

## Der Umgang mit Vorwürfen (im Mentoring)

Im Coaching und Mentoring gibt es immer wieder den Fall, dass die Konversation in eine Sackgasse gerät, weil Vorwürfe im Raum stehen. Dies oft als Selbst-Vorwurf (die Annahme einer Verantwortung für eigenes oder fremdes Scheitern) oder als Schuldzuweisung gegen andere (zum Schutz des Selbstbildes und der eigenen Reputation). Beide Varianten hindern den Coachee oder Mentee daran, authentisch zu sein und Fortschritte zu erzielen.

Vorwürfe aus dem unterbewussten Bedürfnis, Begründungen für negative Ereignisse zu finden – mit der unterschweligen Annahme, dass Schuldzuweisungen unsere Befürchtungen und Ängste reduzieren. Immer wieder führt dies dazu, dass derartige Begründungen bei anderen gesucht werden. Am Ende geht es darum, eine komfortable „Gewissheit“ innerhalb der unkomfortablen Gesamtsituation eines negativen Ereignisses zu schaffen und die negativen Emotionen so zu verringern. Diese können sich als Abneigung, Angst, Verzweiflung usw. manifestieren.

Vorwürfe sind auch stark mit moralischen Wertungen verbunden. So hat die victorianische Gesellschaft beispielsweise eine Unterscheidung zwischen würdigen (deserving) Armen und unwürdigen (undeserving) Armen unterschieden. Dabei wurde nicht wahrgenommen, oder genauer gesagt unterschieden, nicht wahrzunehmen, dass unwürdiges Verhalten wie Alkoholismus und Prostitution oft erst durch die Armut entsteht und nicht umgekehrt. Schuld setzt allerdings eine Wahlmöglichkeit beim Beschuldigten voraus. Es gibt allerdings nur wenige Situationen, die eindeutig zu bewerten sind und es ist oft schwierig, den Einfluss von Entscheidungsmöglichkeiten von Einzelnen oder Gruppen von denen des sie umgebenden Systems zu unterscheiden.

Als Coach oder Mentor können wir dem Mentee helfen, einen Schritt zurückzutreten und eine rationalere und konstruktivere Sicht auf Ereignisse und deren Ursachen zu entwickeln. Die Hinweise auf Selbst- oder Fremd-Beschuldigung sind oft leicht zu erkennen. Zum Beispiel:

- durch die Sprache – „Ich“ versus „Die“, es ist nicht meine Schuld“...
- Körpersprache – unterwürfig oder abwehrend (gesenkter Blick, anstarren)
- Extreme Positionen – „immer“, „niemals“
- Eine Situation ausschließlich aus der eigenen Position heraus betrachten

Zur Versachlichung der Betrachtung und um das Gespräch in eine positive und konstruktive Richtung zu beeinflussen, kann der Coach oder Mentor den Mentee bitten zu überlegen, was aus Sicht des umgebenden Systems geschehen ist. Die gemeinhin erste Frage kann sein: „Was sonst ist hier passiert, was wir vielleicht berücksichtigen könnten?“ Das beste Gegenmittel gegen Vorwürfe ist Neugier.

Die Erkundung des Systems kann auf vielfältige Weise erfolgen aber die einfachste Vorgehensweise beinhaltet:

- definieren, wer und was involviert ist. Der Mentee sieht vielleicht nur sich selbst und den Gegner aber die Systemfrage ergibt oft, dass weitere Spieler im Spiel sind und das Verhalten des Gegenspielers beeinflussen. Manchmal sind solche Spieler keine Personen sondern Kulturen oder Prozesse.
- Hinterfragen der Annahmen, Erwartungen und Wünsche aller Beteiligten – wo sind diese stimmig, gegensätzlich oder teilweise überschneidend
- Was im System, in dem das negative Ereignis stattfand, hat dieses mehr oder weniger wahrscheinlich gemacht?
- Hierauf aufbauend, inwieweit war das negative Ereignis das direkte Ergebnis einer Handlung (oder Unterlassung) eines Einzelnen oder des vielmehr durch das System verursacht?
- Wie hat sich unsere Wahrnehmung hinsichtlich dessen, was passiert ist und/oder wo die Schuld zu suchen ist, bis hierher verändert?
- Was passiert, wenn wir den Wunsch der Schuldzuweisung durch einen Wunsch zu lernen ersetzen?
- Welche Verantwortung könnten Sie oder andere dafür übernehmen, das solch negative Ereignisse zukünftig nicht mehr passieren?
- Besteht noch immer das Gefühl, eine Schuld zu sehen?

Die meisten Menschen, selbst diejenigen, die zur schnellen Verurteilung anderer neigen, werden durch diese Fragen einen klareren Blick auf die eigene persönliche Verantwortung bekommen und weniger zu Selbstverteidigung und Schuldzuweisung neigen.

Das englische Original dieses (leicht gekürzten) Beitrages wurde von David Clutterbuck 2015 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

