

Mentoring bei faktor c - und Sie?

Liebe Freunde von faktor c und solche, die es werden wollen,

unsere Initiative ist geprägt von unserer Positionierung:

Menschen begegnen einander, unterstützen sich gegenseitig, werden inspiriert und finden Orientierung – damit Leben in den Herausforderungen der Wirtschaft gelingen kann.

Und dieser Leitsatz wird auch in unserem Mentoring lebendig. Was ist Mentoring?

Ganz einfach:

- Eine Person
- mit Berufs- und Lebenserfahrung
- begleitet unterstützend
- eine andere Person
- bei aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen
- für eine gewisse Zeit.

Mentoring ist eine wunderbare Sache, weil wir auf diese Weise anderen Menschen eine Bereicherung sein können: Begegnen, Unterstützen, Inspirieren und Orientierung geben auf Basis von biblisch-christlichen Grundsätzen. Damit wir Mentoring anbieten können, freuen wir uns über das Engagement von Personen, die sich gerne in andere Menschen investieren möchten. Und daher laden wir gerne ein: Haben Sie ein Herz für andere Menschen und können sich vorstellen, Teil unseres Mentoren-Netzwerks zu werden?

Im folgenden Artikel aus unserem **Magazin** und in unserem **Mentoring-Leitfaden** sind alle wichtigen Fragen beantwortet, die für „Mentoring bei faktor c“ wichtig sind. Werfen Sie gerne einen Blick darauf – und Sie werden sehen, wofür unser Herz schlägt.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Haben Sie Fragen? Möchten Sie gerne einmal bei uns „reinschnuppern“ und sich einen konkreten Eindruck verschaffen? Werden Sie Mitglied und Mentor! Wir freuen uns über Ihren Kontakt! Wir sind nur eine E-Mail entfernt: schreiben Sie uns gerne an mentoring@faktor-c.org. Auf unserer Website finden Sie ebenfalls einige Informationen und auch ein Anmeldeformular: www.faktor-c.org/mentoring

Herzliche Grüße,
das Leitungsteam von Mentoring bei faktor c!

Michael vom Ende, Andreas Hoffmann und Hauke Hillebrenner

„Mentoring ist unser Ding“

Erfahrene unterstützen weniger Erfahrene – faktor c erstellt Leitfaden für Mentoren

Mentoring gilt als geniale Möglichkeit, Menschen voranzubringen. faktor c, eine Initiative von Christen in der Wirtschaft, möchte diesen Bereich deshalb ausbauen. Warum Mentoring so wichtig ist, erläutert einer der Autoren eines neuen Leitfadens.

Von Hauke Hillebrenner

Ganz simpel lässt sich Mentoring so beschreiben: Jemand mit Erfahrung begleitet unterstützend jemanden mit nicht so viel Erfahrung. Dass das viel mit der Initiative faktor c zu tun hat, erkennen wir, wenn wir uns den Leitsatz dieser Initiative anschauen: „Menschen begegnen einander, unterstützen sich gegenseitig, werden inspiriert und finden Orientierung – damit Leben in den Herausforderungen der Wirtschaft gelingen kann.“

An dieser Stelle könnte der Artikel nun zu Ende sein – ist er aber nicht, weil wir gerne anschaulich zeigen wollen, dass uns Mentoring bei faktor c ein echtes Herzensanliegen ist.

Im Folgenden fünf Gründe, warum uns Mentoring auf dem Herzen liegt.



1. (Auch) Mentoring ist unser Auftrag

faktor c ist eine Initiative von Christen in der Wirtschaft mit einer klaren Mission: Begegnen, Unterstützen, Inspirieren und Orientierung geben auf Basis von biblisch-christlichen Grundsätzen. Das ist dieselbe DNA wie beim Mentoring.

Der Mentor Paulus hat seinem Mentee Timotheus Folgendes geschrieben: „Was du von mir in Gegenwart vieler Zeugen gehört hast, das gib an zuverlässige Christen weiter, die wiederum fähig sind, andere im Glauben zu unterweisen.“ (2. Timotheus 2,2). Daraus lässt sich ein universelles Prinzip ableiten: Wir sind beauftragt, unsere Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen an andere Personen weiterzugeben, die motiviert sind zu lernen und zu wachsen. Und dies ist nicht ausschließlich dort sinnvoll, wo es darum geht, andere im Glauben zu unterweisen, sondern ganz praktisch überall dort, wo wir als Christen wirken: im Alltag, im Berufs- und Familienleben, in Wirtschaft, Politik und Ehrenamt.

2. Mentoring ist gelebte Nächstenliebe

Mentorinnen und Mentoren bei faktor c sind Überzeugungstäter: Es geht nicht um Geld oder die große Bühne, sondern darum, sich in andere Personen zu investieren. Das ist manchmal klein und unscheinbar, kann jedoch im Leben eines Menschen einen großen Unterschied machen.

Ein guter Leitsatz findet sich in Galater 6,10: „Solange uns noch Zeit bleibt, wollen wir allen Menschen Gutes tun, vor allem aber denen, die mit uns an Jesus Christus glauben.“ Gutes tun kann sehr vielfältig aussehen – und das ist auch gut so! Im Mentoring geht es in erster Linie darum, sich auf den Mentee einzulassen, zuzuhören, Unterschiede wertschätzend zu akzeptieren, bei konkreten Fra-

gen der Lebensplanung als Dialogpartner zur Seite zu stehen und die eigene Erfahrung mit Fingerspitzengefühl so einfließen zu lassen, dass es für den Mentee eine Bereicherung ist.

3. Mentoring macht uns stark

Mentoring stärkt Beziehung. Das gilt zunächst einmal für die Mentoring-Beziehung zwischen Mentor und Mentee. In erster Linie soll der Mentee profitieren, denn es geht darum, dass der Mentee durch die moderierte Erfahrung des Mentors Unterstützung, Reflektion, Bestätigung, Ermutigung, Klarheit und Perspektive bekommt. Dieses Unterstützungs-Prinzip finden wir in Prediger 4,9-10: „Zwei haben es besser als einer allein, denn zusammen können sie mehr erreichen. Stürzt einer von ihnen, dann hilft der andere ihm wieder auf die Beine. Doch wie schlecht steht es um den, der alleine ist, wenn er hinfällt! Niemand ist da, der ihm wieder aufhilft!“

Darüber hinaus profitiert auch der Mentor: Er kann sich mit seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten einsetzen und lernt ebenfalls durch die Fragestellungen und Sichtweisen des Mentees an Erfahrung dazu. Das ist besonders hilfreich, wenn ältere Mentoren jüngere Mentees begleiten und dadurch Einblick in das Leben der jungen Generation bekommen.

Aber auch ein Drittes ist wahr: Wir als „faktor-c“-Gemeinschaft profitieren von starken Einzelbeziehungen und reifen Persönlichkeiten. Daher ist es uns auch ein Anliegen, Mentoring weiter auszubauen und zu gestalten. Je mehr wir füreinander einstehen und uns gegenseitig ermutigen, im Alltag und im Berufsleben authentisch als Christ zu leben, desto stärker wird unser Gemeinschaftscharakter.



4. Mentoring ist weitsichtig

Mentoring ist eine Beziehung zwischen zwei Personen mit einem klaren Ziel: Der Mentee soll befähigt werden, seine Lebensgestaltung bewusst und planvoll anzugehen, Schwierigkeiten im konstruktiven Dialog zu beleuchten und Ziele weise zu planen sowie entschlossen zu erreichen. In Sprüche 15,22 lesen wir, dass wichtige Entscheidungen und Pläne mehr Erfolg haben, wenn ein guter Ratgeber zur Seite steht: „Ohne Ratgeber sind Pläne zum Scheitern verurteilt; aber wo man gemeinsam überlegt, hat man Erfolg.“ Genau dieser Aspekt macht das Mentoring so wertvoll. Gemeinsam überlegte Pläne und durchdachte Entscheidungen sind in den meisten Fällen wohl langfristig besser.

Wir haben die Möglichkeit, voneinander zu lernen. Es liegt an jedem einzelnen, diese Möglichkeit zu nutzen. In Sprüche 2,20 heißt es: „Suche [...] nach guten Vorbildern, die dir zeigen, wie man ein gutes Leben führt.“ Wir sind aufgefordert, ein gutes Leben (aus Gottes Perspektive) zu führen und uns aktiv gute Vorbilder zu suchen. Dafür bietet Mentoring bei faktor c eine gute Gelegenheit.

Auf der anderen Seite sind wir als Mentoren dazu aufgefordert, ein gutes Vorbild für andere zu sein. Und ein vorbildlicher Lebensstil ist ebenfalls weitsichtig.

5. Mentoring ist Lebensfreude

Wo die Gaben liegen, liegen auch die Aufgaben. Und wenn wir die Gaben einsetzen, die in uns stecken, entsteht automatisch Lebensfreude. Das ist eines der Geheimnisse der individuellen Persönlichkeit: In Summe spiegeln wir Christen den Charakter Gottes wider – mit all seinen

vielfältigen Facetten. Und wenn wir unsere Gaben (= Fähigkeiten, die uns gegeben wurden) so einsetzen, dass wir Gottes Gemeinschaft bereichern, dann werden wir innerlich erfüllt.

Dieses Prinzip finden wir in 1. Petrus 4,10-11a: „Jeder soll dem anderen mit der Begabung dienen, die ihm Gott gegeben hat. Wenn ihr die vielfältigen Gaben Gottes in dieser Weise gebraucht, setzt ihr sie richtig ein. [...] Hat jemand die Aufgabe übernommen, anderen Menschen zu helfen, dann arbeite er in der Kraft, die Gott ihm gibt. So ehren wir Gott mit allem, was wir haben und tun.“



Was ist unsere Vision?

Unsere Vision ist es, Mentoring weiter auszubauen, um auch auf diese Weise unseren Leitsatz lebendig werden zu lassen. Unser Mentoren-Netzwerk kann und soll weiter wachsen. Unser Anliegen ist es, dass wir vielfältig aufgestellt sind: Wir wünschen uns Vielfalt hinsichtlich der Persönlichkeiten, des beruflichen Kontextes und der persönlichen Lebenserfahrungen. Auf diese Weise können wir unseren

Mentees geeignete Mentoren zur Seite stellen. Dazu gehört auch, dass wir die Qualität des Mentorings und des Mentoren-Netzwerks stärken. Wir sind von der Idee des Mentoring überzeugt und begeistert. Darum hat das Mentoren-Leitungsteam um Geschäftsführer Michael vom Ende in diesem Jahr einen „Leitfaden für Mentoren“ erarbeitet. In diesem Leitfaden sind die wichtigsten Fragen beantwortet, die für Mentoring bedeutsam sind.

Die Themen im Inhaltsverzeichnis des Leitfadens für Mentoring.

1. Warum brauchen wir einen Leitfaden für Mentoring bei faktor c?
2. Wie ist Mentoring bei faktor c organisiert?
3. Muss ich eine bestimmte christliche Glaubensausrichtung haben, um Mentor sein zu können?
4. Was ist Mentoring?
5. Was sind die Unterschiede zwischen Mentoring, Coaching und Seelsorge?
6. Habe ich als Mentor einen Auftrag?
7. Gibt es Voraussetzungen für mein Engagement als Mentor?
8. Ich will mich gerne als Mentor engagieren. Ich weiß aber nicht, ob ich dafür geeignet bin. Was kann ich nun machen?
9. Wie verhalte ich mich, wenn die Mentoring-Beziehung irgendwie komisch ist?
10. Muss Mentoring immer in Präsenz stattfinden?

Wie ist Mentoring bei faktor c organisiert?

Beteiligte am Mentoring sind drei Parteien: Mentee, Mentor und faktor c (Leitung Mentoring).

1) Der Mentee, der einen Mentor sucht, informiert sich auf der Website und bewirbt sich mit dem Vordruck, der dort digital zur Verfügung steht (www.faktor-c.org/angebote/mentoring).

2) Mitglieder, die sich gerne als Mentor engagieren wollen, können sich gerne durch das Ausfüllen eines Anmeldeformulars vor- und zur Verfügung stellen (www.faktor-c.org/angebote/mentoring).

Nur wer Mitglied von faktor c ist, kann Mentor werden. Einmal im Quartal gibt es ein digitales Mentorentreffen zum Austausch und zur Weiterentwicklung.

3) Das Mentoring bei faktor c ist komplett kostenfrei – vom Anfang bis zum Ende. Es ist kein Geschäftsmodell, sondern gelebtes Netzwerk!

4) Die Bewerbung, die Suche und die Vermittlung laufen ausschließlich über faktor c. Die Initiative steuert den Prozess, die grundlegende Kommunikation und die Netzwerk-Arbeit. Ein Team um den Geschäftsführer versucht, Mentees und Mentoren zu „matchen“. Außerdem ist faktor c Ansprechpartner bei Problemen, erreichbar unter mentoring@faktor-c.org.

Internet: www.faktor-c.org/angebote/mentoring

Ein Leitfaden für Mentoren

faktor c

Eine Initiative von
Christen in der Wirtschaft.

mentoring



Inhaltsverzeichnis

- 3.....Warum brauchen wir einen Leitfaden für Mentoring bei faktor c?
- 4.....Wie ist Mentoring bei faktor c organisiert?
- 5.....Muss ich eine bestimmte christliche Glaubensausrichtung haben, um Mentor sein zu können?
- 5.....Was ist Mentoring?
- 8.....Was sind die Unterschiede zwischen Mentoring, Coaching und Seelsorge?
- 10.....Habe ich als Mentor einen Auftrag?
- 10.....Gibt es Voraussetzungen für mein Engagement als Mentor?
- 11.....Ich will mich gerne als Mentor engagieren. Ich weiß aber nicht, ob ich dafür geeignet bin. Was kann ich nun machen?
- 11.....Wie verhalte ich mich, wenn die Mentoring-Beziehung irgendwie komisch ist?
- 12.....Muss Mentoring immer in Präsenz stattfinden?

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Leitfaden die männliche Form verwendet. Der Leitfaden richtet sich jedoch an Mentorinnen und Mentoren und bezieht sich auf weibliche und männliche Mentees.

Warum brauchen wir einen Leitfaden für Mentoring bei faktor c?

Warum brauchen wir eigentlich einen Leitfaden für Mentoring bei faktor c? Es gibt doch vielfältige Literatur zum Thema Mentoring. Reicht es nicht aus, einfach auf ein Standardwerk zu verweisen? Unsere Antwort: Nein. Weil es uns nicht einfach nur um Mentoring geht, sondern um Mentoring bei faktor c.

Das Selbstverständnis von faktor c setzt den Rahmen, innerhalb dessen Mentoring bei uns stattfindet. An dieser Stelle sei prägnant formuliert, was unser Selbstverständnis ausmacht:

■ faktor c ist eine Initiative von Christen in der Wirtschaft

Daraus folgt zweierlei: Erstens bekennen wir uns zum christlichen Glauben und agieren auf biblisch-christlicher Grundlage. Das bedeutet, dass wir bei unseren Mentoren ebenfalls ein Agieren auf biblischen-christlichen Werten voraussetzen. Mentoring ist eine Form der Wegbegleitung, bei der die Lebenserfahrung und die Anschauungen des Mentors eine wichtige Rolle spielt. Mentoring bei faktor c ist nicht einfach nur ein Vermitteln von Geschäftspraktiken, sondern darüber hinaus eine Begleitung von Menschen, die auch von den persönlichen Erfahrungen der Mentoren profitieren sollen. Und diese Erfahrungen beinhalten eben auch eine solch beschriebene Lebens- und Berufsgestaltung.

Zweitens ist faktor c ein Initiative von in der Wirtschaft tätigen Menschen. Der Schwerpunkt des Mentoring liegt daher auf Aspekten, die das Berufs- und Wirtschaftsleben betreffen. Darüber hinaus geht es auch um die Lebensplanung im weitesten Sinn - und es können natürlich auch private Anliegen Gegenstand des Mentorings werden. Es handelt sich jedoch nicht um Formate wie: Jüngerschaftskurs, Hauskreisarbeit, Beratung in der ausschließlich Seelsorge betrieben wird und ähnliches.

■ faktor c ist eine überkonfessionelle Initiative

Das Selbstverständnis von faktor c wird durch unseren Leitsatz beschrieben:

Menschen begegnen einander, unterstützen sich gegenseitig, werden inspiriert und finden Orientierung – damit Leben in den Herausforderungen der Wirtschaft gelingen kann.

Es geht uns nicht um bestimmte theologische Ausrichtungen. Weil das Engagement unserer Initiative und die Mitarbeit bei faktor auf biblisch-christlichen Grundsätzen basiert, freuen wir uns über alle Menschen, die sich dazu bekennen und sich bei uns engagieren wollen. Die Unterschiedlichkeit innerhalb der theologischen Bandbreite ist zum einen gewollt und zum anderen kein Ausschlusskriterium oder Diskussionsgegenstand. Uns verbindet das Gemeinsame, und die Unterschiedlichkeit soll uns nicht trennen, sondern als Vielfalt bereichern. Dies gilt ebenso für das Mentoring: die Mentor-Mentee-Beziehungen sollen auf einem gemeinsamen Werte-Fundament stehen und nicht durch theologische Färbungen gesteuert werden.

■ faktor c ist eine bundesweite Initiative

faktor c ist kein Unternehmen, wo das Mentoring am selben Firmenstandort stattfindet. Durch die bundesweite Tätigkeit sind die Mentoring-Beziehungen oft regional verstreut. Das hat für das Gestalten des Mentoring die Folge, dass es nicht immer mit Präsenztreffen verbunden ist. Für das Mentoring sind vielfältige Kommunikationswege denkbar, wie: Telefonate, Online-Meetings, E-Mails, Chat-Programme auf dem Smartphone.

Ein anderer Aspekt ist, dass wir bei faktor c nicht den einen Mentor haben, sondern ein Netzwerk von Mentoren. Dadurch sind wir breit und vielfältig aufgestellt. Und diese Vielfältigkeit führt dazu, dass wir nicht den einen Mentoring-Stil haben, sondern dass sich unsere Mentoren innerhalb des faktor c-Rahmens mit ihren individuellen Stärken, Eigenschaften und Eigenarten und Erfahrungen einbringen.

Der Rahmen für das Mentoring wird durch das Selbstverständnis von faktor c gesetzt.



Innerhalb des Rahmens gibt es den Freiraum
Mentoring individuell zu gestalten.

- Siehe auch: Wie ist Mentoring bei faktor c organisiert?
- Siehe auch: Muss Mentoring immer in Präsenz stattfinden?

Wie ist Mentoring bei faktor c organisiert?

Beteiligte am Mentoring sind drei Parteien:

- 1) Der Mentee, der einen Mentor sucht, informiert sich unter <https://www.faktor-c.org/angebote/mentoring> und bewirbt sich mit dem Vordruck, der dort digital zur Verfügung steht.
- 2) Der Mentor stellt sich mit dem Mentorenbogen unter <https://www.faktor-c.org/angebote/mentoring> zur Verfügung, auf eigene Initiative oder durch Ansprache von anderen. Nur wer Mitglied von faktor c ist, kann Mentor werden. Einmal im Quartal gibt es ein digitales Mentorentreffen zum Austausch und zur Weiterentwicklung.
- 3) Es ist faktor c, über die die Bewerbung, die Suche und die Vermittlung läuft. Sie steuert den Prozess, wie er unter <https://www.faktor-c.org/angebote/mentoring> beschrieben ist.

Ein Team um den Geschäftsführer versucht Mentees und Mentoren zu „matchen“. Außerdem ist faktor c Ansprechpartner bei Problemstellungen, erreichbar unter: mentoring@faktor-c.org.

Aufgrund der Beschreibung von faktor c oben ist sicher nachvollziehbar, dass Mentoring bei faktor c komplett ehrenamtlich und kostenlos sein und bleiben muss – als Ausdruck und Teil der „gegenseitigen Unterstützung“.

Muss ich eine bestimmte christliche Glaubensausrichtung haben, um Mentor sein zu können?

Nein. faktor c hat neben der eigenen [Satzung](#) als Grundlagenpapier die [„Glaubensbasis der Weltweiten Evangelischen Allianz“](#). Wer sich mit beiden Unterlagen identifizieren kann, ist als Mentor (und Mitglied) herzlich willkommen. In diesen Grenzen lieben wir die Vielfalt – und finden auch bei unterschiedlichen An- und Einsichten unsere gemeinsame Mitte in Jesus Christus, unserem „faktor c“.

Was ist Mentoring?

Es gibt diverse Definitionen von Mentoring. Allen gemeinsam ist folgendes:

- Eine Person
- mit Berufs- und Lebenserfahrung
- begleitet unterstützend
- eine andere Person
- bei aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen
- für eine gewisse Zeit.

Wenn alle Aspekte zutreffen, liegt eine Mentoring-Beziehung bzw. eine Beziehung, die Mentoring-Aspekte enthält, vor. Folgend wird auf die einzelnen Aspekte näher eingegangen, um Mentoring konkreter zu erläutern.

→ **Eine Person:** Bei faktor c ist Mentoring in der Regel eine Beziehung von einem Mentor zu einem Mentee.

→ **mit Berufs- und Lebenserfahrung:** Der Kern von Mentoring ist, dass der Mentee von der Berufs- und Lebenserfahrung des Mentors profitiert. Das bedeutet, dass der Mentor einen Vorsprung in der Berufs- und Lebenserfahrung gegenüber dem Mentee hat. Und dies führt wiederum dazu, dass der Mentor in der Mentoring-Beziehung erfahrener ist. Der Mentor lässt den Mentee teilhaben an einem Teil eines Lebenswegs, den er selbst schon gegangen ist. Für dieses Teilhabenlassen, ist es unbedingte Voraussetzung, dass der Mentor dies auch will. Der Mentor muss die Bereitschaft haben, „sich in die Karten schauen zu lassen“. Mentoring profitiert auch davon, dass der Mentor von Fehlern, falschen Entscheidungen und vielleicht auch von Versagen berichtet, damit der Mentee nicht dieselben Fehler macht. Eine kompetente Unterstützung, ohne dass der Beratende zwingend seine Lebenserfahrung einfließen lässt, nennt man Coaching (siehe auch: Was sind die Unterschiede zwischen Mentoring, Coaching und Seelsorge?).

Während beim Coaching die Methodenkompetenz des Coaches im Vordergrund steht, ist es beim Mentoring die Lebenserfahrung des Mentors. Es geht aber weniger darum, dass der Mentor aus seinem Leben erzählt, sondern dass er seine Erfahrung nutzt, um den Mentee bei seinen Vorhaben zu unterstützen. Die Berufs- und Lebenserfahrung ist nicht der eigentliche Zweck, sondern die Voraussetzung. Die Erfahrung dient gewissermaßen als Kompass, als Orientierung für eine Lebenswegstrecke des Mentees.

→ **begleitet unterstützend:** Dieser Aspekt macht den Sinn und Zweck des Mentorings deutlich. Der Mentor unterstützt den Mentee, (auch) indem er ihn begleitet. Wichtig dabei ist, dass der Mentee Thema und Ausrichtung nennt und gegebenenfalls auch Ziele einbringt. Sinn des Mentorings ist es nicht, dass der Mentor dem Mentee vorgibt, wie er sich zu verhalten hat: Der Mentor hat keine Weisungsbefugnis. Die Berufs- und Lebenserfahrung des Mentors soll auch keine Schablone für den Mentee sein, in die der Mentor den Mentee „drückt“.

Der Mentor ist gut beraten, dem Mentee ergebnis- und erwartungsoffen zu begegnen. Hilfreich ist daher folgende Einstellung:

- Erst zuhören, dann reden.
- Erst fragen, dann antworten.
- Erst verstehen, dann Wege und Möglichkeiten aufzeigen.
- Erst zurücknehmen, dann einbringen.

Dieses Mindset ist zumindest für Mentoring bei faktor c sinnvoll. Mentoren, die in Unternehmen jüngeren Mitarbeitern zur Seite stehen, haben in der Regel einen direktiveren Auftrag: dort geht es um gezielte Anleitung zu mehr Kompetenz. Bei faktor c dagegen geht es nicht um einen Unternehmensauftrag, sondern darum, dass wir im Rahmen unserer Initiative Menschen die Möglichkeit geben, von erfahrenen Menschen zu profitieren.

→ **eine andere Person:** Auf den 1:1-Aspekt wurde bereits weiter oben eingegangen. Die Fokussierung auf eine andere Person unterstreicht jedoch auch den Beziehungsaspekt. Mentoring ist Beziehung – zu einer anderen Person. Die Beziehungsarbeit liegt in der Verantwortung des Mentors. Beziehungen funktionieren, wenn sie gepflegt werden. Der Mentor übernimmt mit dem Mentoring auch den Auftrag für eine gelingende Beziehung. Natürlich kommt die Initiative und damit auch die Motivation für das Mentoring von dem Mentee. Dieser sollte damit auch ein Eigeninteresse an dem funktionierenden Miteinander haben. Zu bedenken ist jedoch hierbei, dass der Mentee per Definition jemand ist, der Anleitung und Unterstützung (Hilfe) sucht. Damit kann nicht vorausgesetzt werden, dass er über all die Fähigkeiten verfügt, um selbstständig, organisiert und selbst-wirksam sein Leben zu gestalten. Genau aus diesem Sachverhalt heraus ergibt sich ja die Sinnhaftigkeit des Mentorings. Der Begriff „Mentor“ entspricht seiner Entstehung nach der Bedeutung „väterlicher Freund“. Und dieser väterliche Freund hat eben auch die Verantwortung dafür, dass die Mentoring-Beziehung gelingen kann. Sollte sich herausstellen, dass der Mentee das Interesse an dem Mentoring verloren hat oder sich an (terminliche) Absprachen nicht hält, hat der Mentor auch in diesem Fall die Verantwortung, diesen Umstand zu thematisieren und die Mentoring-Beziehung gegebenenfalls zu beenden.

→ Siehe auch: Wie verhalte ich mich, wenn die Mentoring-Beziehung irgendwie komisch ist?

→ **bei aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen:** Im Unterschied zu unternehmensinternem Mentoring ist Inhalt und Ausrichtung nicht vorgegeben. Bei faktor c geht es um das Angebot, dass sich Menschen innerhalb unserer Initiative einander begegnen, sich gegenseitig unterstützen, inspiriert werden und Orientierung finden – damit Leben in den Herausforderungen der Wirtschaft gelingen kann. Daher können Inhalt und Ausrichtung der einzelnen Mentoring-Beziehungen unterschiedlich sein. Das ist gut so und auch gewollt. Wir sind eine Initiative, die vielfältig aufgestellt ist. Es gibt nicht die eine Mentoring-Methode und auch nicht das eine Mentoring-Ziel. Wichtig ist hierbei, dass (wie bereits weiter oben erwähnt) der Mentee Thema und Ausrichtung nennt und gegebenenfalls auch Ziele einbringt. In Bezug auf diese Ausrichtung ist der Mentor damit im ersten Schritt ein Reagierender. Im Laufe des Verstehen-Prozesses obliegt es dann natürlich dem Mentor sich aktiv einzubringen. Und dieses aktive Einbringen beinhaltet auch ein Hinterfragen, Darauf-Hinweisen, Vorschläge zum Überdenken geben und manchmal auch eine Korrektur. All dies basiert dann auf der Erfahrung, welche der Mentor einfließen lässt.

Sinnvoll ist es, wenn Mentor und Mentee gemeinsam an den aktuellen Fragestellungen und Herausforderungen arbeiten. Dazu gehören Elemente wie diese:

- Klärung und Orientierung → „Worum geht es eigentlich konkret?“
- Fokussierung auf das Wesentliche → „Es geht um genau diese eine Sache, nicht um alles Mögliche.“
- Ein formuliertes Ziel steigert die Motivation → „Genau das will ich erreichen. Darauf freue mich. Ich bin entschlossen, mein Ziel zu erreichen.“

Es können auch Gefahren lauern:

- Erwartungsdruck führt zu Erwartungsstress.
- Entscheidungs- und Handlungsfreiraum droht eingeschränkt zu werden.
- Fokussierung kann (ungewollt) das Blickfeld verkleinern.
- Zu stringentes Vorgehen kann den Blick für verschiedene Möglichkeiten verhindern.
- Ziele können die Lebensfreude beeinträchtigen (Roboter-Verhalten).

Von daher ist es nicht immer sinnvoll, eine Zielvereinbarung an den Start eines Mentorings zu setzen. Es kann beispielsweise sein, dass der Mentee Unterstützung im Mentoring sucht, weil er merkt, dass er in einer Leistungs- und Erfolgsspirale steckt und eben nicht immer nur auf Ziele hinleben will. Dies herauszuarbeiten ist auch die Aufgabe des Mentors. Trotzdem kann ein gemeinsames Ziel hilfreich sein, hier beispielsweise: „Ich (Mentee) will mein Berufsleben engagiert gestalten und meine Persönlichkeit einbringen, ohne dabei in ein Roboter-Verhalten zu verfallen, welches sich auf ein reine Ziel-Checklisten-Mentalität beschränkt.“

Gerade weil das Mentoring bei faktor c nicht durch einen Unternehmenskontext vorgegeben ist, bedarf es des Fingerspitzengefühls des Mentors. Er ist gewissermaßen auf sich allein gestellt – daher ist hier auch die Lebenserfahrung wichtig. Aber: auf sich allein gestellt bedeutet nicht alleingelassen. Wir sind bei faktor c als Mentoren-Gemeinschaft organisiert. In diesem Netzwerk unterstützen wir uns gegenseitig.

→ Siehe auch: Wie ist die Mentoring-Arbeit bei faktor c organisiert?

→ Siehe auch: Wie verhalte ich mich, wenn die Mentoring-Beziehung irgendwie komisch ist?

→ **für eine gewisse Zeit:** Die zeitliche Dauer von Mentoring kann sehr unterschiedlich sein. Für manche Fragestellungen und Herausforderungen sind ein paar Wochen sinnvoll (etwa für die gezielte Vorbereitung für ein Bewerbungsgespräch) oder die Mentoring-Beziehung erstreckt sich über Jahre (wenn der Mentor als Sparringspartner für diverse Situationen dient). Mentoring ist Beziehung. Je länger eine Beziehung andauert, um so intensiver kann sie sich entwickeln: das Vertrauen wird immer stärker wachsen, das Kennen des Gegenübers wird zunehmen, die Freiheit offen und ehrlich (sich) die Meinung zu sagen wird größer. Das alles spricht für längerfristige Mentoring-Beziehungen.

Je länger die Beziehung andauert, um so intensiver kann sich aber auch eine Abhängigkeit entwickeln. Ein Zweck des Mentorings ist es, dass der Mentee in die Lage versetzt wird, durch die begleitenden Unterstützung selbstwirksam und selbstständig zu werden, beziehungsweise sich darauf hin zu entwickeln. Es kann daher sein, dass eine "zu intensive" Beziehung über mehrere Jahre auf Dauer nachteilig sein kann.

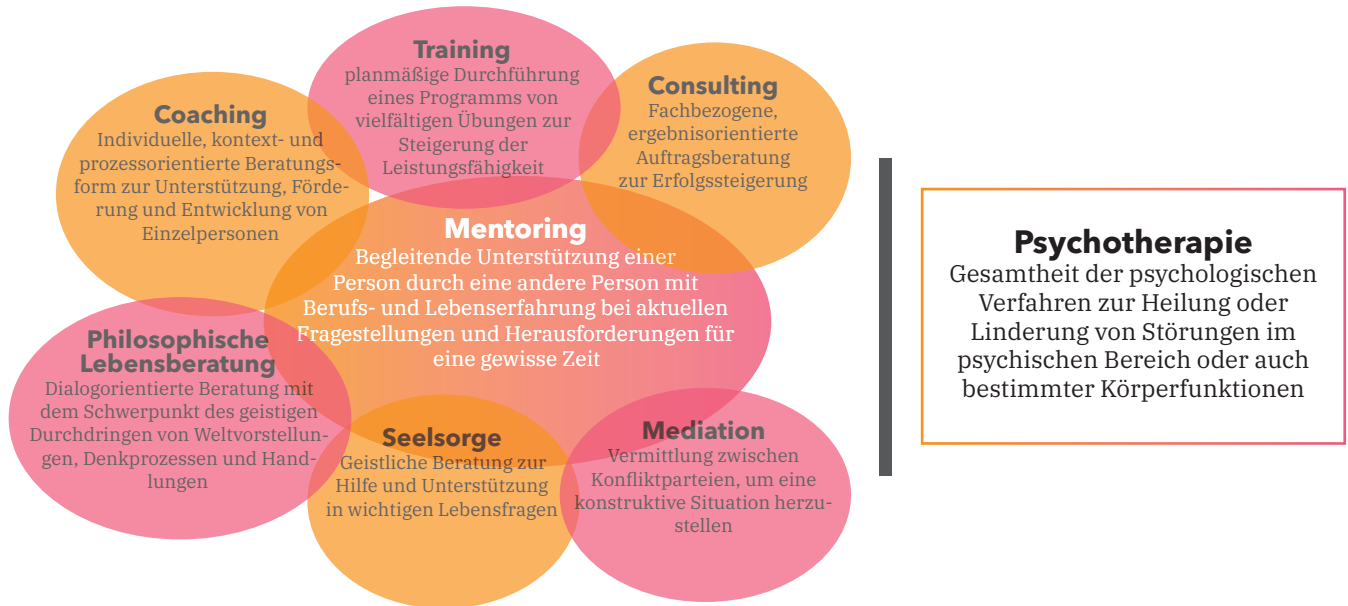
Kritisch ist es, wenn eine junge Person mit einer noch nicht ausgeprägten Persönlichkeitsreife sich innerlich zu sehr von dem Mentor abhängig macht. Folgendes soll sich nicht einstellen: dass der Mentee das Gefühl hat "Ich brauche meinen Mentor. Ich weiß sonst gar nicht, was ich machen soll.". Das gleiche gilt aber auch für den Mentor. Ungesund ist die Denkweise "Mein Mentee braucht mich, das fühlt sich irgendwie gut an. Ich will, dass dies immer so bleibt." Das alles spricht für zeitlich befristete Mentoring-Beziehungen.

Hier das richtige Maß zu finden, liegt auch in dem Verantwortungsbereich des Mentors. Er muss Für und Wider, Chancen und Risiken immer wieder reflektieren, gegebenenfalls mit dem Mentee besprechen und daraus die richtigen Entscheidungen ableiten. Es kann sinnvoll sein, diese Reflektion gemeinsam mit dem Mentee nach dem Zeitraum von einem Jahr durchzuführen und sich dann gemeinsam bewusst für ein Fortführen der Beziehung oder für ein Beenden zu einem bestimmten Zeitpunkt zu entscheiden.

Was sind die Unterschiede zwischen Mentoring, Coaching und Seelsorge?

Mentoring gehört vom Grundsatz her zur Familie der Beratungsformate. Um Klarheit zu schaffen, wie sich Mentoring von anderen Beratungsformaten abgrenzt, ist es hilfreich, auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten einzugehen.

Veranschaulicht wird der Zusammenhang mit folgender Grafik:



Feststellen lässt sich, dass sich Mentoring von anderen Formaten nicht klar abgrenzen lässt. Eine strenge Abgrenzung ist jedoch nicht notwendig und auch nicht wünschenswert oder zielführend – mit einer Ausnahme: Mentoring ist keine Psychotherapie. Für die Anwendung von psychotherapeutischen Maßnahmen ist eine zertifizierte Ausbildung notwendig. Es ist auch nicht sinnvoll, unter der Überschrift Mentoring psychotherapeutisch tätig zu werden. Wenn eine psychotherapeutische Behandlung erforderlich ist, dann sollte man auch dies so nennen und nicht mit Mentoring umschreiben.

Zu den anderen aufgeführten Beratungsformaten gibt es Überschneidungen. Das bedeutet, dass je nach Schwerpunkt Mentoring beispielsweise Teile von Consulting, Coaching und Seelsorge enthalten kann. Das ist zum einen abhängig von den Fragestellungen und Herausforderungen des Mentees und zum anderen von der Erfahrung und Kompetenz des Mentors. Dabei ist auf bestehende Beziehungen des Mentees Rücksicht zu nehmen, insbesondere auf Seelsorgebeziehungen. Der Mentor darf dann weder die Aufgabe des Seelsorgers übernehmen noch diesen konterkarieren.

Wird durch die Mentee-Anfrage deutlich, dass der Mentee eine Begleitung wünscht, in deren Rahmen die Anwendung von Coaching-Methoden angebracht wäre, dann wäre ein Mentor mit dementsprechenden Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrung sinnvoll.

Wird dagegen durch die Mentee-Anfrage deutlich, dass der Mentee eher eine seelsorgerliche Begleitung benötigt, weil er mit psychisch-emotionalen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, dann wäre ein Mentor mit eben diesen Erfahrungen und Stärken sinnvoll.

Dementsprechend erhält das Mentoring seinen jeweiligen Schwerpunkt. Wichtig ist dabei, dass Mentoring Anteile von anderen Beratungsformaten enthalten kann - aber: Mentoring ist Mentoring. Mentoring ist nicht Coaching, Consulting oder Seelsorge.

Im Folgenden wird auf zwei Aspekte näher eingegangen: Coaching und Seelsorge. Die Betrachtung von Coaching ist deswegen sinnvoll, da diese Beratungsform in der unternehmerischen Beratung üblich und daher weit verbreitet ist. Zur Unterscheidung soll folgende Auflistung dienen:

- Mentoring ist in der Regel kostenlos. Coaching ist in der Regel kostenpflichtig. Mentoring bei faktor c ist ausnahmslos kostenlos.
- Mentor und Mentee entwickeln im Rahmen des Mentorings eine persönliche Beziehung. Coach und Klient haben in der Regel eine professionelle Beziehung.
- Zielsetzung und Ausgestaltung des Mentorings entwickeln sich mit der Zeit. Zielsetzung und Ausgestaltung des Coachings werden in der Regel zu Beginn festgelegt.
- Die zeitliche Dauer des Mentorings wird im Rahmen des Mentorings besprochen und festgelegt. Die zeitliche Dauer des Coachings wird in der Regel zu Beginn festgelegt.
- Im Mentoring bringt der Mentor in erster Linie seine eigene Berufs- und Lebenserfahrung ein. Im Coaching bringt der Coach in erster Linie seine Methodenkompetenz ein.
- Mentoren benötigen bestimmte Voraussetzungen für das Mentoring, aber keine spezielle Ausbildung. Coaches haben in der Regel eine Coaching-Ausbildung.
- Der Mentor ist im Rahmen des Mentorings in der Regel älter als der Mentee. Der Coach agiert in der Regel unabhängig vom Altersunterschied.
- Der Mentor bringt sich mit seiner persönlichen Meinung ein. Der Coach hält sich mit seiner persönlichen Meinung in der Regel zurück.
- Der Mentor hat in der Regel einen oder wenige Mentees, die er parallel begleitet. Der Coach kann parallel viele Klienten begleiten.
- Der Mentor hat eine gewisse Beziehungsverantwortung für seinen Mentee. Der Coach hat in der Regel ausschließlich eine fachliche Verantwortung.

Die Betrachtung von Seelsorge ist deswegen sinnvoll, da diese Beratungsform in der unternehmerischen Beratung unüblich ist. Dass Mentoring auch seelsorgerliche Aspekte beinhalten kann (nicht muss), ist gewissermaßen eine Besonderheit des Mentorings bei faktor c. Aufgrund der DNA von faktor c und der wertemäßigen Ausrichtung der Mitglieder können seelsorgerliche Aspekte mit den Mentoring-Horizont mit einfließen. Dabei geht es um die geistliche Beratung oder Unterstützung bei existenziellen Fragestellungen zur Lebensgestaltung, beispielsweise:

- Wie finde ich Orientierung, wenn ich Zweifel an meinem Lebenskonzept habe?
- Mich belasten Schuldgefühle, weil ich Mitarbeiter entlassen musste.
Wie gehe ich damit um?
- Ich finde keine Kraft mehr, für meine Mitarbeiter da zu sein, obwohl ich bete.
Was kann ich jetzt noch machen?
- Ich kann meinen Beruf nicht mit meinen christlichen Grundüberzeugungen in Einklang bringen. Dieser Zwiespalt lässt mich immer mehr resignieren. Soll ich kündigen?

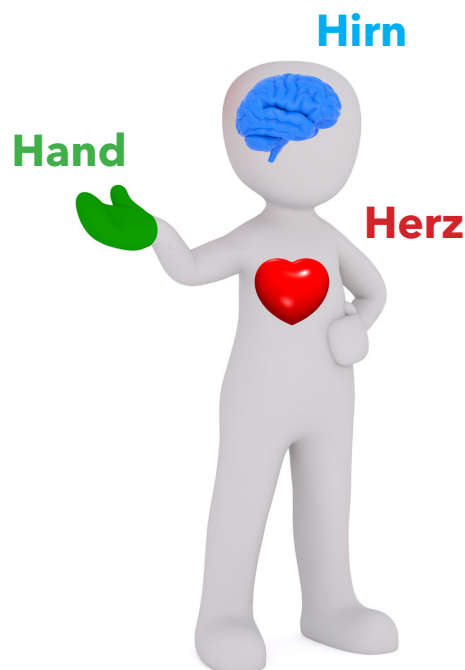
Habe ich als Mentor einen Auftrag?

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich: Neben der Beauftragung zum Mentor durch faktor c - siehe der Leitsatz von faktor c oben - braucht es einen Auftrag von Gott. Mit meiner geschenkten geistlichen Weisheit, meiner erworbenen Lebensweisheit und meinen Fachkenntnissen helfe ich dem Mentee, dem Menschen ähnlicher zu werden, zu dem Gott ihn machen möchte. Ein großartiger Auftrag!

Gibt es Voraussetzungen für mein Engagement als Mentor?

Um es gleich auf den Punkt zu bringen: ja, es gibt Voraussetzungen für das Engagement als Mentor, jedoch keine Notwendigkeit im Sinne einer Qualifizierung, beziehungsweise Ausbildung.

Die Voraussetzungen lassen sich in drei Bereiche einteilen: Herz, Hirn und Hand.



Die erste Voraussetzung kann mit dem Stichwort **Herz** beschrieben werden und meint die richtige Herzenshaltung. Sie lässt sich durch folgende Aussagen beschreiben:

- Ich habe ein Herz für die Idee des Mentoring.
- Ich habe ein Herz für Mentees.
- Ich will meine Zeit ehrenamtlich zur Verfügung stellen.
- Ich will mich in Menschen investieren.
- Ich bin bereit, mich auch mit den Schwierigkeiten anderer Menschen zu beschäftigen.
- Ich will anderen Menschen ein guter Begleiter sein.
- Ich bin bereit, als Vorbild angesehen zu werden und will dem auch gerecht werden.
- Ich bin bereit, mich zu öffnen und mein Leben ein Stück weit zu teilen.
- Ich bin mutig, mich auf das Mentoring-Abenteuer einzulassen.
- Ich habe die Freiheit, Fehler machen zu dürfen und will verantwortungsbewusst damit umgehen.
- Ich bin motiviert, mein Mentoring-Wissen und meine Mentoring-Fähigkeiten zu entwickeln.

Die zweite Voraussetzung kann mit dem Stichwort **Hirn** beschrieben werden und meint das notwendige Wissen bezüglich Mentoring. Sie lässt sich durch folgende Aussagen beschreiben:

- Ich habe die Idee des Mentoring verstanden.
- Ich weiß, welche Aufgabe ich als Mentor übernehme (und welche nicht).
- Ich weiß um mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit Menschen und wie ich damit umgehen kann.
- Ich habe grundlegende Menschenkenntnis.
- Ich habe Berufs- und Lebenserfahrung.
- Ich kann meine Erfahrung reflektieren und kann diese vermitteln.
- Ich habe grundlegende Kenntnis über die Themen Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung.

Die dritte Voraussetzung kann mit dem Stichwort **Hand** beschrieben werden und meint das fähige Handeln in dem Mentoringprozess. Sie lässt sich durch folgende Aussagen beschreiben:

- Ich habe grundlegenden Fähigkeiten im Umgang mit Menschen.
- Ich bin kontaktfreudig, kann auf Menschen zugehen, Gespräche beginnen und auch lenken.
- Ich kann mit der Gefühlswelt anderer Menschen umgehen.
- Ich kann Sichtweisen hinterfragen, meinem Gegenüber einen Spiegel vorhalten sowie Feedback geben und dabei empathisch, wertschätzend und authentisch sein.
- Ich kann Gesprächsverläufe strukturieren.
- Ich kann Entwicklungskonzepte gestalten und begleiten, ohne dabei zu bestimmen und Druck auszuüben.
- Ich kann einschätzen, wenn ein Mentoringprozess erfolgreich und positiv beendet werden kann.
- Ich kann einschätzen, wenn ein Mentoringprozess ohne erfolgreiches Ergebnis beendet werden sollte.

Die wichtigste Voraussetzung ist die richtige Herzenshaltung. Die anderen beiden Aspekte sollten grundlegend ausgeprägt sein – ein Mentor muss diese aber nicht meisterlich beherrschen, schon gar nicht am Anfang. Die Hirn- und Hand-Faktoren werden sich weiterentwickeln, wenn die Herzenshaltung stimmig ist und der Mentor sich auch weiterentwickeln will.

Ich will mich gerne als Mentor engagieren. Ich weiß aber nicht, ob ich dafür geeignet bin. Was kann ich nun machen?

Um herauszufinden, ob ich geeignet bin, bietet faktor c neben den grundsätzlichen Infos unter www.faktor-c.org/mentoring und diesem Leitfaden die Möglichkeit, mit der Zusage des Bewerbungsbogens für das Mentoring um ein persönliches Gespräch zur Klärung dieser Frage bitten. Außerdem laden wir potentielle Mentoren gerne ein, „schnuppermäßig“ am vierteljährlichen digitalen Mentorentreffen teilzunehmen.

Wie verhalte ich mich, wenn die Mentoring-Beziehung irgendwie komisch ist?

Der Mentor hat eine gewisse Beziehungs-Verantwortung für seinen Mentee: eine Verantwortung für den Mentee und dessen Lebensgestaltung hat er nicht. Diese Beziehungsarbeit liegt in der Verantwortung des Mentors. Das bedeutet nicht, dass der Mentor alleine für den erfolgreichen Verlauf verantwortlich ist. Jedoch kann und muss er zum einen seinen Teil dazu beizutragen, dass Mentoring funktionieren kann und zum anderen sollte er als der Erfahrenere und Ältere die Bereitschaft haben, mögliche Defizite in der Beziehungsarbeit

wohlwollend auszugleichen. Sprich: wenn der Mentee ein oder zwei vereinbarte Termine für ein Online-Meeting „verschwitzt“, weil er noch nicht das Bewusstsein für Termintreue hat, dann sollte der Mentor nicht daraufhin das Mentoring beenden wollen, sondern eine gewisse Portion Geduld und Verständnis mitbringen.

Es kann jedoch sein, dass die Mentoring-Beziehung nicht so richtig gut funktioniert: weil Mentor und Mentee menschlich nicht so gut zusammenpassen, weil die fachlichen Hintergründe zu unterschiedlich sind, weil Termine immer wieder abgesagt werden, weil der Mentee verschlossen ist und keine Bereitschaft zur aktiven Mentoring-Gestaltung zeigt.

In diesen Fällen obliegt die Beziehungs-Verantwortung bei dem Mentor, mit dieser Situation umzugehen:

- Erstens sollte der Mentor diese Situation erkennen und einschätzen können.
- Zweitens sollte der Mentor die Bereitschaft haben, dies mit dem Mentee zu besprechen und dafür auch eine angemessene Art zu wählen.
- Drittens hat der Mentor die Freiheit, dies anonymisiert in dem faktor c-Mentoring-Netzwerk zu thematisieren und sich die Unterstützung von anderen Mentoren zu holen.
- Viertens sollte der Mentor das Gespräch mit den Mentoring-Verantwortlichen von faktor c suchen - spätestens dann, wenn der Mentor der Meinung ist, dass eine Beendigung des Mentoring eventuell die beste Lösung sei.

In jedem Fall ist das Gespräch mit den Mentoring-Verantwortlichen von faktor c suchen, bevor der Mentor das Mentoring von sich aus auflösen will.

Muss Mentoring immer in Präsenz stattfinden?

Nein. Auch wenn das Gespräch in der direkten Begegnung vor Ort („in Präsenz“) nicht zu unterschätzen ist, klären Mentor und Mentee, was für das Mentoring in ihrem Fall möglich und wünschenswert ist. Mentoring rein digital oder rein in Präsenz ist genauso möglich wie eine Mischform aus beidem.

*Michael vom Ende, Hauke Hillebrenner, Andreas Hoffmann
(Stand: August 2021)*