einem Manager für eine bestimmte Zeit bei Terminen, Besprechungen oder Veranstaltungen über die Schulter schaut, mit der Möglichkeit, das Beobachtete anschließend gemeinsam zu besprechen. Solche Programme dauern meistens ein oder mehrere Wochen. Sie sollen dem Nachwuchsmanager vermitteln, wie in oberen Hierarchiestufen gearbeitet und verhandelt wird. Das ist sinnvoll – es ist aber eben nur eine Facette des Mentoring. Shadowing kann durchaus ein Teil von Mentoring sein: Auch im Rahmen des Mentoring-Prozesses kann es sinnvoll sein, dass der Mentee den Mentor zu einzelnen Meetings oder Veranstaltungen begleitet, um Einblicke in das Geschehen oberer Führungsetagen zu erhalten. Shadowing kann aber auch umgekehrt erfolgen: Denn auch für den Mentor kann es interessant sein, seinen Mentee in dessen beruflichen Umfeld zu erleben und ihm Feedback zu geben, wie er ihn dabei erlebt. Nebenbei erhält der Mentor zusätzlich Einblicke und Informationen über Abläufe und Themen in einer anderen Hierarchieebene, die für seine eigene Führungstätigkeit interessant sein können. Shadowing ist aber nicht immer möglich, denn nicht jeder Mentor und nicht jeder Mentee kann – oder möchte – das arrangieren. Für das Mentoring kann es eine fruchtbare Ergänzung sein, aber auch ohne Shadowing kann Mentoring sehr erfolgreich wirken.