

Coaching-Kompetenzen für Mentorinnen und Mentoren

Neues Wissen mit Lebenserfahrung verbinden

Heidrun Strikker

Erschienen in:

Wegener et al. (Hrsg.): Coaching als individuelle
Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen, Springer
Verlag, Wiesbaden 2016, S. 215-224.

Coaching-Kompetenzen für Mentorinnen und Mentoren

Neues Wissen mit Lebenserfahrung verbinden

Heidrun Strikker

Coaching und Mentoring sind karriereorientierte Instrumente der Management- und Personalentwicklung in Unternehmen. Sie sollen Vorgesetzte darin unterstützen, ihre Führungs- und Nachwuchskräfte im Unternehmen dauerhaft zu fördern, längerfristig zu binden und strategisch weiterzuentwickeln. Unterschiede zeigen sich in den Formaten und den Zielgruppen, für die sie angeboten werden, aber auch in der Professionalität, den Methoden und der Expertise der Beteiligten. Coaches und Mentor/innen sind zwar mit ähnlichen Bedingungen konfrontiert, beispielsweise zeitliche Befristung, Neutralität gegenüber den Entscheidungen ihrer Ansprechpersonen bei gleichzeitig klarer Ziel- und Erfolgsorientierung. Die beiden Gruppen bringen aber sehr unterschiedliche Voraussetzungen in die Beziehung zum Coachee bzw. zum Mentee ein. Professionelle Coaches leisten in Mentoring-Programmen eine methodische Erweiterung von kommunikativen Kompetenzen, was über die Lebenserfahrung hinausgeht, die Mentor/innen einbringen. Besonders bei konflikthafter oder emotionalen Themen der Mentees sichern professionelle Coaches durch personelle Begleitung oder neue Instrumente und Tools eine gelungene Gesprächsführung im Mentoring-Prozess. Coaching bietet den Mehrwert der Professionalisierung durch Unterstützung und Qualifizierung der Mentor/innen und fördert die Entwicklung der Mentees bei ihrer strategischen Positionierung und persönlichen Performance erheblich.

Fach- und Führungslaufbahnen – neue Anforderungen an Mentoring

Es gibt Mentoring-Programme speziell für Nachwuchsführungskräfte, andere für qualifizierte Fachkräfte. Diese Differenzierung entspricht dem Umstand der flachen Hierarchiestrukturen in vielen Organisationen. Neben den eher schmalen statusorientierten Führungslaufbahnen, in denen Coaching zur Karriereunterstützung eingesetzt wird, werden zunehmend breit angeleg-

te fachliche Entwicklungskorridore angeboten. Der aktuelle Mangel an Fachkräften am Markt forciert spezielle Mentoring-Programme für diese Zielgruppe, um frühzeitig die besten Kandidatinnen und Kandidaten zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. Besonders die immer größer werdende Gruppe hoch qualifizierter weiblicher Mentees wird bereits an den Universitäten und zum Start ins Berufsleben in speziellen Frauen-Mentoring-Programmen unterstützt, um ihre Fachkarriere in MINT-Berufen voranzutreiben. Zunehmend werden für diese verschiedenen Mentoring-Programme auch qualifizierte ältere und jüngere Fachkräfte und nicht nur Führungskräfte als Mentorinnen und Mentoren anvisiert.

Diese Fachleute hatten bisher vor allem inhaltliche und projektorientierte Förderung von Nachwuchskräften als Aufgabenstellung. Sie insbesondere brauchen handhabbare Methoden und Tools, um ihre Haltung als Mentorin und Mentor sicher zu vertreten und ihre Funktion auszufüllen, wenn sie den jungen Nachwuchskräften ein gleichwertiges Gegenüber bieten wollen. Aber auch Erfahrungsträger/innen, die viel Führungserfahrung einbringen, müssen sich den aktuellen gesellschaftlichen und kommunikativen Herausforderungen stellen und sich gegenüber Veränderungen und ihrer Kommunikation mit den Mentees offen einbringen.

Persönliches Erfahrungswissen steht heute in heftiger Konkurrenz zum jederzeit zugänglichen Internet, das unzählige Erklärungen, Zusammenhänge und Einzelmeinungen anbietet. Die junge Generation hat einen völlig anderen Umgang mit Beziehungen, Werten, öffentlicher und privater Kommunikation als alle Generationen vor ihr.

Wie gelingt nun aber die persönliche, ganz konkrete Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zwischen der jungen Generation und ihren älteren Kolleginnen und Kollegen, die ihrerseits unterschiedlichen Milieus, Kulturen und Kontexten angehören? Die Frage, wie diese generations- und milieubergreifende Leistung und Anforderung in Mentoring-Programmen zu erbringen ist, stellt sich bereits bei deren Konzeption und der Definition der Aufgabe, Rolle und Kompetenz der Mentorin oder des Mentors. Bis vor wenigen Jahren war ein Mentor in der Regel ein Mann, der aus gehobener, erfahrener Position heraus die Karriere seines (männlichen) Mentees unterstützte und wichtige Kontakte anbahnen konnte. Die Rollen waren klar verteilt: Einflussreiche Führungskraft fördert persönlichen Schützling. Mentoring steht heute anderen Anforderungen gegenüber und muss sich ebenso wie Coaching im Zusammenhang mit unternehmenspolitischen und sozio-kulturellen Zielsetzungen positionieren, wie beispielsweise Fachkräfteent-

wicklung, Frauenförderung, Verbesserung der interkulturellen Kommunikation, Wissensmanagement, Bindung von Potenzial an die Organisation.

Komplementäre Aufgaben – symmetrisches Verhalten

Mentorinnen und Mentoren haben individuelle Erfolgserfahrungen und ein spezifisches biografisches Wissen im Umgang mit Veränderung und Entwicklung. Diese Individualität soll Beispiel und Anlass für intensive Gespräche im Mentoring-Prozess geben und Erfahrungswissen komplementär mit Zukunftsideen, Problemstellungen und Zielen der jungen Mentees zusammenführen. Nicht immer wissen die Mentorinnen und Mentoren allerdings, wie sie bei ihren Treffen mit ihren Mentees diesen Anspruch methodisch und zielführend umsetzen sollen, um eine für beide Beteiligten erkenntnisreiche Zeit und gleichwertige, symmetrische Beziehung zu gestalten. Begleitende Workshops vermitteln zwar in Mentoring-Programmen unterschiedliche Themen und Inhalte. Ohne eine klare Übersetzung dieser Tools und Methoden auf die Tandem-Beziehung und die Gespräche zu zweit fühlen sich viele Mentorinnen und Mentoren heute zurückgeworfen auf ihre eigenen biografisch erworbenen Kenntnisse. Die Mentees erleben dann anfangs interessante Gespräche, auf Dauer fehlt ihnen aber die Konzentration auf ihre Fragen und ihre eigene Form des Umgangs mit ihren Erlebnissen. Hier kann die Expertise der professionellen Gesprächsführung von Coaches und deren Methodenspektrum eine hervorragende Ergänzung für einen symmetrischen Austausch und inhaltliche Themenstellung im Verlaufe der Mentoring-Beziehung bieten – was einen doppelten Effekt hat (vgl. Strikker 2007). Nicht nur die Mentees profitieren von einer professionellen Gesprächsführung und erarbeiten sich neue Erkenntnisse. Auch die Mentorinnen und Mentoren erfahren von Beginn an eine eigene Entwicklung und Reflexion in ihrer Rolle. Sie erleben durch neues Wissen auch Veränderung für sich selbst, mit ihren Mentees und im Austausch mit anderen Mentorinnen und Mentoren.

Als weiteres Moment für eine Erfolgsgeschichte kann Coaching explizit Wissen aus dem Themenfeld Auftragscoaching und Prozessgestaltung beisteuern. Dazu zählt etwa transparente Einbeziehung der verantwortlichen Führungskräfte, die Beachtung der spezifischen Ziele des Unternehmens und die Unterstützung der Vorgesetzten als Kernelemente des Business-Coaching-Kontrakts. Mentoring kann auf Dauer nur erfolgreich wirken,

wenn die beruflichen Entwicklungsziele der Mentees sowohl mit den Unternehmenszielen als auch mit den Zielsetzungen im Mentoring verbunden werden. Durch Coaching-ähnliche Transparenz und offene, klare Abstimmung mit den Vorgesetzten und den Mentees gemeinsam erfahren die Mentorinnen und Mentoren Sicherheit in ihrer Aufgabe und in der konkreten Unterstützung ihrer Mentees.

Coaching-Expertise als kontinuierlicher Erfolgsfaktor für Mentoring-Programme

Coaching gilt in der Regel als individuelle Unterstützung und Begleitung für ausgewählte Personen in spezifischen Lebens- oder Statuspassagen. Es stärkt die Umsetzung von Unternehmenszielen, Führungsaufgaben und komplexen Steuerungsprozessen von Menschen jedweden Alters und in unterschiedlichen Phasen ihrer beruflichen Entwicklung.

Mentoring-Programme richten sich dagegen an junge Zielpersonen, die in bereichs- oder unternehmensübergreifenden Gruppen gefördert werden, gemeinsame Inhalte bearbeiten und Netzwerke untereinander initialisieren sollen. Ziel ist es, den Mentees, zusätzlich zu ihrer Förderung durch ihre unmittelbare Führungskraft und zu internen Weiterbildungsprogrammen, eine außenstehende Person zur Seite zu stellen. Deren Auswahl und Zuordnung zu den Mentees obliegt in der Regel den Programmverantwortlichen, die eine passende Zusammensetzung aufgrund vorher erhobener Daten und Erwartungen organisieren. Anders als im Coaching trifft allerdings nicht die Mentee die Entscheidung über ihr Tandem-Gegenüber. Die in einem spezifischen Matching-Verfahren ausgewählten Mentorinnen und Mentoren sollen einen Zeitraum von mehreren Monaten verbindlich mit ihren Mentees außerhalb der Unternehmen gemeinsam an Programmbausteinen teilnehmen. Aus dieser Expertise können viele Coaching-spezifische Aspekte wie Contracting, Meilensteine, Feedbackvereinbarungen und methodischer Einsatz von Tools und Interventionen konzeptionell wie in der Umsetzung auf den Mentoring-Prozess übertragen werden.

In allen Workshops arbeiten Mentees, Mentorinnen und Mentoren gemeinsam an aktuellen Themen und lernen unterschiedliche biografische Erfahrungen, Bewertungen und Haltungen kennen. So profitieren beide Altersgruppen und lernen einander besser zu verstehen, was vor allem den Berufseinsteigern und Einsteigerinnen in ihrer täglichen Kommunikation

hilft. Der altersübergreifende Austausch fördert daher in der Firmen auch eine offenere Kultur zwischen den Generationen und Geschlechtern.

(Strikker 2015, S. 50)

Im Unterschied zum Coachee, der seine Termine mit dem Coach als feste Zusage auf vertraglicher Basis abstimmt, erfahren viele Mentees, dass ihre Mentor/innen eine ehrenamtliche Zeit in die Beziehung einbringen und freiwillig zur Verfügung stehen. Je höher die Mentorinnen und Mentoren in der Hierarchie ihrer Unternehmen angesiedelt sind, umso sensibler gestaltet sich die gemeinsame Terminfindung, weswegen viele Mentoring-Programme eher auf Ansprechpartner/innen aus dem mittleren Management zugehen. Mitglieder des oberen Managements sind eher Förderer, Key Speaker und Paten von Mentoring-Programmen.

Um daher im Mentoring-Prozess für alle Beteiligten die notwendige Verbindlichkeit sicherzustellen, sollte es für die Mentor/innen Ansprechpartner/innen geben, die über das entsprechende Wissen aus dem Coaching über Contracting, Zeiten, Aufwand und methodisches Vorgehen verfügen. Im wechselseitigen Vertrag der Tandem-Partner/innen zu Beginn des Mentoring-Prozesses mit Meilensteinen, beabsichtigter Dauer der Treffen, Umgang mit Kommunikation und Erwartungen aneinander wird deutlich, wie das Tandem das Machbare von zu hohen gegenseitigen Erwartungen trennen und eine realistische Einschätzung des erwarteten Aufwandes bekommen kann. [Abbildung 1](#) zeigt den Prozess, der idealerweise einem Coaching-Prozess sehr ähnlich verläuft:

Das Tandem-Gespräch im Mentoring-Verlauf

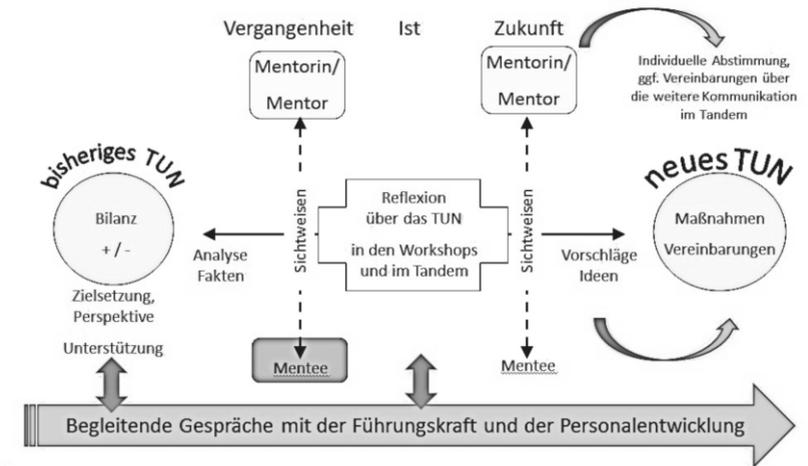


Abbildung 1: Das Tandem-Gespräch im Prozess

Teilweise werden, wie im Coaching, neben den regulären Gesprächsterminen sogenannte Shadowing-Termine vereinbart. Dabei begleiten die Mentees ihre Mentorin oder ihren Mentor ähnlich wie der Coach den Coachee, um die spezifischen Kontextbedingungen des anderen kennenzulernen und Feedback auszutauschen. Besuche der Mentor/innen im eigenen Unternehmen bieten den Mentees Gelegenheiten einer Unternehmenspräsentation in einem erweiterten Kreis. Eine gute Coaching-nahe Gelegenheit ergibt sich daher für die Mentor/innen, wenn sie solche Besuche mit ihren Mentees ausführlich vorbereiten. Aus dem Coaching können wertvolle Impulse zur methodischen Gestaltung, Überprüfung der Zielsetzung solcher Termine und zur anschließenden Reflexion beider Beteiligten einfließen. Aus dem Coaching ist bekannt, wie wichtig diese Vorvereinbarungen sind, wenn die Ziele erreicht werden sollen, und wie dies durch Eigenaktivität und Eigeninteresse des Coachees gestärkt werden kann (vgl. Strikker 2004, S. 74–82).

Gemeinsame Themen in Coaching und Mentoring

Die wesentliche Anforderung an Führung, Coaching und Mentoring liegt im komplexen Feld des Umgangs mit Veränderungen im Rahmen von Change-Management. Hier wird die prozessorientierte, kommunikative und emotionale Kompetenz der Coachees ebenso wie die der Mentees gefordert – und somit auch die entsprechende Kompetenz ihrer Coaches und Mentor/innen (vgl. Strikker 2004, S. 103f.). Business-Coaching hat sich dieser Aufgabe seit Jahren gestellt und Expertise insbesondere für den Change-Kontext der Coachees aufgebaut. Speziell die fachlich hoch qualifizierten Mentees profitieren davon, wenn ihnen die Mentoring-Beziehung neben persönlichem Erfahrungswissen auch organisationsspezifische Kompetenzen bietet. Die gemeinsamen Themen von Coaching und Mentoring sind daher, inmitten von Veränderungen erfolgreich zu handeln, Problemstellungen aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren, sich mit Anpassung, Freiheit und Unvorhergesehenem auseinanderzusetzen und Ressourcen zur Lösungsfindung zu stärken.

Ähnlich wie zwischen Coach und Coachee, fordert die Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee von beiden die Fähigkeit zum reflektierten Austausch über die persönlichen Erfahrungen als Gleichwertige. Junge qualifizierte Menschen wollen von ihren Gegenübern nicht »von oben« belehrt oder einseitig orientiert werden. Eine Synchronisation mit Coaching kann hier eine wichtige Rolle übernehmen und die persönliche Entwicklung beider Tandem-Partner/innen ebenso fördern wie die Fähigkeit zur professionellen Beziehungsgestaltung »auf Augenhöhe«. Das Kernelement der Tandem-Beziehung ist der offene Dialog über Lebensentwürfe, Werte und Einstellungen. Mentor/innen schätzen umsetzbare Qualifikationsangebote aus dem Business-Coaching, die ihnen theoretisches Wissen, hilfreiche Anregungen und strukturierte Kommunikationstools an die Hand geben. So können sie die Gespräche mit den Mentees vorbereiten und als gemeinsames Lernfeld begreifen.

Sicherheit bei der Veränderungsbegleitung

Coachees wie Mentees brauchen die Aufmerksamkeit auf ihre Person, um sich auf ihre eigenen Veränderungen konzentrieren zu können. Die Tandem-Beziehung ermöglicht eine vom konkreten Arbeitsumfeld losgelöste Bezie-

lungsgestaltung. Business-Coaching hat demgegenüber einen berufs- und arbeitsplatzbezogenen Kontext und folgt einem vertraglichen Kontrakt. Gerade deshalb kann die Expertise von Coaches wertvolle Anregungen für eine effiziente Prozessgestaltung einbringen.

Voraussetzung für diesen sozialen Lernkorridor ist eine emotional entlastete Beziehung und eine offene Gesprächsführung der Mentor/innen.

Die besondere Qualität von Coaching kann für Mentoring Folgendes bedeuten:

- Ruhe, Raum und Zeit zum Denken, Fühlen und Reflektieren geben;
- Wahrnehmung erweitern, neue Perspektiven gewinnen und Ideen für neues Verhalten anregen;
- das Vertrauen des Mentees in die eigenen Leistungsmöglichkeiten fördern;
- bei der Mentee Selbstentwicklungsprozesse in Gang setzen;
- Entwicklungschancen und Umsetzungsmöglichkeiten erkennen und ansprechen;
- konkrete Entwicklungspläne mit dem Mentee erstellen;
- Unterstützung anbieten und Hinweise, Tipps, Ratschläge, Erfahrungen einbringen, wo sie die Mentee annehmen möchte;
- Bereitschaft zur gemeinsamen Social-Media-Kommunikation.

Viele Mentor/innen schätzen praktische Anregungen, die ihnen helfen, neutral wie ein Coach zu handeln, aber mehr Nähe und Empathie zu den Mentees aufzubauen. Hilfreich sind Beispiele und Übungen aus dem Selbstmanagement zum Umgang mit Stressfaktoren oder methodische Hinweise aus dem Zeitmanagement, um den operativen Alltag zu meistern. Diese und ähnliche Themen nehmen im Coaching einen besonderen Raum ein und brauchen das individuelle Eingehen auf spezifische Fragestellungen. Ziel ist es, den Mentee (oder Coachee) in dessen Positionierung und Performance im Unternehmen zu stärken und effektiv zu unterstützen. In [Abbildung 2](#) verdeutlicht ein ausgewähltes Beispiel, wie mit Mentor/innen solche persönlichen Veränderungsthemen (links) strukturiert angesprochen werden können: Die »Wunderleiter« ist ein Instrument zur Analyse von Problem- oder Fragestellungen und gibt eine erste strukturierte Einschätzung, wie weiter vorzugehen ist (vgl. Strikker 2004, S. 151–180; Strikker 2009, S. 262–272).

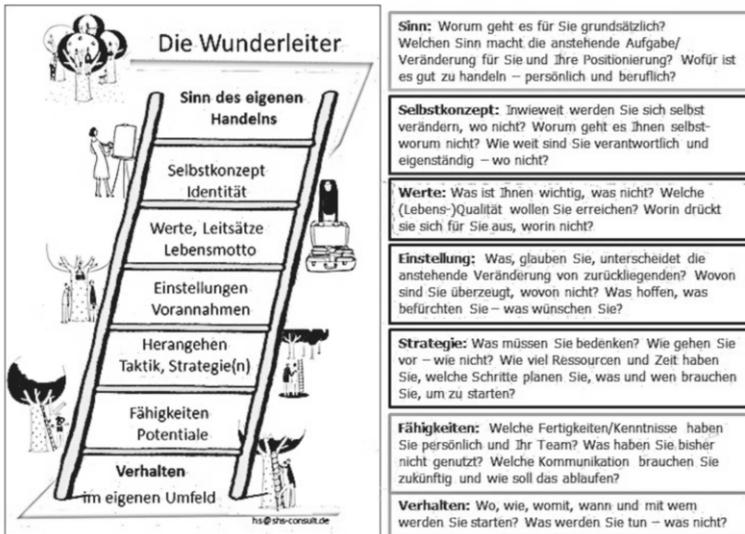


Abbildung 2: Wunderleiter – ein Qualifizierungstool zur Gesprächsführung

Zusammenfassung

Verbunden mit den jeweiligen Herausforderungen an Einzelne, Teams, Führung und Organisationen, verfügen Erfahrungsträgerinnen und -träger ebenso wie Business-Coaches über vielseitige Perspektiven, die für junge Menschen spannend und zukunftsweisend sein können. Wichtig ist, dass Coaches wie Mentor/innen dieses Wissen als subjektive Perspektive anbieten. Für Coaching ist eine solche distanziert-neutrale und zugleich zugewandte Interaktion Zeichen für eine besondere Kompetenz. Diese Haltung könnte für Mentor/innen ein deutlicher Zugewinn und Entlastung ihrer Rolle als Ratgebende bedeuten. Die zunehmende Differenzierung in Fach- und Führungs-Mentoring-Programme kann Mentoring allerdings auch dazu funktionalisieren, einigen Mentees den Zugang zur Führung und Schlüsselpersonen wesentlich zu erleichtern, was für die anderen Mentees eine fachliche Zuschreibungsperspektive bedeutet. Diese Tendenz gilt es aufmerksam zu beobachten, denn auch Coaching muss sich die Frage stellen, inwieweit es Führungsstärken fördert oder Führungsschwächen ausgleicht. Business-

Coaching kann daher sowohl in der persönlichen und Social-Media-basierten Beziehungsgestaltung als auch im Wissen um klare Rollen und professionelle Gesprächsführung einen wertvollen Beitrag für ein modernes und zielorientiertes Mentoring der Zukunft leisten.

Literatur

- Strikker, H. (2004). Komplementär – Coaching. Mensch und System komplementär verbinden. Paderborn: Junfermann.
- Strikker, H. (2007). Coaching zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz. Neue Rollen und offene Funktionen im Business-Coaching. In F. Strikker (Hrsg.), *Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis* (S. 58–80). Augsburg: ZIEL.
- Strikker, H. (2009). Wunderleiter. In A. Machado de Sousa Leão & M. Hofmann (Hrsg.), *Fit for Change II. 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager* (S. 262–272). Bonn: ManagerSeminare.
- Strikker, H. (2015). Besser kennenlernen. *markt und wirtschaft westfalen 1*, 50.