

**Carl-Auer**





**Bernd Schmid/Nele Haasen**

# **Einführung in das systemische Mentoring**

**2011**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in Germany  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2011  
ISBN: 978-3-89670-789-5  
© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## Einleitung ... 9

### 1 Mentoring – Nutzen und Rollen ... 14

- 1.1 Mentoring als begleiteter Lernprozess ... 14
  - Inhalte von Mentoring ... 16
  - Mentoring und andere Unterstützungsmethoden ... 16
  - Patenschaft ... 16
  - Coaching ... 17
  - Shadowing* ... 19
- 1.2 Chancen und Nutzen für Mentees, Mentoren und Organisationen ... 19
  - Chancen für Mentees ... 20
  - Chancen für Mentoren ... 25
  - Nutzen für die Organisation ... 27
- 1.3 Formen ... 30
  - Informelles Mentoring ... 30
  - Formelles Mentoring ... 31
- 1.4 Zielgruppen und Anlässe ... 33
  - Zielgruppen in Unternehmen ... 33
  - Zielgruppen in anderen Programmen ... 38
- 1.5 Rollen von Mentoren und Mentees ... 39
  - Rolle der Mentoren ... 39
  - Ratschläge von Mentoren* ... 40
  - Verantwortung von Mentoren (I):
    - Aufbau und Erhalt der Kooperation ... 41
    - Sind Mentoren Vorbilder für ihre Mentees?* ... 43
  - Verantwortung von Mentoren (II):
    - Strukturierung der Mentoring-Gespräche ... 44
    - Aufgaben von Mentoren ... 45
    - Balance im Feedback bewahren* ... 47
  - Kompetenzen von Mentoren ... 49

- »Umdeutungen« der Mentoren-Rolle ... 51
- Rolle der Mentees ... 52
- Verantwortung von Mentees (I):
  - Aktivität und Initiative ... 53
- Verantwortung von Mentees (II):
  - Selbstverantwortung ... 54
- Verantwortung von Mentees (III): Umsetzung ... 55
- Kompetenzen von Mentees ... 56
- 1.6 Ablauf von Mentoring ... 56
  - Themen im Mentoring ... 61
  - Phasen im Mentoring-Prozess ... 62
- 1.7 Werkzeug für Mentoren und Mentees ... 66
  - Vereinbarung über den Rahmen des Mentoring ... 66
  - Haltung in der Beratung ... 68
  - Weltbilder und Mentoring ... 69
  - Systemische Fragen für Mentoren ... 69
  - Checkliste für Mentees zur Vorbereitung
    - von Mentoring-Treffen ... 72
  - Unterstützung bei der Zielfindung ... 72
  - Dinge in der Schwebe lassen können* ... 73

## **2 Einführung von Mentoring**

### **in Unternehmen und Organisationen ... 74**

- 2.1 Ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln ... 74
- 2.2 Umsetzung von Mentoring ... 76
  - Rollenklärungen ... 76
  - Zielgruppen ... 81
  - Muss ein Mentor älter sein?* ... 84
  - Verständnis von Mentoring klären ... 84
  - Internes Marketing ... 85
  - Ressourcen und Zeit planen ... 86
  - Zusammenstellung der Tandems (Matching) ... 86
  - Planung des Rahmenprogramms ... 93
- 2.3 Rahmenprogramm ... 94
  - Auftakt ... 94
  - Einführungsworkshops ... 96

	Elemente von Einführungsworkshops für Mentoren ...	97
	<i>Abbau von hinderlichem Respekt ...</i>	98
	Elemente von Einführungsworkshops für Mentees ...	99
	<i>Assoziationsübung zur Zielfindung ...</i>	101
	Feedback-Veranstaltung ...	103
	<i>Checkliste: Feedback zum Mentoring ...</i>	105
	Abschluss-Veranstaltung ...	106
2.4	Umgang mit Schwierigkeiten ...	106
2.5	Begleitende Qualifizierung von Mentoren und Mentees ...	109
	Beratungs-Know-how für Mentoren ...	109
	Kleingruppencoaching für Mentoren oder Mentees ...	110
	Workshop für Mentees und Mentoren: Umgang mit Unterschieden ...	110
2.6	Evaluation und Dokumentation ...	112
	Befragungen ...	112
	Wissenschaftliche Begleitung des Mentoring- Programms ...	113
	Dokumentation ...	113

### **3 Ausblick: Generationendialog als Möglichkeit der gesellschaftlichen Entwicklung ... 115**

	Umsetzung von Projekten zur Förderung des Generationendialogs ...	116
	Kaskadenprinzip ...	118

### **Hinweise auf Mentoring-Programme ... 120**

### **Literatur ... 121**

### **Über die Autoren ... 123**