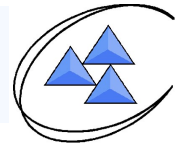


Dr. Carola Lünborg

**Mentoring:
Persönliche Kompetenz
von älteren
Mitarbeitenden nutzen**

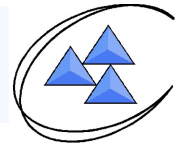
- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

1. Die Ausgangssituation	Seite 3
2. Mentoring - Grundlagen	Seite 4
3. Rollenspektrum im Mentoring	Seite 5
4. Kompetenzspektrum und Spannungsfelder im Mentoring	Seite 8
5. Phasen im Mentoring-Prozess	Seite 11
6. Aufgaben und Aktionen im Mentoring-Prozess	Seite 12
7. Charakteristische Problemfelder des Mentoring	Seite 14
8. Aufgaben der PE zur Qualifikation der Mentoren/Mentorinnen	Seite 15
9. Literaturhinweise	Seite 16
10. Publikationen von Dr. Carola Lünborg	Seite 16
10.1 Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 16
10.2 Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 17
10.3 Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 17
10.4 Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 18
10.5 Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 19
11. Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 19



1. Die Ausgangssituation

Der demografische Wandel steht längst nicht mehr nur „vor der Tür“ sondern ist im vollen Gange: Mit dem Eintritt der Babyboomer in das Rentenalter wird erwartet, dass die Zahl der Erwerbsfähigen in Deutschland bis 2060 auf ca. 39 Millionen zurückgehen.

Neben der Problematik, genügend junge Fachkräfte und Auszubildende zu gewinnen, lassen sich aus Studien zu diesem Thema vor allem folgende drei Problembereiche für Unternehmen und Organisationen erkennen* :

1. Der Wissenstransfer von älteren, in naher Zukunft aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist in vielen Unternehmen nicht ausreichend gesichert. Oft wird erst zu spät erkannt, dass für die Unternehmen und Organisationen wertvolles personengebundenes (v.a. implizites) Wissen verlorengeht.
2. Ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleben oft nicht die erwünschte Anerkennung für ihre spezifischen Kompetenzen. Verunsichert sehen viele kaum noch Entwicklungsmöglichkeiten und versuchen demotiviert ihre Position (auch ihr Wissen) zu sichern, statt sich aktiv für Veränderungen einzusetzen.
3. Die jüngere Generation (v.a. die sog. „Generation Z“) hat häufig andere Wertvorstellungen als die „Babyboomer“, wünscht sich einerseits mehr Freiräume - möchte andererseits jedoch unterstützt, vielleicht in gewisser Weise „umsorgt“ werden und hat vielfach auch eine andere Einstellung zur Balance von Arbeit und Privatleben. Konflikte zwischen den Generationen scheinen manchmal unvermeidbar und gehen zu Lasten von Arbeitsqualität und Innovationskraft.

Mittlerweile gibt es jedoch durchaus auch Ansätze, mit deren Hilfe die Unterschiede auch in Stärken umgewandelt werden können:**

Eine Möglichkeit, diese Probleme als Chance zu gestalten besteht darin, die persönliche Kompetenz und Erfahrung von älteren Mitarbeitenden **als Mentoren/Mentorinnen für jüngere High Potentials** zu nutzen. Nicht alle älteren Mitarbeitenden und Führungskräfte werden dafür in Frage kommen - es wird die Aufgabe der Personalentwicklung sein, diejenigen Personen zu identifizieren, die sich dafür eignen und sie entsprechend auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe vorzubereiten und zu schulen.

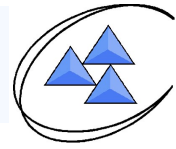
Dieses Whitepaper beschreibt die Besonderheiten des Mentoring, die persönlichen Kompetenzen, die Mentoren benötigen sowie ihre Rollen und Aufgaben in dieser anspruchsvollen Position in den verschiedenen Phasen des Mentoring-Prozesses.

* Beispiele für Artikel zum Thema Generationenkonflikte:

- ◆ <https://www.springer-professional.de/konfliktmanagement/diversitaetsmanagement/warum-gen-z-und-babyboomer-im-job-aneinander-verzweifeln/27011004>
- ◆ <https://news.kununu.com/generationenkonflikte-am-arbeitsplatz/>
- ◆ <https://www.zeit.de/arbeit/2025-07/generation-z-arbeit-konflikte-dak-gesundheitsreport-2025>

** Beispiele für Artikel zum Thema „Generationenunterschiede als Chance nutzen“:

- ◆ <https://www.regionalhero.com/ratgeber/generationenmanagement>
- ◆ <https://www.pwc.at/de/presse/2024/weconomy-generationsstudie.html>
- ◆ https://www.die-vorsorge.de/wp-content/uploads/2025/09/Generationenstudie_30_09_2025_ES_final-1.pdf



2. Mentoring - Grundlagen

Ein Mentor/eine Mentorin ist ...

- ◆ Lernbegleiter/in
- ◆ Tutor/in
- ◆ Coach
- ◆ Vertrauensperson
- ◆ Rat- und Impulsgeber/in

Mentoring bedeutet:

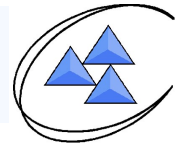
- ◆ Unterstützung für Entwicklung eines/einer Mentee (jüngere/r Leistungsträger/in, High Potential) durch eine erfahrene Fach- oder Führungskraft;
- ◆ freiwillige Lernbeziehung;
- ◆ Ansprechpartner/in und Ratgeber/in sein zu berufsbezogenen Fragen und Problemen;
- ◆ Teilen von Wissen und Können mit dem/der Mentee;
- ◆ in regelmäßigen Treffen Fragen erörtern, die die berufliche Entwicklung und effektive Wahrnehmung von Aufgaben stören können.
- ◆ Erörterung von Problemen, die in der Person oder der noch geringen Erfahrung des/der Mentee begründet sind;
- ◆ gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion.

Mentoring wird häufig zur Unterstützung von jüngeren High Potentials bzw. Nachwuchsführungskräften (auch Trainees) eingesetzt. Die offizielle Dauer des Mentoring kann begrenzt werden, z.B. auf 2 Jahre, d.h. z.B. 1 Jahr Traineezeit und 1 Jahr erste Führungsposition. Eine inoffizielle Fortsetzung der Mentorenbeziehung ist damit wohl nicht ausgeschlossen, da Mentoring nicht notwendigerweise formalisiert sein muss.

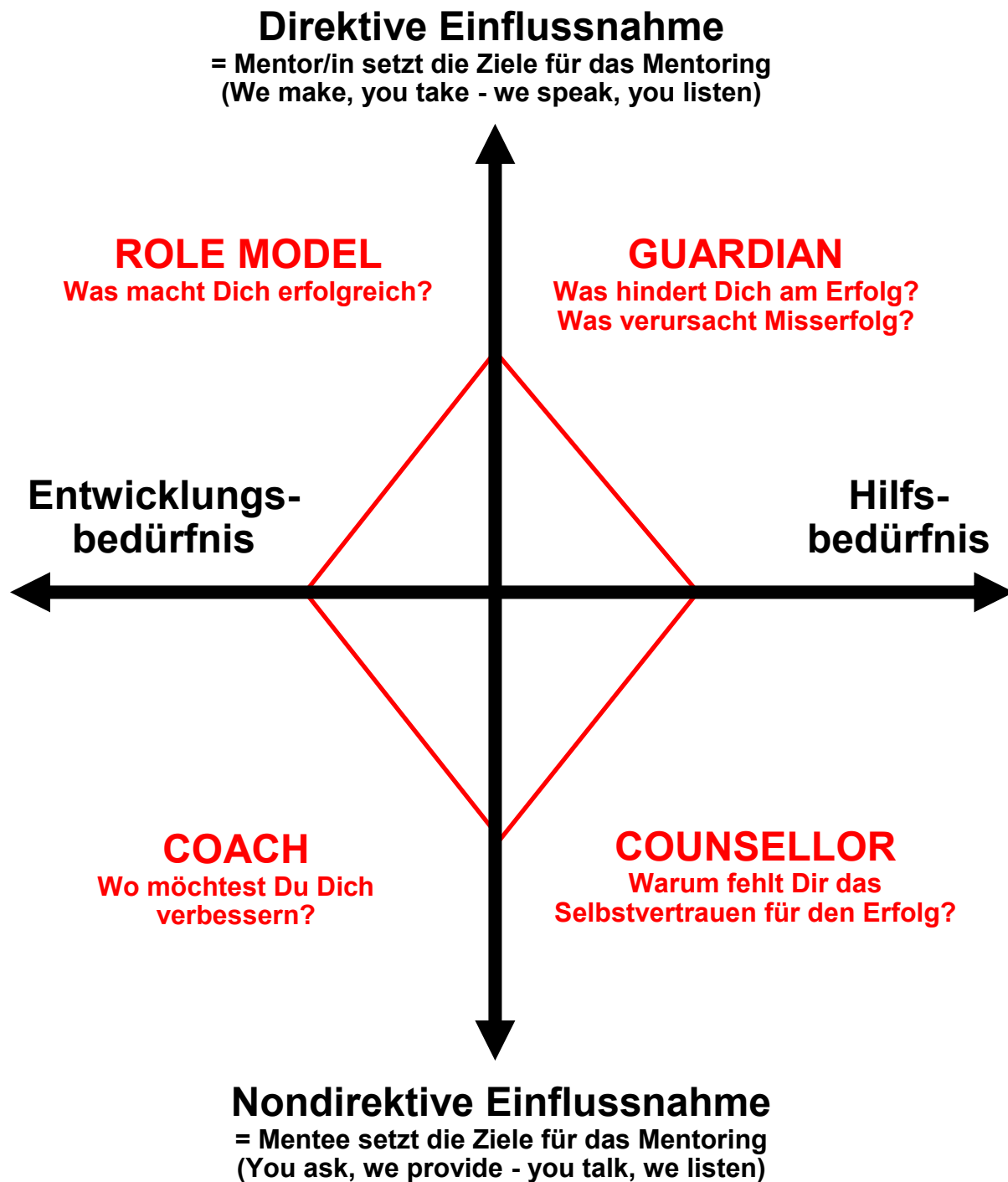
Wenn Mentoring für High Potentials bzw. Nachwuchsführungskräfte eingesetzt wird, ist die Begrenzung der Mentoringrolle auf erfahrene Führungskräfte aus höheren Hierarchieebenen notwendig. Grundsätzlich muss sich jedoch Mentoring nicht nur auf Nachwuchsführungskräfte beschränken - somit kann auch der Personenkreis, der als Mentor/in tätig werden kann, in anderem Kontext weiter gefasst werden.

Mentoring sollte grundsätzlich freiwillig sein. Es gibt mehrere Möglichkeiten für die Zusammenführung von Mentor/in und Mentee:

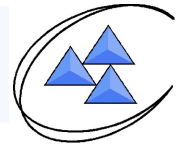
1. Der Mentor/die Mentorin, sofern er/sie beim Auswahlverfahren der Mentees beteiligt ist, wählt den/die Mentee. In diesem Fall ist die Freiwilligkeit bei Mentor/Mentorin gesichert, diese/r hat dann die Aufgabe, dem/der Mentee ebenfalls die Freiheit der Wahl zu sichern.
2. Die Personalentwicklung führt Mentor/in und Mentee zusammen. In diesem Fall wird durch das Vorgehen der Personalentwicklung dafür gesorgt werden können, dass die Freiwilligkeit der Beziehung sicher gestellt ist.



3. Mentoring - Rollenspektrum



Quelle:
Clutterbuck, D.: Mentor competences: A field perspective. In: Clutterbuck, D.; Lane, G. (Hrsg.): The situational Mentor, Aldershot, Burlington 2004, S. 46ff.



3. Mentoring - Rollenspektrum

Direktive Einflussnahme

= Mentor setzt die Ziele für das Mentoring
(We make, you take - we speak, you listen)

Der Mentor/die Mentorin in der Rolle „Role Model“ (Vorbild): Was macht dich erfolgreich?

Als Role Model verhält sich der Mentor/die Mentorin als Vorbild für den/die Mentee, diese/r kann von ihm/ihr als weniger Erfahrene/r Verhaltensweisen und Fähigkeiten übernehmen.

Der Mentor/die Mentorin als Vorbild ermutigt den/die Mentee, bestimmte Wege oder Aufgaben auszuprobieren, er/sie zeigt, was zu tun ist, lässt ihn/sie an den eigenen Erfahrungen teilhaben, gibt Anerkennung und Kritik.

Er/sie erzählt „Geschichten“ aus dem eigenen Berufsleben, die sowohl Erfolge, als auch Misserfolge beschreiben können. Er/sie beschreibt, wie er/sie mit bestimmten kritischen Situationen umgegangen ist und welche Schlüsse er/sie daraus gezogen hat.

Vorbild sein bedeutet natürlich auch, dass der Mentor/die Mentorin Verhaltensweisen, die er/sie seitens des/der Mentee für wünschenswert hält, selbst zeigt und damit dem/der Mentee eine „Vorlage“ bietet, nach der er/sie sich richten kann.

Der Prozess der Unterstützung liegt überwiegend in der Hand des Mentors/der Mentorin, er/sie initiiert die Gespräche, setzt Ziele und Anforderungen entsprechend seinen/ihren Vorstellungen über den Entwicklungsbedarf des/der Mentee.

Der Mentor/die Mentorin in der Rolle „Guardian“ (Vormund, Beschützer/in): Was hindert dich am Erfolg? Was verursacht Misserfolg?

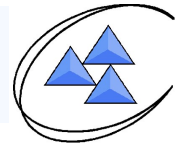
In der Rolle des Guardian will der Mentor/die Mentorin den/die Mentee und dessen/deren Interessen schützen und fördern, er/sie gibt „väterliche/mütterliche Ratschläge“ und ist in mancher Hinsicht auch Vorbild für den/die Mentee, allerdings im Vergleich zum „Role Model“ mehr durch unmittelbare Unterstützung, weniger dadurch, dass er/sie die Entwicklung von Kompetenzen bei dem/der Mentee im Focus hat.

Im Extremfall kann das bedeuten, dass der Mentor/die Mentorin eine Art „Vormundschaft“ für den/die Mentee übernimmt, für ihn/sie Probleme löst, Hindernisse aus dem Weg räumt, Situationen für ihn/sie klärt, die für den/die Mentee aufgrund geringer Erfahrung schwierig wären.

Der Mentor/die Mentorin vermittelt u.U. die Beteiligung an anspruchsvollen Projekten, die der Karriere des/der Mentee nutzen können u.ä.

In der Rolle des Guardian ist also der Mentor/die Mentorin viel aktiver, initiativer, aber auch viel direkter als in der Coach- oder der Counsellor-Rolle.

Er/sie setzt, ebenfalls wie als Role Model, die Ziele und bewertet Ergebnisse. Er/sie beurteilt, was für den/die Mentee hilfreich und nützlich sein könnte.



3. Mentoring - Rollenspektrum

Nondirektive Einflussnahme

= Mentee setzt die Ziele für das Mentoring
(You ask, we provide - you talk, we listen)

Der Mentor/die Mentorin in der Coach-Rolle (Lernbegleiter/in, Sparringspartner/in): Wo möchtest du dich verbessern?

Der Mentor/die Mentorin in der Coach-Rolle agiert in erster Linie als Lernbegleiter/in oder Sparringspartner/in. Das bedeutet, er/sie hilft dem/der Mentee, die eigenen Ressourcen zu entwickeln, eigene Erfahrungen zu machen, eigenständiger und selbstsicherer zu werden.

Der Mentor/die Mentorin ist Lernbegleiter z.B. bei der Entwicklung von sog. „Metakompetenzen“, wie z.B. Problemlösungsfähigkeit, Kreativität oder Kommunikationsfähigkeit bezogen auf die beruflichen Aufgaben.

Diese Rolle beinhaltet auch die Entwicklung der Fähigkeit des/der Mentee, unternehmensinterne Netzwerke aufzubauen, an die sich er/sie sich bzgl. Lernen und Unterstützung wenden kann.

Die Ziele der Mentoring-Unterstützung werden hier seitens des/der Mentee gesetzt, der Mentor/die Mentorin als Coach gibt Feedback, aber er/sie beurteilt nicht. Der/die Mentee soll die Fähigkeit verbessern, seine/ihre Handlungen selbst einzuschätzen.

Auch die Lösungsansätze kommen in erster Linie seitens Mentee; der Mentor/die Mentorin kann eigene Ideen einbringen, der/die Mentee jedoch bewertet die vorhandenen Lösungsansätze und trifft die Entscheidung für den einen oder anderen Weg.

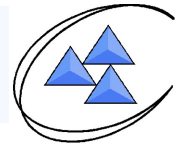
Der Mentor/die Mentorin in der Counsellor-Rolle (Berater/in): Warum fehlt dir das Selbstvertrauen für den Erfolg?

Mentoring in der Rolle des Beraters/der Beraterin bedeutet, Unterstützung und Hilfe zu geben, damit der/die Mentee den Anforderungen, die an ihn/sie gestellt werden, gewachsen ist oder auch, um Karriere- und persönliche Pläne zu definieren und umzusetzen.

Der Berater/die Beraterin bietet die Möglichkeit, persönliche Probleme an- und auszusprechen, eine „Schulter zum Ausweinen“, manchmal hört er/sie nur zu.

Da auch hier die Ziele seitens des/der Mentee gesetzt werden, kann „Counselling“ oft als eine Art Vorstufe zum Coaching gesehen werden. Wie beim Coaching gibt auch der/die Berater/in nur Feedback und bewertet und beurteilt nicht, er/sie bringt nicht die Lösung, sondern hilft dem/der Mentee, Lösungen selbst zu erarbeiten.

Im Unterschied zum Coaching richtet sich Counselling jedoch in erster Linie auf die Steigerung von Selbstbewusstsein und Motivation.



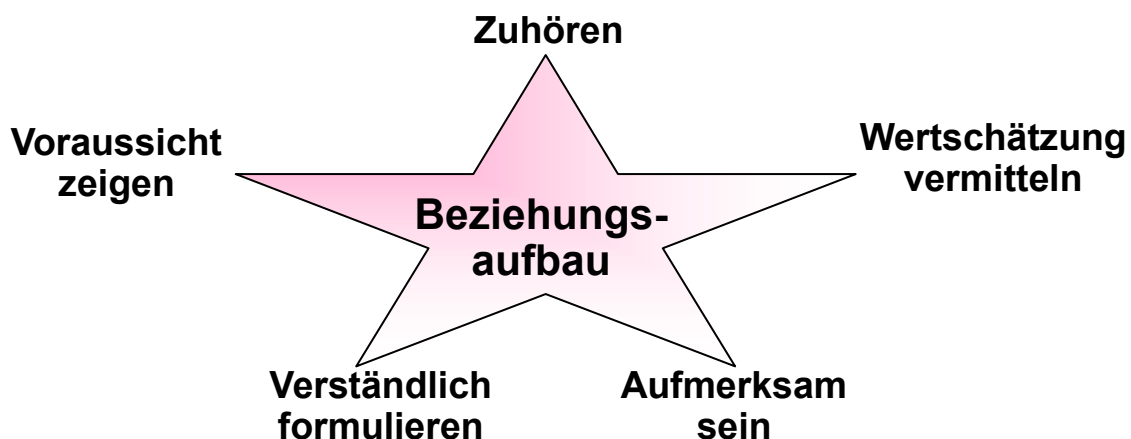
4. Mentoring - Kompetenzspektrum und Spannungsfelder

Mentoring erfordert ein breites Spektrum an persönlichen und kommunikativen Kompetenzen seitens des Mentors/der Mentorin, vor allem in den Bereichen

- ◆ Beziehungsaufbau,
- ◆ Beziehungsgestaltung und
- ◆ Gestaltung von Nähe und Distanz.

Bzgl. dieser Kompetenzen können sich durchaus bestimmte Spannungsfelder ergeben, d.h. der Mentor/die Mentorin muss je nach Situation entscheiden, welche Kompetenz aktuell gefragt ist, um dem/der Mentee die optimale Unterstützung zu geben.

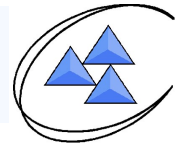
Kompetenzfeld Beziehungsaufbau:



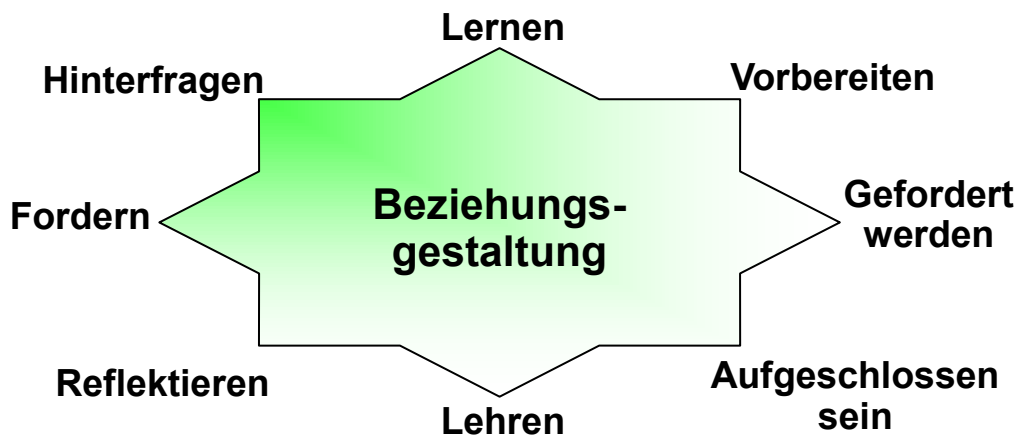
Beispiel Wertschätzung vermitteln: Den/die Gesprächspartner/in wertschätzen bedeutet

- ◆ Ihn/sie so nehmen, wie er/sie ist;
- ◆ Seine/ihre Gefühle respektieren;
- ◆ Ihn/sie das Gesicht wahren lassen;
- ◆ anerkennen, dass er/sie das Thema auf seine/ihre Weise sieht und erlebt und dass die eigene Sichtweise davon abweichen kann;
- ◆ Ihm/ihr die Verantwortung für sein/ihr Handeln überlassen;
- ◆ anerkennen, dass sein/ihr Verhalten einen positiven Zweck für ihn/sie erfüllt, auch wenn es irritierend oder kontraproduktiv erscheint;
- ◆ dafür Sorge tragen, dass seine/ihre Bedürfnisse im Gespräch berücksichtigt werden;
- ◆ Ihm/ihr zugestehen, dass er/sie weiß, was für ihn/sie gut ist;
- ◆ Ihn/sie als Experten/Expertin für sein/ihr eigenes Leben sehen, wobei er/sie die Lösung seiner/ihrer Probleme bereits in sich trägt;
- ◆ Ihn/sie nicht überreden oder zwingen wollen;
- ◆ auf Drohungen und Sanktionen verzichten.

Quelle: Jochem Kießling-Sonntag: Handbuch Mitarbeiter-Gespräche, Berlin 2000, .S.126 ff.



4. Mentoring - Kompetenzspektrum und Spannungsfelder



Beispiel Hinterfragen:

Fragen sind sehr gute Hilfsmittel, um Gespräche zu steuern. Werden die richtigen Fragearten an geeigneter Stelle im Gespräch eingesetzt, können sie es dem/der Gesprächspartner/in leichter machen, sich zu öffnen, sie können Problemlösungen anregen, sie können helfen, Missverständnisse zu vermeiden und eine ausgewogene Dialogsituation herzustellen.

Beispiele für hilfreiche Fragearten:

1. Die einfache Frage verlangt nur eine kurze, bündige Antwort - im allgemeinen genügen ein bis zwei Worte. Einfache Fragen erfordern kaum eine Denkleistung des/der Gesprächspartner/in, gewöhnlich sind die Antworten ungezwungen und leicht zu formulieren. Beispiele: „Wie geht's?“, „Wie spät ist es?“, „Glauben Sie, dass es regnen wird?“, „Ziemlich heiß heute, finden Sie nicht?“ Häufig werden sie als Gesprächseinstieg, zur ersten Kontaktaufnahme verwendet und sind dafür gut geeignet.

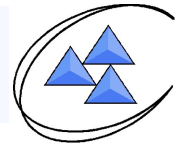
2. Die stimulierende Frage spricht Gedanken, Ideen und Gefühle an. Es ist schwierig, wenn nicht unmöglich, sie mit einem einfachen Ja oder Nein zu beantworten:

- „Was halten Sie von dieser Art Politik?“
- „Wie beurteilen Sie diesen Vorgang gefühlsmäßig?“
- „Welche neuen Absatzmärkte können Sie sich für das nächste Jahr vorstellen?“

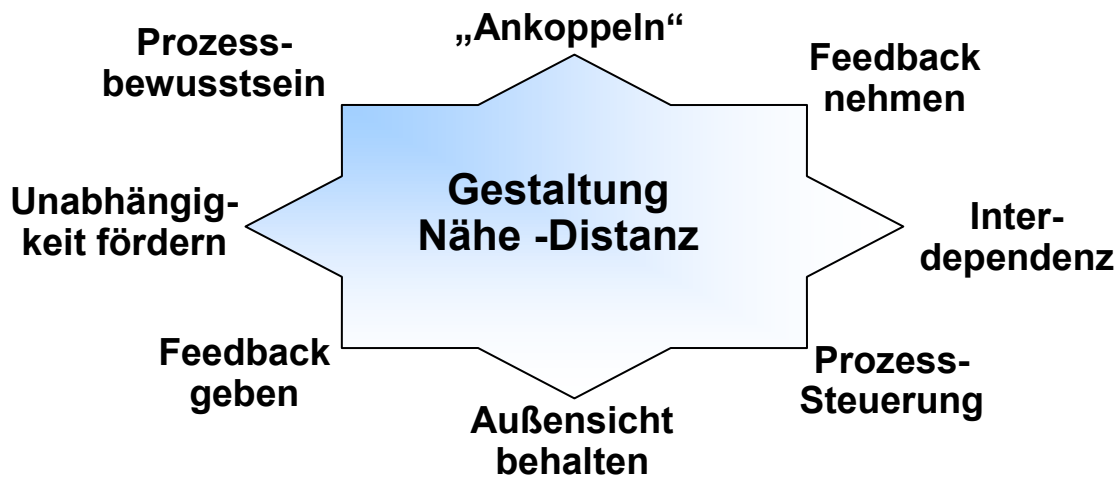
Solche Fragen regen den/die Gesprächspartner/in zum Nachdenken an und ermutigen ihn/sie zum Gedankenaustausch. Die Aufmerksamkeit des Zuhörers/der ZuhörerIn wird geweckt, sein/ihr Denken aktiviert.

3. Die wiederholende Frage dient dazu, zu einem bestimmten Gesprächspunkt Vollständigkeit und Klarheit zu erlangen. Bei solchen Fragen werden zwei oder drei Worte, die der/die Gesprächspartner/in soeben gesagt hat, wörtlich in Form einer Frage wiederholt. Richtig eingesetzte Wiederholungsfragen können das Gespräch anregen, Missverständnisse klären und bei bestimmten Gesichtspunkten Aufklärung und Vervollständigung erwirken. Diese Art zu fragen kann zu Übertreibungen führen, wenn Wiederholungsfragen zu häufig verwendet werden. Deshalb ist es ratsam, höchstens zweimal hintereinander auf Wiederholungsfragen zurückzugreifen.

4. Die ergänzende Frage wiederholt das, was der/die andere gesagt hat, noch einmal mit eigenen Worten und teilt mit, wie das Verstandene interpretiert wurde. Wir vergewissern uns, ob wir das Gesagte richtig verstanden haben, oder entdecken vielleicht, dass keine/r weiß, was der/die andere meint und dass eine Klarstellung unbedingt erforderlich ist.



4. Mentoring - Kompetenzspektrum und Spannungsfelder

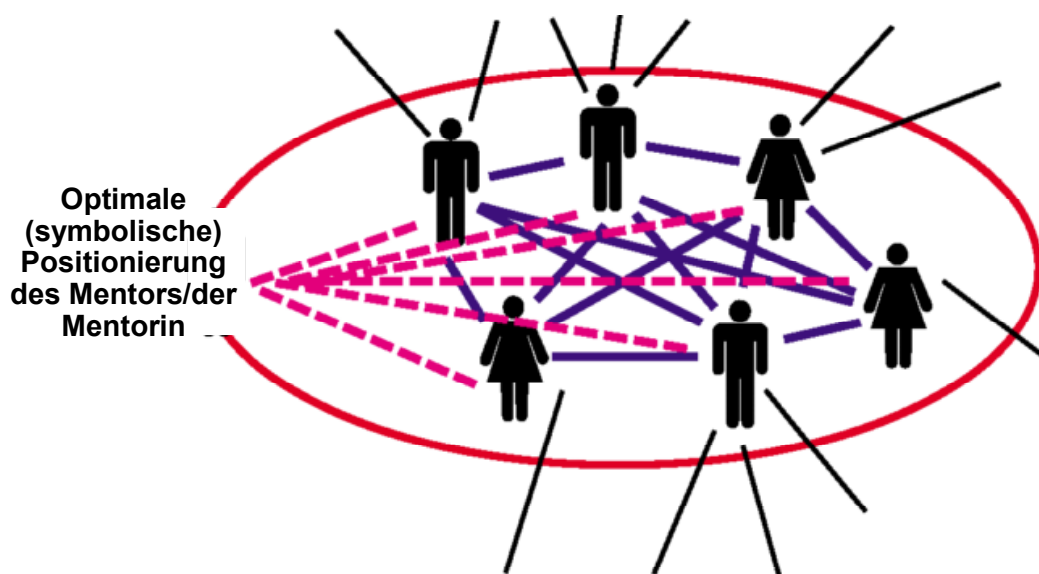


Beispiel zu Spannungsfeld „Ankoppeln“ versus „Außensicht behalten“:

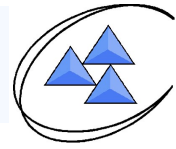
Wer soziale Systeme (Individuen, Gruppen, Organisationen) lenken will,...

- ... muss sich an das System ankoppeln, ein Teil des Systems werden, um Akzeptanz und Vertrauen zu erhalten;
- ... muss gleichzeitig die Außensicht behalten, um Beziehungsmuster im System und zwischen System und Umwelt zu erkennen;
- ... muss so weit in Distanz zum System sein, dass er/sie nicht Teil des Problems wird.

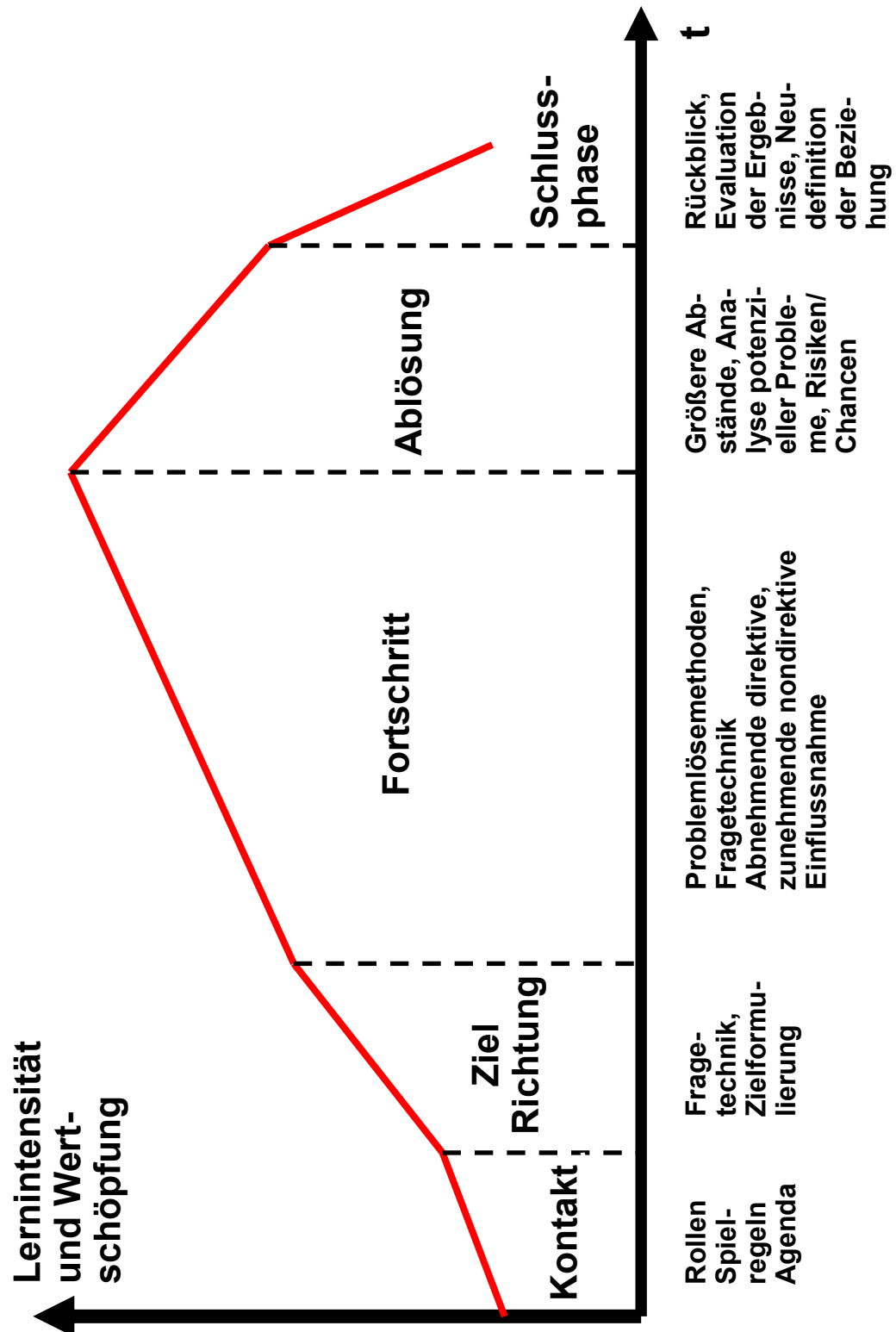
Grafische Darstellung:

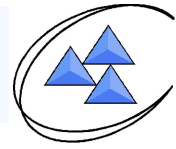


Nach: Weber, G.: Systemisches Arbeiten und Beraten. Unveröffentlichtes Manuskript 1991



5. Phasen im Mentoring-Prozess





6. Aufgaben und Aktionen im Mentoring-Prozess

Die Phase Kontakt:

Damit Mentor/in und Mentee eine Vorstellung darüber gewinnen können, ob die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gegeben ist, müssen sie Gelegenheit haben, sich kennenzulernen. Das heißt, dass am Anfang zumindest ein längeres Gespräch dafür vorgesehen werden sollte. Bevor beide über ihre Erwartungen bzgl. des Mentoring sprechen und darüber, wie sie den Mentoring-Prozess gestalten wollen, ist es wichtig, sich über die bisherige berufliche Laufbahn, die individuellen zukünftigen Pläne und Vorstellungen, aber auch ein wenig über das private Umfeld und Interessen außerhalb des Berufs auszutauschen.

Mentor/in und Mentee entscheiden in dieser Phase, ob sie zusammen arbeiten wollen. Mögliche Schwierigkeiten am Anfang können sein:

- ◆ Die „Chemie“ stimmt nicht (Sympathie/Antipathie)
- ◆ Gemeinsamkeiten (Erfahrungen, Interessen) sind nicht ausreichend ausgeprägt;
- ◆ Unterschiede im Erfahrungslevel sind zu klein.

Solche möglichen Schwierigkeiten sollten offen angesprochen werden, evtl. kann gemeinsam mit der PE darüber nachgedacht werden, wer für diese/n Mentee besser geeignet wäre.

Ist die Entscheidung positiv ausgefallen, gilt es, die gegenseitigen Erwartungen an die Mentoringunterstützung zu klären, die Rollen abzusprechen sowie Spielregeln für die Zusammenarbeit zu definieren. Dazu können z.B. folgende Fragen hilfreich sein:

- ◆ Wird es feste Termine in bestimmten Abständen geben zu Gesprächen?
- ◆ Wer ergreift in welchen Fällen die Initiative zu zusätzlichen Gesprächen/Treffen?
- ◆ In welchen Fällen ist ein persönliches Gespräch notwendig/sinnvoll bzw. in welcher Form kann/soll per Telefon oder Mail o.a. kommuniziert werden?
- ◆ Wo finden persönliche Gespräche statt?
- ◆ Welche Vereinbarungen werden getroffen zum Thema Diskretion?
- ◆ Welche Schwerpunkte wird der Mentor/die Mentorin im Zusammenhang mit seinem/ihrer Rollenspektrum setzen? Wann/wie werden solche Schwerpunkte überdacht und eventuell geändert?
- ◆ Wer hat welche Verantwortung im Mentoringprozess? Wie viel Verantwortung übernimmt der/die Mentee selbst?
- ◆ Gibt es bereits erste Vorstellungen für eine Mentoring-Agenda?
- ◆ Wie gehen Mentor/in und Mentee mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um?
- ◆ Kann die Beziehung vorzeitig beendet werden? Wenn ja, von wem, wann, wie?

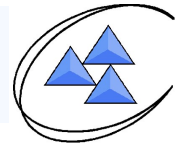
Die Phase Ziel/Richtung:

In dieser Phase wird abgesprochen, was Mentorin und Mentee durch das Mentoring erreichen wollen und wie sie dies tun wollen. Es geht hier zunächst um das übergeordnete Ziel, d.h. den Sinn des Mentoring. Konkrete Zielsetzungen können sich im Zeitablauf ändern oder sie werden durch neue ersetzt nach entsprechender Zielerreichung. Das „Meta-Ziel“ ist jedoch notwendig, um Engagement von beiden Seiten für den Mentoring-Prozess sicherzustellen.

Dieses Meta-Ziel des Mentoring wird in bestimmten Abständen im Gespräch zwischen Mentor/in und Mentee überprüft durch gegenseitiges offenes Feedback.

Die Phase Fortschritt:

Diese Phase ist das Herzstück des Mentoringprozesses, sie benötigt natürlich die meiste Zeit und den größten Energieaufwand. Die Aktionen des Mentors/der Mentorin sind abhängig von den vereinbarten Schwerpunkten im Rollenmodell.



6. Aufgaben und Aktionen im Mentoring-Prozess

Der Mentor/die Mentorin sollte unterschiedliche Methoden zur Problemlösung und Frage-techniken beherrschen, die geeignet sind, den Mentees Impulse zur selbständigen Analyse von schwierigen Situationen und der Entwicklung und von Lösungsmöglichkeiten für Probleme zu geben.

Die Phase Ablösung:

Wenn das Mentoring die notwendige Unterstützung erbracht hat, bzw. wenn der/die Mentee so selbständig geworden ist, dass er/sie keine oder nur noch geringe Unterstützung benötigt, sollte eine bewusste Phase der Ablösung eingeleitet werden. Der richtige Zeitpunkt dafür ist nicht leicht zu bestimmen und erfordert viel Sensibilität seitens des Mentors/der Mentorin.

Ein gemeinsames Review von Zeit zu Zeit ist dafür hilfreich und notwendig, in dem reflektiert wird, was erreicht wurde, was noch zu tun ist und welche Unterstützungsleistung dafür erforderlich sein könnte (s. Phase Ziel/Richtung).

Die Ablösung kann und sollte sukzessiv geschehen, indem z.B. die Phasen zwischen den einzelnen Kontakten nach und nach länger werden. In diesen Phasen versucht der/die Mentee, alleine klar zu kommen. Wenn Kontakt stattfindet, prüft der Mentor/die Mentorin besonders sorgfältig, was der/die Mentee von ihm/ihr will und was er/sie braucht; er macht ihn darauf aufmerksam, wenn er Unterstützung für etwas anfordert, das er aus Sicht des Mentors gut alleine bewältigen kann. Der Mentor/die Mentorin nimmt möglichst nicht mehr direkt Einfluss, sondern beschränkt sich auf indirekte Einflussnahme, entscheidet situativ, ob er/sie „Aufträge“ annimmt und in welcher Form. Das bedeutet: Das Rollenspektrum besteht zunehmend nur noch aus den Rollen „Coach“ oder Counsellor“.

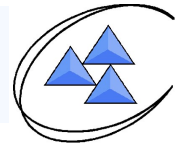
Weiterhin kann in dieser Phase mit einer Risiken-Chancen-Analyse (Analyse potenzieller Probleme) für die weitere Karriere des Mentee begonnen werden, die bis in die Schlussphase hinein andauern kann. Die Phase der Ablösung und die Schlussphase sind in dieser Hinsicht überlappend zu sehen.

Die Schlussphase:

Mentor/in und Mentee evaluieren den Mentoringprozess rückblickend, definieren die erreichten Ergebnisse und reflektieren die Zukunft der Menteeekariere. Diese Evaluation basiert in erster Linie auf den ursprünglich erarbeiteten, übergeordneten und im Laufe des Mentoringprozesses definierten konkreten Zielen. Sie berücksichtigt auch die Entwicklung der angestrebten Metafähigkeiten des/der Mentee, z.B. Verbesserung/Verstärkung z.B. von

- ◆ Motivation und Identifikation;
- ◆ Lern- und Analysefähigkeit;
- ◆ Ideenentwicklung
- ◆ Verständnis von Zusammenhängen;
- ◆ Problemlösefähigkeit;
- ◆ Stress- und Zeitmanagement;
- ◆ Umgang mit Veränderungen
- ◆ Selbstvertrauen und Selbständigkeit.

Außerdem ist für die Schlussphase eine Neudefinition der Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee sinnvoll. Oft entwickelt sich eine Mentorenbeziehung nach Ende des Mentoring zu einer weniger verantwortungsvollen, eher professionell kollegialen Freundschaft, die auf einer positiven Unabhängigkeit voneinander aufbaut.



7. Mentoring - Charakteristische Problemfelder

Zeit- Probleme

z.B. abhängig von

- ♦ Bereitschaft Mentor/in und Mentee
- ♦ Qualifikation des Mentors/der Mentorin
- ♦ Reifegrad des Mentee
- ♦ Beziehungsaufbau
- ♦ Prozessdauer

Beziehungs- probleme

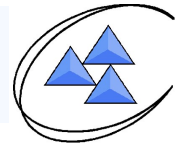
z.B. hervorgerufen durch

- ♦ Sympathie - Antipathie,
- ♦ Vertrauen - Misstrauen,
- ♦ Lernwiderstände seitens Mentee,
- ♦ Konflikte zwischen Mentor/in und Mentee,
- ♦ Konflikt-„Spiele“

System- Probleme

z.B. aufgrund von

- ♦ unklarer Zieldefinition
- ♦ unscharfer Problemanalyse
- ♦ ungenügender Messbarkeit/Evaluation
- ♦ Führungsstil des Mentors/der Mentorin passt nicht zum Mentoring
- ♦ Unternehmenskultur für Mentoring ungeeignet



8. Aufgaben der PE zur Qualifikation der Mentoren/Mentorinnen

Wenn Mentoring die gewünschten Ziele erreichen soll, d.h.

- ◆ die persönliche Kompetenz älterer, erfahrener Mitarbeitender/Führungskräfte zu nutzen, um jüngeren High Potentials das richtige Maß an Unterstützung zu geben - über die rein fachliche Aus- und Weiterbildung hinaus;
- ◆ den Know-how-Transfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden zu fördern, v.a. auch den Transfer des sog. „impliziten Wissens“, das nicht in Dokumentationen, Handbüchern oder anderen leicht zugänglichen Quellen gespeichert ist;
- ◆ den älteren Mitarbeitenden durch eine besondere Rolle zusätzliche Wertschätzung und zukommen zu lassen, die zusätzliche Motivation erzeugen soll;
- ◆ den jüngeren High Potentials die Möglichkeit zu geben, einerseits von der persönlichen und fachlichen Erfahrung der Mentoren/Mentorinnen auf eine Weise zu profitieren, die ihnen einerseits persönliche Unterstützung gewährleistet, andererseits aber nicht als „schulmeisterliche Gängelei“ empfunden wird, sondern Ihnen in zunehmendem Maße Freiräume und Eigenverantwortung einräumt - sie sogar verlangt;

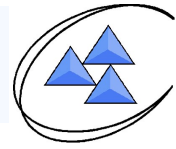
dann brauchen die für Mentoring eingesetzten Mitarbeitenden eine fundierte Vorbereitung auf ihre neue Rolle.

Die Aufgabe der Personalentwicklung besteht dabei aus folgenden Schritten:

1. Abstimmung des Mentorenmodells mit der Unternehmenskultur und –strategie.
2. Durchführung einer Potenzialanalyse für diejenigen Mitarbeitenden, bei denen grundsätzlich Kompetenz und Bereitschaft für diese Rolle angenommen wird.
3. Durchführung von Workshops zur Vermittlung von
 - ◆ Rollenspektrum und Kompetenzen eines Mentors/einer Mentorin;
 - ◆ Aufgaben und Aktionen im Mentoring-Prozess;
 - ◆ Tools/Methoden für Mentoren/Mentorinnen (z.B. Systemische Fragetechniken, Problemlösungsmethoden für neue verhaltensorientierte Lösungsansätze);
 - ◆ Umgang mit charakteristischen „Fallen“ im Mentoring-Prozess (z.B. Zeitprobleme, Beziehungsprobleme oder Systemprobleme).
4. Erläuterung des Mentoring gegenüber den in Frage kommenden Mentees, Schaffung von Verständnis für die Vorteile, die sich daraus für sie ergeben, Eingehen auf deren evtl. vorhandenen Vorbehalte und Wünsche zur Sicherung ihrer Motivation.
5. Entscheidung für ein Vorgehen für das Zusammenbringen von Mentoren/Mentorinnen und Mentees.
6. Realisierung und Moderation von Meetings der Mentoren/Mentorinnen in bestimmten zeitlichen Abständen zur kollegialen Supervision.

Der für die Etablierung von „Mentoring“ notwendige Aufwand wird dadurch relativiert,

- ◆ dass damit eine Vielzahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen der jüngeren High Potentials zur Erweiterung ihrer fachlichen aber vor allem auch der persönlichen Kompetenz überflüssig werden;
- ◆ dass die Weiterbildung „on-the-job“ viel gezielter auf die Unternehmenssituation (spezielle Produkt- und Marktsituation), die Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur ausgerichtet ist - zudem viel weniger Zeit und Kosten verursacht;
- ◆ Dass durch die Erreichung der o.g. Mentoring-Ziele Vorteile entstehen, die für den anfangs notwendigen Ressourcenaufwand einen in jeder Hinsicht profitablen „return-on-invest“ verspricht - einerseits in Bezug auf die Motivation älterer und jüngerer Mitarbeitender, weniger intergenerative Konflikte u.ä., aber auch z.B. durch sicheren Know-how-Transfer und höhere Veränderungs- und Innovationskraft seitens der Mentees.



9. Literaturhinweise

- ◆ Clutterbuck, D.; Lane, G. (Hrsg.): The situational Mentor, Aldershot, Burlington 2004
- ◆ Handy, Ch. B.: Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, ZO 7/78, S. 409ff.
- ◆ Kießling-Sonntag, J.: Handbuch Mitarbeiter-Gespräche, Berlin 2000
- ◆ Megginson, D.: Instructor, coach, mentor: Three ways of helping for managers. In: Management Education and Development, 19. Jg., Heft 1/1988, S.33ff.
- ◆ Schmidt, E. R.; Berg, H. G.: Beraten mit Kontakt, Offenbach/M., 1995
- ◆ Sparrer, I.: Wunder, Lösung und System, Heidelberg, 6. Auflage 2014
- ◆ Stiefel, R. Th.: Coaching - in Abgrenzung zu anderen helfenden Formen des Vorgesetztenverhaltens. In: MAO, 3/1988, S. 13ff.
- ◆ Weber, G.: Systemisches Arbeiten und Beraten. Unveröffentlichtes Manuskript 1991

10. Weitere Publikationen von Dr. Carola Lünborg

10.1 Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



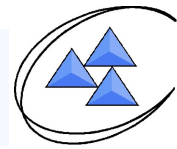
Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen 396 Seiten
Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeveruche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils eine Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens (Auszüge aus dem o.g. Buch). Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

- ◆ **Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?**
- ◆ **Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?**
- ◆ **Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten**
- ◆ **Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“**
- ◆ **Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?**



10.2 Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse



Der Interviewbaukasten HIT (Hybrides Interview in Teilstrukturierung)
Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse

Teil I: Hintergrund und Anleitung zu HIT (erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799>)

Teil II: Interview-Bausteine zu HIT (erhältlich pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798>)

Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Diese Whitepaper mit Vorab-Infos zu HIT finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

- ♦ **Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? - Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews**

10.3 Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)

Der Lebens- + Karrierepfad **- Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung**

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.
(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/karriere139/der-lebens-und-karrierepfad-511782>)



Das Lebens- und Karriereschloss **- Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele**

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens- und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.

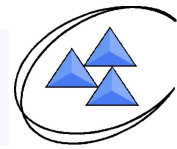
(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/karriere139/das-lebens-und-karriereschloss-511781>)



Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass die Unterlagen nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können.

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



10.4 Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die Motivations-Toolbox hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

- D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess**
(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)
- E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung**
(z.B. Widerstandarten und -ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)
- F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“**
(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

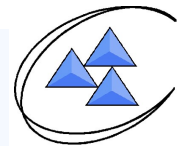
- G. Planung der Changeprozess-Steuerung**
(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)
- H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung**
(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)
- J. Methoden der Changeprozess-Steuerung** (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



10.5 Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

11. Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de