

Matching und Gesprächsplanung.

Unter Matching versteht man das Verfahren, mit dem Mentoring-Tandems gefunden und zusammen gestellt werden. Man unterscheidet das "offene Suchen" und das "gesteuerte Auswählen", die je nach Zielsetzung des Konzepts passend sind.

Im **"offenen Suchen"** sucht sich der Mentee sich seinen Mentor selbst. Dies kann entweder ganz frei geschehen, oder aus einer Reihe von Mentoren, die sich zur Verfügung stellen. Bei einer größeren Anzahl von Mentorinnen und Mentoren kann die Unterstützung einer Koordinationsstelle sinnvoll sein. Auch umgekehrt kann das "offene Suchen" stattfinden: Der Mentor sucht sich den Mentee, auch dies frei oder aus einem Pool interessierter Bewerber.

Im **"gesteuerten Auswahlverfahren"** entscheidet ein Projektteam, eine Steuerungsgruppe oder auch elektronische Tauschbörsen über die Auswahl der Tandems. Dies setzt eine gute Kenntnis über die Kompetenzen und Umfeldbedingungen der Beteiligten voraus. Wir treffen dieses Auswahlverfahren oft in internen und in offenen Mentoring-Programmen an. Eine hohe Akzeptanz der Entscheidungsinstanz, resp. der Logik der elektronischen Tauschbörse ist erforderlich. Letztlich kommt das Tandem aber auch hier nur zustande, wenn nach der zielorientierten Vorauswahl beide, Mentor und Mentee, dem "Ergebnis" zustimmen und aktiv mit dem Mentoring beginnen.

Das Daten-Material, aus dem sich stimmige Tandems ableiten lassen, besteht je nach Konzept aus:

- Fragebögen, aus denen die persönliche und berufliche Situation hervorgeht
- Qualifikationsübersichten
- persönlichen und beruflichen Wünschen,
- Lebensläufen,
- Erwerbsbiographien
- Vorgesprächen oder auch
- Assessments

Die finale Entscheidung wird im Rahmen eines ersten persönlichen Kennenlernens getroffen, sei es durch "offizielle Auftaktveranstaltungen" oder individuelle Treffen. Im Rahmen dieser ersten Gespräche werden weiter vereinbart:

- Grobziele
- Zeitplanung für weitere Gespräche
- Gesprächsorte
- Methodische Schwerpunkte, je nach Erfahrungshintergrund des Mentors und Wünschen des Mentees
- Spielregeln

Grobziele

Für den Erfolg des Mentorings sind klare Zielvereinbarungen hilfreich. Zu Beginn einer Mentoringbeziehung werden die Zielvorstellungen vielleicht noch vage sein, zumal dann, wenn Mentor und/oder Mentee erstmals in einem Mentoring arbeiten. Zielsetzungen können die Persönlichkeitsentwicklung betreffen (Klärung des eigenen Wertesystems, Entwicklung neuer Haltungen, Einstellungs- oder Verhaltensänderungen), die Karriereentwicklung oder auch der Aufbau speziellen Wissens. Ein Ziel soll messbar und machbar sein. Als Eselsbrücke hat sich die Formel bewährt, dass ein Ziel SMART sein soll. SMART steht hier für:

- spezifisch (auf einen bestimmten Bereich bezogen und einfach formuliert),
- messbar (auch im Sinne von spürbarer Verbesserung),
- anspruchsvoll (auch im Sinne von zukunftsweisend),
- realistisch (machbar) und
- terminiert.

Zeitlicher Ablauf

Die offizielle Dauer der Beziehung und die Häufigkeit der Treffen hängt von den Zielen und dem Konzept eines Programms ab. Ein Rezept dafür, wie die Beziehung im Endeffekt genutzt und gestaltet wird, gibt es nicht. Als grobe Faustregel hat sich bewährt, für die Dauer von 9-12 Monaten alle 4-6 Wochen für 2-4 Stunden zusammen zu kommen, um intensiv an den festgelegten Zielen zu arbeiten. Mentor und Mentee sollten sich zudem die Zeit nehmen, die Treffen vor- und nachzubereiten.

Ort

Auch bei der Wahl des Ortes gibt es keine konkreten Vorgaben. Hilfreich ist es meist, wenn die räumliche Entfernung zwischen Mentor und Mentee nicht allzu groß ist, um Reisezeiten zu verringern. Andererseits gibt es Mentoringprogramme, in denen die Entfernung gerne in Kauf genommen wird, weil die Passung zwischen den Kompetenzen des Mentors mit den Interessen des Mentee so günstig ist. Es ist zu Beginn ratsam, sich auf "neutralem" Boden zu treffen (z.B. in einem Restaurant). Die Partner sollten Orte auswählen, an denen sie sich mit Ungestörtheit und Muße dem anderen widmen können. Dazu gehört auch während des Treffens das Handy auszuschalten oder - wenn möglich - die Tür zu schließen. Allgemein wird empfohlen, gemeinsame Treffen außerhalb der Arbeitszeiten zu vereinbaren.

Verfahren und Methoden

Welche Verfahren und Methoden sinnvoll sind, liegt im Ermessen des Mentor und des Mentees. Ob die Treffen in Form von lockeren Gesprächen ablaufen, ob es ein vorbereitetes Thema gibt, ob es Fragestellungen anhand von aktuellen Beispielen gibt, ob der Mentee den Mentor auf besondere Sitzungen begleitet oder ihn gar über einen gewissen Zeitraum ständig in seiner Arbeitswelt begleitet (Shadowing), liegt bei den Beziehungspartnern.

Spielregeln

Oberstes Prinzip einer Mentoring-Beziehung ist die Freiwilligkeit der Beziehung. Beide Partner sollten aus eigenem Bestreben diese Beziehung eingehen wollen. Dies bedeutet natürlich auch, dass das Mentoring jederzeit von einem der Partner begründet beendet werden kann. Ist diese Grundvoraussetzung erfüllt, gilt es eine Vertrauensbasis zu schaffen. Vertrauen und damit Vertraulichkeit ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil einer Mentoring-Beziehung. Trotz der Tatsache, dass Vertrauen in einer Beziehung erst wachsen muss, sollten sich beide Partner darüber von Beginn an klar sein, dass über Berufserfahrungen in sehr persönlicher Weise gesprochen wird. Internes gehört nicht an Dritte weiter gegeben, ohne vorher dafür legitimiert worden zu sein.

Es sollte möglich sein, vereinbarte Zeit- und Organisationsbedingungen zu ändern. Stellt sich im Laufe einer Beziehung heraus, dass die eine oder andere Vereinbarung unproduktiv ist, sollte dies ansprechbar sein und sich Zeit genommen werden, verbesserte Bedingungen festzulegen.

Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit tragen zum Fortbestehen einer Beziehung bei. Mentor und Mentee tragen Verantwortung für das Resultat und ihren persönlichen Gewinn aus dieser Beziehung. Es sollte deshalb ein eigenes Anliegen sein, sich auch außerhalb der vereinbarten Treffen als Ansprechpartner zu Verfügung zu stellen (z.B. telefonisch oder per e-mail zu bestimmten Tageszeiten). Beide Partner sollten versuchen, vereinbarte Termine einzuhalten und wenn möglich nicht zu verschieben. Das signalisiert dem Gegenüber, dass die Termine sorgfältig ausgesucht werden und dass das Gespräch für beide wichtig ist.

Auch in einer Mentoring-Beziehung kann es zu Störungen kommen. Um vorzubeugen, dass es im Falle einer Störung zu einem Abbruch der Beziehung kommt, ist es hilfreich, im Voraus Verfahrensweisen

hierfür zu besprechen. Auch wenn Störungen auftreten, die nicht bedacht wurden, hilft es, sich an schon besprochene Umgangsweisen zu erinnern.

Der Erwartungsdruck ist bei Mentor und Mentee zu Anfang der Beziehung meist sehr hoch. Hier kann es helfen, über gegenseitige Erwartungen zu sprechen und zu klären, ob diese erfüllbar sind ist. Es sollte möglich sein, einen zu hohen Erwartungsdruck zurückzuschrauben.