

Tandem fahren oder „Billable Hours“ leisten ?

Über Cross-Mentoring in Professional Services Firms ¹

Dr. Ralph Schippan

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	
2. Freie Berufe als „Professional Services Firms“	
2.1 Welche Tätigkeiten gehören zu den „ Freien Berufen“?.....	
2.2 Was macht die freiberufliche Tätigkeit aus?.....	
2.3 Professional Services Firms.....	
3. Anforderungen und Chancen von Cross-Mentoring im freiberuflichen Umfeld.....	
3.1 Internes vs. Externes Mentoring.....	
3.2 Cross -Mentoring für Professional Services Firms.....	
3.2.1 Mentor.....	
3.2.2 Mentee.....	
3.2.3 Anforderungen an das Programm.....	
3.3 Coaching-Elemente im Cross Mentoring-Prozess?.....	
4. Praxis von Cross-Mentoring Programmen für Freiberufler.....	
4.1 Allgemeine Vorbemerkung.....	
4.2 Mentoring in der Berufsgruppe der Patentanwälte.....	
4.2.1 Jeder Berufseinsteiger braucht einen Mentor...	
4.2.2 Das Cross-Mentoring-Projekt „Women in IP“ ...	
4.3 Das „Rheinische FührungsColleg“ (RFC).....	
4.3.1 „Führung durch Eigenführung“.....	
4.3.2 Ganzheitliche Programmgestaltung.....	
4.3.3 Das Cross-Mentoring-Konzept des RFC.....	
4.3.4 Inhalte des Programms.....	
4.3.5 Werte-Coaching.....	
4.3.6 Feedback von Mentees im RFC.....	
5. Fazit.....	
Literatur.....	

¹ dieser Beitrag ist zur Veröffentlichung im Herbst 2016 im Verlag Springer-Gabler vorgesehen.

Zusammenfassung

Erfolgreiches Mentoring innerhalb der Berufsgruppe der Professional Services Firms - gemeint sind hier vor allem Anwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen oder Beratende Ingenieure - beschränkt sich bislang im Wesentlichen auf organisationsinterne Programme. Der Verfasser erläutert in diesem Beitrag zunächst vor dem Hintergrund eigener langjähriger freiberuflicher Erfahrung die besonderen Anforderungen aber auch die Chancen, die für ein Cross Mentoring für diese Zielgruppe gelten und stellt dann ein konkretes Projekt aus dem Umfeld des Gewerblichen Rechtsschutzes vor („Women in IP“). Daran schließt sich ein Erfahrungsbericht über das „Rheinische FührungsColleg“ an, in dessen Mentoren-Programm erfahrene Berufsträger mit Absolventen unterschiedlicher Fachrichtungen (Juristen, Ingenieure, Naturwissenschaftler) von Universitäten in NRW zusammengebracht werden. In diesem Prozess finden auch Methoden aus dem Business Coaching Einsatz. Bei der für Freiberufler typischen engen Verzahnung von beruflicher Tätigkeit und Privatleben eröffnet sich hierdurch ein besonderes Potential zur Entwicklung von Selbstmanagementqualität und Führungskompetenz.

1. Einleitung:

Mentoring ist seit den 80er Jahren ein in Deutschland bekanntes Instrument des Transfers von beruflichen Erfahrungen von einem „gestandenen“ Mentor auf einen in der Regel jüngeren Mentee [1]. In Großunternehmen, zunehmend auch im Mittelstand und in öffentlichen Institutionen, ist Mentoring inzwischen ein verbreitetes und auch wissenschaftlich anerkanntes Instrument geworden. Neben dem organisationsinternen Mentoring, das vornehmlich zur Karriereförderung im eigenen Unternehmen eingesetzt wird, greifen zunehmend auch externe Mentoring Programme, bei denen organisationsübergreifend Kenntnisse, Erfahrungen und auch unternehmenskulturelle Merkmale ausgetauscht werden.

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie die aktuelle Wahrnehmung dieses Themas in der Berufsgruppe der Freiberufler ist. Dieses Berufsfeld ist innerhalb unserer Volkswirtschaft sehr bedeutungsvoll: in den Freien Berufen werden inzwischen über 10 % des Bruttoinlandprodukts (BIP) erwirtschaftet [2]. Unter dem Oberbegriff „Freie Berufe“ wird ein breites Spektrum von Tätigkeiten verstanden, die selbstständig und eigenverantwortlich von ihren Berufsträgern erbracht werden. Innerhalb der Freien Berufe heben sich die wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen („Professional Services Firms“) besonders hervor: deren Berufsträger, Rechts- und Patentanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Notare, Unternehmensberater sowie beratende Ingenieure und Naturwissenschaftler, erbringen auf Basis einer hochqualifizierten Ausbildung vor allem eine kundenspezifisch zugeschnittene, individuelle Dienstleistung mit höchstem Anspruch und einer Selbstverpflichtung an die Erfüllung nachprüfbarer Qualitätskriterien.

Im Folgenden wird zunächst untersucht, welche Anforderungen an ein Cross-Mentoring-Programm in dieser Berufsgruppe zu stellen sind. Anhand konkreter Beispiele von Programmen für freiberufliche tätige Anwälte oder Ingenieure, sollen dann praktische Fragen, Resultate, aber auch (noch) bestehende Schwierigkeiten in der Akzeptanz diskutiert werden.

2. Freie Berufe als „Professional Services Firms“

2.1 Welche Tätigkeiten gehören zu den „Freien Berufen“?

In Deutschland gibt es (Stand 1.1.2015) über 1,3 Millionen Freiberufler, so bezeichnet man Selbstständige, die Angehörige der Freien Berufe sind. Ihre Zahl hat sich seit dem Jahr 1999 nahezu verdoppelt. Als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber gewinnen sie kontinuierlich an Bedeutung. Inzwischen erwirtschaften Freiberufler mehr als 10% des Bruttoinlandprodukts [3]. Freiberufler sind Angehörige bestimmter Professionen, die entweder zu den „Tätigkeitsberufen“ (diese umfassen wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeiten) oder zu den „Katalogberufen“ gehören. Hinzu kommen noch sog. „katalogähnliche“ Freie Berufe, wie z.B. freie Unternehmensberater. Somit lassen sich Freiberufler im Wesentlichen nach folgenden Berufsgruppen klassifizieren (vgl. Abbildung 1):

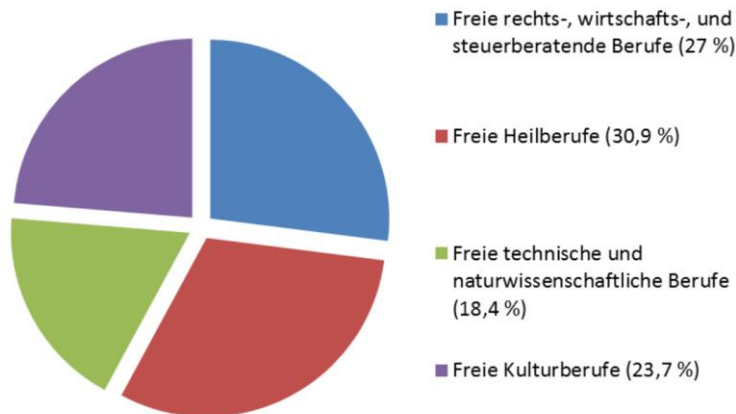
Die Heilberufe: Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Hebammen, Heilmasseur, Diplom-Psychologen.

Die rechts-, steuer- und wirtschaftsberatenden Berufe: Rechtsanwälte, Patentanwälte, Notare, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, beratende Volks- und Betriebswirte, vereidigte Buchprüfer sowie Unternehmensberater.

Die naturwissenschaftlichen/technischen Berufe: Vermessungsingenieure, Ingenieure, Handelschemiker, Architekten, Lotsen, hauptberufliche Sachverständige.

Die informationsvermittelnden Berufe/Kulturberufe: Journalisten, Bildberichterstatter, Dolmetscher, Übersetzer und ähnliche Berufe, Wissenschaftler, Künstler, Schriftsteller, Lehrer und Erzieher.

Berufsgruppen in den Freien Berufen zum 1.1.2015



Quelle: Institut für Freie Berufe, Nürnberg

Abb. 1: prozentuale Anteile der Berufsgruppen in den Freien Berufen in Deutschland zum 1.1.2015.

2.2 Was macht die freiberufliche Tätigkeit aus?

Im 1995 in Kraft getretenen Partnerschaftsgesellschaftsgesetz heißt es dazu: „Die Freien Berufe haben im allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt“ [4].

Die Ausübung einer freiberuflichen Tätigkeit unterscheidet sich von einer gewerblichen Berufsausübung im Wesentlichen dadurch, dass der Einsatz der geistigen Arbeit und die persönliche Leistung des Erbringers der Arbeit im Vordergrund steht, wobei es sich fast ausschließlich um das Erbringen von Dienstleistungen handelt. Als wesentliches Merkmal beinhaltet die freiberufliche Tätigkeit also eine persönliche, leitende und eigenverantwortliche Tätigkeit aufgrund eigener Fachkenntnisse des Berufsträgers. Eine solche Tätigkeit betrifft nicht nur die Festlegung der Grundzüge für die Organisation ihrer Durchführung, sondern auch die volle fachliche Verantwortung für jeden einzelnen Auftrag.

Das typische Berufsumfeld eines Freiberuflers lässt sich wie folgt skizzieren:

- Neben der rein fachlichen Erbringung der Arbeitsleistung ist der Berufsträger immer auch persönlich für Marketing, Kundenakquise, Personalmanagement, Finanzbuchhaltung, Controlling und Qualitätssicherung verantwortlich.
- Freiberufliche Tätigkeit setzt eine entsprechende Leistungsbereitschaft und eine damit verbundene Lebenseinstellung voraus.
- Im persönlichen Wertesystem spielt der Begriff „Freiheit“ eine wichtige Rolle. Freiberufler wollen häufig ihre Arbeit auf ihre Art und mit ihrem eigenen Rhythmus erledigen.
- Berufstätigkeit und Privatleben sind in der Regel sehr eng verzahnt, auch wirtschaftlich.

- Der Aufbau einer freiberuflichen Tätigkeit setzt in der Regel eine längere „Durststrecke“ voraus, während der Kundenaufträge und damit Einkünfte ausbleiben.
- Die Eigenverantwortlichkeit bedeutet auch ein erhebliches Haftungsrisiko, das geeignete Versicherungen erforderlich macht.
- Die finanzielle Absicherung für das Alter unterliegt weitgehend der eigenen Disposition.
- Einige Berufsgruppen (Ärzte, Anwälte, Steuerberater) unterliegen besonderen Bedingungen ihres beruflichen Standesrechts.
- Bei den meisten Freiberuflern werden ganz besonders hohe Anforderungen an den vertraulichen Umgang mit Informationen über Geschäftspartner (Patienten, Mandanten, Klienten) gestellt.

2.3 Professional Services Firms

Selbstständig Tätige, die in den „wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen“ arbeiten, machen in Deutschland einen Anteil von fast 250.000 Personen aus [5]. Hierunter werden folgende Berufe verstanden: Rechtsanwälte, Patentanwälte, Nur-Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater sowie beratende Ingenieure. Im englischsprachigen Kontext hat sich für diese, von fachlich besonders hoch qualifizierten Freiberuflern getragenen Organisationen die Bezeichnung „Professional Services Firms“ eingebürgert [6].

Abteilung 2 zeigt die zahlenmäßige Aufschlüsselung der selbstständigen Berufsträger in den „Professional Services Firms“ in Deutschland zum Stichtag 1.1.2015 [5].

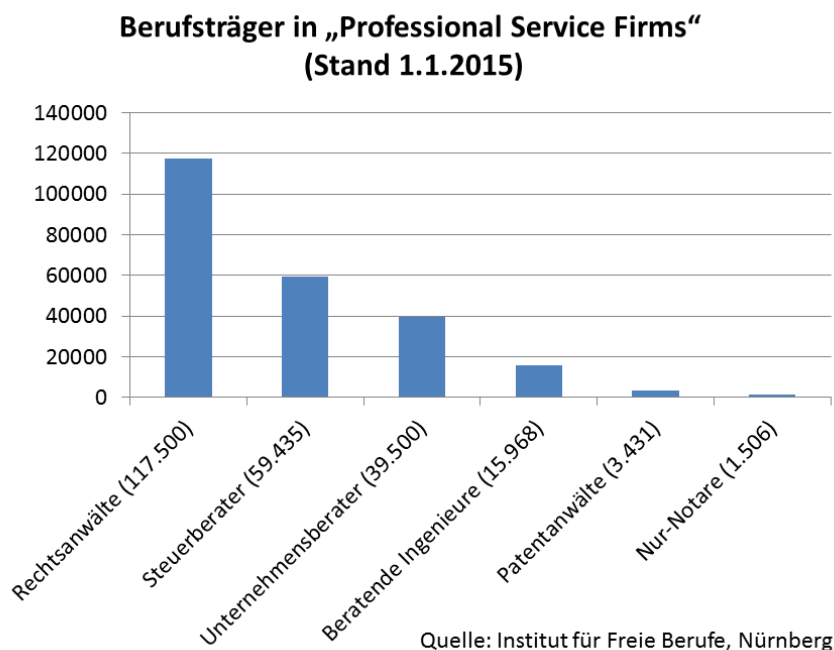


Abb. 2: Berufsträger in „Professional Services Firms“ zum 1.1.2015

Typisch für diese besondere Gruppe der Freiberufler ist zum einen, dass die von ihnen erbrachten Dienstleistungen sehr stark auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. Zum anderen besteht ein sehr enger persönlicher Kontakt zu dem Kunden, d.h. innerhalb der Organisation zählt vor allem die Leistung der individuellen Persönlichkeit. Häufig erfolgt die Kundenbetreuung auf internationalem Niveau. Es ist letztlich die Kombination folgender drei Kriterien, die die Qualität einer Professional Services Firm ausmachen: Wissen, Beziehungskompetenz und globale Kundenreputation.

Zur Entwicklung gerade der beiden letztgenannten Persönlichkeitskompetenzen auch ein Instrument wie Mentoring einzusetzen, liegt gerade bei dieser Berufsgruppe nahe. Das betrifft zum einen die Förderung vor allem jüngerer Berufsträger zu ihrem Karrierebeginn, zum anderen aber auch die Weiterentwicklung der bereits Berufserfahrenen zum Ausbau und zur Festigung ihrer Position. In den nachfolgenden Betrachtungen geht es daher im Wesentlichen um die Anforderungen, die an ein (Cross)-Mentoring gerade in diesem Berufsfeld zu stellen sind.

3. Anforderungen und Chancen von Cross-Mentoring im freiberuflichen Umfeld

3.1 Internes vs. Externes Mentoring

Der Begriff des Mentoring wird seit ca. 1970 in den USA und seit den 80er Jahren auch in Deutschland verwandt [7]. Beim Mentoring zeigt der Erfahrene dem weniger Erfahrenen unter besonderer Berücksichtigung der Organisationspezifika und der für das Unternehmen relevanten Personen Wege auf, um in der gemeinsamen Organisation möglichst schnell wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Mentoring beschreibt somit einen Entwicklungsprozess, in dem die erfahrene Person (Mentor) ein Talent (Mentee) in seinem beruflichen und privaten Weiterkommen fördert und/oder unterstützt, z.B. auch, um frühzeitig die angemessenen fachlichen Schwerpunkte zu setzen. Die übliche Zeitdauer einer Mentoring-Beziehung beträgt 6 bis maximal 15 Monate, wobei eine Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit im Ablauf des gemeinsamen Prozesses wichtig ist. Mentoring ist ein freiwilliger und von gegenseitigem Vertrauen getragener Prozess, sowohl für den Mentor als auch für den Mentee. Er bietet darüber hinaus die Chance, dass beide Beteiligte über den beruflichen Austausch hinaus offene und von gegenseitigem Respekt getragene Gespräche über persönliche Themen führen können und damit ihren beiderseitigen Horizont erweitern [8]. Im Unterschied zu einem Protegé („Schützling“), der häufig bewusst in eine bestimmte Richtung angeleitet und gelegentlich zu diesem Zwecke auch finanziell gefördert wird, besteht in Bezug auf die Person des Mentee seitens des Mentors kein eigenes wirtschaftliches Interesse am Ergebnis des Prozesses.

Für die Kooperation innerhalb einer Mentoring-Beziehung hat sich als Metapher das Tandem durchgesetzt: zwei Personen sitzen hintereinander auf einem Fahrrad, Mentor hinten, Mentee vorne, beide treten in die Pedale und bewegen sich entlang ihres (temporären) gemeinsamen Weges. Während der Mentor

Empfehlungen für die Fahrtrichtung ausspricht, auf eventuelle Gefahren auf dem Weg oder erforderliche Umwege hinweist, ist die Entscheidung für den tatsächlich eingeschlagenen Weg allein Sache des Mentees.

Wenn beide Teilnehmer im Tandem aus demselben Unternehmen stammen, spricht man von internem Mentoring. Diese Spielart eignet sich gut für größere Unternehmen, wenn diese über die dafür notwendigen personellen und finanziellen Kapazitäten verfügen. Ein besonderer Nutzen solcher Programme liegt in der Förderung einer generationenübergreifenden Lernkultur zwischen Führungs- und Führungsnachwuchskräften. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass berücksichtigt wird, dass keine hierarchische Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee besteht. Wenn diese Bedingung nicht erfüllt ist, hinter der Mentoring-Beziehung gar eine konkrete Absicht besteht, z.B. die Rekrutierung des Mentees als Nachwuchskraft im Bereich des Mentors, würde dies eine Vorbelastung der Beziehung bedeuten und der Intention des Mentorings als auf Freiwilligkeit beruhend entgegenstehen.

Externes Mentoring bedeutet, dass Mentor und Mentee aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Unternehmen stammen. Dadurch entsteht immer eine hierarchiefreie Beziehung im Tandem, wodurch den Beteiligten ein entsprechend großer Spielraum bei der gemeinsamen Arbeit eingeräumt wird. Dieses Setting ist in der Regel besonders für kleinere und mittlere Unternehmen interessant, die oft die entsprechenden personellen Ressourcen für ein internes Mentoring nicht haben. Die Teilnehmenden haben hier die Möglichkeit, über den Tellerrand ihres eigenen Unternehmens zu schauen und Einblicke in eine andere Organisation, Branche oder Unternehmenskultur zu erhalten. Sie vergrößern damit ihr Hintergrundwissen und lernen, dass in anderen Unternehmen unterschiedliche, teilweise aber auch sehr ähnliche Schwierigkeiten auftreten können.

Im Fokus der Betrachtung in diesem Beitrag steht Cross-Mentoring. In der Literatur findet sich keine eindeutige dogmatische Abgrenzung zwischen den Begriffen „externes Mentoring“ und „Cross Mentoring“: In den meisten Quellen [9] [10] werden beide Begriffe synonym verwendet. Demgemäß spricht man allgemein dann von Cross Mentoring, wenn Mentoring-Tandems gebildet werden, in denen Mentor bzw. Mentee aus unterschiedlichen Organisationen oder Branchen stammen. Bei einer anderen Lesart [11] tritt als weitere Bedingung hinzu, dass die Mentoring Tandems jeweils organisationsbezogen "über Kreuz" zusammengebracht werden, d.h. dass die Tandems notwendiger Weise jeweils paarweise disjunkt [12] sind. Konkret bedeutet das bei einem Cross Mentoring Programm, an denen zum Beispiel zwei Unternehmen (A,B) beteiligt sind, dass in einem ersten Tandem der Mentor aus dem Unternehmen A und der Mentee aus dem Unternehmen B stammen, während ein zweites Tandem aus einem Mentor von Unternehmen B und einem Mentee von Unternehmen A gebildet wird.

Im Sinne einer möglichst weiträumigen Analyse der Situation von Cross Mentoring im Freiberuflerumfeld wird im Kontext dieses Beitrags der Begriff „Cross Mentoring“ entsprechend der ersten, allgemeineren Lesart verstanden. Dies bedeutet:

- Mentor und Mentee innerhalb eines Tandems stammen jeweils aus unterschiedlichen Organisationen bzw. Branchen.
- Die Tandems müssen aber nicht notwendiger Weise zwischen zwei Organisationen paarweise disjunkt gebildet sein, es können z.B. unterschiedliche Tandems auch denselben Mentor haben.

In vielen großen Unternehmen sind Mentoring-Programme Bestandteil des Personalmanagements und werden in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, dem gezielten Aufbau von Potenzialträgern und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter eingesetzt. Besonderer Nutzen eines Cross-Mentoring-Programms kann der Aufbau von unternehmensübergreifenden Netzwerken sein, die auch nach Ablauf des Mentorings weiter miteinander agieren können. Die Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen kann z.B. nach regionalen Gesichtspunkten [13], nach Branchen [14] oder nach geschlechtsspezifischen Kriterien [15] erfolgen. Das Konzept für das Cross Mentoring-Programm wird in der Regel nicht von den beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen selbst entwickelt sondern von einem externen Beratungsunternehmen, welches den gesamten Prozessablauf dann auch koordiniert.

Planung und Umsetzung von Cross-Mentoring Programmen sind relativ aufwendig, da vor allem die Zusammenstellung der Tandems genau überlegt sein will. Zudem ist es ein wichtiger Punkt, die Behandlung vertraulicher innerbetrieblicher Informationen vorab möglichst durch eine entsprechende vertragliche Vereinbarung zu klären. Gerade im Bereich der Professional Services Firms spielt diese Frage eine außerordentlich wichtige Rolle und kann, wenn sie nicht zufriedenstellend gelöst wird, der Bereitschaft zu einem Cross-Mentoring Projekt entgegenstehen. Auch das Thema eines möglichen Abwerbens von Mitarbeitern sollte vorbesprochen und ggf. durch ein zeitlich begrenztes Abwerbeverbot vertraglich fixiert werden. Neben diesen im Vorfeld zu bedenkenden Aspekten sollte aber auch nicht vergessen werden, dass durch das nähere Kennenlernen der Gepflogenheiten einer anderen Organisation, insbesondere deren Unternehmenskultur, die Teilnehmenden auch die Chance erhalten, ihrer eigenen Organisation gegenüber (wieder) mehr Wertschätzung zu entwickeln und sich dieser dadurch verbundener zu fühlen als zuvor.

3.2 Cross -Mentoring für Professional Services Firms

Es wurde schon erwähnt, dass ein Cross-Mentoring-Projekt die besondere Möglichkeit bietet, dass die Beteiligten jeweils "über den Tellerrand" ihrer eigenen Organisation blicken und von den anderen Branchen lernen können. Das Wissen darum, wie es andere machen, fördert den Benchmarking-Gedanken und gibt neue Impulse für die eigene Organisation. Es geht aber noch weiter: gerade in Freien Berufen herrscht oft wenig Erfahrung mit dem Thema „Führungskompetenz“, obwohl jeder Freiberufler auch gleichzeitig immer Führungskraft mit Personalverantwortung für ein mehr oder weniger großes Team (z.B. Associates, Sekretärin, Fachmitarbeiter) ist. Über ein Cross-Mentoring können hierzu wertvolle Erfahrungen ausgetauscht und das eigene Führungsverhalten reflektiert werden, ohne dass wesentliche Interna der Organisation preisgegeben werden müssen.

Worin bestehen nun die Rollen, aber auch die Motive der Beteiligten im Mentoring-Prozess?

3.2.1 Mentor

Für den Mentor besteht zunächst die Aufgabe darin, den Mentee in seinem Lebensumfeld, beruflich wie privat, mit Empathie und Wertschätzung kennen zu lernen und ihm gegenüber eine positive Haltung und ein Interesse zu entwickeln. Dabei hilft es sehr, wenn er das berufliche Umfeld aus eigenem Erleben gut beurteilen kann und offen über seine eigenen Berufs- und Lebenserfahrungen spricht. Gerade für junge Freiberufler ist es oft schwierig abzuschätzen, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Auch müssen sie vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit erfahren, wie sie mit der Unsicherheit eines nicht garantierten Einkommens und einer fehlenden Arbeitsplatzgarantie zurechtkommen. Daher kann gerade im freien Beruf ein besonderer Beitrag eines externen Mentors darin liegen, mögliche Entscheidungs- und Handlungsoptionen für den Mentee aufzuzeigen und zu besprechen. Die Förderung einer konkreten, möglichst realistischen Vorstellung von der beruflichen Zukunft ist daher ein sehr wichtiger Aspekt. Eine weitere essentielle Aufgabe für den Mentor besteht darin, dem Mentee dazu zu verhelfen, ein Gespür zur realistischen Einschätzung seiner eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Auch Fragen im Zusammenhang mit der Bewältigung der täglichen Arbeitsbelastung gehören dazu. Wie finde ich mein Gleichgewicht zwischen herausfordernder beruflicher Anforderung und meinem Familienleben? Gerade am Anfang der Karriere fallen besondere Stressphasen einer sich begründenden beruflichen Partnerschaft häufig zeitlich mit der sich vergrößernden Familie zusammen. Auf einen Associate in einer Anwaltskanzlei, der auf dem Weg ist, Salary-Partner oder Equity-Partner zu werden, kommen zum Beispiel eine Reihe von vollständig neuen Aufgaben zu, weil es für ihn nicht nur noch darum geht, den täglichen Aktenberg zu stemmen, sondern auch zunehmend Personal- und Marketingverantwortung zu übernehmen. Die Vermittlung von karriererelevanten strategischen Kompetenzen und die Förderung von selbstbewusstem, zielorientiertem Auftreten treten dann in den Vordergrund. Auch die Netzwerkkontakte des Mentors spielen eine große Rolle für die Karrierechancen von Freiberufler-Nachwuchskräften.

Oft wird verkannt, dass eine gute Cross-Mentoring Beziehung auch auf Seiten des Mentors Vorteile bringt: so erhält er die Chance, mit einem Angehörigen einer jüngeren Generation aus einer anderen Organisation in einen Austausch mit Tiefgang zu gelangen. Er lernt dessen Werte, Haltungen und Denkweisen kennen und kann dadurch neue Anregungen und Perspektiven auch für seine eigene Zukunft erhalten. Für den Mentor erfüllt sich so auch ein vorhandenes Bedürfnis nach Zunahme seines „Standings“ innerhalb seiner eigenen Organisation, wenn ihm jüngere Berufsträger in seinem Branchenumfeld vertrauensvoll zugewandt sind. Auch die Weitergabe der eigenen Erfahrungen und seiner tradierten Werte sowie die Reflexion eigener Erfahrungen und des eigenen Führungsverhaltens spielen für ihn eine motivierende Rolle. Gerade für am Ende des Berufslebens stehende und erst recht für bereits aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Mentoren kann dieses Gefühl, als „Alter Hase“ mit seinem Beitrag zur Förderung der Entwicklung anderer gebraucht zu werden, eine erhebliche Befriedigung sein.

3.2.2 Mentee

Auf Seiten des Mentees sollten in erster Linie das Interesse und die Bereitschaft bestehen, kritische Anregungen aus einer organisationsfremden Warte anzunehmen und konstruktiv zu nutzen, um einen gegebenenfalls erforderlichen Änderungs- oder Erweiterungsprozess zu initiieren. Dazu gehört die eigene Reflexionsfähigkeit und manchmal auch eine gehörige Portion Mut und Kraft, sich aus der „Komfortzone“ bisheriger Verhaltensweisen heraus zu bewegen und sich bislang offenen Flanken seiner Persönlichkeit zu stellen. Hier liegt aber gerade auch eine Chance, wenn dieses Feedback von einem externen Mentor kommt, also von einer nicht „betriebsblinden“ Person. Diese vermittelt einen eher realistischen Blick auf das persönliche und berufliche Standing des Mentees im eigenen Unternehmen.

Nachwuchskräfte im Freien Beruf zeichnen sich typischer Weise dadurch aus, dass sie sich gerade nicht mit vorgefertigten Karrieremustern zufrieden geben. Vielmehr wappnen sie sich mit überdurchschnittlichem Engagement und Leistungsbereitschaft für den geplanten Berufsweg und sind daher sehr daran interessiert, einen realistischen Karriereplan zu entwickeln und umzusetzen. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Beteiligten eröffnet auch den Raum dafür, dass der Mentee etwas von den persönlichen Facetten des Mentors erfährt, z.B. wie dieser mit Verlusten oder Niederlagen umgegangen ist. Oft ist dieses sich gegenseitige Öffnen die Basis für eine Beziehung „auf Augenhöhe“ und für einen weit über die Dauer der eigentlichen Mentorenzeit hinausgehenden Austausch.

3.2.3 Anforderungen an das Programm

Wie lässt sich Cross Mentoring praktisch gestalten? Nachdem die am Programm teilnehmenden Organisationen feststehen, wird sich die Frage stellen, wie die Tandems zusammengestellt werden, wie das „Matching“ erfolgt. Sollen sich die Partner möglichst ähnlich sein oder ist gerade ein inhomogenes Tandem sinnvoll? Eine zu große Ähnlichkeit könnte auf Kosten der Energie im Tandem gehen, die den Wissenszuwachs vorantreiben soll. Zu wenige Ähnlichkeiten könnten größere Kommunikationshemmnisse bedeuten. Wissenschaftler sprechen hier vom Prinzip der „konstruktiven Unähnlichkeit“ als Empfehlung für das Zusammenbringen der Tandem-Partner [11]. Ein weiteres Kriterium für die Zusammenstellung der Tandems werden Überschneidungen in fachlicher Hinsicht sein, weil dadurch schnell eine gemeinsame Verständigungsebene erreicht wird. Auch verbindende Freizeitaktivitäten (Skifahren, Golf etc.) oder eine günstige räumliche Lage der Beteiligten zueinander können ein Verknüpfungspunkt sein.

Im Weiteren wird es darauf ankommen, dass die am Tandem Beteiligten eine dauerhafte positive Beziehung, einen „Rapport“, zueinander finden. Im Einstiegsgespräch, das dem gegenseitigen Kennenlernen dient, richten sie zunächst ihre gegenseitige Aufmerksamkeit auf die besonderen Voraussetzungen, unter denen die Arbeit steht und klären deren Inhalte miteinander ab. Hilfreich kann es sein, wenn dem Mentee vorab ein Katalog für mögliche zu besprechende Themen übermittelt wird. Es ist dabei die Entscheidung des Mentees, diejenigen Themen zu benennen, die behandelt werden sollen, und sie zu priorisieren, wobei sich die Themen

im Laufe des Prozesses auch immer wieder verändern können und in ihrer Priorität verschieben lassen. Um den Ablauf optimal zu gestalten, ist es daher wichtig, dass der Mentee regelmäßig seine Rückkopplungen an den Mentor artikuliert.

Während der Zeit, in der die Tandems miteinander arbeiten, finden auch auf die Teilnehmenden abgestimmte Rahmenprogramme mit Workshops und Begleitseminaren statt ebenso wie ein gemeinsames Netzwerken im ungezwungenen Rahmen.

3.3 Coaching - Elemente im Cross-Mentoring-Prozess?

Bei den oben beschriebenen Anforderungen an einen Cross-Mentoring-Prozess wurde davon ausgegangen, dass Mentor bzw. Mentee aus ihrem jeweiligen angestammten beruflichen Umfeld kommen. Zum Beispiel kommen als Mentoren erfahrene Anwälte, Unternehmensberater oder Steuerberater in Frage, während Mentees Berufsanfänger oder bereits fortgeschrittene Berufstätige sind, die sich in ihrem Berufsfeld weiterentwickeln möchten. In der Regel verfügen die Beteiligten darüber hinaus nicht über besondere kommunikationspsychologische Qualifikationen. Dies ist unter Berücksichtigung der Zielsetzung, die dem Mentoring zugrunde liegt, auch nicht erforderlich: es geht im Wesentlichen um eine Persönlichkeitsentwicklung oder um eine Orientierungshilfe. Mentoring ist in der Regel bereits dann erfolgreich, wenn die genannten Spielregeln (Freiwilligkeit, Vertrauen, Unabhängigkeit von der Hierarchie) gegeben sind, ohne dass eine Coaching-Expertise vorauszusetzen wäre. Daher wundert es nicht, wenn die meisten (Cross)-Mentoring Prozesse eigene Coaching-Elemente nicht vorsehen. Im Gegenteil: ein unsensibles oder unprofessionelles Anwenden von Coaching-Tools könnte sich sogar störend auswirken. Wenn nämlich die Beteiligten nicht näher mit Hintergründen und Methodik einer Coaching-Intervention vertraut gemacht würden, könnte es zu Verunsicherung und Zurückhaltung dem gesamten Prozess gegenüber führen. Dennoch kann Coaching-Kompetenz auch im Mentoring hilfreich sein, denn es geht hier wie dort um Sprache und Kommunikation als das zentrale Arbeitsinstrument. Daher gibt es Gründe, dass Coaching-Elemente auch innerhalb des Cross- Mentorings Eingang finden:

Zum einen ist dies gegeben, wenn der Mentor selbst fundierte Kenntnisse im Coaching erwirbt. Er kann damit seine Rolle mit einer höheren Professionalität ausfüllen. Neben den im Mentoring unabdingbaren Branchenkenntnissen verhilft ihm die zusätzliche Kommunikationskompetenz dazu, leichter mit dem Mentee auf die wesentlichen Punkte zu sprechen zu kommen. Durch das Erlernen von offenen Fragetechniken, wie sie speziell im Systemischen Coaching Einsatz finden, lässt sich eine effizientere Gesprächsführung erreichen [16]. Bewährt haben sich auch andere Kommunikationsmethoden wie Systemische Aufstellungen oder der Dialog der Inneren Stimmen [17]. Eine große Bedeutung haben Coaching-Fähigkeiten auch bei der Strukturierung des Prozessablaufs. Die beim Coaching eingesetzte Vorgehensmethodik lässt sich unmittelbar übertragen.

Dadurch ergeben sich folgende Phasen für den Ablauf eines Gesprächs beim Mentoring:

1. Orientierungsphase: Was ist das Thema und was ist das Ziel der heutigen Sitzung?
2. Klärungsphase: Wo genau liegen die gegenwärtigen Probleme? Was hat zu dieser Situation geführt? Welches sind Kriterien für eine Lösung?
3. Lösungsphase: Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es? Was sind jeweils Vor- und Nachteile?
4. Abschlussphase: Was ist das Ergebnis? Was sind die nächsten Schritte? Bis wann sind sie zu erledigen?

Zum anderen ist es förderlich, wenn ein Cross-Mentoring-Programm durch einen externen Coach oder ein über entsprechende Kompetenz verfügendes Unternehmen begleitet wird. Hierdurch ergibt sich eine zielgerichtete Hilfe beim Aufsetzen des Programms, bei der Kommunikation der Programminhalte gegenüber den Beteiligten und den Verantwortlichen in den teilnehmenden Organisationen, bei der Zusammenstellung der Tandems und dem Beginn ihrer gemeinsamen Arbeit. Sollte es zum Beispiel während der Tandembeziehung zu Konflikten kommen, lassen sich diese ebenfalls unter Einbeziehung eines solchen externen Coachs bearbeiten oder sich ggf. neue Tandemzusammensetzungen finden.

Auch bei der Evaluation der Ergebnisse eines Cross-Mentoring-Prozesses ist Coaching-Kompetenz gefragt [8]: da der im Management übliche Kausalzusammenhang von Erfolg (Ursache und Wirkung) nicht auf die Beziehungsarbeit in Beratungsprozessen angewandt werden kann, gilt es, Kriterien für den Erfolg eines Mentorings festzulegen, die während des Prozesses oder nach dessen Abschluss zu ermitteln sind, z.B. durch Befragung des Mentees oder durch Bewertung seitens des Mentors. Qualitative Kriterien für den Erfolg eines Mentorings sind z.B. das Erreichen eines zuvor festgelegten konkreten Ziels, die Zunahme an Selbstwahrnehmung seitens des Mentees sowie eine gesteigerte Übernahme von Verantwortung, eine größere Zufriedenheit mit seiner Tätigkeit, die Erweiterung seines Handlungsrepertoires, die Erhöhung seiner Kompetenz bei der Problembewältigung oder die Feststellung seiner emotionalen Entlastung durch den Mentor.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich durch eine Einbindung von Coaching-Kompetenz die Professionalität des (Cross)-Mentoring-Prozesses steigern lässt, sei es durch einen im Coaching geschulten Mentor, sei es durch die Hinzuziehung eines externen Business Coaches zur Prozessbegleitung.

4. Praxis von Cross-Mentoring Programmen für Freiberufler

4.1 Allgemeine Vorbemerkung

Das Thema Mentoring, soweit interne Mentoring-Aktivitäten betroffen sind, hat in der Berufsgruppe der Freiberufler, speziell auch bei den Professional Services Firms, bereits in großem Umfang Einzug gefunden. Bei den großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen („Big Four“), die die überwiegende Mehrheit der börsennotierten Kapitalgesellschaften weltweit prüfen und beraten, existieren seit Jahren erfolgreiche

Mentoring-Programme zur Karriereförderung, speziell für die Berufseinsteiger [18] [19]. Auch im Bereich der Rechtsanwälte setzt sich dieses Konzept zunehmend durch [20].

Allerdings: Beispiele für Cross-Mentoring-Projekte, bei denen organisationsübergreifend zusammengearbeitet wird, wie dies von Großunternehmen oder im Mittelstand allgemein bekannt ist, konnten im Rahmen dieses Beitrags im Umfeld der Freiberufler, insbesondere der Professional Services Firms, nicht - bzw. nur ganz vereinzelt - nachgewiesen werden. So ergaben Befragungen bei allen „Big Four“

Wirtschaftsprüfungsunternehmen, dass zwischen diesen keine Cross-Mentoring Programme existieren, ebenso wenig wie zwischen den großen Wirtschaftsrechts-Anwaltskanzleien. Zwar wird über ein Projekt berichtet, in dem auch eine wirtschaftsberatende freiberufliche Organisation in ein Cross-Mentoring Programm eingebunden war [15]. Allerdings war dieses Unternehmen unter 20 anderen beteiligten Organisationen - überwiegend aus dem Mittelstand - das einzige aus der Freiberuflerbranche, so dass es an einem organisationsübergreifenden Austausch fehlte und somit nicht von einem Cross Mentoring Projekt im Sinne dieses Beitrags zu sprechen ist.

Worin liegen mögliche Gründe für die Zurückhaltung gerade in dieser Branche? Sicherlich ist ein Faktor, dass heutzutage vor allem in den Großkanzleien und den international agierenden Beratungsunternehmen ein erheblicher Druck vor allem auf die jungen Berufsträger, aber auch auf die eingesessenen Partner, herrscht, dass ein vorgegebenes Kontingent an zu fakturierender Honorarleistung (auf Englisch: „billable hours“) zu erbringen ist. Demgegenüber rücken Aktivitäten, die nicht abrechenbaren Zeiteinsatz erfordern, in ihrer Priorität nach hinten. Da die mit Mentoring verbrachten Zeiten, sowohl für den Mentor als auch für den Mentee, zu den nicht vom Mandanten vergütbaren Aktivitäten gehören, versagen häufig die vorgesetzten Berufsträger sich selbst und auch ihren Associates im Team die Teilnahme, um die eigenen Honorarumsätze nicht zu dezimieren. Ein anderer Grund hängt damit zusammen, dass heutzutage zwischen den derzeit führenden Partnern oder den Alt-Gesellschaftern, die zumeist der Generation der sog. „Babyboomer“ angehören, und den jüngeren Anwälten – zumeist bereits aus der Generation Y – unterschiedliche Lebenskonzepte aufeinanderprallen [21]. Dies führt einerseits zur Zurückhaltung auf Seiten der Mentoren, weil die Jüngeren ihrem eigenen früheren Bild von vor 15 bis 20 Jahren, zum Beispiel hinsichtlich der Einstellung gegenüber der Arbeitsleistung, nicht mehr entsprechen. Aber dies gilt andererseits auch auf Seiten der Jüngeren, weil die Älteren für sie häufig kein generelles Ideal mehr darstellen für den eigenen Lebensplan, z.B. mit einer veränderten Work-Life Balance. Die Generation Y bevorzugt häufig Vorbilder jeweils für unterschiedliche Fragestellungen oder Arbeitsbereiche, statt dass einem einzigen „großen“ Mentor nachgeeifert wird.

Die entscheidenden Motive für die Zurückhaltung liegen aber vermutlich in den Bedenken wegen gefährdeter Vertraulichkeit, d.h. möglichem Abfluss von Know How sowohl in organisatorischer Hinsicht als auch in Hinblick auf die Mandantenbeziehungen. Weitere Bedenken bestehen sicherlich in der Befürchtung von Abwerbung, da gerade die jüngeren Associates häufig noch nicht eng an ihr Unternehmen gebunden sind. Gerade in diesen Belangen sind Professional Services Firms wegen des oben erwähnten höchstpersönlichen und kundenorientierten Charakters ihrer Tätigkeit besonders sensibel.

Gleichwohl gibt es Cross-Mentoring Aktivitäten im Umfeld der Freiberufler, über die der Autor dieses Beitrags aus eigener Wahrnehmung berichten kann:

4.2 Mentoring in der Berufsgruppe der Patentanwälte

4.2.1 Jeder Berufseinsteiger braucht einen „Mentor“

Die Patentanwaltschaft ist unter den Professional Services Firms mit ca. 3.100 Berufsträgern in Deutschland (Stand 1.1.2015, vgl. Abb. 2) ein zwar vergleichsweise kleiner Berufsstand. Er hat aber eine erhebliche marktwirtschaftliche Bedeutung, weil sich Patentanwälte mit dem Schutz von häufig sehr werthaltigen betrieblichen Innovationen und ihrer Durchsetzung gegenüber Wettbewerbern befassen, also mit Fragen des Gewerblichen Rechtsschutzes („Intellectual Property“, IP). Patentanwälte arbeiten an der Schnittstelle von Technik und Recht und sind dadurch mit der rechtlichen Absicherung von Erfindungen durch Patente sowie mit dem Marken- und Designschutz ebenso vertraut wie mit Wissenschaft und Technik. Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, bestehen die Voraussetzungen für die geschützte Berufsbezeichnung darin, dass ein Patentanwalt zunächst ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium an einer wissenschaftlichen Universität erfolgreich abgeschlossen hat, dann mindestens ein Jahr praktisch auf technischem Gebiet gearbeitet hat und anschließend noch eine fast dreijährige Ausbildung auf dem Gebiet des gewerblichen Rechtsschutzes absolviert [22]. Nach der Abschlussprüfung verfügt ein Patentanwalt somit sowohl über die im Studium erworbenen technisch/naturwissenschaftlichen Kenntnisse als auch über die in der Zusatzausbildung erworbene juristische Qualifikation.

Der Zugang zu diesem Beruf erfordert eine Art „Mentor“: Die Zulassung zur Ausbildung zum Patentanwalt setzt nämlich „eine Erklärung eines Patentanwalts darüber voraus, dass er bereit sei, die Ausbildung des Bewerbers zu übernehmen“ [23]. Dadurch stellt sich von Anfang der Ausbildung an ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen dem berufserfahrenen Ausbilder und seinem gerade am Karrierebeginn stehenden „Kandidaten“ ein. Der Neuling erlernt anhand praktischer Fälle, durch das Gespräch mit seinem Ausbilder und das gemeinsame „Feilen“ an Schriftsatzentwürfen die wichtigen Grundlagen für die Ausübung der Berufstätigkeit im Gewerblichen Rechtsschutz.

Die Erfahrung zeigt, dass sich dadurch nicht selten eine sehr enge, von gegenseitigem Vertrauen getragene Beziehung zwischen Ausbilder und Kandidat entwickelt. Gleichwohl kann dieses Arbeitsverhältnis nicht grundsätzlich als ein Mentoren-Verhältnis eingestuft werden: vor allem in größeren Sozietäten, die häufig nach Fachbereichen gegliederte Abteilungen haben und die Kandidatenausbildung im Rahmen eines strategischen Wachstumszieles betreiben, ist der ausbildende Anwalt in der Regel auch disziplinarischer Vorgesetzter und steht damit hierarchisch über dem Kandidaten. Es überwiegt daher der Trainingsgedanke wegen des konkreten Zieles der Ausbildung, fachliche, zumeist juristische und prozesstaktische, Kenntnisse für den Beruf zu erwerben. In kleineren Kanzleien hingegen, bei denen die Kandidatenausbildung nicht selten dem alleinigen Ziel dient, einen Nachfolger für den zumeist allein agierenden Kanzleihinhaber zu finden, gleicht das Ausbildungsverhältnis viel stärker dem einer Mentoren-Beziehung.

Aber auch bei größeren Patentanwaltssozietäten lassen sich begleitend zur Kandidatenausbildung interne Mentoren-Programme organisieren: sie setzen voraus, dass ergänzend zum formal bestimmten Ausbilder ein anderer, fachfremder Patentanwalt als Mentor fungiert. Dieser steht bedingt durch die fachbezogen gegliederte Organisationsstruktur außerhalb der Hierarchie der Sozietät und hat damit eine größere Unabhängigkeit von seinem Mentee. Er kann dem Neuling bei Fragen helfen, die über den Tellerrand der reinen Fachausbildung hinausgehen, aber dennoch für das Standing im zukünftigen Beruf essentiell sind, vor allem die Vermittlung von „ungeschriebenen Regeln“ der. Beispiele sind Gepflogenheiten in der kanzleiinternen Zuordnung von Mandaten, Hilfestellung beim Umgang mit schwierigen Mandanten oder Ratschläge im Zusammenhang mit der Angemessenheit der Honorierung. Es zeigt sich, dass solche für den Einsteiger essentiellen Informationen häufig schwieriger auf dem Wege der üblichen Ausbildung zu erhalten sind, weil das Interesse des Ausbilders in der Regel auf das Erreichen des Ausbildungszieles gerichtet ist.

Über organisationsübergreifende Cross-Mentoring Programme wird auch in der Patentanwaltschaft nicht berichtet – mit einer Ausnahme: Seit inzwischen über sechs Jahren gibt es ein Programm, welches auf die Karriereförderung von Frauen im Berufsfeld des Gewerblichen Rechtsschutzes gerichtet ist und welches im Folgenden näher erläutert wird:

4.2.2 Das Cross-Mentoring-Projekt „WOMEN IN IP“

Das im Jahre 2010 ins Leben gerufene Projekt „Women in IP“ [24] richtet sich an Frauen, die sich für einen Beruf im Bereich des Gewerblichen Rechtsschutzes interessieren oder die sich bereits für diesen Bereich entschieden haben. Sie sollen bei der Berufs- und Karriereorientierung und in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt werden, weil Frauen in diesem Berufsfeld aufgrund der technischen Ausrichtung und der langen Ausdauer immer noch unterrepräsentiert sind.

Dr. Claudia Schwarz, die selbst als freiberufliche Patentanwältin in München tätig ist, hat diese Initiative mitgegründet. Im Gespräch mit ihr teilt sie mit, dass es ihr Auslöser für das Projekt war, dass sie selber zu Beginn ihres Berufslebens sehr dankbar gewesen wäre, wenn es ein solches Netzwerk schon gegeben hätte. Sie erläutert die Ziele dieses Programms, die vor allem in einer praxisnahen Vorbereitung auf die Anforderungen im Berufsleben, in einer Stärkung der eigenen Potentiale und der kommunikativen Kompetenzen liegen. Dazu erhalten die Teilnehmerinnen Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien für den Berufseinstieg und die berufliche Laufbahn sowie in einer Weiterentwicklung von fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen. Schließlich geht es auch um den Aufbau von berufsrelevanten, auch interdisziplinären Netzwerken und generell um Einblicke in Strukturen von Anwaltskanzleien und Gerichten und um die Spielregeln des Systems „Gewerblicher Rechtsschutz“ [25].

Dieser Zielsetzung soll in besonderer Weise dadurch Rechnung getragen werden, dass das Programm organisationsübergreifend (als Cross-Mentoring-Programm) aufgestellt ist. Als Mentees dieses Programmes kommen in erster Linie infrage Patentanwaltskandidatinnen, Rechtsreferendarinnen sowie bereits berufstätige freiberufliche Patent- und Rechtsanwältinnen oder Assessorinnen. Ebenso richtet es sich an junge Patentingenieurinnen aus der Industrie, aber auch an Studentinnen in den Abschluss-Semestern, Promovierende und nicht zuletzt an die weiblichen Nachwuchskräfte in den patentbezogenen Verwaltungen oder den einschlägigen Gerichten.

Als ehrenamtliche Mentorinnen stehen erfahrene Berufsträgerinnen aus Patent- und Rechtsanwaltschaft sowie aus Gerichten und Behörden, insbesondere dem Europäischen Patentamt, zur Verfügung.

Die organisationsübergreifend gebildeten Tandems arbeiten über einen Zeitraum von 12 Monaten miteinander. Das Matching der Tandems übernimmt eine Koordinatorin, die Mitglied des zugehörigen Vereins „Women In IP e.V.“ [24] ist, dessen Vorstand und Kuratorium mit namhaften Persönlichkeiten aus der Branche des Gewerblichen Rechtsschutzes besetzt ist. So unterstützt beispielsweise eine erfahrene Rechtsanwältin, die Partnerin einer renommierten Kanzlei im Patent- und Markenrecht ist, als Mentorin eine junge Patentanwaltskandidatin in einer anderen Sozietät. Das stellt für die junge Frau eine erhebliche Hilfe beim Umgang mit Fragen dar, die sich mit dem Einfinden in eine hauptsächlich von Männern dominierte Anwaltsumgebung beschäftigen, nicht zuletzt auch in Hinblick auf die Übernahme von Führungsverantwortung. Aber nicht nur zwischen zwei freiberuflich agierenden Personen können Tandems gebildet sein. Zum Beispiel ist es für ein Tandem aus einer erfahrenen Richterin, zum Beispiel beim Bundespatentgericht, und einer jungen Chemikerin aus der Industrie ein mögliches Thema, sich über die Berufschancen von Frauen in den jeweiligen Berufsfeldern auszutauschen.

Den Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Mentorin und Mentee legt ein bei Beginn der Arbeit abgeschlossener Vertrag fest. In diesem werden die Eckdaten (Dauer, Häufigkeit, Ort) für den Ablauf des Programmes festgelegt. Daneben können auch Themengebiete festgelegt sein, die für die Mentee im Vordergrund stehen. Ein wichtiger Punkt, gerade in einem solchen Cross-Mentoring-Programm, das sich an Teilnehmer aus einem Berufsumfeld (IP) richtet, bei dem Vertraulichkeit im Umgang mit Mandanteninformationen eine sehr große Rolle spielt, ist die Verabredung einer Verschwiegenheitsverpflichtung.

Neben den Mentoring-Gesprächen werden in diesem Programm auch Netzwerktreffen und Workshops zu berufs- und karriererelevanten Themen angeboten, beispielsweise Seminare über den Umgang mit Machtstrukturen, zum Thema Führung, Selbstmanagement oder Resilienz [24]. Eine spezielle Vorbereitung der Mentoren auf das Programm, z.B. durch den eigenen Erwerb von Coaching-Kompetenzen, erfolgt in der Regel nicht, da der Hauptaspekt in der persönlichen Vermittlung der fachlichen Bezüge liegt. Im Rahmen dieser Veranstaltungen kommen aber die Mentees über externe Coaching-Anbieter durchaus auch mit Methoden aus dem Bereich des Business Coaching in Berührung, beispielsweise bei der Arbeit mit dem „Inneren Team“ nach Schulz von Thun [17] oder bei Systemischen Aufstellungen, und können so „eine gesunde Balance im Umgang mit Anspruch, eigenen Werten und sachlichen Möglichkeiten entwickeln“ [24].

Im Laufe der letzten Jahre wurden – wie Claudia Schwarz weiter berichtet - innerhalb dieses Programms etwa 30 Tandems gebildet, die sehr häufig auch über die einjährige Dauer hinausgehend in Verbindung bleiben. Nicht selten hat sich die ursprünglich auf beruflicher Ebene begonnene Mentoring- Beziehung zu einer persönlichen Freundschaft entwickelt.

Das Programm arbeitet sowohl deutschlandweit, mit Schwerpunkten in Düsseldorf, Hamburg und München, als auch in der Schweiz.

4.3 Das Projekt „Rheinisches FührungsColleg (RFC)“

4.3.1 „Führung durch Eigenführung“

John Kayser, Vorstand des Rheinischen FührungsCollegs und „spiritus rector“ dieser Initiative, erläutert im Gespräch mit dem Autor den Kerngedanken: „Führende sollten sich über ihre hierarchische Position und fachliche Funktion hinaus auch als Person zeigen. Dann steigern sie ihre Wirksamkeit und können die Beziehung zu sich und zu anderen konstruktiv gestalten. Den Entwicklungsraum dafür liefert RFC“.

Das seit 2007 in jeweils einjährigem Zyklus durchgeführte Programm hat zum Ziel, junge Menschen auf Führungsaufgaben in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vorzubereiten. Es richtet sich an Studierende aller Fachrichtungen, vorwiegend im Raum NRW, die sich im Master- oder Promotionsstudium befinden. Es versteht sich als Ergänzung zur akademischen Ausbildung und enthält Module aus persönlichkeitsbildenden Seminaren, Workshops, Kunst, Sport und sozialem Dienst. Vervollständigt wird es durch ein Praktikum und ein Mentoren-Programm [26].

Wie John Kayser weiter ausführt, beruht der Ansatz dieses Programms auf dem empfundenen Mangel, dass sich die akademische Ausbildung in Deutschland nur auf die Vermittlung technisch-funktionaler Inhalte konzentriert. Die Kenntnis von Fachwissen, Methoden und Techniken ist zwar hinreichend für eine sachliche Bearbeitung beruflicher Aufgabenstellungen. Für das Führen von Menschen leisten sie jedoch nur einen untergeordneten Beitrag, da Führung eine menschliche Wechselbeziehung ist, die nur über die führende Person selbst gestaltbar ist. Dieses Defizit in der akademischen Ausbildung hatte schon Max Horkheimer im Jahre 1952, zu dieser Zeit Rektor der Frankfurter Universität, erkannt: „Im Vordergrund [des Studiums, d. Verf.] steht wohl zumeist der praktische Zweck, sich die Vorkenntnisse für bestimmte Berufe anzueignen, [...] an deren Nachweis manche, ja allzu viele Laufbahnen heute gebunden sind“ [27]. Horkheimer weist im Folgenden auf eine weitere Vorstellung vom Studium hin, die zwar allen jungen Studenten bewusst sei, sich ihr hinzugeben aber „die Härte des Lebens“ sie davon abhalte, nämlich der „Gedanke, daß das Studium an der Universität nicht bloß bessere wirtschaftliche und gesellschaftliche Möglichkeiten erschließt, nicht bloß eine Karriere verspricht, sondern zur reicheren Entfaltung der menschlichen Anlagen, zu einer angemessenen Erfüllung der eigenen Bestimmung die Gelegenheit bietet. Der Begriff, der sogleich sich darbietet, wenn diese Vorstellung sich aussprechen will, ist der der Bildung“ [27].

Durch das RFC Programm soll in diesem Sinne ein Entwicklungsraum für die Bildung der Persönlichkeit geschaffen werden. Selbsterkenntnis und persönliche Entwicklung, verstanden als das fortwährende Bemühen, das eigene Potential auszuschöpfen, sind humanistische Werte. Grundend auf den daraus abgeleiteten ethischen Prinzipien sollen Anregungen vermittelt werden, die den Stipendiaten dazu befähigen, den ihm anvertrauten Menschen eine sinnvolle und stimmige Orientierung zu geben.

Ausgehend vom Grundsatz einer "Führung durch Eigenführung" gilt der Reflexion und Ausgestaltung der individuellen Persönlichkeit des Führungsnachwuchses hierbei besondere Aufmerksamkeit: Relevante Kompetenzen wie Interdisziplinäres Denken und Handeln, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen und Konzepte, Entstehen von Überzeugungskraft und wirkungsvoller Eigenpräsentation, Sicherer Umgang in etablierten Gesellschaftskreisen und auf internationalem Parkett sowie Empathie und Sozialcourage werden kontinuierlich thematisiert, teilnehmerbezogen reflektiert und nachhaltig geschult [26].

4.3.2 Ganzheitliche Programmgestaltung

Ganzheitliches Führungsmodell des RFC



Abb. 3: Ganzheitliches Führungsmodell des RFC

Auf Basis des humanistischen Menschenbildes wird die Person ganzheitlich verstanden: Körper, Seele und Geist sind gleichermaßen im Fokus, um einen „Dreiklang“ von Ethischer, Sozialer und Funktionaler Kompetenz zu entwickeln (Abb. 3). Über die Dauer eines Jahres findet fortwährend ein Wechsel zwischen Begegnung in der Gruppe (Seminare, Workshops), Begegnung mit dem Einzelnen (Mentoring) und der Selbstreflexion außerhalb des Programms statt. Folgende Schwerpunkte lassen sich in den einzelnen Programmelementen ausmachen (Abb. 4):

- Seminare: geistige Erkenntnisprozesse und kognitive Fähigkeiten.
- Kunst und sozialer Dienst: Anregung von emotionalem und seelischem Wachstum durch Begegnung in der Gruppe.
- Sport und Theaterworkshop: Wahrnehmung und Integration des eigenen Körpers.
- Vorträge: Begegnung mit der Gesellschaft.
- Mentoren: Begegnung zwischen den Generationen, Persönlichkeitsentwicklung, Entwicklung von Führungsqualitäten.

Programmstruktur des Rheinischen FührungsCollegs

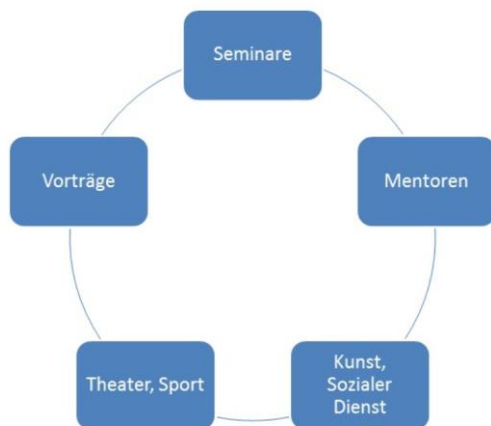


Abb. 4: Programmstruktur des RFC

Ergänzt wird das Programm durch ein Alumni-Netzwerk, so dass frühere Jahrgänge sich in regelmäßigen Treffen wiederfinden und austauschen können. Gleichzeitig können so erfahrene Absolventen die Neuankömmlinge über die Dauer des Programms begleiten.

4.3.3 Das Cross-Mentoring-Konzept des RFC

Die ehrenamtlichen Mentoren beim RFC kommen aus unterschiedlichen Organisationen: aus der Großindustrie, aus dem Mittelstand, aus der Anwaltschaft, aus dem öffentlichen Dienst (Lehramt) und auch aus Coaching-Organisationen. Die Mentees entstammen dem universitären Bereich. Die Tandems werden somit immer organisationsübergreifend gebildet, wobei einem Mentor durchaus mehrere Mentees eines Jahrgangs zugeordnet sein können. Im Sinne dieses Beitrags (vgl. Kap. 3.1) wird somit das RFC Programm ebenfalls als ein Cross-Mentoring-Konzept eingestuft. Dies erscheint auch deswegen gerechtfertigt, weil es nach der oben erläuterten Zielsetzung des RFC auch bei diesem Programm nicht um eine (organisationsinterne) Karriereförderung geht sondern gerade um die Vermittlung organisationsübergreifender Fähigkeiten, z.B. zur Führungskompetenz. Einen besonderen Beitrag leistet das RFC Programm auch mit Hinblick auf die Freien Berufe, insbesondere die Professional Services Firms: zum einen kommen eine Reihe von Mentoren aus diesem beruflichen Umfeld (Rechts-/Patentanwaltschaft, Unternehmensberatung). Zum anderen haben nach der Absolvierung des RFC-Jahres bereits einige ehemalige Mentees (Alumnis) den Weg in den Freien Beruf eingeschlagen, z.B. in eine Rechtsanwaltskanzlei oder in eine der großen Wirtschaftsberatungsunternehmen. Daher trägt das RFC Mentoren-Programm einen deutlichen Charakter eines auf Freiberufler, vor allem auf die Berufsträger einer Professional Services Firm, ausgerichteten Konzeptes.

4.3.4 Inhalte des Programms

Das Einstiegsgespräch mit dem neuen Mentee dient in erster Linie dem gegenseitigen persönlichen Kennenlernen, daher richtet sich die gemeinsame Aufmerksamkeit auf die Besprechung seines möglichst vorab übersandten Lebenslaufs, seiner gegenwärtigen Lebens- und Familienverhältnisse und seinem bisherigen Gang der Ausbildung sowie den privaten Interessen. Auch beruflichen Stationen und Erfahrungen des Mentors finden einen Raum. Eine wichtige Rolle spielt das Schildern von Erfolgen, die der Mentee schon erreicht hat, aber auch die Frage nach potentiellen beruflichen oder privaten Rückschlägen und wie er sie verkraftet hat. Weiterer Inhalt dieses Gespräches ist auch die Festlegung der Regeln der Zusammenarbeit (Ort, Dauer, Häufigkeit, Anredeform Du/Sie) und die Vorbereitung des Mentees auf möglicher Weise für ihn ungewohnte Situationen. Wichtig ist auch, an die Bereitschaft des Mentees zu appellieren, sich auf Fragestellungen im beruflich-persönlichen Umfeld einzulassen, sich zu deren Beantwortung zu öffnen aber auch für sich festzulegen, wo die Grenzen dieser Bereitschaft sind.

Als Einstieg für die weiteren Gespräche, die für den Mentee zunächst einen ungewohnten Prozess bedeuten, wird als Hilfestellung eine Checkliste für mögliche Fragestellungen vorgeschlagen, die wie folgt thematisch gegliedert ist:

- **Grundlegende Fragen zum Studium:** Arbeitsbelastung, Prüfungsdruck, Arbeitsdisziplin, Eigenmotivation, soziale Zufriedenheit, Beschäftigung mit dem evtl. Abbruch oder dem Wechsel der Fachrichtung.
- **Allgemeine Entwicklungsaspekte:** Wo stehe ich gerade? Wo will ich einmal hin? Wo bin ich noch unschlüssig? Wo benötige ich Hilfe von anderen Personen? Von welchen? Welche Rolle spielen meine Eltern, Geschwister, Freunde?
- **Fragen vor dem Berufseinstieg:** Wie stelle ich mir meine erste/ meine neue Stelle vor? Welches sind die besonderen Herausforderungen, denen ich mich stellen möchte? Welche Hindernisse gibt es? In mir selbst? Durch äußere Randbedingungen? Wovor habe ich gar Angst?
- **Spannungsfeld zwischen Studium und Privatleben:** Befinde ich mich im Gleichgewicht zwischen Arbeitsbelastung und persönlicher Freizeit? Wie sieht das mein Partner/ meine Partnerin oder meine Familie? Gibt es Phasen unterschiedlicher Belastung? Welche Erfahrungen habe ich schon gesammelt, diese zu bewältigen?

- **Persönliche Themen:** Welche Werte sind für mich wichtige und welche weniger wichtig? Welche Visionen habe ich? Wie sehen mich meine Freunde, meine Familie? Fällt es mir leicht, Entscheidungen zu treffen? Befinde ich mich derzeit in einer guten oder einer belasteten Lebensphase? Ist meine Kreativität derzeit eingegrenzt? Wodurch? Welche persönlichen außerberuflichen Eigenschaften, welche „soft-skills“, besitze ich und welche möchte ich noch erwerben? Was möchte ich in Zukunft an mir verändern?

4.3.5 Werte – Coaching als Hilfestellung für Entwicklungsprozesse im Mentoring

Wie oben erläutert wurde, gilt im Zusammenhang mit dem Grundsatz "Führung durch Eigenführung" der Selbstreflexion und der Ausgestaltung der individuellen Persönlichkeit des Mentees eine besondere Aufmerksamkeit. Führungskraft zu haben bedeutet damit, sich nicht nur durch Macht und Stärke - die jedoch durchaus durch Kompetenz begründet sein dürfen - durchzusetzen, sondern im Führungsverhalten mit seiner ganzen Persönlichkeit „durchzutönen“ [28]. „Töne“ wiederum finden ihren Ursprung in den personalen Werten des Menschen. Was der Mensch sich also „wert“ ist, zeigt sich schließlich in seinem wertschätzenden Verhalten, in seinen Handlungen und Entscheidungen [29]. Die Betrachtung von Zielen und Werten, die dem Mentee wichtig sind, stehen daher im Mittelpunkt der Gespräche beim RFC Mentoring. Wenn Menschen sprechen oder handeln, geben sie fortlaufend Hinweise über das, was ihnen wichtig und wertvoll ist [30]. Daher können in einer geeigneten Gesprächsführung die Spuren der Werte entdeckt und verfolgt werden. Direkte Wege zu dem, was als werthaltig empfunden wird, finden sich durch Ausgangsfragen wie: Was oder wie wären Sie gerne? Wann oder wo fühlen Sie sich wohl? Hierdurch lässt sich die Aufmerksamkeit des Mentees auf positiv bewertete Aspekte seines Lebens lenken und diese in weiteren Fragen vertiefen, z.B. was genau ihn an einer solchen Situation wohl fühlen lässt. Schließlich lässt sich daraus ein Bewusstsein beim Mentee für die seinem Verhalten zugrunde liegenden Werte finden.

Wichtig ist dabei die Klärung der tatsächlich gelebten Werte gegenüber denjenigen, die derzeit – bewusst oder unbewusst - ins Hintertreffen geraten sind und daher in Zukunft stärker realisiert werden sollten. Wege zur Veränderung zeichnen sich durch eine solche Betrachtungsweise deutlicher ab.

Wichtig ist eine werteorientierte Gesprächsführung auch im Verhältnis zwischen den Beteiligten im Mentoring-Prozess: Aussagen wie „Mein Mentor und ich haben ähnliche Werte“ oder „Mein Mentor ist jemand, mit dem ich mich identifizieren kann“ lassen darauf schließen, dass sich der Prozess auf einem für beide Beteiligten guten, wertvollen Weg befindet.

Beispiele für solche wertorientierten Entwicklungsprozesse, die sich bei den einzelnen Mentees ergeben haben, zeigen sich in den Antworten in dem folgenden den Abschluss dieses Beitrags bildenden Kapitel.

4.3.6 Feedback von Mentees im RFC Mentorenprogramm

Mentees (M1 bis M5) haben ihr Feedback zu Fragen gegeben, die ihnen nach Abschluss des RFC Programmes gestellt wurden. Der Wortlaut der Fragen sowie der Antworten ist im Folgenden jeweils anonymisiert wiedergegeben.

Frage: Welches sind rückblickend die wichtigsten Impulse, die Ihnen in der Arbeit mit Ihrem RFC Mentor gegeben wurden?

- *M1: „Die Diskussionen über meine zukünftige Laufbahn waren ganz wichtig. In diesem Zusammenhang fand ich auch die Analysen mit dem Fragebogen „Karriereanker“ und den „BIP Persönlichkeitstest“ sehr hilfreich [...] Damit konnte ich mich mit meinen Zielen versöhnen und mich besser darauf konzentrieren, was ich wirklich und aus welchem Grund machen will“.*
- *M3: „Ein vertrauensvoller, intimer Austausch auf Augenhöhe. Dies hat sich in Denkanstößen in Bezug auf individuelle Problemstellungen gezeigt“.*
- *M4: „Selbstakzeptanz mit allem Drum und Dran: das wichtigste für mich ist zu lernen, dass ich Seiten an mir habe, die ich mag, aber auch Seiten, die ich nicht mag. Diese Seiten gehören aber zu mir und machen mich als Menschen aus“.*
- *M5: „Realistische Einschätzung zur eigenen Persönlichkeit und kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Wirken auf andere“.*

Frage: Inwieweit wirken diese Impulse auf Ihr heutiges berufliches Wirken nach?

- *M1: „Ich fühle mich bewusster über mich selbst und die inneren Kräfte, die mich bewegen. In der Kommunikation mit meinen Kollegen empfinde ich auch ein ähnliches Bewusstsein“.*
- *M2: „Ich habe mich beruflich komplett verändert“.*
- *M3: „Mit den Gesprächen habe ich unter anderem evaluieren können, welcher Studienstandort für mich der richtige ist“.*
- *M4: „Ich hinterfrage meine Promotion noch mehr. Aber ich bin auch zuversichtlicher, dass ich etwas in der Arbeitswelt finde, das zu mir passt“.*
- *M5: „Ich bemühe mich, manche Ansätze für eine werteorientierte (an Stelle einer rein ergebnisorientierten) Arbeit, vor allem bei der Führung und Anleitung anderer Mitarbeiter, umzusetzen. Ich nehme meine Eigenarten (Stärken und Schwächen) deutlicher wahr und kann persönliche und berufliche Erfolge und Misserfolge nicht selten auf diese zurückführen. An den Defiziten arbeite ich bewusster, als das ohne eine treffende und offene Außeneinschätzung möglich gewesen wäre“.*

Frage: Hat das RFC Mentoren-Programm Ihren beruflichen Weg beeinflusst? Wenn ja, wie?

- *M2: „Ja, das hat es – aber nur insofern als dass Gedanken und Überlegungen, die ohnehin in mir vorhanden sind, auch zugelassen werden“.*
- *M5: „Das RFC-Mentoren-Programm hat nicht so sehr die beruflichen Schritte, die ich genommen habe verändert; es wirkt aber in meiner täglichen Arbeit nach, weil ich versuche, im Umgang mit anderen die für mich typischen (erkannten) Fehler zu vermeiden und Stärken auszuspielen“.*

Frage: Welches sind die drei wichtigsten Werte, die für Sie aus dem RFC Mentoren-Programm „nachklingen“?

- *M1: „Integrität/Ausgeglichenheit, Soziales Engagement, Selbstmotivation mit eigener innerer Kraft“.*
- *M2: „Gelassenheit, Stärken einbringen – nicht die Schwächen“.*
- *M3: „Neutralität, Intimität, Vertrauen“.*
- *M5: „Verantwortungsbewusstsein, Erfolg langfristig und anhand von nachhaltigen Ergebnissen zu messen, Mitarbeiter und Kollegen stärker mit ihren persönlichen Besonderheiten, Stärken und Problemen (und weniger funktional) wahrzunehmen und einzuschätzen“.*

Frage: Sollten Ihrer Meinung nach beim RFC Mentoren-Programm auch Elemente/Methoden des Business Coaching eine Rolle spielen?

- *M3: „Auf jeden Fall. Ich fand es hilfreich, auf einer anderen analytischen Ebene Themen meines Lebens zu beleuchten. Das hat in der Betrachtung oft geholfen, Emotionen etwas auszublenden, um sie an der richtigen Stelle gezielt und einzeln betrachten zu können und so ein differenziertes Ergebnis zu erreichen“.*
- *M4: „Das finde ich auch gut und wichtig, um die Person als Ganzes zu betrachten“.*
- *M5: „So, wie ich den Begriff verstehe, enthält er vor allem die Anleitung zum Hinterfragen der eigenen beruflichen Situation, der eigenen Ziele und zur realistischen Einschätzung der eigenen Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten. Vor allem soweit es hierbei um Selbstreflexion geht, sind Komponenten davon schon Teil des RFC-(Mentoren-)Programms. Berufliche Richtungsentscheidungen richtig und aus den richtigen Gründen zu treffen, ist eine wesentliche Voraussetzung nicht nur für professionellen Erfolg sondern vor allem für ein erfülltes Berufsleben und letztlich für persönliche Zufriedenheit. Schulen, Universitäten, Familien und Freunde bieten dabei nur bedingt Hilfestellung (und können dies auch nur sehr eingeschränkt). Diesen Aspekt im Rahmen des RFC weiter zu stärken, macht das Programm sicher noch wertvoller für die Stipendiaten“.*

Frage: Hat das RFC Mentoren-Programm eine Auswirkung darauf gehabt, dass Sie möglicher Weise die Ausübung einer freiberuflichen Tätigkeit in Erwägung gezogen haben oder ziehen?

- *M3: „Ich für meinen Teil habe ein relativ hohes Interesse an einer freiberuflichen Tätigkeit. Ich muss für mich noch ein wenig abstecken, in welchen Feldern ich genau aktiv werden will und kann“.*
- *M5: „Eher nein, die Berufswahl Anwalt und damit die Tätigkeit als Freiberufler lag bei mir schon vor Beginn des RFC-Programms nahe. Während des RFC-Programms habe ich eher nochmal alternative Tätigkeiten in Erwägung gezogen, insbesondere welche, bei denen das Übernehmen von Führungsverantwortung stärker im Vordergrund steht als im Anwaltsberuf“.*

5. Fazit

Cross-Mentoring hat aktuell noch keine erhebliche Bedeutung im Umfeld der Freien Berufe, insbesondere der Professional Services Firms gewonnen. Gründe dafür sind der zu Lasten der fakturierbaren Stunden („billable hours“) gehende Zeiteinsatz, Bedenken wegen der Vertraulichkeitswahrung der Informationen oder die Befürchtung von Abwerbungen. Die besonderen Vorzüge von Cross-Mentoring, die in einem organisationsübergreifenden Vergleich essentieller Faktoren wie z.B. von unternehmenskulturellen Aspekten liegen, treten wegen der besonderen professionellen Ansprüche dieser Berufsgruppe in den Hintergrund. Die in diesem Beitrag vorgestellten aktuell praktizierten Cross-Mentoring-Projekte aus dem Freiberuflerumfeld, zum einen ein Programm für Frauen als Nachwuchskräfte im Bereich des Gewerblichen Rechtsschutzes und zum anderen ein Programm zur Förderung der Führungskompetenz bei Abschluss-Semestern verschiedener Fachrichtungen von Universitäten in NRW, lassen aber erkennen, dass die Ansätze und Vorteile des Cross-Mentoring auch auf dieses Berufsfeld übertragbar sind.

Literatur

- ¹ Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird sowohl für die männliche als auch für die weibliche Form immer die männliche Form verwendet, außer wenn die weibliche Form im Kontext notwendig ist.
- ² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2013), Bericht der Bundesregierung zur Lage der Freien Berufe Drucksache 17/13074, 12. 04. 2013, in: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197136.html>, besucht am 2.3.2016.
- ³ Institut für Freie Berufe (2016): Zahlenmäßige Struktur der Selbstständigen in Freien Berufen in Deutschland zum 01.01.2015 in <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/XYZ/zahlenmaessige-struktur-der-selbststaendigen-in-den-freien-berufen-2014,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> besucht am 10.3.2016.
- ⁴ Partnerschaftsgesellschaftsgesetz, PartGG § 1 Abs. 2.
- ⁵ http://ifb.uni-erlangen.de/wp-content/uploads/2015/12/Selbst-fb-brd-STRUK-2014_end.pdf, besucht am 1.3.2016.
- ⁶ https://de.wikipedia.org/wiki/Professional_Service_Firm, besucht am 1.3.2016.
- ⁷ Dolff, A. (2006). Mentoring. Ursprünge, Aufgaben und Formen, Grin-Verlag.
- ⁸ Vespermann, S. (2009). Tandem-Coaching. Kooperative lösungsorientierte Kurzberatung zwischen Führungskräften. Dissertation Eberhard-Karls-Universität Tübingen.
- ⁹ Wegert, A. (2014). Kritische Erfolgsfaktoren im Cross-Mentoring. Eine Längsschnittuntersuchung des Projektes MINT-Mentoring Plus in Ostwestfalen-Lippe, Masterarbeit an der Europäischen Fernhochschule Hamburg.
- ¹⁰ Stadelmann, M. (2014). Cross Mentoring Deutschland in: <http://www.crossmentoring-deutschland.de/de/3/20120713110820/Tandemarbeit.html>, besucht am 11.3.2016.
- ¹¹ Zehrfeld, A. (2015). Internes Mentoring vs. Externes Mentoring, in: <http://www.perso-net.de/rkw/Cross-Mentoring>, besucht am 11.3.2016.
- ¹² In der Mengenlehre heißen zwei Mengen disjunkt, elementfremd oder durchschnittsfremd, wenn sie kein gemeinsames Element besitzen. Mehrere Mengen heißen paarweise disjunkt, wenn beliebige zwei von ihnen disjunkt sind.
- ¹³ Bayer, R. (2015). Cross-Mentoring Programm der Region Bodensee-Oberschwaben, in: <http://www.ricarda-bayer.de/index.php/termine/aktuelle-termine-ansehen/106-informationenveranstaltung-zum-5-cross-mentoring>, besucht am 22.3.2016.
- ¹⁴ Tenhaef, H. D., Littmann, D., Niggemann, E. (2015). Cross – Mentoring Fachkräfteentwicklung in technischen Unternehmen der Region OWL, in: <http://www.owl-maschinenbau.de/de/Projekte/CROSS-Mentoring.html>, besucht am 22.3.2016.
- ¹⁵ Tigges-Mettenmeier, B. (2014). CrossMentoring OWL für weibliche Potenzialträgerinnen mit Unternehmen der Region, in: <http://www.crossmentoring-owl.de/>, besucht am 22.3.2016.
- ¹⁶ Radatz, S. (2013). Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 8. Auflage, Wien, literatur-vsm.
- ¹⁷ Schultz von Thun, F. (2014). Miteinander reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Sonderausgabe. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- ¹⁸ Ernst & Young LLP and Mentor (2015): The National Mentoring Partnership: Mentoring at the crossroads of education, business and community, in: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring_at_the_crossroads_of_education,_business_and_community/\\$FILE/1501-1385340_Mentoring%20at%20the%20Crossroad_CV0116.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mentoring_at_the_crossroads_of_education,_business_and_community/$FILE/1501-1385340_Mentoring%20at%20the%20Crossroad_CV0116.pdf), besucht am 21.3.2016.
- ¹⁹ KPMG Training & Mentoring (2016): Fast Track Your Career, in: <http://www.kpmgcampus.com/why-kpmg/training-mentoring>, besucht am 10.3.2016.
- ²⁰ Hies, M. (2016). E-fellows.net . Mentor-Mentee-Tandem bei Freshfields. Früh übt sich, in: <http://www.e-fellows.net/e-fellows.net-Stipendium/Vorteile-fuer-Stipendiaten/Mentoren/Mentoren-Tandems-im-Profil/Mentor-Mentee-Tandem-bei-Freshfields>, besucht am 15.3.2016.
- ²¹ TaylorWessing and Temporal Tanja Consulting. The Next Generation Law Firm, in: <http://www.taylorwessing-karriere.com/uploads/media/Next-Generation-Law-Firm-Report-Germany.pdf>, besucht am 15.3.2016
- ²² Information der Patentanwaltskammer, München, in: https://www.patentanwalt.de/files/pak/pdf/pa/ausbildung/14_12_Mehr_zur_Ausbildung.pdf, besucht am 1.3.2016
- ²³ § 2 (2) Nr.7 der Patentanwaltsausbildungs- und -prüfungsverordnung - PatAnwAPO : <https://www.gesetze-im-internet.de/patanwapo/BJNR001180967.html>, besucht am 1.3.2016.
- ²⁴ Graser, K., Hermann, B., Schwarz, C. (2012). Networking Intellectual Property. Mentoring, in: <http://www.women-in-ip.com/>, besucht am 1.3.2016.

²⁵ Schwarz, C. (2012). Bessere Karrierechancen im IP Bereich: Women in IP unterstützt Berufseinsteigerinnen mit Mentoring Programm, in: <http://www.openpr.de/news/629262/Bessere-Karrierechancen-im-IP-Bereich-Women-in-IP-unterstuetzt-Berufseinsteigerinnen-mit-Mentoring-Programm.html>, besucht am 1.3.2016.

²⁶ Kayser, J. (2016). Nicht auf das Werkzeug – auf den Handwerker kommt es an, in: <http://www.rheinischesfuehrungscollg.de/das-programm/konzept/>, besucht am 1.3.2016.

²⁷ Horkheimer, M. (1952): Rede zur Begrüßung der Erstsemester zu Beginn des Wintersemesters 1952/1953 in: Dörpinghaus, A. (2009): Bildung – Plädoyer wider die Verdummung, Forschung & Lehre Supplement 9/2009, S. 4.

²⁸ „personare“ (lat.) = durchtönen.

²⁹ Schlieper-Damrich, R. & Kipfelsberger, P. Netzwerk CoachPro, (Hrsg.) (2011): Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern. ManagerSeminare, Bonn.

³⁰ Mathar, H. (2007): Wie wir finden, was wir wollen. Historische und aktuelle Beiträge zur Zielfindung im Persönlichkeitscoaching. Dgvt-Verlag, Tübingen.

Datum der abschließenden Verfassung: 30. März 2016

Dr. Ralph Schippan, Business Coaching & Mentoring, Markgrafenstr. 14, 40545 Düsseldorf,

E-Mail: ralph.schippan@web.de Web: www.ralph-schippan.de