

## Wenn es Zeit wird, weiterzuziehen

-

### Wie Mentoren die Weiterentwicklung Ihrer Mentee unterstützen können

Im Mentoring geht es immer um Entwicklung und Übergänge – diese vorherzusehen, sich darauf vorzubereiten und sie zu bewältigen. Mentees merken häufig gar nicht, dass sie bereits für einen Übergang, einen weiteren Schritt reif sind. Es ist wie mit Kleidung, die zu eng wird, die wir aber weiter tragen, solange wir uns noch irgendwie hineinzwängen können. Für Mentoren ist es nützlich, ein paar Instrumente im Methodenkoffer zu haben, die einen Übergangsprozess transparenter machen. Hier sind Beispiele, die Sie nutzen können.

#### Kompetenz- und Energiekurven

Wenn Menschen in einen neuen Job einsteigen, zeigen sie meist eine recht steile Lernkurve und der Lernprozess kann auch anhalten, bis eine neue Rolle übernommen wird. Irgendwann erreichen sie aber die Spitze der Glockenkurve, bleiben eine Zeitlang auf dem Gipfelniveau. An der Spitze der Kurve ist der Lernzuwachs eher inkrementell und resultiert meist aus der Anwendung bereits vorhandener Fähigkeiten auf Anwendungsfälle, die neue Bestandteile aufweisen aber weitgehend vorhersagbar sind. Die Verweildauer in dieser Phase mag kurz sein, ich hatte bereits Mentees, die nur wenige Wochen dort verweilten, bevor sie in einen Modus gelangten, in dem der Job zu wenige Herausforderungen bereit hielt. Manchmal kommt es zu einer Kompensation durch Engagement in Bereichen, die nicht zur eigenen Aufgabe gehören, etwa in Projektarbeit. Die nackte Wahrheit ist allerdings, dass in dem Moment, wo eine Rolle kein Lernpotenzial mehr hat, auch die Energie verloren geht.

Eine Strategie ist, die stete Reflexion, wo auf der Energiekurve man gerade ist. Die Zeit für einen Übergang, etwas Neues, ist dann gekommen, wenn die Achterbahn der eigenen Lernentwicklung verlangsamt, weil der Gipfel näher kommt. Die beiden konstruktivsten Wege mit einer solchen Situation umzugehen sind die Erzeugung einer neuen Lernkurve, etwa durch eine Erweiterung der aktuellen Funktion um relevante Aufgaben oder in einen neuen Bereich zu wechseln, in dem automatisch eine neue Lernkurve entsteht.



Mentoren können diesen Prozess unterstützen, indem sie:

- Feedback dazu geben, dass sie ein sinkendes Energielevel wahrnehmen, wenn der Mentee über seinen Job spricht.
- mit dem Mentee gemeinsam die Balance aus neuem Lernen, Anwendung von Gelerntem und Routine reflektieren
- die Aufmerksamkeit des Mentees darauf richten, wie schnell die Lernkurve abfallen kann, so dass der Mentee selber verfolgt, wo er auf der Kurve aktuell steht
- dem Mentee dabei helfen, neue Lernkurven zu planen. Im aktuellen oder einem neuen Job.

### Wenn klar wird, das es Zeit ist weiterzuziehen...

Hier können drei Planungsprozesse helfen. Der Erste ist die „**bucket list**“ des Mentee – eine Liste der Dinge, die noch erreicht werden sollen, bevor der nächste Schritt getan wird. Hilfreiche Fragen des Mentors können hier sein:

- Was macht diesen Punkt für Dich so wichtig, dass Du ihn erreichen willst?
- Willst Du das Ergebnis selbst erreichen oder reicht es, das Fundament zu schaffen, auf dem ein Nachfolger aufbauen kann?
- Bist Du eigentlich die beste Person, dieses Thema zu bearbeiten?

Die zweite Variante ist „**letting go**“. Wir alle haben eine Tendenz, Aufgaben anzusammeln, die zwar delegierbar wären oder die ihr Potenzial Neues zu lernen verloren haben. Die Identifikation dieser Aufgaben und ihre Weitergabe an andere kann den Lernprozess deutlich beschleunigen und gleichzeitig Energie freisetzen, die der Mentee in seine Lernkurve investieren kann. Es ist gewissermaßen ein Aufräumprozess und man könnte auch ein Bild malen, in dem die verschiedenen Aufgaben, Aktivitäten und Verantwortlichkeiten als Schachteln in einem imaginären Lagerraum dargestellt sind.

Der dritte Prozess ist die „**legacy**“ (das Erbe) des Mentee – das was hinterlassen werden soll. Manche Leute scheinen vom Moment ihrer ersten Führungsrolle an von dem Gedanken besessen, ein Vermächtnis zu hinterlassen. Das ist nicht unbedingt gesund aber ein gemeinsamer Blick auf das, was bei einem Übergang hinterlassen werden soll, ist oft ein heilsamer Prozess und führt typischerweise dazu, das eine Fokussierung auf das Wesentliche stattfindet. Das Vermächtnis mit einem Mentor zu diskutieren hat das Potenzial, dies auch mit den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zu teilen und deren Unterstützung einzuholen.

Mentoren können alle drei Wege nutzen, mit ihren Mentees über den nächsten Übergang zu reflektieren und die genannten Punkte zu klären. Sie fordern die Annahmen und Motive der Mentees heraus und helfen, die nächste Lernkurve zu suchen. Sie können aus dem Hintergrund heraus unterstützen, wenn die Lernreise mit dem nächsten Schritt neu beginnt.

Das englische Original dieses Beitrages wurde von David Clutterbuck veröffentlicht. Der Autor David Clutterbuck ist einer der profiliertesten und bekanntesten Managementdenker und Autor mit mehr als 60 publizierten Büchern. Er gehört zu den internationalen Pionieren in der Entwicklung professionellen Mentoring und Mitbegründer des European Mentoring & Coaching Council.

Die Mentus GmbH ist Kooperationspartner von David Clutterbuck für den deutschen Sprachraum und arbeitet aktiv an der internationalen Weiterentwicklung des Mentoring in der Wirtschaft mit.

**Kontakt:**

Dr. Frank Edelkraut  
Mail: [fe@mentus.de](mailto:fe@mentus.de)  
Web: [www.mentus.de](http://www.mentus.de)  
Tel.: 0171 / 6806893





2013, VI, 265 S. 73 Abb.



 **Druckausgabe**

**Softcover**

**Ladenpreis**

► \*39,99 € (D) | 41,11 € (A) | CHF 50.00

 **eBook**

**Erhältlich bei Ihrer Bibliothek  
oder**

► [springer.com/shop](http://springer.com/shop)

N. Graf, Mentus GmbH, Braunschweig, Germany; F. Edelkraut, Mentus GmbH, Hamburg, Germany

### Mentoring

Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer

- **Das erste Buch zum Thema Mentoring in Unternehmen**
- **Pflichtlektüre für Personalverantwortliche und Führungskräfte**
- **Konkrete Anleitung, wie Mentoring im Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann**
- **Mit Arbeitsmaterialien zum Download**

Mentoring hat eine jahrhundertalte Tradition und dennoch nichts an Aktualität eingebüßt. Die neuen Anforderungen der Personalentwicklung wie zum Beispiel Begleitung des Lerntransfers, individualisierte Lernmaßnahmen und partnerschaftliches Lernen kann Mentoring ideal bedienen. Hinzu kommt, dass Mentoring auch für den Mentor selbst und das Unternehmen einen signifikanten Nutzen besitzt und dieser in den Fokus rückt. Die Autoren zeigen die wichtigsten Aspekte zur erfolgreichen Konzeption und Durchführung von Mentoringprogrammen auf. Ergänzt um Arbeitshilfen, Fallstudien und Checklisten, bietet das Buch einen praxistauglichen und zukunftsorientierten Leitfaden für erfolgreiches Mentoring.

Die Zielgruppen

Personalverantwortliche, Unternehmer, Führungskräfte, Mentees, Mentoren

Die Autoren

Prof. Dr. Nele Graf ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mentus GmbH in Braunschweig und berät Unternehmen in der nachhaltigen strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie dem professionellen Mentoring. Seit 2013 ist sie Professorin an der Fachhochschule für angewandtes Management, Lehrstuhl für Personal und Organisation, am Standort Berlin. Sie beschäftigt sich vor allem mit den Prozessen der betrieblichen Personalentwicklung der Zukunft.

Dr. Frank Edelkraut ist HR Interimsmanager, geschäftsführender Gesellschafter der Mentus GmbH in Hamburg und Führungskraftetrainer. Nach verschiedenen Stationen in der operativen Personalarbeit unterstützt er seit über 15 Jahren Mittelständler und Großunternehmen verschiedener Branchen als Interims-Personalleiter, Organisations- und Führungskräfteentwickler.



Erhältlich bei Ihrem Buchhändler oder – Springer Customer Service Center GmbH, Haberstrasse 7, 69126 Heidelberg, Germany ► Call: +49 (0) 6221-345-4301 ► Fax: +49 (0)6221-345-4229 ► Email: [orders-hd-individuals@springer.com](mailto:orders-hd-individuals@springer.com) ► Web: [springer.com](http://springer.com)

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise für Bücher und die mit \*\* gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Programm- und Preisänderungen (auch bei Irrtümern) vorbehalten. Es gelten unsere Allgemeinen Liefer- und Zahlungsbedingungen.

Springer-Verlag GmbH, Handelsregisteritz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022. Geschäftsführung: Haank, Mos, Hendriks

