



Von erfahrenen Profis begleitet werden

Mentoring

Sie gehören auch zu denen, die sich alles selbst beigebracht haben? Darauf können Sie stolz sein. Und doch: Werden Sie nicht ein bisschen neidisch oder zumindest nachdenklich, wenn Sie von Programmen lesen, in denen Nachwuchskräfte in so genannten Mentoring-Programmen von erfahrenen Profis begleitet werden? Oder bekommen Sie Lust, sich selbst fördern zu lassen oder Ihre beste Nachwuchsführungskraft zu einer Teilnahme anzuregen?

Personalentwickler grosser Firmen haben das Mentoring für Führungsebenen bereits entdeckt, in Universitäten fördert man Absolventen, Berufsnetzwerke fördern Berufseinsteiger. Entdecken auch Sie die Möglichkeiten, die in der intensiven Einzelförderung stecken.

Schon Odysseus ...

In der «Odyssee» war Mentor der Freund von Odysseus, der der Erzieher dessen Sohnes Telemach wurde. An diesen griechischen Mythos angelehnt, spricht man heute von dem Mentor, wenn sich ein erfahrener Berater der Entwicklung eines jungen Menschen (des Mentees) annimmt.

In der Praxis haben sich verschiedene Formen der Mentorenschaft herausgebildet. Im Groben unterscheidet man zwischen internem, informellem und institutionalisiertem Mentoring:

- Internes Mentoring
Innerhalb einer Firma werden Nachwuchsführungskräfte gefördert, indem man ihnen eine Patin oder einen Paten zur Seite stellt. Regel: Es besteht keine direkte Arbeitsbeziehung, und die Entwicklungsstufen liegen deutlich auseinander.
- Informelles Mentoring
Hier entscheiden zwei Personen eher zufällig, dass sich die eine der anderen anvertraut. Oft spricht man hier nicht von Mentoring. Wer aber über seinen eigenen beruflichen Werdegang nachdenkt, findet bald eine Person, an deren Erfahrung man in einer Entwicklungszeit besonders partizipieren durfte.
- Institutionalisiertes Mentoring
Das Programm wird organisiert, es gibt Regeln, und die Beteiligten werden begleitet. Es gibt einen Anfang und ein Ende der Mentoring-Beziehung. In diesem Beitrag soll es vor allem um diese Form des Mentoring gehen.

Weit verbreitet

Wer im Internet googelt, findet allein unter dem Stichwort «Mentoring» 17'500 000 Einträge (Stand: 1.11.2008). Offensichtlich ist das Interesse an dieser Art der beruflichen Förderung gross. Es zeigt sich bei einer solchen Recherche: Eine ganze Reihe von Organisationen und Einrichtungen haben die Förderung von Nachwuchs zum festen Bestandteil ihrer Personalarbeit gemacht.

Standards setzen

Ein Beispiel: Britta Jürgs betreut ehrenamtlich das überregionale Mentoring-Programm der BücherFrauen (www.buecherfrauen.de), einem Berufsverband für Frauen aus der Buchbranche in Deutschland, in Österreich und in der deutschsprachigen Schweiz. Das Programm wird jeweils in «Regionalgruppen» veranstaltet und folgt einheitlichen Formalkriterien – es hat bundesweit seit 1999 schon rund 20 Mal stattgefunden. Dabei gehört zum Kernbereich, erfahrene Profis der Buchbranche mit engagierten jungen Frauen zusammenzubringen – das Programm dauert jeweils ein Jahr.

Britta Jürgs mag den Titel des Mentoring-Kongresses der BücherFrauen, der anlässlich des zehnjährigen Bestehens der BücherFrauen-Mentoring-Programme im Juni 2009 in Stuttgart stattfinden wird: «Ich würde es wieder tun ...» Dieses Motto spiegelt wider, dass Mentoring von den Teilnehmerinnen des Projekts als fruchtbares Mittel bei der Karriereplanung angesehen wird. Während die Mentees Rat und Tat bei der Klärung ihrer beruflichen Fragen bekommen, können die Mentorinnen ihre eigenen Erfahrungen weitergeben und finden Bestätigung für den eigenen beruflichen Weg.

Wer passt zu wem?

In einem institutionalisierten Mentoring wie dem der BücherFrauen geht es für die Veranstalter neben der Prozessbegleitung um ein gutes «Matching». Die Veranstalter bestimmen selbst, welche Kriterien zu einer guten Passung gehören. Dabei ist wichtig, vorab zu definieren,

Autorin



Monika Radecki
Kommunikationsberatung,
D-Heidelberg

Gelernte Kauffrau; Studium (Germanistik/Sprachwissenschaft, Soziologie, Psychologie), DAAD-Auslandsstipendium, Abschluss M. A.; Bertelsmann-Auslandsstipendium; Aus- und Weiterbildungen im Trainingsbereich. Als Lektorin/Produktmanagerin in der Verlagsgruppe Beltz und als freie Kommunikationsberaterin tätig.

Weitere Informationen erhalten Sie [hier](#).

[E-Mail an die Autorin.](#)

- welche Kriterien für den internen Gebrauch bestimmt sind und einzig der Paarbildung dienen (also geheim sind) und
- welche Kriterien dem gesamten Teilnehmerkreis bekannt sein werden.

Lesen Sie weiter: [Checkliste «Matching von Mentor und Mentee»](#)

Danach geht es darum, geeignete Mentorinnen und Mentoren zu finden. Weniger ist da mehr: Wenn für eine Mentoring-Anfrage keine Passung zu akquirieren ist, sollte man die Beziehung nicht erzwingen.

Was hat die/der Mentee davon?

Mentees sind die offiziellen Nutzniesser von Mentoring-Programmen: Sie erhalten von einem Profi Einblick in ihre Branche. Sie erfahren, wie sie oder er «das» gemacht hat, und können sich bei beruflichen Fragen helfen lassen. Da das Programm über mehrere Monate besteht, wird sich am Ende häufig zeigen: Die eigene Persönlichkeit hat sich entwickelt, das berufliche Selbstbewusstsein ist gestärkt, aktuelle Projekte zeigen Fortschritte.

Wichtig ist für Mentees, dass sie ihre eigene Vorstellung ihrer Ziele haben und dass sie ihre Erwartungen überprüfen. Mentorinnen und Mentoren sind keine Coaches, und sie haben auch ihre Grenzen: zum Beispiel, wie weit sie Auskünfte erteilen möchten. Man sollte die Rahmenbedingungen und die Regeln des Miteinanders besprechen – die Veranstalter eines guten institutionalisierten Mentorings werden hierbei behilflich sein.

Lesen Sie weiter: [Checkliste «Regeln für Mentoren und Mentees»](#)

Was hat die/der Mentor/in davon?

Mentorinnen und Mentoren scheinen zunächst die zu sein, die unterstützend (und häufig honorarfrei) zur Verfügung stehen. Dennoch: Auch sie können profitieren. Wer viele Jahre im Job ist, empfindet es oft als bereichernd, Zeuge zu werden, wie ein junger Mensch mit frischem Geist seine Arbeit angeht - das bietet Ansatzpunkte der Selbstreflektion. Auch hat man als gestandene Kraft selten die Möglichkeit, nach Feedback zu fragen – das aber kann die Mentorin, der Mentor bei Interesse und bei bestehender vertrauensvoller Mentoring-Beziehung vom Mentee erbitten. Viele empfinden es auch als wertvoll, Erfahrungen weitergeben zu können. Mancher wird sich auf diese Weise auch dafür «revanchieren» wollen, dass er selbst in Entwicklungszeiten von jemandem gefördert wurde.

Auch für Mentorinnen und Mentoren ist wichtig, sich die eigenen Ziele und Erwartungen klar zu machen. Man mag in die Falle geraten, sich für den Erfolg des Mentees verantwortlich zu fühlen. Oder man empfindet es als Kritik, dass er oder sie Ratschläge nicht beherzigt. Als erfahrener Mensch wird man den Part übernehmen, die Rahmenbedingungen im Auge zu behalten und ggf. schwelende Konflikte oder konflikthafte Aspekte anzusprechen. In institutionalisierten Mentoring-Programmen gehört es häufig dazu, dass sich Mentoren untereinander treffen und ihre Erfahrungen austauschen können – das bietet auch die Möglichkeit, den eigenen Kontaktpool zu erweitern.

Lesen Sie weiter: [Checkliste «Regeln für Mentoren und Mentees»](#)

Was hat das Unternehmen davon?

Es erschliesst sich leicht, dass für Berufseinsteiger und junge Führungskräfte im Mentoring eine Möglichkeit besteht, Erfahrungen zu sammeln und von den Erfahrungen einer gestandenen Kraft zu lernen. Ziel mag sein, junge Leistungsträger zu fördern und an das Haus zu binden. Ein Plus für jedes Unternehmen.

Nicht zu unterschätzen ist aber auch die Motivation, die für ältere Mitarbeiter mit diesem Programm verbunden ist: Da üblicherweise ältere, erfahrene Mitarbeiter die Funktion des Mentors übernehmen, steckt hier für die Förderung dieser Mitarbeitergruppe beachtliches Potenzial. Prof. Dr. Christian Stamov Rosnagel ist Experte für lebenslanges Lernen. Er forscht und lehrt am Jacobs Center of Lifelong Learning and Institutional Development der Jacobs University Bremen. Aus seiner Arbeit weiss er: «Die Motivation älterer Mitarbeiter steigt vielfach, wenn sie über altersgemischte Lerngruppen, Mentoren- und Tandemmodelle die Möglichkeit haben, ihren Erfahrungsschatz an Jüngere weiterzugeben. Wenn sie sehen können, dass sie dadurch etwas Bleibendes hinterlassen.» (Siehe Literatur: Nill, changeX, 23.9.2008)

Mentoring ist ein vergleichbar preisgünstiges Personalförderinstrument. Prüfen Sie, ob auch für Ihr Unternehmen Potenzial in einem institutionalisierten oder internen Mentoring-Programm besteht.

Sie wollen jetzt auch ein Mentoring?

Googeln Sie zum Thema «Mentoring», «Mentoring-Programm» u. Ä., und informieren Sie sich über die Erfahrungen von Unternehmen, Verbänden, Einrichtungen, die Ihrem Arbeitsfeld ähnlich sind. Zwei Beispiele (Links mit Stand 1.10.2008):

- Berufsverband Bücherfrauen www.buecherfrauen.de
- [Universität Bern](http://www.unibe.ch)

Literatur

- Nill, Annegret (23.9.2008):
Older but cooler.
Abnehmende Leistungsfähigkeit im Alter ist ein Mythos – ein Gespräch mit
Christian Stamov Rossnagel. www.changeX.de.
- Stamov Rossnagel, Christian (2008): Mythos: «alter» Mitarbeiter. Beltz.

© Monika Radecki, Kommunikationsberatung, D-Heidelberg, 2008, www.monika-radecki.de

Checkliste «Matching von Mentor und Mentee»

In einem institutionalisierten Mentoring geht es neben der Prozessbegleitung um ein gutes «Matching». Veranstalter bestimmen selbst, welche Kriterien zu einer guten Passung gehören. Dabei ist wichtig, vorab zu definieren,

- welche Kriterien für den internen Gebrauch bestimmt sind und einzig der Paarbildung dienen (also geheim sind) und
- welche Kriterien dem gesamten Teilnehmerkreis bekannt sein werden.

Allgemeine Daten

- Name, Kontaktdaten
- Berufsbezeichnung, jetzige Position
- Firma
- Werdegang

Persönliche Daten

- **Alterabfrage:**
Ggf. ist hier auch die Einstellungsabfrage wichtig: Was bedeutet Ihnen Alter bzw. der Altersunterschied zwischen Mentee und Mentor/in?
- **Erwartungsabfrage:**
Was erwarten Sie sich von Ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm (als Mentor/in, als Mentee)?
- **Bedenkenabfrage:**
Was könnte das gegenseitige Verstehen beeinträchtigen?
- **Interessenabfrage:**
Welche persönlichen Interessen haben Sie?
- **Abfrage Stärken-Schwächen-Profil** im Hinblick auf die «Paarbildung» im Mentoring:
Persönliche Stärken? Persönliche Schwächen?
- **Erfahrungsabfrage** im Hinblick auf das Programm:
Bestehen bereits Mentoring-Erfahrungen?
- **Abfrage Sperrvermerk:**
Gibt es Personen, die für Sie aus beruflichen oder privaten Gründen nicht als Mentor/in bzw. Mentee infrage kommen?

Sonstiges

- Offene Frage:
Was gibt es noch?
- Zuständigkeit:
Wer ist im Programm für Sie Ansprechpartner/in in welchen Angelegenheiten?

Links

Googeln Sie zum Thema «Mentoring», «Mentoring-Programm» u. Ä, und informieren Sie sich über die Erfahrungen von Unternehmen, Verbänden, Einrichtungen, die Ihrem Arbeitsfeld ähnlich sind. Zwei Beispiele:

- Berufsverband Bücherfrauen
<http://www.buecherfrauen.de/index.php?seite=Mentoring>
- Universität Bern
<http://www.mentoring.unibe.ch>

© Monika Radecki, Kommunikationsberatung, D-Heidelberg, 2008, www.monika-radecki.de

Checkliste «Regeln für Mentoren und Mentees»

- **Erstgespräch:**
 Klären Sie in einem ersten Gespräch Zeit, Ort, Kosten. Sprechen Sie über gegenseitige Ziele, Erwartungen, Befürchtungen. Wie wollen Sie damit umgehen, wenn ein Termin abgesagt wird? Stehen Sie gegenseitig auch jenseits der Treffen zur Verfügung (per Mail, Telefon)? Wie werden Sie den Abschluss gestalten?
- **Zeit:**
 Legen Sie fest, wie oft Sie sich sehen: alle 4–6 Wochen für 1,5 Stunden?
- **Ort/Kosten:**
 Wo treffen Sie sich? Da im Allgemeinen für Mentorinnen und Mentoren das Programm kostenfrei ist, sollte geklärt werden, wie mit Kosten umgegangen wird, wenn Sie sich nicht bei der Mentorin/beim Mentor treffen.
 Treffen Sie sich im beruflichen Rahmen oder z. B. in einem Restaurant?
- **Ein Mentoring ist ein Mentoring:**
 Ein Mentoring ist kein Coaching und keine Therapie. Die Veranstalter werden Sie in den Umsetzungsmöglichkeiten schulen. Halten Sie diesen Rahmen.
- **Konflikte:**
 Sollten sich Unstimmigkeiten, unvereinbare Erwartungen oder konflikthafte Themen zeigen, sprechen Sie miteinander. Eine Verständigung darüber gehört zum Programm – davon können beide, Mentee wie Mentor/in, lernen. Sollten Sie im Gespräch nicht weiterkommen, holen Sie sich Unterstützung von den Veranstaltern. Sollte Ihre Mentoring-Beziehung nicht entwicklungsfähig sein, erwägen Sie ein vorzeitiges Ende.

Aufgaben des/der Mentee

- Setzen Sie die Ziele: Worüber wollen Sie sprechen?
- Sie haben die Bringschuld: Nicht die Mentorin/der Mentor gibt Ihnen Aufgaben und lädt Sie ein, sondern Ihre Aktivität hält die Treffen am Laufen.
- Übernehmen Sie Eigenverantwortung: Setzen Sie Ihre Ziele um. Fragen Sie die Mentorin/den Mentor aktiv um Hilfe. Sollte Ihnen etwas an der Mentoring-Beziehung missfallen, sprechen Sie das konkret an.
- Achten Sie auf die Grenzen von sich selbst und auf die der/des anderen. Dazu gehört auch, den Rahmen einzuhalten: Mentoring ist kein Coaching und auch keine Therapie. Oft ist die Mentoring-Beziehung mit der Abschlussveranstaltung des Programms beendet – respektieren Sie das, oder führen Sie darüber Gespräche.
- Fragen Sie sich, was Sie Ihrer Mentorin, Ihrem Mentor zurückgeben können.
- Gibt es Aufgaben, die Ihnen von den Veranstaltern übertragen worden sind?
- Besprechen Sie mit der Mentorin, mit dem Mentor, welche Aufgaben Sie noch übernehmen.

Aufgaben des Mentoren/der Mentorin

- Üben Sie «Ethaltbarkeit»: Die/der Mentee darf und soll bestimmen, wo es lang geht. Sollten Sie das anders sehen, geben Sie allenfalls Empfehlungen; respektieren Sie aber die Richtung, die die/der Mentee vorgibt. Bieten Sie keine vorgefertigten Lösungen an.
- Bieten Sie Ihre Erfahrung an, sei es auf Inhalte, Strukturen oder Ihre Persönlichkeit bezogen. Behalten Sie dabei im Auge, dass es hier keine Hierarchie gibt – hier geht es möglichst um einen Austausch auf Augenhöhe.
- Achten Sie auf Ihre eigenen Bedürfnisse. Sie müssen nicht allwissend sein, Sie müssen auch nicht alle Fragen beantworten können oder wollen.
- Gibt es Aufgaben, die Ihnen von den Veranstaltern übertragen worden sind?
- Besprechen Sie mit der/dem Mentee, welche Aufgaben Sie noch übernehmen.

© Monika Radecki, Kommunikationsberatung, D-Heidelberg, 2008, www.monika-radecki.de