

# Wie ein Leiter zum Mentor wird

Walter Bösch

(Semesterarbeit. Conceptakademie EXPLORE, Hamburg, 2015-05)

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	2
2	Definition von Mentoring .....	2
3	Leiter sind oft Selbermacher.....	3
4	Wie ein Leiter zum Mentor wird .....	4
4.1	Bewusstsein und Verantwortung .....	5
4.2	Menschen ganzheitlich fördern .....	5
4.3	Jeder kann Mentor werden .....	5
4.4	„Chemie“ und Verbindlichkeit .....	6
4.5	Willst du mein Mentor werden? .....	6
5	Anregungen und Modelle .....	6
5.1	Verschiedene Aspekte .....	7
5.2	Das Vier-Phasen-Model .....	7
5.3	Gleisbett .....	7
5.4	<i>Bible talk</i> .....	8
5.5	Ablauf einer Mentoringbeziehung .....	8
5.6	Zusammenfassend.....	8
6	Tools fürs Mentoring .....	8
6.1	Berufung als Lebensstil .....	9
6.2	plan c   m .....	9
6.3	Mündlicher Vertrag .....	9
7	Schlussbemerkungen.....	10
8	Literatur .....	11
8.1	Unveröffentlichte Arbeit .....	12
8.2	Fachzeitschrift.....	12
9	Anhang.....	12
9.1	Gleisbett .....	12
9.2	Ablauf einer Mentoringbeziehung .....	13
9.3	Mentoring-Vereinbarung .....	14

## 1 Einführung

Der Begriff Mentoring erscheint immer häufiger im Bereich der christlichen Gemeinde und deren Leitungsaufgabe. Jüngere Leiter/Pastoren sind in der Regel durch Schulung und angewandte Praxis vertrauter damit, während einigen älteren alleine das Wort Mentoring Respekt einflößt.<sup>1</sup>

Angeregt durch den Vorschlag des Studienleiters und die persönliche langjährige Praxis, jüngere Menschen in ihrer Berufung zu fördern, und einige von ihnen auch zu Nachfolgern als Pastoren werden zu lassen, entstand diese Arbeit.

Bei allgemein personenbezogenen Aussagen sind immer sowohl Männer als auch Frauen gemeint.

## 2 Definition von Mentoring

*Mentor* (griech. *Μέντωρ*) war nach Homers Odyssee ein Altersgenosse des Odysseus<sup>2</sup> der beauftragt wurde, für Odysseus Sohn Telemachos als Lehrer/Berater tätig zu sein.<sup>3</sup> So wurde der *Mentor* aus der griechischen Mythologie zum Begriff für beratende und begleitende Personen. Davon abgeleitet entstanden weitere Bezeichnungen wie „*Mentorand*“<sup>4</sup>, „*Protegé*“<sup>5</sup> oder noch häufiger, „*Mentee*“, als „*jemand, der von einem Mentor oder einer Mentorin betreut wird.*“<sup>6</sup> Und der Prozess der Beziehung/Begleitung zwischen Mentor und Mentee wird als „*Mentoring*“ bezeichnet.<sup>7</sup>

Wie wird Mentoring definiert? Robert Clinton drückt es so aus: „*Mentoring basiert auf einer persönlichen Beziehung, in der eine Person eine andere dadurch bereichert, dass sie ihr hilft, göttliche Kraftquellen zu nutzen.*“<sup>8</sup> Mathias Hühnerbein erläutert wie folgt:

*„Mentoring ist eine berufliche, geistliche oder persönliche Beratungsbeziehung zwischen zwei Menschen. Hierbei gibt eine erfahrene Person (Mentor) ihre Lebenserfahrungen an eine jüngere (Mentee) weiter. Es findet ein natürlicher Erfahrungstransfer statt. Der Mentor begleitet den Mentee in dessen Prozess, seine eigenen Erfahrungen zu machen und die individuellen Lebenspotenziale zu entfalten.“*<sup>9</sup>

Tobias Faix schreibt:

*Mentoring ist eine freiwillige und persönliche Eins-zu-eins-Beziehung, die sich je nach beteiligten Personen entwickelt. Jede Mentorenbeziehung ist unter-*

---

<sup>1</sup> Vgl. Tobias Faix. Anke Wiedekind. *Mentoring. Das Praxisbuch: Ganzheitliche Begleitung von Glaube und Leben*. 6. Aufl., Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlagsgesellschaft, 2014, 178.

<sup>2</sup> Vgl. Karl Friedrich Ameis. *Homers Odyssee: Für den Schulgebrauch erklärt*, 4. Aufl., Leipzig: Druck und Verlag von B. G. Teubner, 1868, 43.

<sup>3</sup> Vgl. Hartmut Knorr. *Mentoring als förderndes System in individualistischen und kollektivistischen Kulturen: Eine vergleichende Studie im Kontext von afrikanischen Pfingstgemeinden in Malawi, Ghana und Deutschland*, Norderstedt: Books on Demand, 2012, 26. Vgl. auch: Tobias Faix. Anke, Wiedekind. *Mentoring. Das Praxisbuch: Ganzheitliche Begleitung von Glaube und Leben*. 6. Aufl., Neukirchen-Vluyn: 2014, 21. Vgl. auch: [http://www.forum-mentoring.de/index.php/mentoring\\_top/mentoring/begriffsklarung/](http://www.forum-mentoring.de/index.php/mentoring_top/mentoring/begriffsklarung/), eingesehen am 2015-06-16.

<sup>4</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring: Wir brauchen geistliche Väter und Mütter*, 2. Aufl., Belp: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1997, 26.

<sup>5</sup> Duden online. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Protege>, eingesehen am 2015-06-11.

<sup>6</sup> Duden online. [http://www.duden.de/rechtschreibung/Mentee\\_Protege\\_Schuetzling](http://www.duden.de/rechtschreibung/Mentee_Protege_Schuetzling), eingesehen am 2015-06-11.

<sup>7</sup> Vgl. Hartmut Knorr. *Mentoring als förderndes System*, 2012, 17.

<sup>8</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 9.

<sup>9</sup> Mathias Hühnerbein. „Mentoring – die Renaissance eines Beziehungskonzepts“, in: *Charisma. Mentoring: Jüngerschaft neu entdecken*, Gerhard Bially (Hg.), 4. Quartal, D+L Printpartner, 2012, 10.

*schiedlich und kann verschiedene Teilaspekte abdecken. Dabei legen der Mentor und sein Mentee die Schwerpunkte ihrer Beziehung gemeinsam fest.*<sup>10</sup>

Hartmut Knorr definiert:

*„Mentoring ist ein interaktiver Prozess von Wissens-, Erfahrungs- und Wertevermittlung, die maßgeblich durch eine Beziehung zwischen einer erfahrenen, reifen Persönlichkeit (dem Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (dem Mentee) geschieht und von der beide profitieren. Der Prozess der Übertragung, Förderung und Veränderung aus dieser Lernbeziehung heraus wird als Mentoring bezeichnet.“*

Weil Mentoring viele ‚Verwandte‘ hat und deshalb oft als Synonym verwendet wird für Seelsorge, Coaching, Jüngerschaft und andere Formen der Unterstützung von Menschen, muss noch etwas zur Abgrenzung des Begriffes gesagt werden:

Seelsorge ist eine zeitbegrenzte und problemorientierte Begleitung und Beratung von Ratsuchenden.<sup>11</sup> Dabei ist der Fokus *„auf Heilung hin ausgerichtet“*.<sup>12</sup>

Coaching kennt man ursprünglich vom Sport, indem ein Coach mit seinem Fachwissen die Leistungen eines Sportlers optimiert.<sup>13</sup> Der Begriff wird jedoch auch für zielgerichtetes Begleiten einer Person verwendet, und in dieser Form ist Coaching nicht beratend und auch nicht ratgebend, wie Sonja Radatzes Klassiker titelt; *„Beratung ohne Ratschlag“*,<sup>14</sup> sondern herausfragend.<sup>15</sup> Beim Coach scheint die Vorbildwirkung eher im Hintergrund zu stehen, was nicht bedeutet, dass sie keine Rolle spielt. Er will durch gezielte Fragen das Potential des Gecoachten heraus Schälen, um dann durch weitere Fragen zu einem zielgerichteten Handeln und der Maximierung der Leistung führen.<sup>16</sup>

Jüngerschaft aus biblischer Sicht, vor allem das Jünger-machen, ist dem Mentoring äußerst ähnlich. Das Jesu-Jünger-sein hingegen besitzt eine noch stärkere Tiefenwirkung, weil es dabei nicht nur darum geht, vom Meister zu lernen, sondern Jesus Christus lebenslang zu folgen,<sup>17</sup> wie Kardinal Schönborn schreibt: *„Man tritt nie aus der Lebensschule Jesu heraus.“*<sup>18</sup>

Da aus Sicht des Autors biblische Jüngerschaft äußerst nahe dem intensivem Mentoring ist, und Jüngerschaft für die Christen nicht eine Möglichkeit darstellt, sondern nach Matthäus 28,18-20 ein Befehl Jesu ist, rückt die Bedeutung von Mentoring vom Optionalen hin zum Imperativen.

### 3 Leiter sind oft Selbermacher

Leiter sind Macher, wofür sie auch hart arbeiten. *„Wir sind nicht besser oder schlauer als die Konkurrenz, aber wir arbeiten doppelt so hart,“* sagt Wayne Huizenga<sup>19</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 38.

<sup>11</sup> Vgl. Mathias Hühnerbein. *Mentoring*, 2012, 11. Vgl. auch: Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 25.

<sup>12</sup> Hartmut Knorr. *Mentoring als förderndes System*, 2012, 35.

<sup>13</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 25.

<sup>14</sup> Sonja Radatz. *Beratung ohne Ratschlag: Systematisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*, 5. Aufl., Wien: Verlag Systematisches Management, 2003, Titelseite.

<sup>15</sup> John Whitmore. *Coaching für die Praxis: Wesentliches für jede Führungskraft*, 3. Aufl., Staufen D: allesinfluss-Verlag, 2004, 16.

<sup>16</sup> Vgl. Walter Bösch. „Kann Coaching christlich sein?“ Semesterarbeit bei Conceptakademy Explore, Wien: 2013, 4.

<sup>17</sup> Vgl. Walter Bösch. „Jüngerschaft ist Kernauftrag: Warum Jüngerschaft nicht delegierbar sein kann.“ Semesterarbeit bei Conceptakademy Explore, Wien: 2015.

<sup>18</sup> Christoph Schönborn. *Die Lebensschule Jesu: Anstöße zur Jüngerschaft*, Freiburg im Breisgau: Herder Verlag, 2013, 16.

<sup>19</sup> Wayne Huizenga. *Erfolg und harte Arbeit*, in: Haris Halkic. *Erfolgstraining*, <http://www.erfolgstraining20.de/erfolg/erfolg-und-harte-arbeit>, eingesehen am 2015-06-11.

und bringt als erfolgreicher Geschäftsmann zum Ausdruck, was viele geistliche Leiter antreibt. Leistungsorientiertheit, gepaart mit dem biblischen Anforderungsprofil das charakterliche Qualitäten hoch gewichtet,<sup>20</sup> führt bei vielen Leitern/Pastoren zu einem Handeln das möglichst effektiv sein will. Sie sind nicht nur Selber-Macher, sie rechnen auch mit Gottes Unterstützung und investieren viel Kraft in ihre Aufgabe. Manche schaffen dabei Außergewöhnliches, was Fredmund Malik in einer Fragestellung so zum Ausdruck bringt: „*Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen – weil wir letztlich nie genug Talent haben werden – zu befähigen, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen?*“<sup>21</sup> Tatsächlich schaffen geistliche Leiter oft Außergewöhnliches. Doch Andreas Herrmann spricht im Zusammenhang dieses Leiter-Machertums auch von Missverständnissen und falschen Leitbildern, denen sie folgen. Er nennt u.a. „*Die Eier legende Wollmilchsau*“ oder „*Der Leiter als Workoholiker*.“<sup>22</sup> Beide Konzepte haben ihre destruktiven Schlagseiten. „*Der ‚Self-made‘-Mann oder die ‚Self-made-Frau‘ ist eine Legende*“<sup>23</sup> behauptet Paul Stanley und weist darauf hin, dass die Gesellschaft daran ist, Mentoring wieder neu zu entdecken.

Bei diesen Machern besteht die Gefahr des Übersehens der zweiten Seite ihrer gottgegebenen Berufung. Auf der oben beschriebenen Seite geht es um den operativen Einsatz der persönlichen Kraft und der erhaltenen Talente. Doch da ist auch die andere Seite die des sich selbst Multiplizierens und des Förderns anderer, wie Paulus es ausdrückt: „... zur Ausrüstung der Heiligen für das Werk des Dienstes ...“<sup>24</sup>, oder: „... das vertraue treuen Menschen an, die tüchtig sein werden, auch andere zu lehren!“<sup>25</sup> Nach John Maxwell ist das Ergebnis einer großen Führungskraft: „*Einfluss und Effektivität [...], sich zu multiplizieren (durch andere arbeiten), statt sich zu addieren (alleine zu arbeiten)*.“<sup>26</sup>

Beide Seiten gehören zum geistlichen Leiter. Würde er nicht zuerst selbst Hand anlegen und dadurch zum Vorbild werden, könnte er für potentielle Nachfolger auch nicht ein wirklicher Mentor werden. Unsere Herausforderung liegt darin, eine über Jahrzehnte verschüttete Kunst wieder neu zu entdecken und zu revitalisieren.<sup>27</sup>

## 4 Wie ein Leiter zum Mentor wird

„*Mentoring ist so alt wie die Zivilisation. Durch den Prozess natürlicher Beziehungen werden Erfahrungen und Werte von einer Generation an die nächste weitergegeben*“<sup>28</sup> sagt Stanley und schlägt dabei die Mentoring-Brücke zurück zu den alttestamentlichen Propheten Eli, Elisa und Mose, aber auch zu Jesus und Paulus, die auf diese Weise jüngere förderten. Faix erwähnt u.a. auch die Mentoringbeziehung zwischen Ruth & Naomi.<sup>29</sup>

Stanley zeigt Gründe auf, warum dieses Fördern heute neu entdeckt werden muss:  
„*In unserer Zeit hat jedoch ein Wechsel bei den Lernprozessen stattgefunden. Heute hängt Lernen hauptsächlich von Computern, Klassenzimmern, Büchern*

---

<sup>20</sup> Vgl. 1Tim 3,1-13; Tit 1,5-9.

<sup>21</sup> Fredmund Malik. *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2006, 36.

<sup>22</sup> Andreas Herrmann. *In dir steckt mehr als du denkst: Entdecke dein Leiterpotential*, Wiesbaden: C & P Verlag, 1991, 28+34.

<sup>23</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 15.

<sup>24</sup> Eph 4,12.

<sup>25</sup> 2Tim 2,2.

<sup>26</sup> John C. Maxwell. *Entfaltung der Führungskraft, die in Ihnen steckt*, St. Johann/Pg.: Network TwentyOne System Support, 1993, 207.

<sup>27</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 53.

<sup>28</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 15.

<sup>29</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 77.

*und Videos ab. Somit ist heute die Beziehung zwischen demjenigen, der Wissen und Erfahrung weitergibt und dem Empfänger geschwächt oder sie existiert überhaupt nicht mehr.*<sup>30</sup>

### 4.1 Bewusstsein und Verantwortung

Da Machertypen aus Erfahrung gelernt haben, dass es schneller geht, wenn sie eine Aufgabe selber anpacken, als wenn sie den Aufwand betreiben jemanden anderen darin anzuleiten, brauchen sie (aber auch viele andere) eine Art Augenöffner, um einen Anstoß zum Umzudenken zu erhalten. Das kann geschehen durch positive Veränderungen an Personen, die durch Mentoring offensichtlich enorme Fortschritte erzielt haben. Empfehlenswert ist auch der Besuch eines Seminars, oder zumindest das Lesen von entsprechender Literatur. Es können aber auch schmerzhaft Erfahrungen sein, wie die Entdeckung der eigenen Einsamkeit im geistlichen Dienst (als Machertyp), oder der moralische Fall eines befreundeten Leiters, der berichtet, dass er in der Zeit der Versuchung niemanden hatte der ihm beigestanden wäre.

Withmore schreibt, dass es zwei Dinge braucht, um Erkanntes auch tatsächlich umzusetzen. Das erste ist das Bewusstsein der begrenzten Sichtweise, der Tiefe des persönlichen Mangels oder der negativen Tragweite des bisherigen Handelns. Das zweite resultiert aus dem ersten, es ist das Übernehmen von Verantwortung um den erkannten Missstand konkret anzugehen und eigenverantwortlich eine definitive Veränderung zu bewirken.<sup>31</sup>

### 4.2 Menschen ganzheitlich fördern

Jeder Gemeindeleiter kennt das Faktum, dass viele der Gemeindemitglieder zwar sehr viel theoretisches Wissen besitzen, jedoch nur einen Bruchteil davon umsetzen, was zu persönlicher Unzufriedenheit führen kann. Um diesen Missstand zu verändern reicht es nicht, nur eine Predigtserie darüber zu halten, sondern ihnen bei der Anwendung des Wissens zu helfen. Aus der REVEAL-Studie ist, besonders im Blick auf die Unzufriedenen, zu lesen, dass sie „*offenbar auch einen persönlichen Glaubenstrainer oder geistlichen Mentor*“<sup>32</sup> benötigen. Gowan Wheeler schreibt: „*the ‚partner‘ approach releases more church members to minister*“<sup>33</sup> und Faix ermutigt: „*Eine Mentoringbeziehung kann ein guter Raum sein [...] damit die oftmals gute Theorie tatsächlich zum gelebten Glauben wird.*“<sup>34</sup>

### 4.3 Jeder kann Mentor werden

„*Für Mentoring braucht es keine außergewöhnlichen Gaben oder Fähigkeiten.*“<sup>35</sup> Jeder Leiter kann zum Mentor werden, weil jeder Leiter einen Erfahrungs- und Wissensschatz mit sich bringt, mit dem er einem Mentee in dessen Herausforderungen weiterhelfen kann. Wichtig ist zu erkennen, dass Mentoring „*einen beziehungsmaßi-*

---

<sup>30</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 15.

<sup>31</sup> John Whitmore. *Coaching für die Praxis: Wesentliches für jede Führungskraft*, 3. Aufl., Staufen D: allesimfluss-Verlag, 2004, 39-46.

<sup>32</sup> Greg L. Hawkins. Cally Parkinson. *Prüfen: Aufrüttelnde Erkenntnisse der REVEAL-Studie. Die harte Wahrheit über Gemeindeleben und geistliches Wachstum*, Asslar: Gerth Medien GmbH, 2009, 69.

<sup>33</sup> Gowan Anthony Wheeler. *The Development of Leaders within a Church Network in Austria ‚LIFE Church Österreich‘: A case Study*. Doctor of Ministry in the College of Arts and Humanities, School of Theology and Religious Studies, Bangor University, September 2012.

<sup>34</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 102.

<sup>35</sup> Mathias Hühnerbein. *Mentoring*, 2012, 10.

gen Austausch zwischen zwei Leuten [...] (ist,) der mit mehr oder weniger persönlichem Einsatz und Intensität geschehen kann.“<sup>36</sup> Das setzt „ein aufrichtiges Interesse am anderen“<sup>37</sup> voraus. Es wird jedoch kaum einen Mentor geben, der in allen Fragen des Lebens zuständig sein kann, aber jeder Leiter kann ein erfolgreicher Mentor sein in den Bereichen, in denen sein persönlicher Erfahrungsschatz gewachsen ist. „Mentoring ist keine Profession, die man theoretisch lernt, sondern beginnt mit einem offenen Herzen, das den anderen fördern möchte.“<sup>38</sup>

Obwohl jeder für Mentoring geeignet sein kann, ist nicht zu empfehlen, dass ein persönlicher Freund zum Mentor wird. Das schließt jedoch nicht aus, dass aus dem Mentoring heraus eine Freundschaft entstehen kann.<sup>39</sup>

### 4.4 ‚Chemie‘ und Verbindlichkeit

Die ‚Chemie‘ muss passen wenn zwei Leute zusammenkommen sollen. Stanley nennt das atmosphärische Zusammenfinden von Mentor und Mentee „Anziehung“ und fährt fort, „In dem Masse, wie die Anziehung wächst, entwickeln sich das Vertrauen, die Zuversicht und die Gebiete des Mentoring, was wiederum die Mentorbeziehung stärkt und die Freisetzung der Kräfte erhöht.“<sup>40</sup>

Swen Schönheit spricht vier weitere innere Voraussetzungen an: 1. Das Vertrauen, dass sich beide Partner in die Karten schauen lassen. 2. Die Erwartungen, die offen angesprochen und realistisch sein sollen, um Enttäuschungen zu vermeiden. 3. Die beiderseitige Lernbereitschaft und 4. die Verantwortlichkeit, die auch Verbindlichkeit beinhaltet und in einer einfachen Vereinbarung schriftlich festgemacht werden soll.<sup>41</sup> Faix ergänzt die Liste mit Wertschätzung, Neugier, Innerer Distanz, Humor und Begegnung auf Augenhöhe.<sup>42</sup>

### 4.5 Willst du mein Mentor werden?

„Eine der ersten Fragen im Bezug auf Mentoring ist die der Kontaktaufnahme. Wer soll wen ansprechen? Der Mentee den Mentor? Oder doch umgekehrt?“<sup>43</sup> Es wäre nicht im Sinne des beziehungsorientierten Mentoring, dafür ein Regelwerk zu kreieren.

Jedoch ist es im Kontext einer Gemeinde hilfreich, Mentoring öffentlich zu thematisieren und ermutigende „Erfahrungsberichte“<sup>44</sup> von Mentoringbeziehungen zu kommunizieren, damit ein Klima der Freiheit des gegenseitigen Aufeinanderzugehens von Mentoren und Mentees entstehen kann.

Außerdem gibt es auch christliche Internetplattformen wie das „Christliches Mentoring Netzwerk e.V.“<sup>45</sup>, wo sich Mentees und Mentoren finden können.

## 5 Anregungen und Modelle

---

<sup>36</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 34.

<sup>37</sup> Christoph Röckelein. *Coachingmagazin* 2/2010, in: Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 14.

<sup>38</sup> Hartmut Knorr. „Viele wünschen sich, ein Mentor zu sein“, in: *Charisma. Mentoring: Jüngerschaft neu entdecken*. Gerhard Bially (Hg.), 4. Quartal, D+L Printpartner, 2012, 15.

<sup>39</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 54.

<sup>40</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 36.

<sup>41</sup> Vgl. Swen Schönheit. „Mentoring: Wie wir die Leiter von morgen gewinnen können“, in: *Charisma. Mentoring: Jüngerschaft neu entdecken*. Gerhard Bially (Hg.), 4. Quartal, D+L Printpartner, 2012, 33.

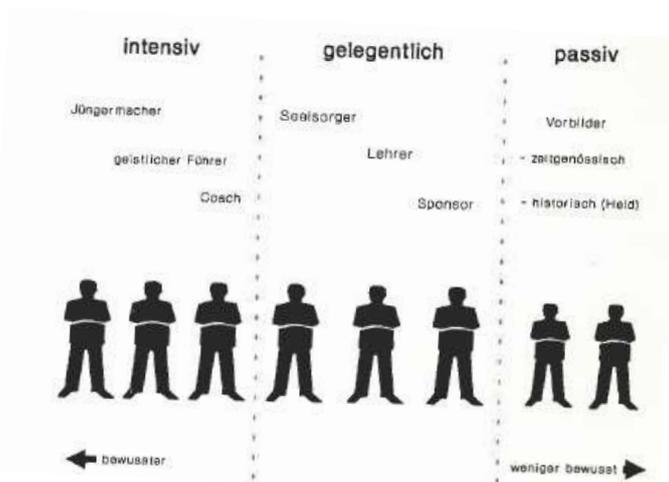
<sup>42</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 53.

<sup>43</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 42.

<sup>44</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 178.

## 5.1 Verschiedene Aspekte

Clintons Nachforschungen von Leitern haben ergeben, dass fast alle Leiter drei bis zehn Leute nennen konnten, die ihnen in ihrer persönlichen Entwicklung beigetragen sind oder sie beeinflusst haben.<sup>46</sup> Beim genaueren Hinsehen der persönlichen 3-



10 Mentoren wird deutlich, dass diese unterschiedlich fördernd wirkten. Clinton beschreibt es mit der dreistufigen Skala, die neun Mentoringfunktionen beinhaltet.<sup>47</sup> Auch Faix sagt, dass es eine „Vielzahl“ von Definitionen und Bezeichnungen gibt, jedoch der Grundsatz bleibe: „Eine Person gibt ihre Erfahrungen an eine andere weiter.“<sup>48</sup> Er zählt zehn Aspekte oder Funktionen des Mentoring auf: „Vorbild / Coach / Lehrer / Kol-

legiale Beratung / Supervision / Förderer / Gebetspartner / Freund / Geistlicher Vater / Seelsorger.“<sup>49</sup> Bobby Clinton nennt neun: „Mentoring Types: Discippler / Spiritual Director / Coach / Counselor / Teacher / Sponsor / Contemporary Model / Historical Model / Divine Contact.“<sup>50</sup>

## 5.2 Das Vier-Phasen-Model

Wie schon erwähnt (Punkt 2), inkludiert Jesu Jüngerschaft das Prinzip des Mentoring, und zwar in seiner intensivsten Form. Er zeigt dabei ein einfaches Modell auf, das leichtverständlich und sofort umsetzbar ist:

1. „Jesus ließ sich von seinen Jüngern bei seiner Arbeit beobachten.
2. Er machte die Arbeit mit ihnen zusammen.
3. Er ließ sie die Arbeit machen, während er sie beobachtete.
4. Er ließ die Jünger die Arbeit alleine machen.“<sup>51</sup>

## 5.3 Gleisbett

Besonders für die Mentoringbeziehung mit Mitarbeitern verwendet das Ehepaar Wayne & Jerry Lee das einfache Bild (Anhang 9.1) der Eisenbahnschiene mit Schotter und Schwellen.<sup>52</sup> Die Schienen links und rechts sind Symbole für: a) die ständige Weiterbildung und b) für das laufende Arbeitsleben. Der Schotter symbolisiert das selbständige Handeln und Erleben des Alltags, und die Schwellen stehen für das

<sup>45</sup> Tobias Faix. Christliches Mentoring Netzwerk e.V., <http://www.c-mentoring.net/>, eingesehen am 2015-06-16.

<sup>46</sup> Vgl. Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 31.

<sup>47</sup> Paul D. Stanley. J. Robert Clinton. *Mentoring*, 1997, 34. Vgl. auch: Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 29.

<sup>48</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 25.

<sup>49</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 27.

<sup>50</sup> Robert J. Clinton. „A lecture Sponsored by Calvin Seminary.“ 1997, 4. In: <http://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/MentoringReaderbobbyclinton.pdf>, eingesehen am 2015-06-16.

<sup>51</sup> Andreas Herrmann. *In dir steckt mehr als du denkst*, 1991, 151.

<sup>52</sup> Vgl. Wayne & Sherry, Lee. Church-Life Basismodul: 1. Leiterschaft, Punkt 7, Elemente der Leiterentwicklung. Hubmersberg: 2013. Vgl. auch: Robert J. Clinton. The Corinthian Cluster Group. Group Mentoring in Use of Biblical Commentaries. A Post Mortem Analysis of Training Given. Spring Quarter: 2004, 41. In: <http://scottishmentoringnetwork.co.uk>, eingesehen am 2015-06-16.

Mentoringgespräch des Austauschens, Reflektierens, Korrigierens und Vorausblickens.

### 5.4 Bible talk

Eine leichte Art des Mentoring ist der *Bible talk*, wie ihn der Autor und sein Mitpartner mit einigen Mitarbeitern praktizieren. Beide Bible-talk-Partner lesen die Bibel jeweils im eigenen Tempo nach folgendem Leseplan:

*„Montag: 1. Mose bis Nehemia – Altes Testament Geschichtsbücher*

*Dienstag: Matthäus bis Lukas - Evangelien*

*Mittwoch: Esther bis Hoheslied – Poetische Bücher*

*Donnerstag: Johannes, Apostelgeschichte und Offenbarung – Apokalyptische Bücher*

*Freitag: Jesaja bis Maleachi: Altes Testament Propheten*

*Samstag: Römer bis Judas: Neues Testament Briefe*

*Sonntag: Freie Wahl“<sup>53</sup>*

Dann treffen sie sich wöchentlich für eine Stunde, um gemeinsam Vers für Vers, über den vom Mentee vorgeschlagenen Textabschnitt auszutauschen. Der Mentor bringt sein Wissen in diesen Austausch ein, beantwortet Fragen oder stellt auch selbst welche. Die Wirkung ist eine neue Bibel-Begeisterung aller Beteiligten, und, es entstehen ganz praktische Umsetzungsschritte von Erkenntnissen.

### 5.5 Ablauf einer Mentoringbeziehung

Wie könnte eine Mentoringbeziehung ablaufen? Auch hier gilt, eine Beziehung ist dynamisch und deshalb nicht bis ins letzte Detail planbar. Dennoch ist ein Ablaufbeispiel eine Orientierungshilfe. Im Anhang (9.2) ist ein solches Beispiel von Faix zu finden.<sup>54</sup>

### 5.6 Zusammenfassend

Dieser Vielfalt kann noch zugefügt werden, dass Mentoring sich nicht nur auf das Eins-zu-eins-Setting beschränken muss, sondern durchaus auch mit einer kleinen Gruppe möglich ist.<sup>55</sup>

Die vielen unterschiedlichen Modelle, Aspekte und Funktionen des Mentoring mögen für einen angehenden Mentor aufs erste überfordernd wirken. Doch gerade die Vielfalt weist auf die Individualität des Mentoring hin und eröffnet die Chance, seinen ganz persönlichen Mentoringweg zu finden, angepasst an die Art und Weise wie der Mentor gebaut und innerlich strukturiert ist. Außerdem kommt die unterschiedliche Art und Weise der Mentees dazu, die ebenso den Charakter des Mentoring mitgestalten wird.

Im folgenden Kapitel werden einige Mentoring-Werkzeuge, oder Tools (engl.), beschrieben, die wie ein Handlauf durch den Prozess des Mentoring führen können und eine Hilfe zur besseren Strukturierung bieten:

## 6 Tools fürs Mentoring

---

<sup>53</sup> Walter Hirtler. *E-Mail-Nachricht an Walter Bösch*, 2015-06-19.

<sup>54</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 57-61.

<sup>55</sup> Vgl. Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 27.

## 6.1 Berufung als Lebensstil

Der Autor erlebte das Buch „*Berufung als Lebensstil*“<sup>56</sup> selbst als ‚passiven Mentor‘ auf seinem persönlichen Entwicklungsweg. Dann gestaltete er mit dieser Lektüre zwei Durchgänge mit einer kleinen Mentorengruppe, einmal mit zehn und dann mit nur fünf Teilnehmern/Mentees.

Inhaltlich geht es um die „*Berufung*“, oder um die Frage; ‚Wo komme ich her?‘, dann um „*Identität*“ und die Frage nach dem; ‚Wer bin ich?‘ Zum Schluss geht es um „*Aufträge*“ oder die Beantwortung der Frage; ‚Wo gehe ich hin?‘<sup>57</sup>

Jeder Teilnehmer arbeitete zwischen den insgesamt sechs Treffen Teile des Buches durch und löste die Hausaufgaben. Beim Treffen selbst gab es einen kleinen Input zum Thema, dann tauschten die Teilnehmer ihre Erfahrungen aus. Der Leiter agierte dabei als Mentor der Gruppe, doch durch das Gespräch entstand auch ein gegenseitiges Mentoring der Teilnehmer untereinander.

Die Wirkung war bei der kleiner Gruppe intensiver als bei der größeren, weil die Teilnehmer offener wurden von Treffen zu Treffen, und am Ende jeder konkrete Schritte setzte für seine eigene Weiterentwicklung.

## 6.2 plan c|m

Hartmut Knorr entwickelte den „*plan c|m*.“ als Coaching-Mentoring-Workbook zur „*geplante(n), strukturierte(n) und individuell zugeschnittene(n) Personalförderung*.“<sup>58</sup> Die 16 Lektionen sind aufgeteilt in fünf Themenbereiche:

1. „*Begabungen – Was ich kann*“
2. „*Persönlichkeit – Wie ich bin*“
3. „*Ankerpunkte – Was mich hält*“
4. „*Ziele und Strategien – Was ich anstrebe*“
5. „*Netzwerke – Wer/was mich unterstützt*“<sup>59</sup>

Plan c|m ist ein echtes Arbeitsbuch mit kurzen erklärenden Texten und vielen Workshops. Dieses Heft eignet sich sowohl für Eins-zu-eins-Mentoring als auch für kleine Gruppen.

## 6.3 Mündlicher Vertrag

Wie bei Punkt 4.4 erwähnt, sollen am Anfang eines Mentoringprozesses die Rahmenbedingungen und gegenseitigen Erwartungen geklärt werden durch eine gegenseitige Verpflichtung die mündlicher oder schriftlicher Art sein kann. Darin soll es darum gehen, was der Mentor und der Mentee einander versprechen, wie oft sie sich treffen, wie lange der Prozess dauern soll und wie damit umgegangen werden soll, wenn sich einer der Beteiligten nicht an die Abmachung hält. Im Anhang 9.3 ist ein Muster-Vertrag zu finden.

Diese wenigen genannten Tools sollen anregend sein zur Suche nach weiteren Tools. Außerdem seien hier noch zwei Internetadressen erwähnt, die „*mbs-*

---

<sup>56</sup> Paul Donders. Peter Essler. *Berufung als Lebensstil: Aufbrechen in ein wertvolles Leben*, Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag, 2011.

<sup>57</sup> Paul Donders. *Berufung als Lebensstil*, 2011, 5-10.

<sup>58</sup> Hartmut Knorr. *Plan c|m.: Entwicklung mit Perspektive und System*. O.O.: b-ho Vertrieb, 2013.

<sup>59</sup> Hartmut Knorr. *Plan c|m*, 2013, 3.

*akademie*<sup>60</sup> mit einem Mentoring-Seminarangebot für Gemeinden und das säkulare „*Forum Mentoring*“.<sup>61</sup>

## **7 Schlussbemerkungen**

Weil intensives Mentoring dem Wesen nach der biblischen Jüngerschaft äußerst ähnlich ist, und diese wiederum keine Option für die Christen darstellt, sondern ein Befehl Jesus ist, rückt Mentoring ins Zentrum des Gemeindebaus. Mit „*Mentoring in der Gemeinde – die leise Revolution*“<sup>62</sup> ermutigt Faix christliche Gemeinden dazu, Mentoring nicht nur in passiver oder gelegentlicher Form zuzulassen, sondern ihr „*einen festen strukturellen Rahmen*“<sup>63</sup> zu geben.

Der Pastor, aber auch die Mitglieder der Gemeindeleitung, müssen aktiv in Mentoringprozessen involviert sein, weil Gott ihnen auf der einen Seite die operative Leitungsaufgabe gab, sie aber auch zur Multiplikation berufen hat.

---

<sup>60</sup> Joachim Drechsel. *Deutscher Gemeinschafts-Diakonieverband. Mbs-akademie: qualifizieren, begleiten, entwickeln*, <http://mbs-akademie.de/hallo.html>, eingesehen am 2015-06-16.

<sup>61</sup> Sibylle Brückner. *Forum Mentoring: Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft*. <http://www.forum-mentoring.de/index.php>, eingesehen am 2015-06-16.

<sup>62</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 177.

<sup>63</sup> Tobias Faix. *Mentoring*, 2014, 180.

## 8 Literatur

Ameis, Karl F. *Homers Odyssee: Für den Schulgebrauch erklärt*. 4. Aufl., Leipzig: Druck und Verlag von B. G. Teubner, 1868.

Clinton, Robert. *Der Werdegang eines Leiters: Lektionen und Stufen in der Entwicklung zur Leiterschaft*. Ruswil: profibooks, 2006.

Donders, Paul Ch. Essler, Peter. *Berufung als Lebensstil: Aufbrechen in ein wertvolles Leben*. Münsterschwarzach: Vier-Türme-Verlag, 2011.

Eims, LeRoy. *Die verlorene Kunst des Jünger-machens: Geistliches Wachstum durch das Paulus-Timotheus-Prinzip*. Oerlinghausen: Betanien Verlag, 2005.

Faix, Tobias. Wiedekind, Anke. *Mentoring. Das Praxisbuch: Ganzheitliche Begleitung von Glaube und Leben*. 6. Aufl., Neukirchen-Vluyn: Neukirchner Verlagsgesellschaft, 2014.

Hawkins, Greg L. Parkinson, Cally. *Prüfen: Aufrüttelnde Erkenntnisse der REVEAL-Studie. Die harte Wahrheit über Gemeindeleben und geistliches Wachstum*. Asslar: Gerth Medien GmbH, 2009.

Herrmann, Andreas. *In dir steckt mehr als du denkst: Entdecke dein Leiterpotential*. Wiesbaden: C & P Verlag, 1991.

Knorr, Hartmut. *Mentoring als förderndes System in individualistischen und kollektivistischen Kulturen: Eine vergleichende Studie im Kontext von afrikanischen Pfingstgemeinden in Malawi, Ghana und Deutschland*. Norderstedt: Books on Demand, 2012.

Knorr, Hartmut. *Plan c/m.: Entwicklung mit Perspektive und System*. O.O.: b-ho Vertrieb, 2013.

Malik, Fredmund. *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2006.

Maxwell, John C. *Entfaltung der Führungskraft, die in Ihnen steckt*. St. Johann/Pg.: Network TwentyOne System Support, 1993.

Schönborn, Christoph. *Die Lebensschule Jesu: Anstöße zur Jüngerschaft*, Freiburg im Breisgau: Herder Verlag, 2013.

Stanley, Paul D. Clinton, J. Robert. *Mentoring: Wir brauchen geistliche Väter und Mütter*. 2. Aufl., Belp: Verlag für kulturbezogenen Gemeindebau, 1997.

Whitmore, John. *Coaching für die Praxis: Wesentliches für jede Führungskraft*, 3. Aufl., Staufen D: allesinfluss-Verlag, 2004.

## 8.1 Unveröffentlichte Arbeit

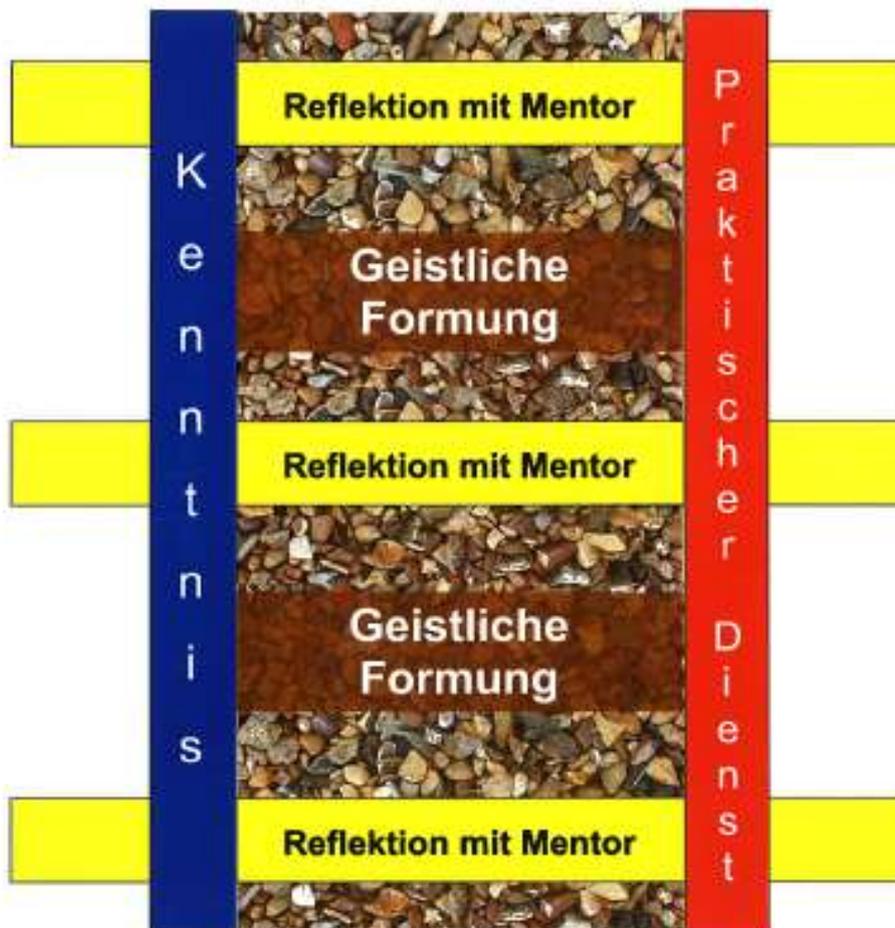
Wheeler, Gowan Anthony. The Development of Leaders within a Church Network in Austria ‚LIFE Church Österreich‘: A case Study. Doctor of Ministry in the College of Arts and Humanities, School of Theology and Religious Studies, Bangor University, September 2012.

## 8.2 Fachzeitschrift

Hühnerbein, Mathias. „Mentoring – die Renaissance eines Beziehungskonzepts“, in: *Charisma*. Mentoring: Jüngerschaft neu entdecken. Gerhard Bially (Hg.), 4. Quartal, D+L Printpartner, 2012.

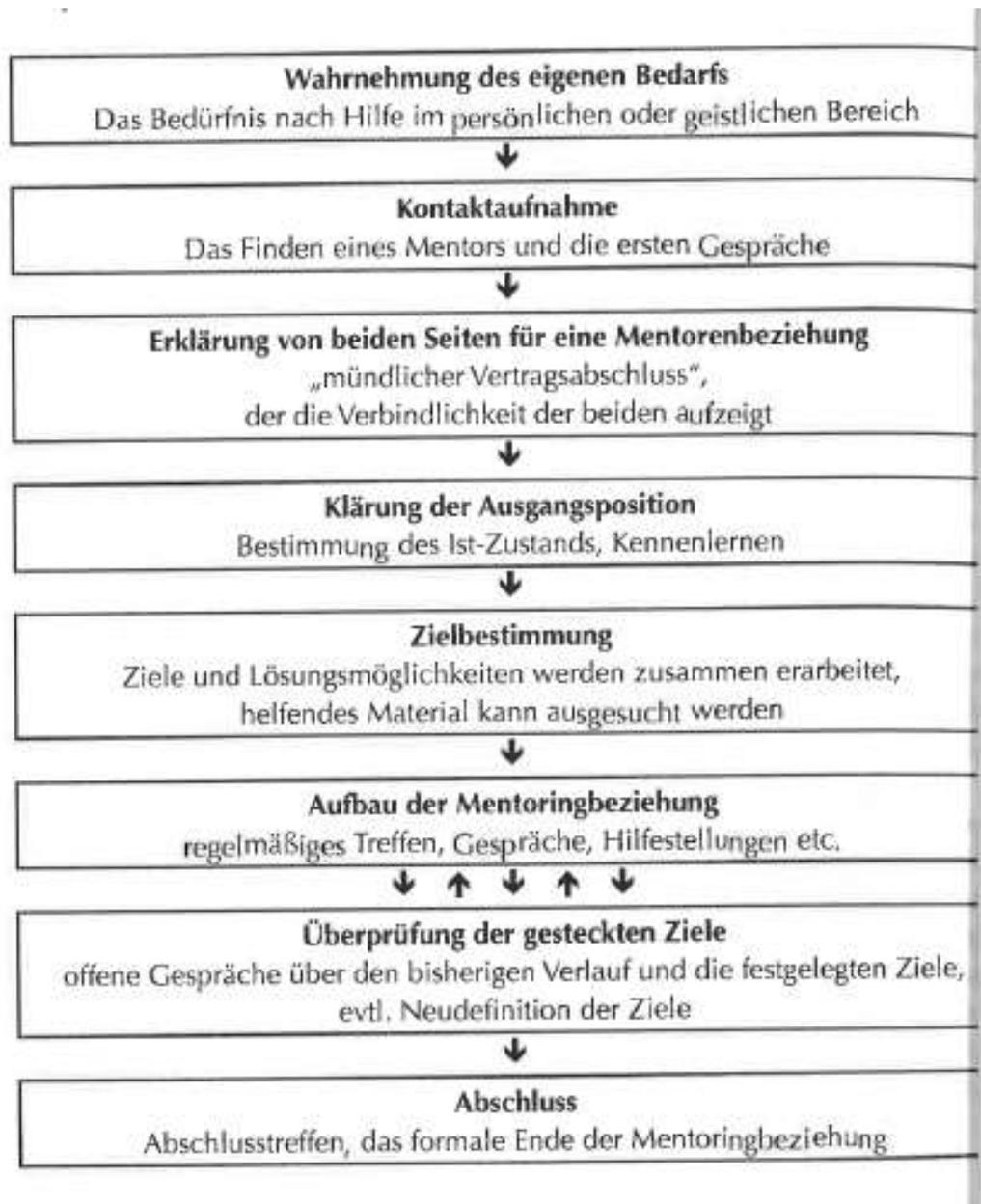
# 9 Anhang

## 9.1 Gleisbett <sup>64</sup>



<sup>64</sup> Wayne & Sherry, Lee. Church-Life Basismodul: 1. Leiterschaft, Punkt 7, Arbeitsblatt „Elemente der Leiterentwicklung“, Hubmersberg: 2013.

## 9.2 Ablauf einer Mentoringbeziehung <sup>65</sup>



<sup>65</sup> Tobias Faix. *Mentoring*. 2014, 58.

## 9.3 Mentoring-Vereinbarung <sup>66</sup>

### Muster „Mündlicher Vertrag“ zwischen dem Mentor und dem Mentee

#### 1. Was verspricht der Mentee?

- ☒ Verbindlich und verlässlich zu sein (Hausaufgaben, Pünktlichkeit, ...)
- ☒ Kritikfähigkeit zu zeigen (offen zu sein, Rückmeldung zu geben, ...)
- ☒ Materialkosten zu übernehmen (Bücher, Testunterlagen, ...)
- ☒ Den gleichen Prozess nach dem Abschluss mit einer anderen Person zu starten

#### 2. Was verspricht der Mentor?

- ☒ Verbindlich und verlässlich zu sein (Termine einzuhalten, Prozess vollständig gestalten ...)
- ☒ Mit allen Info' s über den Mentee seelsorgerlich/vertraulich umzugehen
- ☒ Offen und ehrlich zu sein
- ☒ Eigene Notizen und Unterlagen sorgsam zu behandeln und auf Wunsch nach Abschluss des Prozesses an den Mentee zurückzugeben

#### 3. Was ist außerdem Teil der Absprache?

- ☒ Wo treffen wir uns?
- ☒ Wie lange soll der Prozess dauern?
- ☒ Was soll passieren, wenn sich einer der Beteiligten nicht an die Absprachen hält?
- ☒ Wer ist in der Zeit des Mentoringprozesses gleichzeitig Berater für den Mentee und für welche Bereiche? Wie soll damit umgegangen werden?

#### 4. Sonstiges

---

<sup>66</sup> Hartmut Knorr. Arbeitsblatt, Mentoren-Update-Tag, BFP, Erzhausen, 9. Mai 2015.