

# **Mentoring**

## **Führen – Begleiten – Entwickeln**

Werner Vogelauer \*)

### **1. Warum ist Mentoring in unserer Zeit und unserem (Wirtschafts)–Leben wichtig?**

Die Herausforderungen des Berufsalltags heißen schneller, effizienter (oder effektiver?), wirksamer im Alltag, praxisgerecht, komplex. Personen sollten heute schneller handeln und lernen als bisher. Das, was sie lernen, sollte schneller wirksam werden und der Alltagssituation sofort gerecht werden. Entwicklungs- und Lernzeit sollte minimal sein. Alles Neue wäre im Alltag sofort umzusetzen – und das in aller Komplexität, die mit einzubeziehen ist.

Das klingt natürlich nach Wunsch ans Christkind und ist in dieser Form unrealistisch. Trotzdem gibt es die Suche nach der Quadratur des Kreises. Dazu werden neue Lernmethoden, Rollen, Vorgehensweisen im Lern- und Arbeitsbereich gesucht.

Ein Ausschnitt, den ich aus dieser Komplexität herausgreifen möchte, ist die Lernmethode in der (Wirtschafts)-Praxis für die Praxis. Mentor sein ist bspw. eine Rolle und Vorgehensweise, um im Betrieb bei Nachwuchskräften wirksam und rasch zu sein – im Unterschied zu einer anderen Rolle im Praxislernfeld des Coach. Beide sind moderne und unterstützende Rollen.

### **2. Welche Vorteile bringt der systematische und umfassende Einsatz von Mentoring und auch Coaching in Organisationen?**

- Förderung der Kompetenzen und Potenziale der Führungskräfte wie der Nachwuchskräfte
- Verbesserte Ziel-, Arbeits- und Beziehungsarbeit durch Klärung und Unterstützung
- Durch Rollen wie „Sounding-Board“, „Sparring-Partner“ oder „Reflektor“ werden blinde Flecken des Mentee/Coachee aufgeheilt
- Die Umsetzung in den Alltag wird nachhaltig durch mehrteilige Gesprächsarbeit gesichert
- Der Begleitprozess ist handlungsorientiert, nicht theoretisch
- Die Ressourcen der unterstützten Person werden genutzt, nicht etwas aufgezwungen oder hinein gepresst
- Die Arbeit bezieht das menschliche wie sachliche Umfeld mit ein, lässt das System nicht unberücksichtigt
- Die Sach-, Beziehungs- und Werte-Ebene wird mit einbezogen, der ganzheitliche Blick hilft realistisch Chancen zu ergreifen.

### **3. Was ist Mentoring? Und was ist der Unterschied zu Coaching?**

Der Begriff Mentor stammt aus der griechischen Mythologie und meint jene Person – Mentor - , die in Abwesenheit von Odysseus von Ithaka seinen Sohn Telemachos übernahm und Erziehungsarbeit in dessen Abwesenheit leistete. Daraus leitet sich heute die Arbeit von lange gedienten, erfahrenen und wohlwollenden Führungskräften in der Nachwuchsarbeit, besonders in der Betreuung von Talenten bzw. „High Potentials“ ab.

Mentoring ist seit Jahrzehnten eine bewusste Methode zur Unterstützung und Betreuung jüngerer Führungskräfte in Unternehmen zu ihrer persönlichen und kompetenzbezogenen Entwicklung. Der Mentor bringt Lebenserfahrung mit, die Begleitung ist oft eine mehrjährige Unterstützungsarbeit.

Dieses interne Leitsystem zur Entwicklung, besonders von Führungsnachwuchs ersetzt nicht Coaching.

Was ist nun Coaching?

- **Coaching ist**
- **Kontinuierliche und zeitliche begrenzte**
- **Partnerschaftliche ablaufende**
- **Begleitung und Unterstützung**
- **Für Einzelpersonen bzw. Gruppen oder Teams**
- **In Verbindung von Berufsrolle/ Aufgabe und den psychosozialen Seiten der Person (Gruppe)**
- **Zielorientiert und situativ ausgerichtet**
- **Für Lernen und Entscheiden ist der Coaching-Kunde selbst verantwortlich**

Und was ist dem gegenüber Mentoring?

- **Mentoring ist**
- **Zeitlich offener, längerfristiger**
- **Fordernder und fördernder**
- **Begleitungs- und Leitungs-Prozess**
- **für Nachwuchs (Führungs) kräfte**
- **Zu gezielter Vorbereitung auf höhere Aufgaben**
- **Unter (An)leitung einer höheren Führungskraft**
- **Als väterlicher Freund, Förderer und Helfer**
- **Wobei für Lernen und Entwickeln der Mentee selbst verantwortlich ist**

Vor Jahrzehnten wählten Unternehmer oder langjährige Führungskräfte ihre Mentees (Schützling, zu fördernde Nachwuchskraft) selbst aus. Sie agierten aus einem lebenserfahrenen und wohlwollenden Habitus heraus. Sie waren die treibenden Kräfte ihrer Organisation, waren anerkannt und geschätzt, sie hatten Durchsetzungskraft und konnten Wege für andere, jüngere Personen in der Organisation ebnen. Sie räumten den Nachwuchskräften Schranken aus dem Weg,

damit sie Erfahrungen und Umsetzungen machen konnten. Sie forderten jedoch auch mit empathischer Strenge Aktivitäten, Ergebnisse und Veränderungen ein.

Betrachten wir den Prozess-Aspekt im Mentoring so möchte ich vier Felder ins Treffen führen, die eine Rolle bei der Mentor-Mentee-Arbeit spielen:

a) Beziehungsfeld Älterer – Jüngerer

Wie lösen die beiden Partner den Altersunterschied? Kann der Mentor seine Alterssituation sinnvoll einsetzen bzw. pocht der Mentee nicht zu sehr auf seine Jugend, kann dies zu einer guten Beziehung führen. Überbrücken sie beide die Altersdistanz durch wechselseitige Akzeptanz und Wertschätzung? Wie bringen sie ihre Fähigkeit des Alters ein, bspw. Weitsicht und Ruhe, Weisheit und Zusammenhänge sehen oder andererseits Vitalität und Engagement, Motivation und Handeln.

b) Arbeitsfeld Erfahrener – Neuling

Schafft es der Mentor seine Erfahrungen einzubringen ohne zu belehren. Ist dem Mentor bewusst, dass Erfahrungen nur selbst zu machen sind und nicht im engeren Sinne weiterzugeben sind, sondern nur Wissen, Informationen, Kenntnisse? Ist der Neuling jemand, der nicht nur alles an Wissen und Informationen von Erfahrenen ablehnt, alles selber machen will? Oder schaffen beide die Wechselwirkung des „Hören auf Wissen und Kenntnis“ und „offenes Nachfragen und Hinterfragen“ oder nicht nur anpassen und lehrreich sein, sondern auch in der Situation neue Anforderungen zu hören und mit den Fragen ad-hoc durch Kombination von Altem und Neuem umzugehen, nicht nur in die Vergangenheit abzugleiten, wie es aus dieser Sicht besser wäre.

c) Tätigkeitsfeld Training – Entwicklung

Der Mentor ist hier gefordert, zwischen „üben lassen“ (Training) und „Erfahrungen sammeln und reflektieren“ (Entwicklung) zu pendeln, auch keine Einseitigkeit aufkommen zu lassen („das ist besser!“), sondern gemäß den Ressourcen und Potenzialen des Mentee zu agieren. Das setzt natürlich Einfühlungsvermögen, gute Beobachtungsgabe und Reflexionsfähigkeit zu seiner eigenen Arbeit voraus.

d) Feld der Aktivitäten und Problemlösung

Wie vorher angedeutet geht es hier um „üben und Erfahrungen sammeln lassen“, nicht Probleme für den Mentee lösen. Hier kann die „Coaching-Mentalität“ des (offenen) Fragens wirkungsvoll sein. Geht der Mentor auf „Problemlösen der 2. Ordnung“ (ein Vorgehen, Methodik für ähnlich gelagerte Fälle finden) im Vorgehen ein und nicht (nur) Problemlösen 1. Ordnung (handeln hervorrufen). Auch wenn Gefahr im Verzug, Fehler gemacht wurden, muss das nicht heißen, die Kohlen selbst aus dem Feuer zu holen oder Schnellmaßnahmen durch den Mentor zu setzen. Das macht auch die Zentriertheit und Übersicht des Mentors aus, in solchen Fällen trotzdem in der Mentor-Haltung des Förderns zu bleiben und dem Mentee eher anzuregen, wie er jetzt (rasch) Wege findet etwa den Fehler zu beheben oder größeren Schaden nicht entstehen zu lassen.

#### **4. Was macht einen erfolgreichen Mentor aus?**

(Ergebnisse einer Umfrage bei Mentoren in einer großen österreichischen Organisation zur Begleitung von Nachwuchsführungskräften während eines 3-jährigen Führungskräfte-Entwicklungsprogramms)

## **Was macht ein guter Mentor? (Ergebnisse einer Umfrage)**

- Wirkt als „sounding board“, gibt Feedback zur Entwicklung
- Ratgeber, Förderer, Vermittler, Vertrauter
- Väterlicher Freund, immer ansprechbar
- „Controller“ für vereinbarte Ziele, ev. Ziel-Geber
- Zeigt „Geländer“ und hilft Mentee sich daran entlang bewegen zu können
- Analysator, Klärender von Stärken/ Schwächen, „Entwicklungs-Helfer“
- Vorbild, Weiser, Raum-Geber, kein „Besserwisser“
- Karriere- (unter) stützer
- anerkannte Persönlichkeit in der Organisation
- Fokussieren, fordern, zutrauen und zulassen
- Selbst reflektiert, zentriert
- Aktiver Zuhörer, Problemlöser, Informant

## **5. Wo kann Mentoring sinnvoll eingesetzt werden?**

### **\* Bei Einführung neuer MitarbeiterInnen**

Ein Paten-System kann für organisatorische, beziehungsmäßige und strukturelle Begleitung installiert werden, bspw. für etwa ein halbes Jahr. In dieser Zeit ist ein Pate (Mentor) für alle Fragen des neuen Mitarbeiters zuständig und hilft ihm, sich in der neuen Organisationswelt zurecht zu finden

### **\* Im Rahmen von Trainee-Programmen**

Als Praxis-Check und zur gezielten praktischen Lern- und Entwicklungs-Förderung kann für die Dauer des Trainee-Programms eine Mentor-Begleitung für die TeilnehmerInnen eingesetzt werden. Am Anfang werden die Mentor-Mentee-Paarungen zusammengestellt, die während des gesamten Programms unverändert bleiben. Regelmäßige Gespräche über Entwicklungsstand, Fragen und Probleme, interne Umsetzungen und Schwierigkeiten werden geführt.

### **\* Als gezielte PE-Maßnahme für Nachwuchs-Führungskräfte**

Für High-Potenzials kann eine individuelle Begleitung für höhere Aufgaben ohne direkte hierarchische Abhängigkeit durch einen Mentor für bspw. zwei Jahre vereinbart werden. Aus einem Mentor-Pool der Organisation wird eine passende Paarung Mentor/Mentee gemeinsam erstellt. In dieser Zeit ist der Mentor (neben

der bestehenden hierarchischen Situation) ein wichtiger Teil in der Entwicklung der Nachwuchsführungskraft.

## **6. Was sind wichtige Elemente eines internen Coaching- und Mentoring-Systems?**

### **Unternehmensstrategie**

Die Zusammenhänge zwischen den Vorstellungen des Unternehmens über die Richtung des Weges in den kommenden Jahren und der Unterstützung durch PE-Maßnahmen wie Mentoring und Coaching für einen persönlichen Entwicklungsprozess sind ein wesentlicher Beitrag für eine praktische und wirkungsvolle Mentoring-Arbeit. Sonst bleibt Mentoring Stückwerk und reine persönliche Unterstützung, die vielleicht über andere Maßnahmen wie Coaching oder Supervision besser wären.

### **Zuständigkeit**

Eine Person, die bspw. als Stabstelle oder in der Linie im Personalbereich als akzeptierte und integre Person sich möglichst frei bewegen und entscheiden kann. Abhängigkeiten oder die Entwicklungsmaßnahme einschränkende Vorschriften wären nicht förderlich und könnten die Maßnahme sogar unterbewusst torpedieren. Die Person entscheidet frei für die Sache und das System. Sie hat Entscheidungsbefugnis für die Installierung des Coaching- bzw. Mentoring-Systems und ihrer Kernelemente.

### **Rahmenbedingungen und Richtlinien**

Die Berücksichtigung wichtiger organisatorischer Rahmenbedingungen wie bspw. Finanzieller Aufwand bzw. Ersatz, Berichts- und Informationsrecht bzw. -pflicht, zeitliche Verfügbarkeit, Entscheidungen in Zweifelsfällen, Ansprechpartner für Konflikte usw. sollten am besten vorab geklärt und definiert werden. Nachher eingeführte (neue) Rahmenbedingungen schaffen Unsicherheit, Ärger, böses Blut. Hier ist auch die Richtlinie für die Mentor/Mentee-Konzeption bis zum Aufnahme- und Auswahlverfahren zu nennen, die ich folgendes genauer formuliert wird.

### **Anmelde- und Auswahlverfahren**

Wie kann eine (Nachwuchs)-Kraft sich für höhere Aufgaben empfehlen, vorbereitet werden, sich entwickeln können? Welche qualifizierenden Maßnahmen sind aus Unternehmenssicht vorgesehen? Wird die Person einfach von einer „höheren Stelle“ ausgewählt oder kann sich jemand bzw. seiner Vorgesetzter bewerben, anmelden? All diese Fragen sind durch ein klares Anmelde- und Auswahlverfahren, das in der Organisation bekannt ist, zu klären. Bspw. Dass es eine neutrale Stelle, wie die schon erwähnte konkret zuständige Person, gibt, wo sich Interessenten bewerben können. Vorgehensschritte wie Voraussetzungen und Bedarf sind vorab festzustellen. Die Feststellung der Eignung der Person durch Empfehlungen oder durch ein eigenes Verfahren bzw. durch eine kleine Expertengruppe, zumeist über Verfahren wie Assessment-Center o. ä. durchgeführt, ist ein weiterer wichtiger Punkt. Was passiert nachdem die Person sich angemeldet und ev. Auch ausgewählt wurde? Die weiteren Schritte dafür sollten auch in diesem Vorgehenskonzept beschrieben und bekannt sein. Klar sollte auch sein, was mit jenen Personen – emotional wie informationsmäßig – passiert, die bspw. nicht für geeignet befunden werden.

### **NutzerInnen/ Mentees**

Wie kommt ein/e Mitarbeiter/in in den Genuss eines Förderungs-/Mentoring-Prozesses? Wie schon unter Anmeldeverfahren angesprochen, ist wichtig, wie das Unternehmen Zugang zu High-Potenzials findet. Gibt es wie im Sport üblich einen Talente-Beobachter oder werden die Personen durch vorhergehende Ausbildung dazu berechtigt? Können direkte Vorgesetzte Personen namhaft machen oder kann sich eine Person durch Selbsteinschätzung zu einer Person, fähig für höhere Aufgaben machen? Dies sollte in großen Organisationen transparent gemacht werden, um nicht Zufälligkeiten oder Einseitigkeiten zu schaffen. In Wahrheit wird dies immer eine kleine begrenzte Anzahl von Personen sein, die fähig und auch bereit ist, sich Auswahlverfahren, einer längerfristigen Begleitung zur persönlichen Entwicklung bzw. ständiger Beobachtung und Bewertung auszusetzen.

### **Alternativ-Systeme für Entwicklungsmaßnahmen**

Mentoring und Coaching sind über Jahre bis Jahrzehnte erfolgreich genutzte persönliche Begleitungsprogramme. Trotzdem kann es sinnvoll sein, anhand von Fragen, Bedürfnissen und Zielsetzungen weitere Maßnahmen wie Projektarbeiten, externe wie interne Seminare und Lehrgänge, Assistenz-Jobs, Sonderaufgaben usw. in Betracht zu ziehen.

### **Mentoren**

Freiwillige und kompetente Mentoren für die Begleitung der Nachwuchskräfte sind gesucht. Sie sind engagiert und haben ein kommunikatives Einfühlungsvermögen, Lebens- und Führungserfahrung, sind akzeptiert, abgeklärt und sie bringt so schnell nichts aus der Ruhe. Sie fördern gerne junger MitarbeiterInnen in ihrer Weiterentwicklung. Ein klar beschriebenes Verfahren zeigt den Weg des Mentors. Entsprechende Praxis begleitende Weiterbildung ist nicht nur Vergangenheit, sondern hilft Kompetenzen weiter entwickeln, reflektieren, nutzen. Jeder Mentor begleitet möglichst nur einen Mentee, bei mehr Mentees könnte dies zulasten einer profunden und persönlichen Begleitung der Mentees führen. Der notwendige „hohe“ Zeitaufwand und realistische Schwierigkeiten in der Begleitarbeit könnten durch eigenen beruflichen Einsatz und berufliche Anforderungen Probleme aufwerfen.

### **Professionelle Mentoren/ Coaches sind gelistet**

Die für Mentoring- wie auch Coaching-Konzepte zuständige Person verfügt über eine namentliche Liste von Personen, wo Qualitäten/ Kompetenzen, Verfügbarkeit, (Fach)-Kenntnisse, Weiterbildung usw. festgehalten sind. Die spezifische Auswahl für den Mentee kann aus einer kleinen aber feinen Palette wahrgenommen werden. Eine regelmäßige Reflexion und Weiterqualifizierung ist dabei ebenso wichtig und wird durch den Pool-Leiter (Zuständige Person) unterstützt. Dies schließt regelmäßige Mentoren-Treffen ebenso ein, wie Supervisionen oder Coachings für den Mentor, aber auch einschlägige Weiterbildungs-Aktivitäten in Sachen Beziehungsgestalt, Eigenverhalten, moderne Verfahren im Kommunikations- und Informationsbereich.

## **7. Praxis von Mentoring-Systemen**

Im Folgenden beschreibe ich zwei Erfahrungen mit Mentoring-Programmen in zwei österreichischen Großbetrieben aus dem Produktionsbereich. Beide wurden in den vergangenen Jahren erfolgreich durchgeführt.

- **Firma A ist ein österreichischer Großbetrieb mit mehreren Produktionsstätten im Bundesgebiet**

Kernpunkte des Programms waren:

- Eine mehrjährige Führungs-Weiterbildung war die Basis für die Einführung dieses Begleitprogramms
- Neben der inhaltlichen Seite des Programms und dem Wissens- bzw. Fähigkeiten-Erwerb der TeilnehmerInnen kommt die Wichtigkeit der Umsetzung in den Alltag hinzu
- Die mehr soziale und fachliche Umsetzungsbegleitung wurde durch ein begleitendes Coaching mit externen Trainern zum Workshop-Inhalt durch freiwillige Auswahl der TeilnehmerInnen umgesetzt. Sie konnten zwischen einem Coaching (4 Stunden pro Doppel-Workshop oder einem ein-Tages-Aktionslerntag in einer Kleingruppe entscheiden)
- Das begleitende Mentoring erfolgte durch eine Führungskraft aus der Organisation zur besseren Umsetzung für die interne Praxisanwendung. Dabei konnten Klärungsfragen zum Alltag des Mentee ebenso einbezogen werden wie notwendige Unterstützungen für die Projekt- und Transferarbeit.
- Die Mentoren wurden von der Personalentwicklung und den obersten Management ausgewählt und in ihre Rolle eingeschult
- Mentoren waren keine direkten Vorgesetzten

- **Firma B ist ein österreichischer Großbetrieb im Produktionsbereich mit mehreren Auslandstellen**

Kernpunkte dieses Programms waren:

- Ein spezielles auf Workshop-Basis erfolgreiches Programm für die zu fördernden Führungskräfte („Gruppen-Coaching“) wurde eingesetzt
- Der rote Faden des Gesamtkonzepts wie die Rahmenbedingungen wurden im Vorfeld überprüft und vorbereitet
- Ein Kick-off-Meeting half, die Mentoren mit der zu betreuenden Führungskraft zusammen zu führen. Dabei erfolgte auch eine Klärung der Schwerpunkte, die Projektarbeit und die Planung jeweiliger gemeinsamer Kontakte
- Die zentrale Ader war ein Gruppen-Coaching von insgesamt 14 zu fördernden Führungskräften über die Dauer von 14 Monaten in jeweils 2 ½ tägigen extern stattfindenden Workshops
- In den Zwischenzeiten fanden jeweils Begleitungsgespräche des Mentors mit seinem Mentee statt. Dies funktionierte nicht immer so wie vorbereitet und vereinbart. Auch Coachings konnten in der Zwischenzeit zur persönlich-sachlichen Unterstützung angefordert werden.
- Eine Abschluss-Präsentation des selbst gewählten Projekts unter Beisein der Mentoren war im letzten Workshop der „Höhepunkt“. Hier wurden die

verschiedenen parallelen Aktivitäten wie Projektarbeit, Gruppen-Coaching, Mentor- und Coach-Arbeit und ihr Zusammenwirken sichtbar.

- In dieser Abschlussklausur wurde die Umsetzung und Wirkung von Mentor, Coach und Coachee/Mentee im Gesamtverlauf reflektiert. Insgesamt betrachtet gab es Zufriedenheit mit dem längerfristigen Programm und der permanenten Herausforderung, das Projekt zu bearbeiten, reflektieren zu können und intern Unterstützung zu erfahren.

## **8. Zusammenfassung und Ausblick**

Wenn wir auf den Anfang zurückblicken und die Herausforderung des beginnenden 21. Jahrhunderts uns wieder vergegenwärtigen (schnell, effizienter, wirksamer, praxisgerecht, komplexer), so werden dies herkömmliche Lern- und Trainingssysteme nicht mehr schaffen. Neue Rollen in der direkten Lernpartnerschaft und Umsetzung sind gefordert wie bspw. Mentoring, aber auch Coaching.

Das Mentoring ist durch seine Praxisnähe (es wird an Alltagssituationen gearbeitet) ein schnelleres Verfahren. Die Wirksamkeit kann durch den permanenten Austausch von Fragen und Lösungswegen erfolgen. Der Mentor ist dabei sicherlich gefordert, nicht nur Antworten zu geben (weil er die Fragen und Lösungen schon kennt), sondern den Mentee mit seinen Potenzialen und seinen konkreten Bedürfnissen durch Fragen zu führen – nicht zu verführen und manipulativ durch (geschlossene) Fragen doch seine Lösung zu erreichen.

Die Komplexität ist neben dem Einfangen der konkreten Situation natürlich auch eine Frage des komplexen Denkens und Könnens beider Personen, Mentor wie Mentee. Vorausgesetzt die Personen sind in der Lage Zusammenhänge zu denken und auch Instrumente und Vorgehensweisen zu nutzen, Komplexität einzufangen, dann kann Mentoring ein erfolgreicher Prozess dafür sein, auch baldige Wirksamkeit im Alltag zu zeigen.

Die Wirksamkeit kann durch vorbereiten, handeln und reflektieren sehr rasch in die Praxis umgesetzt werden. Durch gemeinsames Überlegen und nachfragen, wie durch zusammentragen von zwei Perspektiven (Mentor, Mentee) bestehen viel bessere Chancen auch effizient die Aufgabe anzugehen.

Mentoring kann also ein gut wirksamer und effektiver Prozess sein, die Gegenwart und nähere Zukunft zu bewältigen.

## **9. Weiterführende Literatur:**

Arhen Gunilla, Mentoring im Unternehmen, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1992

Anderson K, Geistliches Mentoring, Gerth Medien, 2000

Bell, Chip R., Managers as Mentors – Building Partnerships for Learning, Berrett-Koehler Publ., San Francisco 1996

Clemens Sylvia, Neue Herausforderung; change pilots, Aftikel Wirtschaft & Weiterbildung, Heft 2 1998

Conley B. Geistliche Vaterschaft, Gerth Medien, 2000  
Conway C., Strategies for Mentoring, Wiley & Sons, 1996  
Daloz, Laurent A., Mentor – Guiding the Journey of Adult Learners, Jossey-Bass Publ., San Francisco 1999  
Faix T., Mentoring, Aussaat 2000  
Hassen Nelly, Mentoring, Heyne 2001  
Hay Julie, Transformational Mentoring, McGrawHill, Maidenhead 1995  
Hilb Martin, Management by Mentoring, Luchterhand 1997  
Huang, Chungliang/Jerry Lynch, Mentoring – Das Tao vom Lehren und Lernen, Ariston- Verlag, Kreuzlingen 1999  
Winsen C., High Potentials, Walhalla & Praetoria 1999

---

Werner Vogelauer: Dkfm. Dr., St. Pölten/Österreich, Unternehmensberater, Managementtrainer und Coach, Trigon-Entwicklungsberatung, MCC (master certified coach) der ICF, Lehrsupervisor (EAS), lehrender Transaktionsanalytiker u.S. (O-PTSTA),  
Schwerpunkte: Begleitung von Change-/ Veränderungsprojekten, Führungskräfteentwicklung, Coaching-Weiterbildung, Executive Coach, Autor verschiedener Bücher wie Coaching-Praxis, Methoden ABC im Coaching (beide Luchterhand-Verlag 2005) und Mitautor etwa bei Professionelle Prozessberatung (Haupt-Verlag 2005)

Anlage 1:

## **Grundstruktur von Mentoring-Gesprächen**

### **Einstimmungs-Phase**

- ? Was sind Bedürfnisse/Wünsche ans Gespräch?
- ? Wie sehen wir unsere Rollen in der Zeit der Mentor-Betreuung?
- ? Wie lange nehmen wir uns Zeit?

### **Sachliche Themen**

#### **Erstgespräch:**

- ? Informationsaustausch über sachliche Aspekte (Arbeits-, Organisationssituation)
- ? Wie sind Funktionen in der Arbeit verteilt? (Führungs-Funktion, Sachbearbeiter-Funktion ..)
- ? Welche Forderungen stellt der Schützling an sich selbst?
- ? Welche Ziele und Wege für die nächste Zeit gibt es?
- ? Welche Hindernisse (Person, Struktur) gibt es und wie können diese verändert werden?
- ? Sonstiges
- ? Ideen, Präsentationen, Vorschläge, Konzepte u.a. einbringen

#### **spätere Gespräche:**

- ? Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Vorhaben gesammelt ? ( +, -, 0 )
- ? Was war erfolgreich, positiv?
- ? Welche Schwierigkeiten gab es und wie sind Sie damit umgegangen?
- ? Welche Fragen bzw. Besprechungspunkte bringen Sie diesmal mit?
- ? Was nehmen Sie sich in der nächsten Zeit vor? Wie werden Sie das bewerkstelligen?

### **Menschliche Beziehungen**

- ? Wie wollen wir unsere Kontakte gestalten?(Offenheit und Vertrauen, Kritik, Spannungen, Wünsche, Reflexion, Veränderungsbedarf u.ä.)
- ? Welche besonderen Positiva bzw. Spannungen gibt es in anderen Beziehungen?
- ? Welche Erwartungen/Unterstützungen gibt es?
- ? Gibt es Widerstände?
- ? Wie weit fühlt sich der Schützling allen körperlichen und geistigen Herausforderungen in seinem Job gewachsen/unterfordert/überfordert?
- ? Wie erfolgen Informationsweitergabe, Kommunikation, Konfliktbearbeitung?

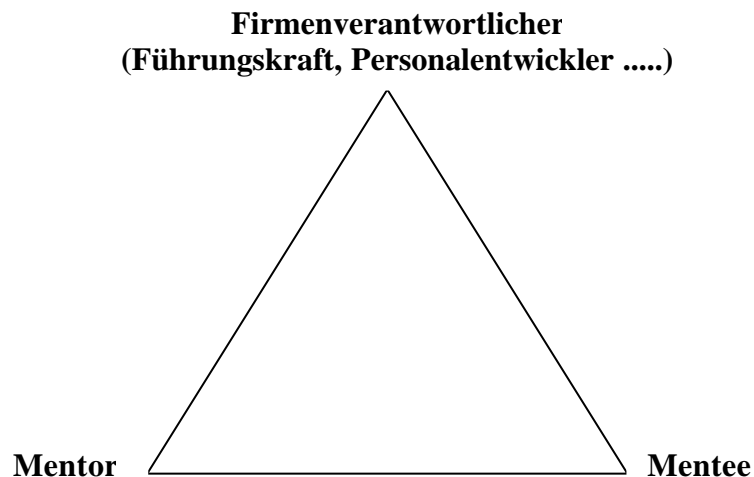
### **Ausblick und Abschluss-Phase**

- ? Was waren die wichtigsten Punkte unseres Gesprächs?
- ? Wie habe ich das Gespräch erlebt? (Positives, Veränderungswünsche für nächstes Mal)
- ? Was macht wer bis zum nächsten Gespräch? Dieses nächste Gespräch ist am .....

Anlage 2:

## Wie läuft praktisch ein Mentoring-Projekt ab?

Es gibt mindestens 3 an diesem Projekt beteiligte Personen, d.s. der MentorIn, der Schützling, Mentee sowie der Personalentwicklungs-Verantwortliche oder eine Top-Führungskraft:



### Aufgaben:

Personalentwicklungs-Verantwortliche(r): sorgt für Struktur des Mentoring-Programmes, unterstützt Mentor bei seiner Vorbereitung und Arbeit als Mentor, hält Kontakt zu Mentee über Entwicklung, Erfahrungen und Evaluation

Mentor: Kontakt und Vereinbarung mit Personalentwicklungs-Verantwortlicher(m) über Vorbereitung, Durchführung und Evaluation des Mentoring sowie Vereinbarung mit Mentee über Schwerpunkte, Ablauf, Zeit und Art des Mentoring.

Mentee, Schützling: Innerhalb der Mentoring-Struktur initiativ zum Mentor hin, Vereinbarung mit Mentor und Kontakt mit Personalentwicklungs-Verantwortlicher(m) über generelle Situation (bspw. Trainee-Programm, weitere Karriereschritte, nächste Einschulungsstationen o.ä.) sowie über Erfahrungen und Evaluation.

Um ein Mentoring-Programm effektiv zu installieren sind klare Strukturen und Zuständigkeiten, offene und transparente Abläufe sowie konkrete Maßnahmen bzw. Feedbacks und kritische Anmerkungen sinnvoll und notwendig.

Anlage 3:

## **Fragen, die sich ein zukünftiger Mentor für seine Rolle stellen sollte:**

In der Rolle des Mentors ist es oft wichtiger Fragen zu stellen als Antworten zu geben. Daher kann es in einer Vorphase zu einem Mentoring-Projekt auch wichtig sein, sich selbst Fragen zu stellen, wie ich an diese Sache herangehe, den Menschen im anderen akzeptiere und fördere, mich selbst dabei beobachte und den Prozess der Entwicklung im Auge behalte.

1. Wie bereit bin ich, in der Beziehung zu einer zu fördernden Person offen zu sein, aber auch sensibel für die Verträglichkeit von Feedback?

2. Wie bereit bin ich, bspw. über meine Schwierigkeiten in der Vergangenheit zu berichten oder auch eigene Misserfolge einzugestehen und nicht nur als Held bzw. fehlerlos dazustehen?

3. Wie gut kann ich Zuhören bzw. Gesagtes wiedergeben?

4. Wie werde ich Fragen, auch wenn ich die Antwort weiß? Wie viel Geduld kann ich für Entwicklungsarbeit aufbringen?

5. Wie viel Zeit bin ich bereit, in die Mentoren-Arbeit mit dem/der MitarbeiterIn zu investieren (pro Woche, pro Monat, pro Jahr)?

6. Welche Verantwortung bin ich bereit für meinen "Schützling" zu übernehmen?  
(Überprüfen Sie dabei die Über- wie die Unterverantwortlichkeit)

7. Wie organisiere ich mir selbst Spaß und Freude beim Mentoring-Prozess oder sehe ich nur Arbeit und Notwendigkeit darin?)

8. Wie gehe ich mit Spannungen in der Mentor-Schützling-Beziehung um? Wie gehe ich mit Außenproblemen der Mentoring-Arbeit um?