

Glossar.

Coaching

Der Begriff des Coaching wird oft synonym mit dem des Mentoring verwendet. Zu den Gemeinsamkeiten zählen, dass Coach wie Mentor keine vorgefertigten Lösungen vorgeben und Klient wie Mentee helfen, den eigenen Standort zu bestimmen, sich über die Situation klar zu werden und Handlungsalternativen und Lösungen zu finden. Im Coaching wird wie im Mentoring Selbsterkenntnis und das Finden eigener Lösungswege angestrebt. Beim Mentoring spielt jedoch mehr noch die Weitergabe von persönlichen Erfahrungen und die Einführung in Netzwerke eine Rolle. Der Mentor nimmt keine neutrale Rolle ein, sondern zeigt persönliches Engagement für den Mentee. Ein ausgebildeter Business-Coach verfügt über diverse Interventionstechniken, mit deren Einsatz die Klienten darin befähigt werden, ihre individuellen Lösungswege zu finden. Mentoren haben eine derartige Ausbildung meist nicht.

Counselor

Er berät in persönlichen Entscheidungsfindungsprozessen.

Dialog

Der Dialog (griechisch dia "durch" und logos "Wort" bzw. "Sinn") stellt eine hochentwickelte Form zwischenmenschlicher Kommunikation dar, mit der die Grenzen des individuellen Verstehens erweitert werden. Schwierige oder komplexe Fragen werden im Dialog aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, wobei kein Gesprächspartner seine eigene Meinung festschreibt, sondern seine getroffenen Annahmen mitteilt und zur Reflexion freigibt. Im Gegensatz zur "sieg- und durchsetzungsorientierten" Diskussion steht im Dialog das "gewinnen neuer, höherer Einsichten" im Vordergrund.

Diskurs

In unserem Kulturkreis gilt der freie Austausch von Ansichten, Gedanken und Standpunkten, der Diskurs, als soziales Gut. Im offenen Gespräch, das durch die beiden Formen "Dialog" und "Diskussion" geprägt ist, liegt die Chance zum Wachstum in der synergetischen Nutzung dieser beiden Formen. Diskursfähigkeit bringt Dialog und Diskussion in ein ausgewogenes Verhältnis.

Diskussion

In der Diskussion steht die Absicht im Vordergrund, die eigene "Weltsicht" durchzusetzen. Fremde Argumente werden genutzt, um sie zu widerlegen oder um die eigene Ansicht zu stärken. Die Diskussion ist insbesondere dann wichtig, wenn im Rahmen von Entscheidungsprozessen das "Für und Wider" abgewogen werden soll. Problematisch wird die Diskussion dann, wenn sie zum "Dogma" mutiert, letztlich die Diskussion gar nicht nötig wäre, da eine Anpassung auch gerechtfertigter Kritikpunkte nicht gewollt ist.

e-Mentoring

Wenn eine Mentoringbeziehung begonnen wurde, indem sich Mentor und Mentee über das Ziel verständigt

und die Organisation verständigt haben, dann kann dabei auch neben persönlichen Treffen der Austausch via e-mail oder Telefon vereinbart werden. Wenn sich beide einig werden, dass Gespräche miteinander sinnvoll sind und eine erste Vertrauensbasis besteht, dann wird es zu unregelmäßigen, persönlichen Treffen kommen. Dazwischen lässt sich heute das Internet prima nutzen, um den Kontakt aufrecht zu erhalten. Durch Chats oder das e-mail kann man schnell einmal Gedanken, Ideen, einfach nur einmal ein "Hallo" senden. Diese Form der Begleitung ist dann die virtuelle Ergänzung des Mentoring, das E-Mentoring.

Evaluation

Mentoring-Beziehungen sind komplex und der Erfolg eines Mentoring-Programms ist kurzfristig nur schwer messbar. Über einen kurzen Zeitraum kann der Erfolg eines Programms nur über die Einschätzung und Beurteilung der beteiligten Personen mittels verschiedener Verfahren (Fragebögen, 360°-Konzept, Selbstbeurteilung) gemessen werden. Jedes Programm sollte kontinuierlich evaluiert werden. Programme, die kurzfristig erfolgreich erscheinen, können langfristig gesehen weniger Erfolg bringen, als zuvor angenommen. Das gilt auch in umgekehrter Weise. Deshalb sollten Unternehmen klar ihre kurzfristigen und langfristigen Ziele festhalten, bevor ein Mentoring-Programm begonnen wird. Diese Ziele sollten dann die Basis für die Evaluation in jeder Phase des Programms sein. Evaluationen sollten nach der Orientierungsphase, nach eine Reihe von Gesprächseinheiten, am Ende des offiziellen Programms und nach dem ersten - vielleicht auch dem zweiten - Jahr nach Beendigung des Programms durchgeführt werden.

Eine Evaluation sollte sich zumindest auf diese Elemente beziehen:

- Wie wurde das Programm bekannt gemacht?
- Wie wurden die Personen ausgewählt?
- Wie professionell war das Matching?
- Wie fand die Auftakt- und Orientierungsphase statt?
- Sind die Rollen und Ziele geklärt worden?
- Welche Qualität hatten die Gesprächselemente?
- Sind die Zwischenziele erreicht worden, das Schlussziel auch?
- Wie wurde das Programm insgesamt betreut?
- Würde ich das Mentoringprogramm empfehlen?
- Welche Verbesserungsanregungen gibt es?

Folgen

Das Folgen ist eine wichtige Komponente der Mentoring-Beziehung. Es ist die Verbindung zwischen "auf Anregung eines erfahrenen Menschen etwas tun" und tatsächlich "etwas selbst tun". Folgen heißt, dass der Mentor dem Mentee als freundschaftlicher Berater zur Seite steht, während dieser sich und seine Fähigkeiten ausprobiert. In dieser Phase ist es wichtig, dass der Mentee das Gespräch mit dem Mentor aktiv sucht, um seine Erlebnisse und Erfahrungen zeitnah auszutauschen und zu reflektieren. Der Mentor nimmt hier also eher eine passive Rolle ein, er "folgt" dem Mentee. Wesentlich ist es nun, den Prozess auch dann fortzuführen, wenn sich kein Erfolg beim Mentee einstellt. Der Mentor kann dann Feedback und Informationen anbieten, denen der Mentee seinerseits folgen kann. Das "Folgen" ist für beide in einer Mentoringbeziehung nicht immer leicht. Ein grundsätzlicher Wert ist in dieser Phase der Respekt vor dem Versuch und dem möglichen Fehler und der Respekt vor den zur Verfügung stehenden Kräften von Mentor und Mentee.

Patenschaft

Vielfach wird die Patenschaft als ein Synonym für Mentoring verwendet. Meist ist der Pate aber mehr ein Ansprechpartner für neue Mitarbeiter, mit dem sie Fragen zur Einarbeitung klären können und der ihnen Kontakte im Unternehmen herstellen kann. Länger andauernde Gesprächskontakte mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung sind damit meist nicht gemeint.

Polarität

Ein Menschheits-Dilemma besteht darin, dass Menschen mit jeder getroffenen Entscheidung zumindest eine andere Alternative abwählen und nicht verwirklichen. In der Regel werden Entscheidungen damit begründet, dass diese besser, richtiger, schneller usw. sind als die abgewählten. Dennoch bleibt bewusst, dass jede Entscheidung, auch dann, wenn man sie in gleicher oder ähnlicher Form schon viele Male getroffen hat, ein "Glaubensbekenntnis" darstellt, den Glauben nämlich, dass man erhofft, die Entscheidung sei auch ein weiteres Mal die richtige, bessere, schnellere usw. Die Optimierung des Entscheidungsprozesses liegt in der Erkenntnis, dass auch der andere "Pol", das Schlechtere, Falsche, Langsame usw. seine Existenzberechtigung hat. Im Annehmen des "entweder-oder" als auch des "sowohl-als-auch" erhält sich der Mensch die Option bei jeder neuen Betrachtung einer Situation auch den Gegenpol wahrzunehmen

Shadowing

Shadowing bezeichnet die Begleitung eines Managers durch eine Nachwuchskraft zu Terminen, Besprechungen und Sitzungen mit der Möglichkeit, anschließend das Beobachtete gemeinsam zu besprechen. Solche Programme dauern meistens eine oder mehrere Wochen. Sie sollen den Nachwuchsmanagern in Kontakt mit Personen aus oberen Hierarchien bringen und vermitteln, wie dort gearbeitet und verhandelt wird.

[Zurück zur letzten Seite](#)