



# Mentoring-Leitfaden



**Mentoring für Studium, Beruf und Karriere<sup>1</sup>**

## Teil B

**Als Mentor oder Mentorin agieren &  
Gespräche im Mentoring gestalten**

---

<sup>1</sup> Mit freundlicher Unterstützung der Stiftung Mercator

## 0. Inhaltsverzeichnis

<b>0. INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>1. ENTWICKLUNG ZUR MENTORIN ODER ZUM MENTOR</b> .....	<b>1</b>
1.1. Welche Vorteile haben Mentorinnen und Mentoren vom Mentoring?.....	1
1.2. Bringe ich die Voraussetzungen einer Mentorin oder eines Mentors mit? .....	1
1.3. Was kann ich einem Mentee anbieten?.....	1
1.4. Literatur .....	1
<b>2. GESPRÄCHSSITUATIONEN IM MENTORING GESTALTEN</b> .....	<b>2</b>
2.1. Beraten durch „Aktives Zuhören“ .....	2
2.2. Ich-Botschaften.....	3
2.3. Feedbackregeln .....	4
2.4. TALK, wie das Gesagte vom Gesprächspartner verstanden werden kann .....	5
2.5. Das Vier-Ohren-Modell .....	6
2.6. Redeanteile .....	7
2.7. Vorsicht Falle: Kritisieren, Ratschläge geben .....	8
2.7.1. Kritisieren.....	8
2.7.2. Ratschläge geben.....	8
2.8. Klassische Gesprächsabläufe .....	9
2.8.1. Das Klärungsgespräch .....	9
2.8.2. Das Motivationsgespräch .....	10
2.9. Die richtigen Ansprechpartner bei anderen Fragestellungen .....	12
2.10. Literatur .....	12
2.11. Exkurs – Mind-Check: Hatten Sie Mentoren?.....	13

## 1. Entwicklung zur Mentorin oder zum Mentor

### 1.1. *Welche Vorteile haben Mentorinnen und Mentoren vom Mentoring?*

Die Rolle einer Mentorin oder eines Mentors zu übernehmen, bedeutet eine Investition in Nachwuchskräfte.

Der persönliche und berufliche Gewinn für Mentorinnen und Mentoren hat vielfältige Facetten (vgl. u.a. Ragins & Scandura, 1999, Burke, McKeen & McKenna, 1994).

**Tabelle 1 Benefits für Mentorinnen und Mentoren**

- Die Reflexion der eigenen beruflichen Tätigkeit hebt den bisherigen beruflichen Weg und erreichte Erfolge ins Bewusstsein.
- Als Mentorin oder Mentor lernt man die jüngere Generation näher kennen.
- Durch Mentoring-Kontakte können eigene Netzwerke von Fach- und Führungskräften entstehen.
- Mentees können Sparringspartner bei der Entwicklung neuer Ideen sein.
- Man kann u.U. neue Mitarbeiter gewinnen.

### 1.2. *Bringe ich die Voraussetzungen einer Mentorin oder eines Mentors mit?*

An Mentorinnen und Mentoren werden die gleichen Anforderungen gestellt, wie an Mentees. Wenn Sie Interesse daran haben, die Mentorenfunktion zu übernehmen, sollten Sie sich vorher mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Haben Sie die Zeit, sich in einen gemeinsamen Prozess zu begeben?
- Haben Sie Geduld und Gelassenheit einen jungen Menschen dabei zu unterstützen, seinen Weg zu finden?

### 1.3. *Was kann ich einem Mentee anbieten?*

Mentorinnen und Mentoren bringen eine Reihe von Ressourcen mit in eine Mentoring-Situation. Diese Ressourcen variieren in Abhängigkeit von ihrem Job, ihrer Persönlichkeit, ihren Interessen, ihren Erfahrungen, dem Netzwerk an Freunden und Arbeitskollegen und der verfügbaren Zeit und Energie. Identifizieren Sie einige Ihrer besonderen Vorteile, die Sie in eine Mentoring-Beziehung mit einbringen (in Anlehnung an Shea, 1994):

**Tabelle 2 Checkliste: Was kann ich einem Mentee anbieten?**

<b>Bereich:</b>	
Meine Position oder Arbeitserfahrungen:	
Dinge, die ich gerne mache:	
Meine Bildung, meine Fortbildungen und/oder Erfahrungen:	
Meine Hobbies und Vereine:	
Meine besonderen Fähigkeiten und mein besonderes Wissen:	
Meine besondere Leidenschaft:	

#### **1.4. Literatur**

Burke, R.J., McKeen, C. A. & McKenna, C. (1994). 'Benefits of mentoring in organizations: the mentors perspective'. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 3, 23–32.

Hilb, Martin: *Management by Mentoring (...)*. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand, 1997

Ragins, B.R. & Scandura, T.A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 (4), p. 493-509.

Shea, G.F. (1994). *Mentoring. How to Develop Successful Mentor Behaviors*. Rev. ed., [Nachdr.]. Menlo Park, California: Crisp Learning.

## 2. Gesprächssituationen im Mentoring gestalten

Mentoring zeichnet sich dadurch aus, dass Mentorinnen und Mentoren die Mentees bei der Lösungssuche unterstützen. Es geht also weniger darum, für die/den Mentee stets die passende Lösung parat zu haben, als viel mehr darum, sie/ihn dabei zu unterstützen, ihre/seine eigene Lösung zu finden.

Mentees wollen nicht gesagt bekommen, was sie tun oder wie sie etwas tun sollten. Sie suchen in der Mentorin oder m Mentor einen Menschen, der mit ihnen ihre eigenen Ideen diskutiert!

Im Folgenden finden Sie einige Tipps und Hinweise dazu, wie man die Gesprächssituation im Mentoring gestalten kann.

### 2.1. Beraten durch „Aktives Zuhören“<sup>2</sup>

Aktives Zuhören bedeutet, dem anderen Gesprächspartner beim Reden zuzuhören. Dies klingt banal, ist aber in der Praxis eine der schwierigsten Tätigkeiten.

Wie oft hört man den Anderen erzählen und entwickelt schon im Kopf „Wenn...“ und „Aber...“. Die eigenen Ideen und Vorstellungen treten in den Vordergrund während der Andere spricht.

Aktives Zuhören meint: Die eigene Person zurücknehmen, um den Anderen in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen.

#### Der Ratsuchende als Experte für seine Probleme und Lösungen:

- Der Gesprächspartner **kann** sein Problem angemessen beschreiben und dazu Lösungen entwickeln.
- Jeder Mensch weiß **mehr** über sich, als es scheinen mag.
- Im Beratungsgespräch können Lösungen durchgespielt werden.
- Der Beratende sollte vermeiden, Ratschläge und Interpretationen zu geben. Der Ratsuchende ist „Experte“ für seine eigenen Probleme! Mit Hilfe vom Beratenden findet er die Lösung ganz alleine.



#### Sie als Mentor müssen:

- konzentriert zuhören,
- die Absicht haben, den Anderen zu verstehen,
- sich in die Lage des Anderen versetzen,
- die Gefühle des Ratsuchenden ansprechen.

Dazu können Sie folgende Tipps befolgen:

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Nennung der maskulinen und femininen Schreibweise teilweise verzichtet. Selbstverständlich sind jedoch immer beide Geschlechter angesprochen.

## Prinzipien für die beratende Gesprächsführung

1. **Empathie:** Setzen Sie sich in die Lage des Partners, fühlen Sie sich in seine Gefühle und seine Bedeutungswelt ein.
2. **Begleitung:** Begleiten Sie den Mentee, „führen“ Sie ihn nicht. Holen Sie den Mentee dort ab, wo er momentan verhaltens- und gefühlsmäßig steht.
3. **Bejahung:** Bringen Sie dem Mentee Interesse entgegen, ohne zu werten und zu urteilen. Geben Sie ihm verbal Zuwendung und Anerkennung.

### 2.2. Ich-Botschaften

Für die meisten Dinge gibt es viele Lösungswege. Wir tendieren leider dazu, den Lösungsweg des Anderen für den schlechteren zu halten. Unbewusst setzen wir dazu das Mittel der „Du-Botschaften“ (bzw. „Sie“) ein. Dies kann bewirken, dass der Andere sich schnell angegriffen fühlt und zum Gegenangriff startet.

Um konstruktiv auszudrücken, dass man einen andern Lösungsweg bevorzugt oder bei dem Anderen eine andere Verhaltensweise lieber sehen würde, kann man stattdessen viel besser „Ich-Botschaften“ einsetzen. In einer Ich-Botschaft formuliert man eigene Gefühle und Wahrnehmungen.

**Tabelle 3 Ich- und Du-Botschaften (nach Gordon, 1972)**

Du-Botschaft	Ich-Botschaft
„Du bist kindisch.“	„Ich fühle mich nicht ernst genommen.“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfänger fühlt sich angegriffen</li> <li>• keine konstruktive Problemlösung mehr möglich</li> <li>• besonders ungünstig für Interpretationen oder Diagnosen</li> <li>• Begleitbotschaft: „Ich weiß, was mit dir los ist“ ⇒ Unannehmbar für den Betroffenen!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Innenwelt klar wahrnehmen und in klare Äußerungen übersetzen</li> <li>• Voraussetzung: Ich weiß, was mit mir los ist</li> <li>• Verweis auf die erwarteten Konsequenzen</li> <li>• Appell an den Gesprächspartner, sein Verhalten zu ändern</li> </ul>

**Tabelle 4 Beispiele zu Ich- und Du-Botschaften**

Du-Botschaft	Ich-Botschaft
„Müssen Sie mir eigentlich immer ins Wort fallen? Sie sollten mal einen Diskutierkurs besuchen!“	„Ich bin wütend, wenn ich unterbrochen werde, weil ich glaube, dass das, was ich sage, nicht wichtig für Dich ist.“
„Ihnen kann man wirklich nichts anvertrauen!“	„Mir ist das ungeheuer peinlich, dass Sie das weitererzählt haben.“

### 2.3. Feedbackregeln

Eine der zentralen Beratungsleistungen beim Mentoring-Prozess ist das Feedback-Geben. Mentees möchten eine Rückmeldung von einer Expertin oder einem Experten zu ihren Leistungen erhalten. Feedback ist eine wichtige Lernhilfe. Durch Rückmeldung können Mentees aus Fehlern lernen und Stärken ausbauen. Konstruktives Feedback, mit dem der Feedback-Empfänger etwas anfangen kann, ist nach ganz bestimmten Spielregeln aufgebaut:

#### Tabelle 5 Feedbackregeln

##### Für den, der Feedback *gibt*, gilt:

###### **Klar und genau, beschreibend**

Eigene Beobachtungen und Reaktionen mit kurzen und genauen Worten beschreiben!

###### **Konkret**

Keine Bewertung und keine Interpretation des Verhaltens des Anderen!

###### **Direkt**

Feedback direkt nach der beobachteten Leistung geben, weil es dann am wirksamsten für den Empfänger ist.

###### **Konstruktiv**

Feedback so formulieren, dass es umsetzbar ist!

Feedback auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen! Bestimmte Verhaltensweisen (z. B. Erröten) können nicht beeinflusst werden, so dass eine Bezugnahme darauf zu Kränkung und Frustration führen kann.

###### **Angemessen**

Auf keinen Fall die Schwächen und Fehler des Anderen durch Feedback ausnutzen!

###### **Ich-Form**

Ich mache beim Feedback deutlich, dass es sich um meine persönliche Meinung handelt.

##### Für den, der Feedback *nimmt*, gilt:

- Ich zolle der Sprecherin oder dem Sprecher ungeteilte Aufmerksamkeit!
- Ich höre zu, ohne bereits Antworten oder Gegenargumente zu kreieren!
- Ich konzentriere mich auf die wesentlichen Mitteilungen statt auf Details!
- Ich passe auf und frage ggf. nach, wenn ich etwas nicht verstanden habe!
- Ich interpretiere das Gehörte nicht (z.B. als Kritik)!
- Ich verteidige oder rechtfertige mich nicht!

##### **Formulierungshilfen :**

- „Das hat mir gut gefallen, weil...“
- „Das habe ich nicht verstanden, weil...“
- „An diesem Punkt habe ich aufgehört zuzuhören, weil...“
- „Das könnte man besser machen, z. B. durch...“

## 2.4. TALK, wie das Gesagte vom Gesprächspartner verstanden werden kann<sup>3</sup>

In Kommunikationssituationen sind Missverständnisse eher die Regel. Um gut beraten zu können, ist es hilfreich, die Tücken der Kommunikation zu verstehen. Wie kommen Missverständnisse zustande?

Eine gute Stütze, um sich Quellen von Missverständnissen zu verdeutlichen, ist das so genannte TALK-Modell. Jede Botschaft in einem Gespräch hat **vier Ebenen**:

**Tabelle 6 Das TALK-Modell (Neuberger, 1996)**

	<b>Ebene</b>	<b>Zu stellende Frage:</b>
<b>T –</b>	<b>Tatsachenaspekt</b>	Worüber wird informiert?
<b>A –</b>	<b>Ausdrucksfunktion</b>	Was gibt der „Sender“ von sich selbst kund?
<b>L –</b>	<b>Lenkungsaspekt</b>	Wozu soll der „Empfänger“ veranlasst werden?
<b>K –</b>	<b>Kontakt</b>	Was hält der „Sender“ von der Person des „Empfängers“ und wie stehen beide zueinander?

In jedem Beratungsgespräch gibt der Beratende neben Sachinformationen (T) auch etliches über sich selbst (A) preis. Der Beratende versucht, Einfluss auszuüben (L) und drückt die Art der Beziehung (K) aus.

Missverständnisse entstehen dann, wenn beide Gesprächspartner sich auf unterschiedliche Ebenen der Botschaft beziehen. Das, was man sagen wollte, wird von dem Anderen ganz anders aufgefasst.

⇒ Beide Gesprächspartner müssen versuchen, die verschiedenen Seiten einer Botschaft zu erkennen und aufeinander abzustimmen.

Wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Gegenüber versteht Sie nicht richtig, dann gehen Sie mit ihm durch, was er als „Tatsache“ verstanden hat und zu welcher Handlung (Lenkungsaspekt) ihn die Botschaft veranlasst!

### Anwendung des TALK- Modells:

Ein Mentee sucht seine Mentorin auf, um mit ihr über seine persönliche Weiterentwicklung im Studium zu sprechen.

Mentee: „Ich würde gerne mehr eigene Erfahrungen in meinem Studienschwerpunkt sammeln.“

Mentorin: „Das kann ich nur befürworten. An was haben Sie denn gedacht?“

Mentee: „Ich würde gerne bei einer Projektarbeit mitarbeiten und möglichst noch einen guten Verdienst bekommen.“

Mentorin: „So eine Stelle zu finden ist aber schwierig!“

<sup>3</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Nennung der maskulinen und femininen Schreibweise teilweise verzichtet. Selbstverständlich sind jedoch immer beide Geschlechter angesprochen.

### Analyse des letzten Satzes der Mentorin: „Das ist aber schwierig!“.

1. **Tatsachenaspekt:** Die Mentorin gibt Auskunft darüber, wie sie die Vorstellungen des Mentees bewertet, eben als „*schwierig*“.
2. **Ausdrucksfunktion:** Auf dieser Ebene könnte die Botschaft heißen: „*Ich habe da Erfahrung! Ich stelle mir das nicht so einfach vor!*“
3. **Lenkungsaspekt:** Hier kann vom Mentee verstanden werden: „*Lass das lieber sein!*“
4. **Kontaktaspekt:** Der Mentee könnte hier heraushören: „*Dazu brauchst du meine Hilfe!*“

Wenn der Mentee den letzten Satz lediglich von dem möglichen Lenkungsaspekt verstanden hat, wird er resigniert aufgeben, obwohl dies nicht in der Absicht der Mentorin lag.

Berücksichtigen Sie also stets, auf welchen Aspekt die/der Mentee sich bezieht. Wenn Sie den Eindruck haben, sie reden aneinander vorbei, fragen Sie die/den Mentee, was sie/er verstanden hat und was sie/er für Konsequenzen aus der Botschaft ableitet.

### 2.5. Das Vier-Ohren-Modell

Zwischenmenschliche Kommunikation kann durch viele verschiedene Störquellen beeinträchtigt werden. Das **Vier-Ohren-Modell** schlüsselt einzelne Nachrichten auf. Wie kommt eine Botschaft beim Empfänger an? Die Antwort darauf hängt davon ab, auf welchem Ohr der Empfänger bevorzugt hört.

Man unterscheidet vier verschiedene „Ohren“:

- ❖ Das **Sachohr**,
- ❖ das **Beziehungsohr**,
- ❖ das **Selbstoffenbarungsohr** und
- ❖ das **Appellohr**.

Empfänger einer Botschaft, die hauptsächlich auf dem **Sachohr** hören, beziehen sich nur auf die Sachseite einer Nachricht. Häufig leidet darunter die zwischenmenschliche Ebene.

Personen, die mit dem **Beziehungsohr** Nachrichten aufnehmen, interpretieren in viele Handlungen und Botschaften eine Stellungnahme zu ihrer Person hinein. Sie fühlen sich leicht angegriffen und beleidigt. ⇒ betroffene Sichtweise

Durch das **Selbstoffenbarungsohr** werden Nachrichten unter dem Aspekt aufgeschlüsselt, was das Gesagte über den Anderen aussagt. Eine gemeine Äußerung kann dann als Hinweis aufgefasst werden, dass der Sender einen schlechten Tag hatte. Die empfangene Botschaft wird nicht auf die eigene Person bezogen. ⇒ diagnostizierende Empfangsweise

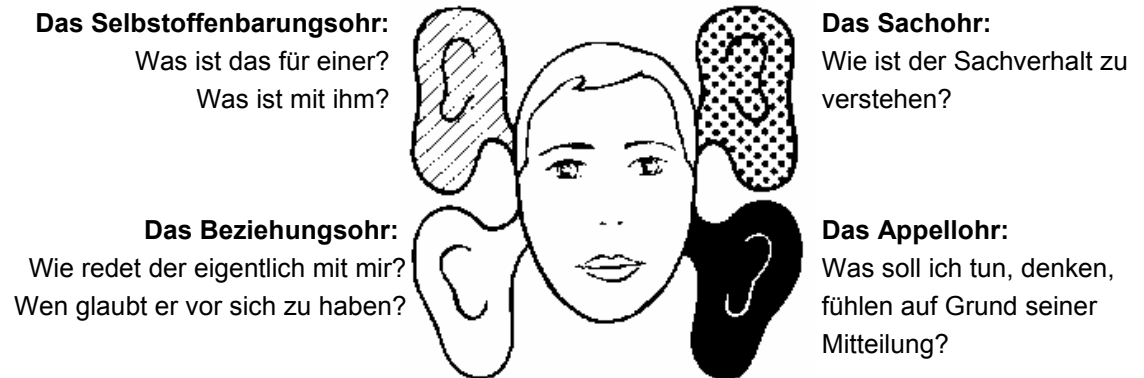
Wird eine Nachricht mit dem **Appellohr** gehört, werden kleinste Signale auf ihre Appell-Komponente hin untersucht. Die eigenen Bedürfnisse werden kaum noch wahrgenommen, da der Wunsch, es allen recht zu machen und zuvorkommend zu sein, besonders stark ausgeprägt ist.

**Abbildung 1 Das 4-Ohren-Modell (Schultz von Thun, 1981)**

Oft ist es dem Empfänger gar nicht bewusst, dass er nur mit einem Ohr hört.

Die Kenntnis über die oben beschriebenen Mechanismen ebnet den Weg zu einer verbesserten Kommunikation. Gerade in Beratungssituationen beim Mentoring sollten sich die Gesprächsteilnehmer über eigene Schwächen bewusst sein, um das Optimale aus der Situation zu holen.

### Das Vier-Ohren-Modell



### 2.6. Redeanteile

Wie viel Redanteil hat der Andere und wie viel Redeanteil haben Sie selber gestaltet?

Wenn man diese Frage Führungskräften nach einem Mitarbeitergespräch stellt, zeigt sich ein erschreckendes Bild. Führungskräfte sind zumeist der Ansicht, dass es ein ausgewogenes Gespräch war. Tatsächlich zeigt sich in der Mehrzahl der Fälle, dass Führungskräfte um die 80% der Zeit selbst gesprochen haben.

Im Mentoring-Prozess zeichnet sich zumeist dasselbe Bild ab. Deshalb gilt:

Achten Sie darauf, dass die/der Mentee die Hälfte der Gesprächszeit gestaltet. Mentees neigen dazu, sich aus Unsicherheit zurückzunehmen. Das kann Sie dazu verleiten, die u.U. peinliche Stille selber mit Inhalten zu füllen. Sie sind als Mentorin oder Mentor nicht dazu da, Vorträge zu halten. Lassen Sie der/dem Mentee Bedenkzeit. Wenn sie/er sich zu einer Frage nicht sofort äußert, lassen Sie die Stille zu, geben Sie ihr/ihm Zeit.

## 2.7. **Vorsicht Falle: Kritisieren, Ratschläge geben**

### 2.7.1. **Kritisieren**

Wenn Sie das Verhalten Ihrer/Ihres Mentees für unangebracht halten, sollten Sie es ihr/ihm sagen. Erwartungen, die man nicht kennt, kann man auch nicht erfüllen. Daher, gehen Sie offen miteinander um.

Wenn Sie Kritik anbringen möchten, dann gehen Sie nach der Strategie des Feedback-Gebens vor.

### 2.7.2. **Ratschläge geben**

Mentees wollen Unterstützung. Allerdings liegt Unterstützung nicht darin, dem Anderen gute Ratschläge zu geben. Ihre Aufgabe ist es, mit der/dem Mentee eine für sie/ihn individuell passende Lösung gemeinsam zu entwickeln.

Dazu sollten Sie gemeinsam mit der/dem Mentee eruieren: „Wo stehe ich? Wo will ich hin?“.

## **Sondierungsfragen**

Sondierungsfragen werden mit einem Fragewort, das mit „W“ anfängt, z.B. „was“, „wann“, „wie“, „wo“ etc. eingeleitet. Gerade am Anfang einer Mentoring-Beziehung sollten geschlossene Fragen, auf die die/der Mentee nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann, vermieden werden. Es geht darum eine Beziehung aufzubauen und Vertrauen zu gewinnen. Dabei sind nachforschende Fragen empfehlenswert:

### **Beispiele:**

- „Welche Situationen im Studium verunsichern Sie am meisten?“
- „Sie studieren seit dem Wintersemester. Wie stellen Sie sich den Verlauf Ihres Studiums vor?“

## **Aufgreifende Fragen**

Wenn Ihnen nicht klar ist, in welcher emotionalen Situation sich Ihre/Ihr Mentee befindet, sind Akzentuierungsfragen hilfreich. Mit einer Akzentuierungsfrage wiederholen Sie eine Aussage der/des Mentee/s, indem Sie ein oder zwei Worte besonders herausheben. Damit signalisieren Sie Ihr Interesse an einer näheren Erklärung.

### **Beispiele:**

- Mentee: „Seit einiger Zeit fühle ich mich jeden Abend ausgebrannt.“  
Mentor: „Ausgebrannt?“  
(Nach dieser Frage würde der Mentee erläutern, was er mit „ausgebrannt“ meint und die Ursache erklären.)
- Mentee: „In Situationen, in denen mir meine Kommilitonen sagen müssen, was ich machen muss, z. B. bei bestimmten PC-Programmen, fühle ich mich irgendwie unwohl.“



Mentor: „Unwohl?“

(Nach dieser Frage würde der Mentee erläutern, was er mit „unwohl“ meint und den Grund dafür näher erläutern.)

### Gezielte Fragen

Bei der gemeinsamen Problemlösung gehört es zu den Aufgaben der/des Mentee, beschriebene Sachverhalte, Handlungen oder Verhaltensweisen zu isolieren und getrennt zu betrachten. Dadurch werden Zusammenhänge besser verstanden. Im Gespräch ist es zu einem bestimmten Zeitpunkt deshalb notwendig, zu präzisieren. Durch gezielte Fragen kann die/der Mentee dann zu präzisen Aufgaben veranlasst werden.

#### Beispiele:

- „Wie viele Leistungsnachweise fehlen Ihnen derzeit zu dieser Prüfung?“
- „Welche Hilfsmittel setzen Sie bei der anstehenden Präsentation ein?“

### Fragen zur Erklärung

Manchmal kann es schwierig werden, den Gedanken der/des Mentee/s zu folgen. Lassen Sie die/den Mentee einfach weiterreden, ohne um Erklärung zu bitten, gehen wesentliche Punkte für das Verständnis des Gesagten verloren. Andererseits wäre es auch falsch, den Gesprächspartner in seinem Redefluss unnötig zu unterbrechen. Überlassen Sie es Ihrem Gespür für die Situation, ob Sie darauf warten, dass sich der Zusammenhang noch ergibt oder, ob Sie die/den Mentee unterbrechen und für Klärung sorgen.

#### Beispiele:

- „Wie haben Sie das gerade gemeint, als Sie sagten, dass...?“
- „Können Sie mir nochmals beschreiben, was Sie mit '....' meinen?“

## 2.8. Klassische Gesprächsabläufe

### 2.8.1. Das Klärungsgespräch

Um gemeinsam zielorientiert arbeiten zu können, kann es sinnvoll sein, am Anfang des Mentorings die Gespräche nach dem Muster von Klärungsgesprächen aufzubauen.

#### 1. Grundlagen klären:

Das Thema sollte kurz erläutert werden. Dieses sollte in Abhängigkeit der Kompetenz der Mentorin/des Mentors, der verfügbaren Zeit und dem jeweiligen Wertesystem erfolgen.

#### 2. Problembeschreibung:

Das Problem sollte so genau wie möglich beschrieben werden: Feststellen wann, wie lange und mit wem daran gearbeitet werden soll, wen das Problem betrifft, welche Bedeutung es hat und weshalb das Problem gelöst werden soll.

Für die Mentorin oder den Mentor besteht hierbei der Auftrag zu prüfen, ob die/der Mentee gewillt ist, dieses zu lösen.

### 3. Lösungsversuche:

Was hat die/der Mentee bereits unternommen, um das Problem zu lösen, welche Schlussfolgerungen hat er gezogen? Wie sehen die Rahmenbedingungen für eine Lösung aus und wer oder was hat den Prozess bislang behindert?

### 4. Lösungen entwickeln:

Welche Lösungsmöglichkeiten ergeben sich? Welche Lösung passt am besten? Wie sehen die Schritte zur Erreichung aus? Welche Kosten entstehen?

### 5. Umsetzungsstrategien und Vereinbarungen:

In Rollenspielen können mögliche Lösungsansätze durch die/den Mentee beschrieben werden. Dabei sollte festgelegt sein, woran der Erfolg erkennbar wird. Fragen, in welcher Form Unterstützung notwendig wird und wie die Belohnung aussieht, sollten geklärt werden.

## 2.8.2. Das Motivationsgespräch

Wenn man intensiv arbeitet, wird es immer schwieriger, Fortschritte zu erkennen. Dies kann bei Mentees zu einem ‚Durchhänger‘ in der gemeinsamen Arbeit führen. Dann ist es an der Zeit, ein Motivationsgespräch zu führen. Im Motivationsgespräch ist jede Phase auf den stufenweisen Aufbau von Leistungsmotivation ausgelegt. Ziel ist die Motivation durch die gemeinsame Entwicklung von neuen Plänen. Dabei ist es wichtig, dass der Hauptteil der Ideen von der/dem Mentee beigetragen wird.

Im Folgenden sind die sechs Phasen eines Motivationsgespräches aufgeführt.

### 1. PHASE

Gestalten Sie den Gesprächsanfang positiv. Blicken Sie darauf zurück, was Sie gemeinsam erreicht haben. Stellen Sie die Leistungen der/des Mentee/s heraus. Loben Sie konkrete Handlungen der/des Mentee/s.

#### Beispiele:

- „Ihr Einsatz bei dem Projekt letzte Woche hat mir gut gefallen ...“
- „Toll, wie Sie mit dem Problem XY umgegangen sind ...“

### 2. PHASE

Formulieren Sie mit der/dem Mentee ein für sie/ihn neues, reizvolles Ziel.

#### Beispiele:

- „Sie möchten XY erreichen ...“

### 3. PHASE

Nun kommt es darauf an, mit der/dem Mentee noch einmal gemeinsam zu formulieren, warum das Ziel wichtig ist, und die aktive Mitarbeit der/des Mentee/s zu sichern. Wichtig ist, dass auf diese Frage ein klares "Ja" kommt.

**Beispiele:**

- „Es ist für Sie wichtig, dieses Ziel zu erreichen, weil ...“, „Kann ich dabei mit Ihrem vollen Engagement rechnen?“

### 4. PHASE

Äußern Sie ehrlich gemeinte Anerkennung für die Arbeit der/des Mentee/s. Achtung: Verfallen sie nicht in einen Lobschwall!

**Beispiele:**

- „Das freut mich, auf Sie kann ich bauen.../ Das finde ich toll, auf Sie kann man sich verlassen...“

### 5. PHASE

Nun beginnt die Lösungsphase, entwickeln Sie gemeinsam einen Plan, wie das Ziel erreicht werden könnte.

**Beispiele:**

- „Wie könnte die Lösung aussehen.../ Wie könnte es gehen.../ Was wäre sonst noch möglich...?“

### 6. PHASE

Beenden Sie Gespräche stets mit einer konkreten Vereinbarung.

Zweck: Festlegung konkreter Schritte und Termine, unter Umständen sogar schriftlich als Voraussetzung der Erfüllung und der gemeinsamen Kontrolle.

**Beispiele:**

- „Also halten wir Folgendes fest ...“

## **2.9. Die richtigen Ansprechpartner bei anderen Fragestellungen**

Mentorinnen und Mentoren sind für eine Reihe von Fragen der Mentees zuständig. Für einige Fragestellungen bietet die Fachhochschule Bochum spezialisierte Anlaufstellen. Denken Sie also bei weiterführenden Fragestellungen (wie z.B. Wohnproblemen) an die Gleichstellungsbeauftragte oder das IZK als Ansprechpartner. Diese vermitteln den Mentees Kontakt zu geeigneten Stellen an der Fachhochschule Bochum.

## **2.10. Literatur**

Bay, Rolf H. (1995). Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören. Renningen-Malmsheim: Expert-Taschenbuch

Brinkmann, R. D. (1994). Mitarbeiter-Coaching. Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter. Heidelberg: Sauer.

Gordon, Th. (1972). Familienkonferenz: die Lösung von Konflikten zwischen Eltern und Kind. Hamburg : Hoffmann & Campe.

Kartmann, S. W. (1998). Wie wir fragen und zuhören ... könnten! 4., erw. Aufl. Würzburg: Max Schimmel.

Neuberger, O. s. (1996). *Miteinander arbeiten - miteinander reden!* In F. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Frauen und Gesundheit (Hrsg.). Coburg: Druckhaus Coburg.

Schultz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1*. Reinbeck: Rowohlt.

Shea, G.F. (1994). Mentoring. How to Develop Successful Mentor Behaviors. Rev. ed., [Nachdr.]. Menlo Park, California: Crisp Learning.

### 2.11. Exkurs – Mind-Check: Hatten Sie Mentoren?

Die Anforderungen an die Person der Mentorin oder des Mentors kann man am einfachsten nachvollziehen, wenn man sich Vorbilder aus seinem Umfeld nimmt oder seine eigenen Aktivitäten Revue passieren lässt.

Nutzen Sie diesen kurzen Exkurs (nach Shea, 1994, S. 10) um ihre persönlichen Erfahrungen zum Thema Mentoring zu prüfen

- Waren Sie schon einmal außerhalb eines Programms Mentorin oder Mentor für eine andere Person?
- Hatten Sie selbst Mentorinnen oder Mentoren?

Mentorinnen oder Mentoren...	Ich habe dies für andere Personen getan	Andere Personen haben dies für mich getan
• setzen hohe Leistungserwartungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• bieten herausfordernde Ideen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• helfen Selbstvertrauen aufzubauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• ermutigen zu professionellem Verhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• konfrontieren mit negativem Verhalten und negativen Einstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• hören sich persönliche Probleme an	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• lehren durch Vorbildfunktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• geben Wachstumserfahrungen weiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• bieten zitierbare Zitate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• erklären, wie die Organisation funktioniert/arbeitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• stehen ihren Mentees in kritischen Situationen bei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• bieten weise Beratung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• ermutigen zu Gewinnerverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• rufen Selbsterkenntnis/Selbsterfahrung hervor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• inspirieren ihre Mentees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• teilen kritisches Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• bieten Ermutigung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• assistieren bei den Karrieren ihrer Mentees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>