Eine Reflexion über Mentoring [1]

In meinem Bestreben, Familien dabei zu helfen, ihr menschliches und intellektuelles Kapital zu bewahren und zu vermehren, suche ich nach Geschichten von Menschen, deren Lebenswege ein Beispiel für erfolgreiches lebenslanges Lernen sind. Mein Interesse gilt Menschen, deren Leben erfolgreiche Wege im aristotelischen Streben nach Glück widerspiegeln. Wenn ich mich mit diesen Menschen beschäftige, stelle ich anhand ihrer Worte und Taten immer wieder fest, dass viele von ihnen ihren Erfolg bei jedem einzelnen Schritt auf ihrem Lebensweg des Lernens den Mentoren zuschreiben, die ihnen geholfen haben. Da ich das Glück hatte, selbst Mentoren in meinem Leben zu haben, kann ich nur zustimmen, wie richtig es ist, dass sie ihren Erfolg auf diese Weise begründen.

Was ist die Grundlage und der Ablauf einer erfolgreichen Mentorenbeziehung? Die alten Griechen hatten ein Sprichwort: „Wenn der Schüler bereit ist, erscheint der Lehrer.“ Meiner Erfahrung nach hatten die Griechen absolut Recht. In meiner Praxis stelle ich immer wieder fest, dass auf magische Weise, sobald der angehende Schüler seine Lernbereitschaft bekundet, der Lehrer tatsächlich erscheint. Darüber hinaus entdecke ich tief in dieser Bereitschaftserklärung die wahre Demut der Person, die bereit ist, Lehrling eines Meisters zu werden, und damit einhergehend die Fähigkeit, die Weisheit eines anderen zu würdigen. Immer mehr ist mir bewusst geworden, dass eine entscheidende Tugend für ein erfolgreiches Leben die Demut ist, das Gegenteil von Hybris. Demut ermöglicht es einem Menschen zu erkennen, was er oder sie nicht weiß, und andere Menschen aufzusuchen – die wir Lehrer nennen –, die Antworten auf seine oder ihre Fragen geben können. Dieser Prozess des Suchens ist ein Ritual, das uralt und zugleich absolut modern ist. Es ist ein Ritual, das meiner Meinung nach jedem erfolgreichen Lernvorhaben vorausgehen muss.

Ich glaube, dass Lernen am besten mithilfe der sokratischen Fragetechnik stattfindet. Von Lehrern Antworten zu erhalten, ist hilfreich, doch wenn der Schüler durch Fragen vom Lehrer zur Antwort geführt wird, vertieft dies die Verinnerlichung des Gelernten. Durch das Stellen von Fragen ist es weitaus wahrscheinlicher, dass das Gelernte im Arbeitsgedächtnis des Schülers haften bleibt.
Große Mentoren geben, anders als Lehrer, fast nie Antworten vor. Sie versuchen vielmehr,

ihren Mentees jene Fragen zu stellen, von denen sie glauben, dass sie am besten zu dem Lernen führen, das für den jeweiligen Mentee einzigartig ist. Eine allgemeine Antwort auf die Frage eines Mentees trägt zwar zur allgemeinen Bildung des Mentees bei, führt aber selten zu nützlichem Lernen, das der Mentee sofort in sein Leben integrieren kann. Eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung führt den Mentee dazu, durch die Kunst des Mentors einen Lernprozess zu entdecken, der für ihn oder sie einzigartig ist und der sein oder ihr ganzes Leben lang genutzt werden kann. Es ist die Entdeckung des Prozesses, wie ich lerne – und nicht, wie andere lernen –, die das tiefe Lernen ausmacht, das in jeder großartigen Mentoring-Erfahrung zu finden ist.

Nachdem man nun die Grundlagen und den Ablauf des Mentorings verstanden hat, stellt sich die Frage: Wie findet man einen Mentor?

Zunächst muss sich der Mentee fragen, was genau er oder sie in dieser Phase seines oder ihres Lebens lernen möchte. Ist es ein Wissensschatz? Ist es ein tieferes Verständnis von sich selbst? Mit anderen Worten: Befinde ich mich auf meinem Lebensweg an einem Punkt, an dem ich mehr über meinen Verstand und meine Rolle in der Welt lernen und nach außen blicken möchte; oder möchte ich mehr über meine Intuition, mein inneres Selbst lernen und nach innen blicken? Oft glauben wir, etwas Äußerliches zu suchen, während wir uns in Wirklichkeit innerlich verändern – und genau dort sollten wir zuerst suchen. Viele mystische Traditionen lehren uns, dass der Verstand das Produkt der Intuition ist, dass unser Geist das Spiegelbild unserer Seele ist. In meinem eigenen Leben stelle ich häufig fest: Wenn mir mein Verstand sagt, ich befinde mich an einem Scheideweg auf meinem Weg und müsse eine Entscheidung treffen, habe ich die Frage in Wirklichkeit bereits durch meine Intuition geklärt und bin schon ein gutes Stück auf einem der Wege vorangeschritten, während ich auf den hinter mir liegenden Scheideweg zurückblicke. Zu verstehen, welche Frage wir wirklich stellen – ob sie äußerlich oder innerlich ist, ob es sich um eine Frage des Verstandes oder des Geistes handelt –, ist entscheidend dafür, dass man als Mentee weiß, wo man einen Mentor suchen soll.

Zweitens: Wenn der Mentee die Frage geklärt hat, auf die er eine Antwort sucht, besteht der nächste entscheidende Schritt bei der Suche nach einem Mentor darin, genau diese Frage den Menschen zu stellen, denen wir am meisten vertrauen. An diesem Punkt auf der Suche nach einem Mentor muss der Mentee den Mut aufbringen, sich verletzlich zu zeigen. Der Mentee muss bereit sein, seine natürliche Angst davor, andere um Hilfe zu bitten, sowie das oft gefürchtete Gefühl der Schuld, das entsteht,

, wenn man jemanden um Hilfe bittet. Solange der Mentee sich bewusst gegen diesen Akt des Loslassens wehrt, ist er oder sie noch nicht wirklich bereit zu lernen, und der Mentor wird meiner Erfahrung nach nicht auftauchen. Wenn der Mentee diese Angst losgelassen und sich der bewussten Verpflichtung gegenüber einem anderen geöffnet hat, die für eine erfolgreiche Betreuung notwendig ist, wird der Mentor auftauchen. Warum sollte das so sein? Ganz einfach, weil diejenigen, denen wir am meisten vertrauen – unser engster Kreis –, wissen, wann wir bereit sind für unseren nächsten Lernschritt. Wenn wir sie davon überzeugen können, dass wir wirklich bereit sind, diesen Lernprozess zu beginnen, helfen sie uns, den Mentor zu finden.

Oft haben die Mitglieder des engsten Kreises des Mentees zu Beginn des Prozesses genauso wenig eine Vorstellung davon, wo der Mentor zu finden ist, wie der Mentee selbst. Durch Zusammenarbeit und unter Nutzung der vielfältigen externen Beziehungen, über die jede Gruppe verfügt, wird der Mentor fast immer
gefunden. In der heutigen Welt wird dieser Prozess durch die Informationssysteme erleichtert, über die unsere Gesellschaft verfügt; man stelle sich vor, wie viel schwieriger dieser Prozess für Menschen in Kleinstädten und Dörfern war, bevor es solche Systeme gab. Bei der Suche nach einem Mentor werde ich häufig von Personen herausgefordert, die behaupten, sie hätten keinen inneren Kreis. Bislang habe ich immer festgestellt, dass dies nicht stimmt. In jedem Fall habe ich festgestellt, dass schon ein paar behutsame Fragen zu einer Liste hilfreicher Menschen führen – einer Liste, die dem Mentee offenbar aufgrund seiner Angst, um Hilfe zu bitten, verborgen geblieben war. Auch hier gilt: Man kann die Reise des Lernens nicht beginnen, ohne um Hilfe zu bitten; dies ist der entscheidende Schritt, damit Lernen überhaupt stattfinden kann.

Drittens kann die Wertschätzung der Beziehung durch Mentor und Mentee dazu führen – und tut dies häufig auch –, dass sich die Beziehung erweitert, wenn neue Fragen aufkommen. Letztendlich wird der lebenslange Lernweg des Mentees zu neuen Themen führen, für die andere Mentoren benötigt werden. Zu Beginn dieser Reflexion habe ich das antike griechische Sprichwort zitiert: „Wenn der Schüler bereit ist, wird der Lehrer erscheinen.“ Ich möchte nun einige eigene Worte hinzufügen: „Wenn der Schüler bereit ist, verschwindet der Lehrer.“ Alle erfolgreichen Mentoring-Beziehungen hängen davon ab, dass sie so enden, wie sie begonnen haben. Die großen Mentoren, die ich gekannt habe, scheinen immer instinktiv zu wissen, wann der Mentee bereit ist, weiterzugehen, und das von ihnen vermittelte Lernen abgeschlossen ist.

Diese großartigen Mentoren bereiten das Ende der Beziehung genauso vor, wie große Schachmeister stets drei bis vier Züge im Voraus planen. Für den Mentee ist dieser Prozess undurchsichtig – und das sollte er auch sein, wenn der fortlaufende Lernprozess nicht vor seinem angemessenen Abschluss unterbrochen werden soll. Manchmal verläuft das Ende der Mentor-Mentee-Beziehung stürmisch. Dies ist ein Risiko, das mit dem Ende jeder Beziehung einhergeht, die tief genug ist, um echtes Lernen und eine echte Partnerschaft zu ermöglichen. Großartige Mentoren können sogar zu dem Schluss kommen, dass für den für diesen bestimmten Mentee ein Sturm der einzige Weg ist, damit sich sein Geist von der Beziehung befreien und weitergehen kann. Wie auch immer die Beziehung endet (eine herzliche Umarmung und ein Winken sind sicherlich besser als Tränen und Drohungen), müssen Mentor und Mentee von Beginn an stets bereit sein, anzuerkennen, dass die Beziehung aufgrund der Natur der lebenslangen Lernreise des Mentees nur vorübergehend ist. Das Bewusstsein für den vorübergehenden Charakter dieser Beziehung von Anfang an bietet die besten Aussichten auf einen erfolgreichen Abschluss. Für den Mentee ist das Bewusstsein, dass er viele Mentoren benötigen wird, um die verschiedenen Phasen seiner Reise zu meistern, ein entscheidender Teil der Beziehung. Für den Mentor ist das Bewusstsein um die bittersüße Rolle des wahren Lehrers entscheidend für die Objektivität, die notwendig ist, damit der Mentee die gesamte Weisheit erlangen kann, die der Mentor zu bieten hat. Der Mentor, der sich ganz und gar diesem einzigartigen Lernprozess hingeben kann, der den Mentee dazu gebracht hat, ihn oder sie als Mentor zu wählen, und der gleichzeitig weiß, dass der Mentee irgendwann weiterziehen muss, ist der wahre Mentor. Wie ein Elternteil ist der Mentor ein Vermittler, der Fragen und Weisheit für den Lebensweg bereitstellt. Meine Lebenserfahrung hat mir gezeigt, dass eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung die höchste Form der Beziehung darstellt, die zwei Menschen eingehen können. Jede Partei muss mit vollkommenem Vertrauen in diese Beziehung eintreten, mit dem Glauben an die Möglichkeit eines erfolgreichen Ergebnisses, jedoch ohne Gewissheit darüber; und mit der tiefen Demut des Anfängers, der nach Weisheit sucht, sowie der noch tieferen Demut des Weisen, der weiß, wie wenig er oder sie tatsächlich weiß.

Wenn ich mit Familien arbeite, gibt es zwei Fragen, auf die ich zu Beginn unserer gemeinsamen Reise von jedem Familienmitglied eine Antwort erhalte. Was begeistert dich? Und wer ist dein Vorbild?

Die erste Frage soll dazu dienen, den einzigartigen Weg zu entdecken, zu dem jedes einzelne Familienmitglied berufen ist. Die zweite Frage soll Aufschluss darüber geben, wie jedes Familienmitglied

seiner Berufung nachgeht, denn ich bin überzeugt, dass niemand seinen Weg des lebenslangen Lernens erfolgreich beschreiten kann, ohne den Mentor zu haben, den es für diese Etappe des Weges braucht. König Philipp von Makedonien hatte dies erkannt, als er Aristoteles bat, seinen Sohn Alexander zu unterweisen, um ihn auf die Rolle als König von Makedonien vorzubereiten. Philipp wusste, dass er Alexander als Vater alles beigebracht hatte, was er konnte. Damit der junge Mann die nächste Etappe seiner Reise antreten konnte, brauchte er einen Mentor. Philipp ahnte nicht, dass Aristoteles durch seine Wahl den Jungen nicht nur zu einem König, sondern zum Herrscher der Welt – Alexander dem Großen – machen würde.

Mentoring ist eine Berufung. Wenn du nach Mentoren suchst, suche jemanden, der zu einer solchen Rolle berufen ist und der – was am wichtigsten ist – sich den einzigartigen Fragen dieser Lebensphase widmet. Sei vorsichtig bei Menschen, die vorgeben, viel zu wissen; lass dich von Menschen anziehen, die dir durch deine eigene Intuition das Gefühl vermitteln, viel zu wissen, aber dennoch zugeben, dass sie wenig wissen.

Copyright ©1999 by James E. Hughes, Jr.

---

[1] Ich möchte diese Reflexion John O'Neil widmen, mit Dank für die vielen tiefgründigen Fragen, die er mir und so vielen anderen gestellt hat.