

30-Minuten-Reihe

30 Minuten Mentoring

Bearbeitet von
Ann Junk

überarbeitet 2012. Taschenbuch. 96 S. Paperback

ISBN 978 3 86936 407 0

Format (B x L): 11,5 x 17 cm

Gewicht: 100 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 **MINUTEN**

Ann Junk

Mentoring

GABAL



30 MINUTEN

**Welche Voraussetzungen sind
nötig?**

Seite 12

Welche Kenntnisse sind nützlich?

Seite 15

Welche Fähigkeiten braucht man?

Seite 16

1. Was es bedeutet, ein Mentor zu sein

*„Jetzo erhob sich Mentor, ein alter Freund des tadello-
sen Odysseus, dem er, von Ithaka schiffend, des Hauses
Sorge vertrauet, dass er (nämlich Odysseus Sohn Telé-
machos) dem Greise gehorcht und alles in Ordnung
hielte.“*

Zitat aus dem 2. Gesang der Ilias von Homer

Telémachos hatte Glück gehabt, denn sein Vater hat für ihn jemanden ausgesucht, der ihn ins Leben einführen, in diesem besonderen Falle auch den Vater ersetzen sollte, der ja bekanntlich jahrelang über die Meere fahren musste. Der Begriff ist geblieben: „Mentor“ für jemanden zu sein. Wie diese Aufgabe heute aussehen kann, möchte ich im Folgenden skizzieren.

1.1 Mentorschaft heute

Es scheint, als sei Odysseus bis nach Amerika gesegelt, dort nämlich macht der Begriff seit den 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts Furore und ist als „mentoring“ nach Europa zurückgekommen. Gemeint ist mit diesem Wort eine besondere Art der Zweierbeziehung, wobei der Mentor den anderen, den Mentee, darin unterstützt, sich ein neues Arbeitsgebiet zu erschließen oder mit ihm gemeinsam verabredete Ziele erreichen will. Gespräche, konkrete Anleitungen, Vermittlung von Kontakten und Gelegenheiten: Mentorschaft ist eine ehrenamtliche Tätigkeit. Und schließlich: Beide müssen diese Beziehung gern eingehen, die Inhalte vertraulich behandeln und gleichermaßen ihren Nutzen davon haben.

Mentoren in der Alltagserfahrung

Die obige Definition mag noch recht abstrakt klingen. Wahrscheinlich haben Sie jedoch in Ihrem Leben auch schon Mentoren gehabt oder schon mal für einen Mentee gesorgt. Wie war das nach dem Umzug in eine andere Stadt? Gab es da nicht jemanden, an den Sie sich gern gewandt haben, um schneller über alles Fremde Bescheid zu wissen? Oder die Spaziergänge in der Natur mit der älteren Nachbarin, die soviel über Pflanzen und Kräuter wusste und Ihnen freigiebig das Wissen weitergab. Dann der Kollege in der neuen Firma, der sich immer wieder Zeit nahm, Ihnen von den wahren Macht-

verhältnissen hinter der offiziellen Hierarchie zu erzählen, von den Eigenheiten und Vorlieben der Vorgesetzten oder der Tipps parat hatte, wie Sie Ihre Ideen am besten realisieren können. All diese Menschen waren Mentoren für Sie; ganz informell hatte sich eine Beziehung ergeben, in der sich der eine traut zu fragen und der Angesprochene das Angebot annimmt: nämlich Mentor zu werden.

Das heutige Mentoring

Bei einem Blick in die Literatur wird besonders der amerikanisierte Begriff des mentoring meist wesentlich enger gefasst. Bezogen auf den beruflichen Kontext gilt ein Mentor dann als eine erfahrene Führungskraft, die einen jüngeren Menschen bei seiner beruflichen (fachlichen und methodischen) und auch persönlichen (sozialen und personalen) Entwicklung begleitet und berät, an seinen Erfahrungen und sogar an seinem beruflichen Netzwerk teilhaben lässt.

Als Mentor einen Menschen zu fördern und zu unterstützen ist so altbekannt wie der Name selbst. Das Prinzip wird für die berufliche Förderung und Entwicklung neu entdeckt und genutzt.



1.2 Voraussetzungen beim Mentor

Der Pakt zwischen dem Erfahrenen und dem Unerfahrenen ist schon Jahrtausende alt. Wenn wir uns diese Idee heutzutage im beruflichen Zusammenhang wieder zunutze machen, gar firmenweite oder firmenübergreifende „Mentoring-Programme“ ins Leben rufen (siehe Kapitel 2.1), dann herrscht breite Übereinstimmung darüber, was ein Mentor zum Beispiel an Qualitäten mitbringen muss, um die Funktion optimal zu erfüllen.

Rein formale Voraussetzungen

- Der Mentor sollte in der Organisationshierarchie mindestens 2 Stufen höher eingestuft sein als sein Mentee.
- Der Mentor sollte eine anerkannt fähige Führungskraft sein.
- Der Mentor darf nicht in direkter Vorgesetztenlinie zum Mentee stehen.
- Der Mentor sollte älter, das heißt reifer und damit lebenserfahrenere sein als sein Mentee. Ein Altersunterschied von ca. 10 Jahren genügt jedoch.

Hinter diesen rein formalen Anforderungen stehen besonders die Annahmen, dass zum Beispiel ein firmenintern als gute Führungskraft beleumundeter Geschäftsführer über Kompetenz und die besten

Einflussmöglichkeiten verfügt, von denen ein Mentee großen Nutzen haben kann; weiterhin, dass die Führungskraft auch über ein großes, tragfähiges Netzwerk verfügt, das einem Mentee wertvolle Türen öffnen kann.

Es versteht sich von selbst, dass die vertrauensvoll-unterstützende Funktion eines Mentors mit einer Führungsfunktion in Konflikt geraten kann, die auch bewerten oder sanktionieren muss. Deshalb kann die Führungskraft nicht gleichzeitig Mentor seines Mitarbeiters sein.

Ein Mentor steht in der Firmenhierarchie mindestens zwei Stufen über dem Mentee, ist lebenserfahrener und hat keine Führungsfunktion für diesen inne.

Voraussetzungen in der Grundhaltung

Die im Folgenden von mir genannten grundsätzlichen Einstellungen anderen Menschen, besonders aber dem Mentee gegenüber, beruhen auf Erfahrungen meiner Kolleginnen und Kollegen, die Mentoren betreuen; zum anderen spiegeln sie meine persönlichen Werte wider.

- Mit sich selbst und seiner eigenen Biografie im Reinen sein, sich selbst Fehler verzeihen und Schwächen liebevoll annehmen gelernt haben.
- Eine positive Grundeinstellung zu seinem Mentee haben, den Mentee gern haben.

- Interesse und Freude am Entwicklungsprozess anderer Menschen haben.
- Dem Mentee die zu erreichenden Ziele wirklich zutrauen.
- Bei allem immer selbst noch offen sein für das Staunen und Dazulernen.
- Geduld.
- Toleranz, die hilft, andere Menschen wertzuschätzen, auch wenn diese einem selbst unverständliche und fremde Züge zeigen.
- Fähigkeit zur Selbstreflexion.
- Eine loyale Haltung zum Unternehmen, in dessen Rahmen die gemeinsame Arbeit stattfindet bzw. zum Unternehmen des Mentee.

Gewiss, so in der Menge aufgezählt, habe ich die Messlatte vielleicht hoch gelegt. Lassen Sie sich nicht von vorneherein entmutigen, denn die gute Nachricht dabei: Während der Zeit der Mentorschaft machen Mentoren selbst auch eigene Entwicklungsschritte in den aufgezählten Bereichen. Es würde für einen Mentor also zunächst einmal genügen, wenn er aus vollem Herzen sagen kann: „Ja, das alles halte ich für wichtig und richtig für mich, und ich möchte mich auf den Weg in diese Richtung begeben.“



Ein Mentor hat Interesse an Menschen, Freude an deren Entwicklung und geht mit seinem Mentee ebenso liebevoll-wertschätzend um wie mit sich selbst.

1.3 Was ein Mentor wissen sollte

Führungs- und Organisationswissen

Gehen wir mal davon aus, dass ein gemeinsam verabredetes Ziel zwischen Mentor und Mentee die Karriereförderung ist (zu Zielen siehe Kapitel 4), dann muss ein Mentor auf diesem Gebiet einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung haben. Ein Mentor, der die genannten formalen Kriterien erfüllt, hat schon unter Beweis gestellt, dass er etwas vom Karrieremachen versteht. Er weiß, dass gutes Fachwissen allein nicht ausreicht, um in einer Firmenhierarchie nach oben zu gelangen. Natürlich wird er dieses Wissen gern weitergeben, und er weiß natürlich auch, warum oft politisches und strategisches Handeln nötig ist. Er hat bei seinem Tun stets das gesamte System im Blick. Er kann aus komplexen Informationen die für ihn wichtigen herauslesen und für seine Ziele verwenden. Ein Mentor weiß um die Bedeutung firmeninterner und -übergreifender Netzwerke, und selbstverständlich ist ihm klar, was es bedeutet, andere Menschen zu führen. Und ein guter Mentor kann dieses komplexe Wissen für einen Mentee auch nutzbringend vermitteln.

Entwicklungsprozesse beim Erwachsenen

Für die Arbeit mit Menschen anderer Generationen kann es sehr nützlich sein, ein wenig Grundwissen über entwicklungspsychologische Zusammenhänge zu haben. Ich werde darauf in Kapitel 4 noch detaillierter

eingehen, mit Vorurteilen aufräumen und den Stand des Wissens heute zusammenfassen.

Wie Lernen geschieht

Jeder glaubt zu wissen, was Lernen heißt, schließlich sind wir alle mal zur Schule gegangen. Anhand des Arbeits- und Veränderungsprozesses beim Mentoring werde ich gesondert darauf eingehen, was Lernen in diesem Zusammenhang bedeutet (Kapitel 5).



Ein Mentor hat gutes theoretisches und praktisches Wissen um sein Metier als Führungskraft innerhalb einer komplexen Organisationsumwelt. Er hat ein psychologisches Grundverständnis von menschlicher Entwicklung und weiß über Lernprozesse Bescheid.

1.4 Was ein Mentor können sollte

Kommunikationsfähigkeit

Ein Mentor braucht „kommunikatorische Kompetenz“. Das fängt an mit aufmerksamem Zuhören. Zum vollen Verstehen, was den Mentee bewegt, wird auch die Fähigkeit zum einführenden Verstehen nötig sein, Fachleute sprechen von Empathie, also die Fähigkeit, die emotionale Bedeutung des Gehörten zu erfassen, auch wenn sie nicht ausdrücklich ausgesprochen wird.

Es gilt darüber hinaus, in dem Gespräch mit dem Mentee die Balance zu halten: Dem Mentee die „Leine lassen“, das heißt, ihm zuzuhören, welche Themen für ihn im Vordergrund stehen, und andererseits auch die zu erreichenden Ziele nicht aus den Augen verlieren. Der Mentor sollte Struktur geben, wie eine Art Moderator durch das Gespräch führen: Zurückführen auf das Thema, weiterführende Fragen stellen usw. Ein Mentor wird seinen Mentee auf Widersprüche in seiner Darstellung hinweisen und ihm eine Rückmeldung (Feedback) geben. Selbstverständlich ist der Mentor auch daran interessiert, von seinem Mentee mal ein Feedback zu erhalten.

Ein guter Mentor plaudert nicht nur aus dem „Nähkästchen“, er wird sich bemühen, mit seinem Mentee gemeinsam Wege und Lösungen zu entwickeln, die für den Mentee stimmen und zu ihm passen. In diesem Sinne hat er zeitweise eine Funktion wie ein „Coach“, normalerweise ein bezahlter, externer, professioneller Berater, der eine begrenzte Zeit lang an ganz konkreten Zielen zur Verhaltensänderung arbeitet. Ein Mentor ist jedoch kein Coach, er arbeitet ehrenamtlich, lässt an seinen persönlichen Erfahrungen teilhaben, und seine Unterstützung geht auch durch ganz konkrete Hilfsangebote darüber hinaus. Im gemeinsamen Arbeitsprozess wird es jedoch Phasen geben, wo die Abgrenzung „Mentor-Coach“ schwierig wird, da der Mentor ja auch – wie ein Coach – mit seinem Mentee an vorher abgestimmten

Zielen arbeitet. Ich möchte die Abgrenzungsdebatte hier nicht ausdiskutieren, denn es geht um hilfreiches und zielführendes Gesprächsverhalten, und das brauchen beide, der Coach wie der Mentor.

Ab und zu wird es auch nötig sein, seinen Mentee zu ermuntern, ohne in ein joviales „Das schaffen Sie schon“ zu verfallen.

Kreativität und Humor

Die komische Seite von Befremdlichem, Belastendem, Ärgerlichem zu entdecken und darüber lachen zu können, ist eine Fähigkeit, die ich jedem Mentor wünsche. Sie erleichtert so vieles und lässt ein Klima entstehen, in dem auch unkonventionelle Lösungsansätze gedeihen, zum Beispiel auch außerhalb der gemeinsamen Gespräche mit dem Mentee. In manchen Firmen läuft der Mentee wie ein Schatten ein paar Tage bei dem Mentor mit. Er erhält damit Gelegenheit, seinen Mentor in „Aktion“ zu erleben und zu erfahren, sich etwas abgucken zu können. Es werden sich auch Gelegenheiten finden lassen, wo sich der Mentee in neuen Funktionen ausprobieren kann. Und wenn es nur eine kurze Ansage ist: Einmal auf dem Podium vor 2000 Menschen ins Mikrofon gesprochen zu haben, ist ein erster Übungsschritt für die große Rede, die irgendwann auf den Mentee zukommen kann.