



Mehrwert

VON ANDREAS BUNZ

Ressourcen aktivieren, Potenziale zielführend einsetzen! Was für viele Führungskräfte schon Teil des Alltags ist, kann für den Nachwuchs nur förderlich sein. Wer frühzeitig für die Chancen und Herausforderungen von Führungsverantwortung sensibilisiert ist, kann sie noch wirksamer wahrnehmen.



Der Autor, **Dr. Andreas Bunz**, ist Partner der auf Führung spezialisierten Beratungsfirma LeadershipPartners und engagiert sich als Mentor bei Leaders of Influence (LoI), dem Mentorenprogramm der xpand Stiftung. Er lebt mit seiner Familie in Esslingen am Neckar.

In einer Gesellschaft, die primär (Rezept-)Wissen vermittelt, bleiben wesentliche Kompetenzen auf der Strecke, die für eine verantwortliche Gestaltung des eigenen Lebens und für die Verantwortungsübernahme für Ressourcen und Menschen von grundsätzlicher Bedeutung sind. Hier setzt Mentoring an. Es geht um die ganzheitliche Aktivierung der persönlichen Ressourcen und um ihren zielgerichteten Einsatz. Die funktioniert am besten im möglichst kleinen Kreis. Auch Jesus hat auf das Konzept der kleinen Gruppe vertraut. Seinen zwölf Jüngern war es möglich, Gemeinschaft mit ihm zu haben, Leben zu teilen, von ihm zu lernen.

Wie funktioniert Mentoring?

Im Kern ist Mentoring eine Form der Zweierschaft, die sehr kraftvolle Prozesse bewirken kann.

In den Treffen und Gesprächen zwischen Mentor und Mentee findet die Vermittlung, Reflektion und

Transformation von Erfahrungswissen statt, das den im Rahmen der Ausbildung erworbenen Wissensvorrat deutlich ergänzt bzw. erdet. Themen im Mentoring sind: Klarheit über die eigenen Ziele, Kenntnis der Kompetenzen und Charaktereigenschaften, Mitarbeiterführung, Arbeitsorganisation, Umgang mit organisatorischen Veränderungen, Umgang mit Stress, der Aufbau und das Nutzen von Netzwerken, Durchsetzung von eigenen Ideen und Projekten, der weitere Karriereweg, Umgang mit schwierigen Situationen und Herausforderungen usw. Der Mentee erarbeitet mit seinem Mentor Lösungsansätze und bespricht deren Umsetzung.

Was ist die Aufgabe des Mentors?

Der Mentor ist idealerweise an Lebenserfahrung und geistlicher Reife dem Mentee voraus. Eventuell kann auch seine fachliche Erfahrung, Netzwerk- und Branchenkenntnis hilfreich sein. Letzteres ist mit

Blick auf eine berufliche Karriereentwicklung sicherlich der gemeinhin attraktivste Teil einer Mentorenbeziehung.

Der Mentor sollte jedoch insbesondere „Sparingspartner“ für seinen Schützling sein. Denn auch die pure Weitergabe von Erfahrungswissen im Sinne eines „Rezeptes“ schöpft das eigentliche Potenzial einer Mentorenbeziehung nicht aus. Der Mentor kann zwar den Mentee an sei-

Was ist der Nutzen des Mentorings?

Der höchste Nutzen findet dann statt, wenn sich beide Parteien im Sinne einer Auftragsklärung auf eine gewisse Zeit, konkrete Ziele und Anwendungsfälle vereinbaren. Wenn Mentoring den Charakter einer solchen Rechen-schaftsbeziehung hat, können gerade auch herausfordernde Themen und Entwicklungsprozesse ihre Kraft entfalten. Dazu muss aber geklärt

Warum christliches Mentoring?

Wie bei allen guten Ideen der Menschheit steckt auch im Konzept des Mentoring ein Gefährdungspotenzial. Es besteht die Möglichkeit, mit dem Mentoring das Ziel der Selbstvervollkommnung zu verfolgen, wie wir es aus der griechischen Antike bis in unser heutiges Bildungssystem hinein kennen. Bei genauer Betrachtung begibt man sich dabei mitunter auf einen – gefährlichen – Weg der Selbsterlösung nach dem Motto: Wenn ich nur hart genug an mir arbeite, dann werde ich meine Ziele schon erreichen.

Das andere Modell

Dem stellt die Bibel ein anderes Modell gegenüber: Nicht die Selbsterlösung ist das Ziel des Mentoring, sondern die Gemeinschaft mit dem Erlöser. Wenn Mentoring in die lebendige Nachfolge Jesu führt, steigt die Chance erheblich, eine verantwortliche Führungskraft nach dem Herzen Gottes zu werden.

Mentoring

nen Erfolgsgeschichten teilhaben lassen und sie ihm anschließen, in den seltensten Fällen funktioniert jedoch das „Kopieren“ einer individuell-biografischen Lebenskurve.

Auch über Misserfolge reden

Spannend ist es vor allem, wenn sich Mentoren von ihrer eher verletzlichen Seite zeigen. Wenn sie den Vertrauensraum des Mentoring von ihrer Seite aus betreten und auch einmal über Misserfolge reden. Wann ist der Mentor selbst schon über das Ziel hinausgeschossen, hat evtl. andere Menschen verletzt oder überfordert, musste vielleicht aufgrund einer unausgewogenen Lebensführung Nackenschläge hinnehmen mit Blick auf Gesundheit, Partnerschaft, Beziehung zu den eigenen Kindern o. Ä.?

Und wie ist er mit solchen Krisen umgegangen? Hier hat der Mentor die Aufgabe, den Mentee auf das wirkliche Leben vorzubereiten, indem er sein eigenes mit ihm teilt.

Mentoring auf Augenhöhe

Es ist durchaus sinnvoll und hilfreich, persönliche Themen und Entwicklungsprozesse mit Menschen in derselben Lebensphase zu besprechen und sich als Gegenüber zu unterstützen. Dieses Mentoring muss nicht nur lose oder zufällig laufen, sondern kann sehr strukturierte Formen finden. Häufig fehlt jedoch eine wesentliche Komponente, die ein an Lebenserfahrung fortgeschrittener Mentor einzubringen vermag.

sein, welche Mittel und Wege im Mentoring zum Einsatz kommen dürfen. Der Mentee kann in einer vertrauensvollen Beziehung auch über seine Schwächen reden, muss sich nicht nur auf der Vorderbühne mit seinen Schokoladenseiten präsentieren, sondern kann den ganzen Menschen – Leib, Seele und Geist – in den Prozess einbeziehen. Er hat dem Mentor z. B. das Mandat übertragen, ihn an Vorhaben zu erinnern, Lernerfolge einzufordern und Umsetzungsschritte zu bewerten.

Hierin liegt das eigentliche Potenzial im Mentoring. Mentor und Mentee tauchen richtig ein, werden Tiefgänger (MacDonald). Diese Tiefe einer Persönlichkeit kommt nicht über Nacht. Aber so sie vorhanden ist, ist sie auch für das Umfeld deutlich sichtbar.

Eigene Erfahrungen zählen

Mentoring kann dem Mentee nicht eigene Erfahrungen abnehmen – weder die Erfolge noch die Krisen. Mentoring ist kein Allheilmittel für eine sorgenfreie und reibungslose Lebens- oder Karrieregestaltung.

Aber Mentoring bietet einen Rahmen, um all diese Erfahrungsräume zu reflektieren, einzusortieren, zu bewerten und relevante Schlussfolgerungen zu ziehen – ganz zu schweigen von den „begleitenden Fahrstunden“. Wer mit einer erfahrenen Person an seiner Seite unterwegs ist, macht zwar immer auch einmal Fehler – aber vielleicht nicht dieselben mehrfach.

Wo finde ich Mentoring?

Verschiedene christliche Netzwerke bieten Mentoring-Programme in unterschiedlicher Schwerpunktsetzung an.

Im Rahmen des Kongresses christlicher Führungskräfte wird der Zielgruppe Young Professionals ein spezielles Angebot zum Schnuppern und als Information unterbreitet.

Mentoring-Programme

- Xpand Stiftung, Dortmund: Leaders of Influence, www.xpand.eu/de/loi/
- Christliches Mentorennetzwerk, Gehrden, www.c-mentoring.net/
- Mentoringprogramm der IVCG, Karlsruhe, www.ivcg-yp.org/

Literatur

Gordon MacDonald: Tiefgänger (SCM-Brockhaus, Witten)

Lynn Smith: Mentoring für Frauen, (Brunnen-Verlag, Gießen)