

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Mentoring-Leitfaden A, B & C



**Mentoring für
Studium, Beruf und Karriere**



Stiftung Mercator

Mentoring-Leitfaden



Mentoring für Studium, Beruf und Karriere

Teil A

0. Inhaltsverzeichnis

0. Inhaltsverzeichnis	i
1. Die Kunst des Mentorings	1
1.1. Was ist Mentoring?	1
1.2. Was bewirkt Mentoring?	2
1.3. Welche Rolle spielen Mentoren und Mentorinnen?	2
1.4. Was Mentoren und Mentorinnen machen.....	4
1.5. Die ideale Mentorin / Der ideale Mentor	5
1.6. Der Mentoring-Prozess.....	6
1.6.1. Phasen des Mentorings.....	6
1.6.2. Lern- und Veränderungsprozesse im Mentoring-Prozess.....	7
1.7. Literatur	7
2. inSight – Mentoring für Studium, Beruf und Karriere an der Fachhochschule Bochum	9
2.1. Ablauf von inSight.....	9
2.2. Die Mentoring-Treffen.....	11
2.3. Anforderungen an die Mentees	xii
2.4. Das Ende des Mentorings & wenn das Miteinander nicht funktioniert... ..	xiii

1. Die Kunst des Mentorings

1.1. Was ist Mentoring?

Kernstück des Mentoring ist die direkte Beziehung zwischen Mentor/Mentorin und Mentee. Eine lernende Person (Mentee), soll im Rahmen dieser Beziehung Unterstützung und Rat erhalten. Die Mentoren und Mentorinnen – als berufserfahrene Personen – sichern den jüngeren für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung zu, um ihnen bei Entscheidungen zur Seite zu stehen und sie auf ihrem Weg ein Stück zu begleiten (nach Hofmann-Lun, 2001).

Tabelle 1 Merkmale von Mentoring

Merkmale von Mentoring:

- Eins- zu- Eins- Beziehung zwischen Mentor/Mentorin und einem Ratsuchenden/einer Ratsuchenden (= Mentee)
- Regelmäßige Gespräche über einen längeren Zeitraum
- Besprechung von alltäglichen Fragen und allgemeinen Themen
- Ziel: Weiterentwicklung der Persönlichkeit und Fähigkeit der Mentees, Förderung seiner/ihrer beruflichen Karriere
- Mentoring = berufliche und persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen
- Voraussetzung: gegenseitiges Wohlwollen und Respekt
- Basis für gute Gespräche: VERTRAUEN (Persönliche Dinge sollten nicht an Dritte weitererzählt werden!)
- Geschützter Rahmen für Gespräche: Lernen, Fehler machen und über eigene Schwächen reden sollte möglich sein
- Echtes Interesse für die Person des Mentees

(in Anlehnung an Haasen, 2001)

Wir verstehen unter Mentoring:

- Mentoring ist ein Prozess, bei dem eine Person Zeit, Know-how und Anstrengung in das Wachstum, Wissen und die Fähigkeiten einer anderen Person investiert. Die Mentoren und Mentorinnen reagieren auf die kritischen Bedürfnisse im Leben der Mentees und bereiten somit das Individuum auf größere Leistung oder Produktivität in der Zukunft vor.

(in Anlehnung an Shea, 1994)

Tabelle 2 Definition des Begriffs "Mentor"



Mentor, griechischer Mythos: in der Odyssee Freund des Odysseus und Erzieher des Telemach; in der Gestalt des Mentor stand Athene dem Telemach auf seiner Reise nach Pylos und Sparta und dem Odysseus beim Mord an den Freiern der Penelope bei; heute Bezeichnung für einen Ratgeber und väterlichen Freund, auch für den Lehrer, der Studenten während des Praktikums betreut.

(Brockhaus, 2002)

1.2. Was bewirkt Mentoring?

Mentoring soll Mentees in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen.

Tabelle 3 Wirkung von Mentoring

Ergebnisse verschiedener Studien:

Mentees haben mehr Selbstbewusstsein bzgl. ihrer eigenen Kompetenz. Sie können einen positiveren Karriereverlauf aufweisen, als Kommilitonen und Kollegen, die nicht an Mentoring-Programmen teilnahmen (vgl. u.a. Chao, 1997; Scandura, 1992; Noe, 1988; Hunt & Michael, 1983)

Studierende in Mentoring-Programmen zeigen im Vergleich zu ihren Kommilitonen wesentlich bessere Fähigkeiten in den Bereichen: Ziele setzen und erreichen, Problemlösefähigkeit und Entscheidungsfähigkeit (vgl. u.a. Cosgrove, 1986).

Mentees kommen besser mit Stress zurecht (vgl. Liang, Tracy, Taylor & Williams, 2002).

Mentees stehen ihrer eigenen Universität wesentlich positiver, loyaler gegenüber (vgl. u.a. Cosgrove, 1986).

1.3. Welche Rolle spielen Mentoren und Mentorinnen?

Das Studium stellt Weichen für den späteren Werdegang. Wie jeder Übergang in einen neuen Lebensabschnitt ist auch der Übergang vom Studium in das Berufsleben von Unsicherheiten geprägt. Vorbilder und Sparringspartner für eigene Ideen können diese Unsicherheiten auffangen.

Die Mentorin oder der Mentor übernimmt für die oder den Mentee genau diese Funktionen (vgl. u.a. Kram, 1983):

- **Vorbildfunktion:** Mentoren und Mentorinnen sind den Mentees ein Vorbild.
- **Psychosoziale Unterstützung:** Mentoren und Mentorinnen dienen als Berater und stehen den Mentees in schwierigen Situationen bei.
- **Karriereunterstützung bzw. berufliche Unterstützung:** Mentoren und Mentorinnen geben den Mentees direkte Unterstützung für ihre Karriere. Sie geben ihnen als Diskussionspartner Feedback über Ideen, Ansichten und Leistung.

Je mehr dieser Funktionen ein Mentor/eine Mentorin übernimmt, desto größer ist der Benefit für die/den Mentee.

inSight an der Fachhochschule Bochum soll den Studierenden in folgenden Bereichen Unterstützung liefern:

Tabelle 4 Mentoring-Ziele für Studierende der FH BO

Kurzfristperspektive:

- Einblick in die Berufs- und Arbeitsrealität durch „Insider“ zu gewähren.
- Zielorientierung und Motivation für das Studium zu geben.
- Schlüsselkompetenzen bewusst zu machen und zu stärken.
- Lern- und Übungsfelder zu schaffen, um Schlüsselkompetenzen auszubilden und anzuwenden.
- Für den Themenkomplex: „Frauen und Männer gestalten gemeinsam Zukunft“ zu sensibilisieren.
- Zur (Selbst-)Reflektion anzuregen.

Langfristperspektive:

- Die Persönlichkeit und das Selbstbewusstsein zu stärken.
- Das eigene Profil auszubilden.
- Überfachliche Kompetenzen zu erweitern.
- Strategien für den Berufseinstieg zu erarbeiten.
- Genderkompetenz – eine geschlechtsspezifische Sichtweise für alle Prozesse in Studium und Beruf und bei der Karriereplanung - als Bestandteil von Führungskompetenz zu entwickeln.
- Netzwerke zu knüpfen.

1.4. Was Mentoren und Mentorinnen machen

Mentoren und Mentorinnen sind Ratgeber, Wissensvermittler, Sparringspartner, Karriereberater, Türöffner in einer Person. Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der Dinge, die Mentoren und Mentorinnen für ihre Mentees machen:

Tabelle 5 Wie Mentoren unterstützen können

• Geben Sie Ihrer/Ihrem Mentee durch Gespräche über berufliche Anforderungen, Branchen, Märkten usw. Hinweise zur beruflichen Orientierung.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Helfen Sie durch weiterführende Kontakte.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Schlagen Sie Ihre/Ihren Mentee für Projekte vor und unterstützen Sie sie/ihn im Projektverlauf.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Helfen Sie durch herausfordernde Aufgaben das eigene Können unter Beweis zu stellen.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Geben Sie der/dem Mentee kritisch konstruktives, begründetes Feedback.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Unterstützen Sie die/den Mentee realistische kurz- und langfristige Ziele zu formulieren und Schritte für deren Umsetzung zu erarbeiten.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Helfen Sie, Strategien zur Erreichung von Arbeitszielen zu entwickeln.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Beziehen Sie die/den Mentee in die Entwicklung Ihrer eigenen Ideen mit ein.	<input checked="" type="checkbox"/>

Entscheidend bei all diesen Handlungen ist, dass Sie für die/den Mentee keine Lösungen parat halten, sondern sie/ihn unterstützen, ihre/seine eigene zu finden!

Die folgenden sieben Verhaltensweisen sind kritische Komponenten des Entwicklungsprozesses in unserem Leben und werden Ihnen im Laufe des Mentorings von Ihrer/Ihrem Mentee abverlangt:

1. Dem Anderen helfen, seine Sichtweise auch mal zu verändern
2. Zuhören, wenn die/der Mentee ein Problem hat
3. Die Gefühle der/des Mentee/s identifizieren und sie verifizieren (Feedback geben)
4. Effektives Konfrontieren mit negativen Absichten oder Verhaltensweisen
5. Informationen geben, wenn sie angemessen sind
6. Befugnisse übertragen oder Erlaubnis erteilen
7. Ermutigung zur Suche nach Optionen.

Wenn diese Schlüsselbedürfnisse bei wichtigen Entscheidungen im Leben einer Person erfüllt werden, können sie dabei helfen, ein Problem zu lösen oder eine Entscheidung zu fällen und weiterzumachen (vgl. Shea, 1994, S. 43).

1.5. Die ideale Mentorin / Der ideale Mentor

Die Erfahrungen anderer Mentoring-Programme zeigen, dass gute Mentoren und Mentorinnen bestimmte Eigenschaften haben (Quelle <http://www.professional-mentoring.de/link07/frame07.htm>, 06.10.04):

Tabelle 6 Die ideale Mentorin / Der ideale Mentor

- Interesse an Menschen und die Bereitschaft, andere zu unterstützen .
- Den Blickwinkel der/des Mentee verstehen zu wollen.
- Die Bereitschaft zu zeigen, eigenes Wissen und Erfahrungen weiterzugeben.
- Den Lernprozess konstruktiv irritierend zu gestalten, Ansichten und Sichtweisen aufzuzeigen und zu hinterfragen und bei allem die endgültige Entscheidung dem Mentee zu überlassen.
- Die/Den Mentee zu führen, ihr/ihm und ihren/seinen Gedanken zu folgen und sich auch wieder zurückzuziehen, dabei aber stets eine Tür offen zu lassen, auch wenn die/der Mentee ihren/seinen Weg bereits gefunden hat oder zu haben glaubt.
- Die Urheberschaft und die Verantwortung für Veränderungen der/dem Mentee zu überlassen.
- Bereit zu sein, über den eigenen Weg, erlebte Krisen, Konflikte und Lösungen im Beruf zu sprechen.
- Die Selbstreflexion der eigenen Person und Rolle zu fördern, zum Beispiel durch Austausch mit anderen Mentorinnen und Mentoren.
- Alternative Denk- und Handlungsmuster zu akzeptieren, innovationsfreudig neue Wege zu erkunden, nicht am Alten zu kleben und selbst lernwillig zu sein.
- Der Versuchung zu widerstehen, zu schnelle Lösungen finden zu wollen oder eigene Lösungswege zu präsentieren.
- Das eigene Wertesystem offen zu legen und seine Entwicklung deutlich zu machen.
- Eine belastbare Beziehung herzustellen und auch mit Krisen und Meinungsverschiedenheiten konstruktiv umzugehen.
- Präsenz anbieten, Kontakt und Distanz, wirkliches Da-Sein, Da-Bleiben und Gegenüber-Sein.

Eine Aufstellung, wer für wen als Mentor/in diente, finden Sie in „The Mentor Hall of Fame“ unter: <http://www.mentors.ca/mentorpairs.html> (06.10.04).

So fanden sich z.B. folgende Personen als Mentoren und Mentees zusammen: Jean-Martin Charcot und Josef Breuer waren Mentoren für Sigmund Freud; Julius Leber war Mentor für Willy Brandt usw.

1.6. Der Mentoring-Prozess

1.6.1. Phasen des Mentorings

Wie jede andere Beziehung auch, durchläuft die Beziehung zwischen Mentor/Mentorin und Mentee verschiedene Phasen:

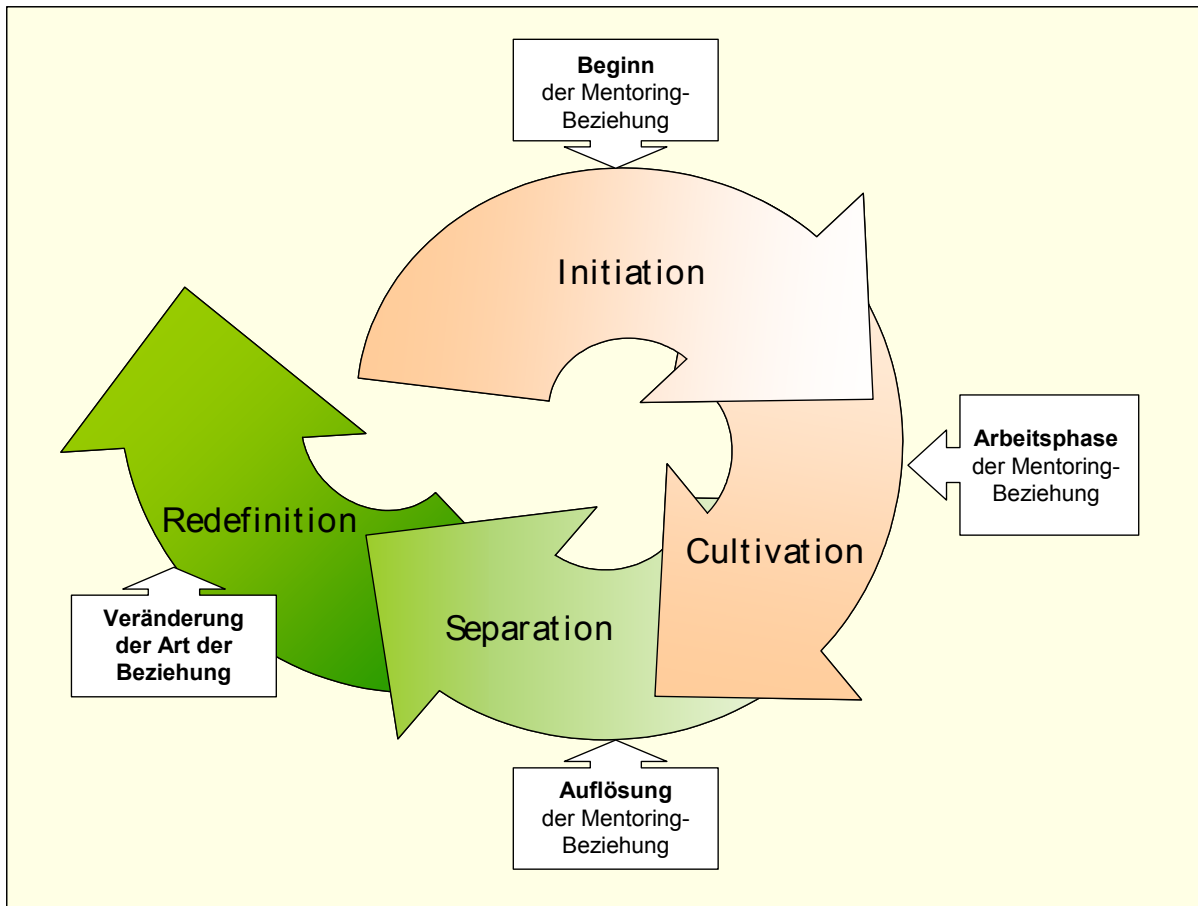


Abbildung 1 Die Phasen der Mentoring-Beziehung in Anlehnung an Kram, 1983

In jeder der vier Phasen stehen andere Themen im Zentrum der Zusammenarbeit:

Tabelle 7 Phasen und Themen des Mentoring-Prozesses

Phase	Zentrales Thema
Initiation	Gegenseitiges Kennenlernen, Entwicklung von Vertrauen, Abstecken von Zielen
Kultivierung (Cultivation)	Gemeinsames Arbeiten an konkreten Themen und Fragestellungen
Loslösung (Seperation)	Gemeinsame Vorbereitungen zur Beendigung der Mentoring-Beziehung, Abarbeitung der letzten Themenstellungen
Neudefinition der Beziehung (Redefinition)	Nach Beendigung des Mentorings: Trennung oder Wandlung der Mentoring-Beziehung in Freundschaft

Um im Mentoring sinnvoll miteinander arbeiten zu können, ist es notwendig, die aktuelle Phase der Beziehung zu berücksichtigen.

So eignet sich der Beginn des Mentorings nicht, um an konkreten Problemen oder Themenstellungen zu arbeiten. Hier sollen zunächst die Bedingungen des gemeinsamen Arbeitens festgelegt werden (vgl. Chao, 1997). Mentoren und Mentorinnen übernehmen erst im Laufe des Prozesses psychosoziale und karrierebezogene Funktionen.

Die Länge der einzelnen Phasen ist höchst unterschiedlich und hängt von dem jeweiligen Mentor/in-Mentee-Team ab. Manche Menschen finden sofort einen vertrauensvollen Draht zueinander, andere müssen sich diesen erst erarbeiten.

Wie lange die einzelne Phase dauert, bestimmen Mentor/Mentorin und Mentee durch die Art ihrer Zusammenarbeit.

1.6.2. Lern- und Veränderungsprozesse im Mentoring-Prozess

Wenn eine Person eine bedeutsame Veränderung durchläuft, braucht sie normalerweise fünf Dinge, um sich erfolgreich anzupassen:

- Eine Vorstellung darüber, wie die Person selbst und die Dinge um sie herum sein werden, wenn sie sich erfolgreich verändert hat
- Zeit, die neue Vision aufzunehmen
- Zeit, Verhaltensweisen anzupassen
- Strategien, um mit dem Stress umgehen zu können, der bei Veränderungen auftritt
- Zeit, um über die Bedeutung der Veränderung nachzudenken und diese Veränderung zu internalisieren und zu besitzen.

Dieser Prozess braucht seine Zeit. Erst wenn man sich damit auseinandergesetzt hat, was die Veränderung alles mit sich bringt, ist man bereit, die ersten Schritte zu wagen.

Mentoren und Mentorinnen müssen Geduld für ihre Mentees aufbringen.

1.7. Literatur

Brockhaus (2002) - Die Enzyklopädie: in 24 Bänden. F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig – Mannheim.

Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 15-28.

Cosgrove, T. J. (1986). The Effects of Participation in a Mentoring-Transcript Program on Freshmen. *Journal of College Student Personnel*, 3, 119-124.

Haasen, N. (2001). Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Hofmann-Lun, I. (2001). Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring Programme. München: Deutsches Jugendinstitut.

Hunt, D. M. and Michael, C. (1983). 'Mentorship: a career training and development tool'. *Academy of Management Review*, 8, 3, 475–85.

Kram, K. E. (1983). 'Phases of the mentoring relationship'. *Academy of Management Journal*, 26, 608–25.

Liang, B.; Tracy, A. J.; Taylor, C. A. & Williams, L. M.: Mentoring College-Age Women: A Relational Approach. *American Journal of Community Psychology*, 2002, 30 (2), 271-288.

Noe, R. A. (1988). 'An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships'. *Personnel Psychology*, 41, 3, 457–79.

Scandura, T. A. (1992). 'Mentorship and career mobility: an empirical investigation'. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169–74.

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

Weiterführende Literatur:

Hilb, M. (1997). *Management by Mentoring: Ein wieder entdecktes Konzept zur Personalentwicklung*. Neuwied: Luchterhand.

Stone, F.M. (1999). *Coaching, counseling and mentoring: how to choose and use the right technique to boost employee performance*. New York, AMACOM.

2. inSight – Mentoring für Studium, Beruf und Karriere an der Fachhochschule Bochum

2.1. Ablauf von inSight

inSight unterstützt den Mentoring-Prozess durch drei Rahmenveranstaltungen:

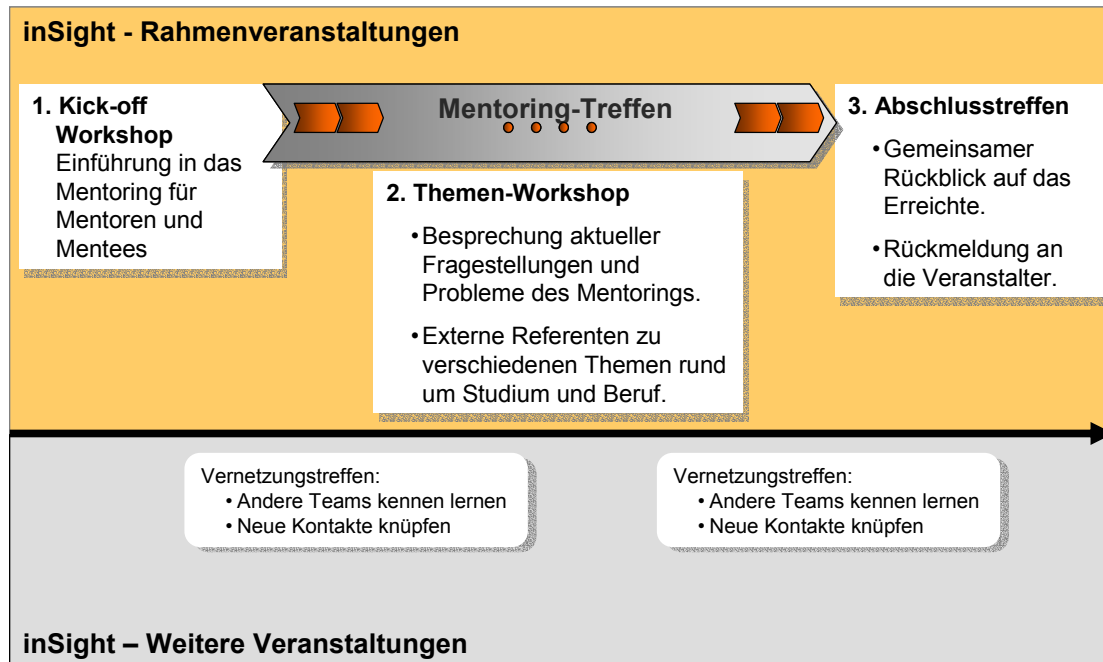


Abbildung 2 Ablauf des Mentorings bei inSight

Zum Beginn des Mentorings werden Mentoren und Mentorinnen sowie Mentees in einem Kick-off Workshop einander bekannt gemacht und in die Prinzipien des Mentorings eingeführt. Mit dem Kick-off beginnen die Treffen der Mentoring-Teams. Inhalte, Zeiträume, Ort und Dauer der Treffen werden von den Mentoring-Teams selbständig vereinbart.

Etwa zur Halbzeit des Mentoring-Prozesses gibt es einen Themen-Workshop, der sich ganz nach den Wünschen der Mentoring-Teams richtet. Zu einem Wunsch-Thema werden externe Gäste eingeladen, die neue Impulse für die Mentoring-Treffen geben können. Zudem wird die Gelegenheit geboten, sich mit anderen Mentoring-Teams auszutauschen und im Mentoring entstandene Fragen zu klären.

Mit einem Rückblick auf die Ergebnisse und den Verlauf des Mentorings wird das inSight-Programm bei einem gemeinsamen Abschlusstreffen offiziell beendet. Um die Qualität von inSight zu gewährleisten, werden die Mentoring-Teams zudem gebeten, den Veranstaltern eine Rückmeldung zu geben.

Neben diesen offiziellen Rahmenveranstaltungen können Mentees sowie Mentoren und Mentorinnen an Vernetzungstreffen teilnehmen. Sie können so andere Teams kennen lernen und neue Kontakte knüpfen.

inSight bleibt während des Mentorings Ansprechpartner für Mentoren und Mentorinnen sowie Mentees. Es unterstützt bei allen Fragen und Problemen, die sich rund um das Mentoring ergeben.

Als Orientierungshilfe in der Diskussion über Schlüsselkompetenzen können die Mentoring-Teams das vom IZK entwickelte Kompetenzprofil heranziehen. In diesem Kompetenzprofil sind Schlüsselkompetenzen abgebildet, die sich in der Vergangenheit als wichtige Erfolgsfaktoren herauskristallisiert haben und in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen werden. Zugeordnet zu vier Basiskompetenzfelder (Methodische Kompetenzen, Soziale/Kommunikative Kompetenzen, Persönliche Kompetenzen, Gründerkompetenzen) erhalten Studierende über den Kompetenzcheck eine Rückmeldung zur aktuellen Ausprägung. Die Ergebnisse können die Mentoring-Teams z.B. zur Diskussion über Schlüsselkompetenzen des gewünschten Berufsfeldes nutzen.

2.2. Die Mentoring-Treffen

Mentoren und Mentorinnen können im Rahmen von inSight die Inhalte, Zeiträume etc. zusammen mit den Mentees frei gestalten. Das Ausmaß des Engagements wird im jeweiligen Mentoring-Team vereinbart.

Die Vermittlung von Praktika oder die Betreuung von Abschlussarbeiten der Studierenden sind nicht Bestandteile des Mentorings.

Tabelle 8 Eckpunkte der Mentoring-Treffen

Eckpunkte der Mentoring-Treffen	
Zeitspanne	12 Monate
Häufigkeit der Treffen	Ca. alle 4 Wochen
Dauer eines Mentoring-Gesprächs	1 bis 3 Stunden
Welche Medien können sonst noch eingesetzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon • E-Mail
Was kann alles getan werden?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shadowing</i> Die/Der Mentee kann den/die Mentor/in bei Terminen, Besprechungen und Sitzungen begleiten und anschließend das Beobachtete besprechen • <i>Projekte</i> Mentoren und Mentorinnen können Mentees in ihre Projekte oder Projektteilschritte einbeziehen. Sie können Fragestellungen diskutieren, Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und Ideen austauschen • <i>Networking</i> Mentoren und Mentorinnen können Mentees auf interessante Veranstaltungen aufmerksam machen bzw. sie dazu mitnehmen. • <i>Rollenspiele</i> Neue Verhaltensweisen können gemeinsam in Rollenspielen ausprobiert werden.

2.3. Anforderungen an die Mentees

Zu einer Mentoring-Partnerschaft gehören zwei, die gemeinsam etwas erreichen wollen. Deshalb stellen wir sowohl an die Mentor/innen, als auch an unsere Mentees hohe Anforderungen.

Mentoring ist nur dann erfolgreich, wenn Mentees und Mentoren/Mentorinnen sich auf den Prozess einlassen und aktiv mitmachen. Unsere Mentees verpflichten sich zu folgenden Punkten:

Tabelle 9 Anforderungen an inSight Mentees

Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none">• Mentees verpflichten sich, mit Mentoren und Mentorinnen einen Mentoring-Vertrag aufzusetzen. Bestandteil des Vertrages ist das Definieren von Zielen für das Mentoring.
Aktiv mitarbeiten	<ul style="list-style-type: none">• Mentees verpflichten sich dazu, gemeinsam mit den Mentoren und Mentorinnen Termine zu machen,• den Kontakt zu den Mentoren und Mentorinnen zu halten,• Themen für die Mentoring-Treffen vorzuschlagen,• anzurufen, wenn sie etwas Aktuelles besprechen möchten,• sich auf die gemeinsamen Sitzungen vorzubereiten, in dem sie sich vorher Themen überlegen, über die sie reden wollen.
Umsetzen	<ul style="list-style-type: none">• Mentees verpflichten sich, gemeinsam Erarbeitetes umzusetzen und Rückmeldung darüber zu geben, was passiert ist.
Bereitschaft zum Lernen	<ul style="list-style-type: none">• Mentees sind offen, Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und zu besprechen.• Sie sind offen für Feedback, Anregungen und konstruktive Kritik.
Bereitschaft zur Diskussion	<ul style="list-style-type: none">• Mentees sind offen dafür, Dinge ausdiskutieren, eigene Meinung vorzubringen und offen zu sagen, wenn etwas nicht nach ihren Vorstellungen läuft.
Eigenverantwortung	<ul style="list-style-type: none">• Mentees sollen letztlich für sich selbst entscheiden, welche Anregungen sie umsetzen wollen, welche zu ihnen und ihrem Lebensweg passen.

2.4. Das Ende des Mentorings & wenn das Miteinander nicht funktioniert...

Mentoring-Beziehungen sind bei inSight auf einen Zeitraum von 12 Monate begrenzt. Dadurch, dass der Zeitraum fest definiert ist, wird das Mentoring-Team dazu angehalten zielgerichtet gemeinsam zu arbeiten. Ziel ist schließlich, dass die/der Mentee später leichter selbstständig seinen Weg gehen kann und nicht, dass sie/er ein Abhängigkeitsverhältnis zum Mentor/zur Mentorin aufbaut.

Das offizielle Ende:

Jedes gute Mentoring zeichnet sich durch eine offizielle Beendigung der Mentoring-Beziehung aus.

Das offizielle Ende der Mentoring-Beziehung soll dazu genutzt werden, eine Bilanz zu ziehen:

- War die Mentoring-Beziehung erfolgreich?
- Sind die Erwartungen der Beteiligten erfüllt worden?
- Gibt es Punkte und Fragen, die noch offen geblieben sind?

Nach dem Mentoring:

Es kann sich durchaus ergeben, dass Mentoren/Mentorinnen und Mentees die Mentoring-Beziehung informell weiterführen wollen.

Bei nachlassendem Interesse:

Wenn das Interesse an dem Mentoring von einem der beiden Partner verloren geht, sollte die Mentoring-Beziehung für beendet erklärt werden. Kennzeichen dafür sind, dass:

- keine gemeinsamen Termine mehr gefunden werden,
- über unwichtige Dinge geplaudert wird,
- nur noch vergangene Erlebnisse thematisiert werden,
- keine Ergebnisse mehr festgehalten werden.

Es ist dann besser, sporadischen Kontakt zu halten, um sich noch ab und zu austauschen zu können.

Vorzeitiges Ende:

Wenn Mentoren/Mentorinnen und Mentees keinen „Draht zueinander“ finden, ist es besser, die Mentoring-Beziehung zu beenden.

Eine Mentoring-Beziehung sollte nie voreilig beendet werden!

Versuchen Sie in zwei oder drei Treffen, einen gemeinsamen Weg zu finden. Mentoring zeichnet sich dadurch aus, dass es eine professionelle Beziehung ist. Dies kann durch einen freundschaftlichen Umgang unterstützt werden. Mentoring funktioniert allerdings auch dann sehr gut, wenn Mentor/Mentorin und Mentee eine rein sachliche Ebene finden.

Mentoring-Leitfaden



Mentoring für Studium, Beruf und Karriere

Teil B

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

3. Inhaltsverzeichnis

0. Inhaltsverzeichnis	i
1. Entwicklung zur Mentorin oder zum Mentor	1
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
2. Gesprächssituationen im Mentoring gestalten	2
2.1. Beraten durch „Aktives Zuhören“	2
2.2. Ich-Botschaften.....	4
2.3. Feedbackregeln.....	5
2.4. TALK, wie das Gesagte vom Gesprächspartner verstanden werden kann	7
2.5. Das Vier-Ohren-Modell	8
2.6. Redeanteile	9
2.7. Vorsicht Falle: Kritisieren, Ratschläge geben	10
2.7.1. Kritisieren.....	10
2.7.2. Ratschläge geben.....	10
2.8. Klassische Gesprächsabläufe	11
2.8.1. Das Klärungsgespräch	11
2.8.2. Das Motivationsgespräch	12
2.9. Die richtigen Ansprechpartner bei anderen Fragestellungen	xiv
2.10. Literatur	xiv
2.11. Exkurs – Mind-Check: Hatten Sie Mentoren?.....	xv

4. Entwicklung zur Mentorin oder zum Mentor

4.1. 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 10 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.

4.2. 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?

4.3. 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 11 Checkliste: Was kann ich einem Mentee anbieten?

Bereich:	
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:	

4.4. 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.

5. 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.

5.1. Beraten durch „Aktives Zuhören“¹

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.

¹ 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.



Dazu können Sie folgende Tipps befolgen:

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.

5.2. 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 12 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"> • Empfänger fühlt sich angegriffen • keine konstruktive Problemlösung mehr möglich • besonders ungünstig für Interpretationen oder Diagnosen • Begleitbotschaft: „Ich weiß, was mit dir los ist“ ⇒ Unannehmbar für den Betroffenen! 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Innenwelt klar wahrnehmen und in klare Äußerungen übersetzen • Voraussetzung: Ich weiß, was mit mir los ist • Verweis auf die erwarteten Konsequenzen • Appell an den Gesprächspartner, sein Verhalten zu ändern

Tabelle 13 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.“

5.3. 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 14 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...“

5.4. TALK, wie das Gesagte vom Gesprächspartner verstanden werden kann²

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 15 Das TALK-Modell (Neuberger, 1996)

	Ebene	Zu stellende Frage:
T –	Tatsachenaspekt	Worüber wird informiert?
A –	Ausdrucksfunktion	Was gibt der „Sender“ von sich selbst kund?
L –	Lenkungsaspekt	Wozu soll der „Empfänger“ veranlasst werden?
K –	Kontakt	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.“

² 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.

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

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.

5.5. 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.

Das Vier-Ohren-Modell

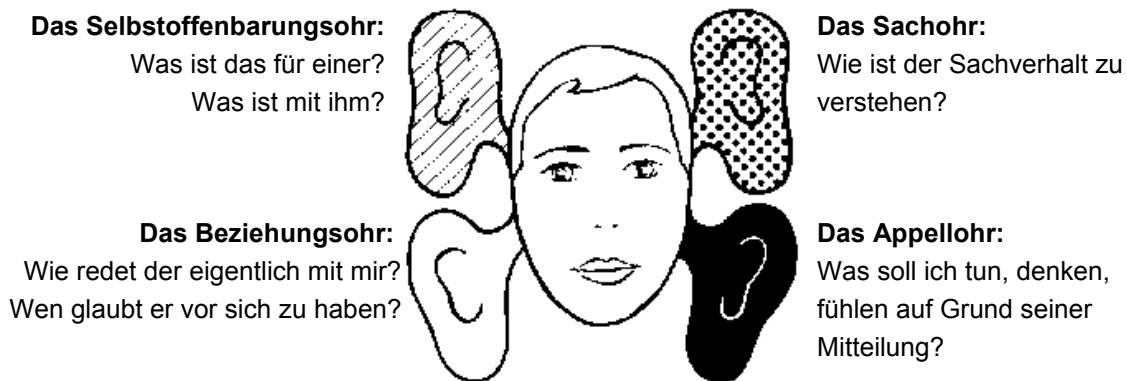


Abbildung 3 Das 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun, 1981)

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.

5.6. 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.

5.7. **Vorsicht Falle: Kritisieren, Ratschläge geben**

5.7.1. **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.

5.7.2. **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?“

5.8. Klassische Gesprächsabläufe

5.8.1. 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.

5.8.2. 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 ...“

5.9. 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.

5.10. 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.

5.11. 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"/>

Mentoring-Leitfaden



Mentoring für Studium, Beruf und Karriere

Teil C

Arbeitsmaterialien zum Mentoring

6. Inhaltsverzeichnis

0.	Inhaltsverzeichnis.....	1
1.	Themen und Materialien für die Mentoring-Treffen.....	2
1.1.	Erwartungs-Check	3
1.2.	Ressourcen-Check (nach Shea, 1994).....	4
1.3.	Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee	6
1.4.	Themen im Mentoring.....	9
1.5.	Themen & Fragen für Mentoring-Treffen	12
1.5.1.	Karriere?.....	12
1.5.2.	Der Lebensweg?	12
1.5.3.	Standpunkte und Zielvorstellungen?.....	13
1.5.4.	Der ideale Arbeitgeber?	13
1.5.5.	Spezialisierung vs. Überspezialisierung?.....	14
1.5.6.	Selbstmarketing?.....	14
1.5.7.	Networking?.....	15
1.5.8.	Vorbilder?	15
1.6.	Selbstmanagement: Persönliche Entwicklungsplanung	17
1.7.	Protokollvorlage für Mentoring-Treffen	20
1.8.	Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen.....	21
1.9.	Checkliste: Wie fördere ich meine/meinen Mentee? (nach Hassen, 2001).....	22
1.10.	Literatur	23

7. Themen und Materialien für die Mentoring-Treffen

Nachfolgend finden Sie einen Überblick, welche Themen in den Mentoring-Abschnitten bearbeitet werden sollten und welches Material Sie in Ihrer Arbeit unterstützen kann.

Tabelle 16 Themen und Materialien für Mentoring-Treffen

Treffen	Mögliche Themen	Unterstützendes Material
1.	Vereinbaren von Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungs-Check • Mentoring-Vereinbarung • Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen
2.	Vereinbaren von Themenstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen-Check • Themen zum Mentoring • Mentoring-Vereinbarung • Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen
3.	Mentoring-Vereinbarung: Ausfüllen des Vertrages & Abgabe im IZK	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring-Vereinbarung • Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen
4.	Entwicklung erster Lösungsvorschläge für die Zielstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Themen & Fragen für Mentoring-Treffen • Protokollvorlage für Mentoring-Treffen • Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen
5.	Gemeinsame Arbeit an den Zielstellungen Rollenspiele, gemeinsame Unternehmungen etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Themen & Fragen für Mentoring-Treffen • Protokollvorlage für Mentoring-Treffen • Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen
6.	Individuelle Zusammenarbeit (weitere Treffen)	<ul style="list-style-type: none"> • Themen & Fragen für Mentoring-Treffen • Protokollvorlage für Mentoring-Treffen

Tabelle 17 Themen und Materialien für Mentoring-Treffen (Fortsetzung)

<p>Letztes Treffen im Mentoring-Team</p>	<p>Gegenseitiges Feedback über den Mentoring-Prozess Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für den Mentoring-Prozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Regeln • Vorlagen: Unsere Verbesserungsvorschläge
--	---	---

7.1. Erwartungs-Check

Mentoring ist für die meisten Mentees eine neue Erfahrung. Sie haben lediglich eine vage Vorstellung darüber, was das Ganze ihnen bringen soll und kann.

Für beide Seiten der Mentoring-Beziehung gilt jedoch dasselbe Dilemma: Erwartungen, die man nicht kennt, kann man nicht erfüllen.

Um die Erwartungen der Mentees zu ermitteln, empfehlen sich folgende Wege:

1. Bitten Sie Ihre/Ihren Mentee, ein kurzes Essay (1-2 Seiten) zu verfassen, in dem sie/er beschreibt, was für einen Gewinn und Nutzen sie/er durch die Mentoring-Beziehung erwartet. Dies sollte kurz- und langfristige Erwartungen umfassen!
2. Bitten Sie die/den Mentee, kurz ihre/seine Wahrnehmung der Rollen und Verantwortlichkeiten beider Seiten zu identifizieren.
3. Bitten Sie die/den Mentee, eine Liste über jedes Bedürfnis oder gewünschte Merkmal anzufertigen. Die Liste wird dann bei der Entwicklung der Mentoring-Beziehung berücksichtigt.

Nicht nur die/der Mentee sollte ihre/seine Erwartungen offen legen, sondern auch die Mentorin/der Mentor. Besprechen Sie Ihre eigenen Erwartungen ebenfalls mit der/dem Mentee.

Wenn alle Erwartungen formuliert sind, können Sie gemeinsam daran arbeiten:

- welche Erwartungen erfüllbar sind,
- welche Erwartungen nicht erfüllbar sind,
- wie lange der Prozess dauern soll etc.

Es ist wichtig, dass Sie auf die Erwartungen der/des Mentee/s nicht überreagieren. Meistens sind die Auflistungen ehrlich gemeint, die/der Mentee beschreibt aus ihrem/seinem Hintergrund heraus ihre/seine Auffassungen über Mentoring. Sind die Erwartungen der/des Mentee/s höher als die Mentorin oder der Mentor zu akzeptieren bereit ist, sollten sie neu verhandelt werden.

7.2. Ressourcen-Check (nach Shea, 1994)

Mentoring kann von einer momentanen Intervention bis zu einer intensiven Langzeitbeziehung reichen. Man muss bewerten, wo man gerade steht – Konditionen und Interessen müssen von Zeit zu Zeit neu abgeschätzt werden.

Die Bedürfnisse der Mentees und die Ressourcen der Mentorinnen und Mentoren variieren über die Zeit hinweg, sie spiegeln die Komplexität des Lebens wider. Mit Hilfe einer Vier-Felder-Analyse können Sie sich darüber verständigen, welche Bedürfnisse und Ressourcen es gibt und entsprechende Konsequenzen für die Beziehungsgestaltung ziehen.³

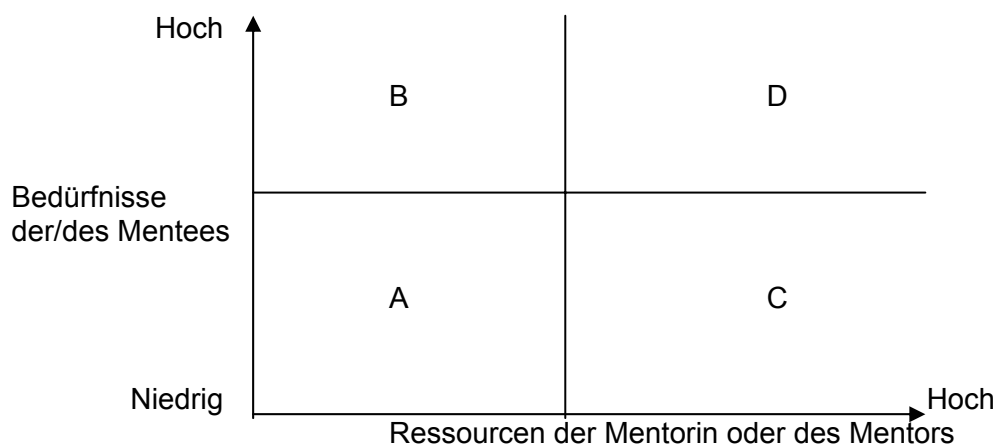


Abbildung 4 Ressourcen-Check

Quadrant A: Die Ressourcen des Mentors und die Bedürfnisse des Mentees sind niedrig, spontan oder treten gelegentlich auf. Sehr kurze Interventionen mögen hier adäquat sein, die beide Parteien zufrieden stellen.

Quadrant B: Die Bedürfnisse des Mentees sind hoch und die Ressourcen des Mentors (Zeit, Fähigkeiten etc.) sind niedrig. Es erscheint hier angemessen, dem Mentee einen anderen, passenderen Mentoren (oder professionelle Hilfe) zukommen zu lassen, vielleicht durch eine Weitervermittlung an jemandem aus dem eigenen Netzwerk.

Quadrant C: Die Ressourcen des Mentors sind solide, aber die Bedürfnisse des Mentees sind niedrig. Gelegentliche Hilfe wird hier ausreichen. Mentoren mögen zum einen genügend Zeit haben und verfügen zum anderen auch über das Talent, Anderen zu helfen.

Quadrant D: Die Bedürfnisse des Mentees sind hoch und die Ressourcen des Mentors ebenso. Hier existiert das Potential für eine intensive und produktive Beziehung.

Der Wille, die Bereitschaft und die Angemessenheit von Mentor und Mentee müssen in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation beurteilt werden. Ein sehr engagierter Mentor, der versucht mit einem Mentee zu arbeiten, der nur wenig Hilfe braucht, kann unangemessen

³ 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.



sein. Ähnlich unangemessen wäre es für einen Mentee, der viel Unterstützung und Hilfe braucht, einen überarbeiteten Mentor zu haben.

7.3. Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee

Wie in jeder professionellen Beziehung üblich, sollte auch im Mentoring ein schriftlicher Vertrag zwischen Mentorin/Mentor und Mentee aufgestellt werden.

In diesem Vertrag sollen die Rahmenbedingungen für das Mentoring schriftlich festgelegt werden. Aus dem Vertrag gehen für beide Seiten die entsprechenden Rechte und Pflichten hervor.

Folgende Punkte sollten Bestandteil der Mentoring-Vereinbarung sein:

Rahmenbedingungen:

- Wann sind der Beginn und das Ende der Mentoring-Beziehung?
- Wie häufig sollen die Mentoring-Treffen stattfinden?
- Wie groß sollte der Abstand zwischen den Mentoring-Treffen sein?
- Ist Kontakt per Telefon und E-Mail gewünscht? Wie häufig darf der Kontakt sein? Zu welchen Zeiten sollte nicht angerufen werden?
- Wo sollen die Mentoring-Treffen stattfinden?
- Wer kümmert sich um den gemeinsamen Termin?
- Wie kurzfristig darf ein Termin verschoben werden?

Mentoring-Themen:

- Was sind die Erwartungen aneinander?
- Was sind die Erwartungen an das Mentoring?
- Welche Ziele sollen durch das Mentoring erreicht werden?
- Welche Themen sollen im Mentoring behandelt werden?
- Welche Themen sollen im Mentoring nicht behandelt werden?

Arbeitsverteilung im Mentoring:

- Wer leistet welchen Beitrag im Mentoring?
- Wie sollen die Mentoring-Treffen vorbereitet werden? Und durch wen?
- Wie sollen die Mentoring-Treffen nachbereitet werden? Und durch wen?

Vertraulichkeit:

- Vereinbarung vom vertraulichen Umgang mit Informationen aus dem Mentoring gegenüber Dritten.

Abbruch oder Beendigung des Mentorings:

- Was soll getan werden, wenn sich eine der beiden Parteien nicht an die Mentoring-Vereinbarung hält?
- Wie soll das Ende des Mentorings gestaltet werden?

Mentoring-Vereinbarung (Teil 1)

Vereinbarung zwischen:

Mentorin bzw. Mentor

Mentee

Folgende Vereinbarungen sind für beide Parteien bindend, es sei denn, es liegen schwere Gründe vor bzw. es findet eine individuelle Einigung statt.

Beginn der Mentoring-Beziehung		
Ende der Mentoring-Beziehung		
Häufigkeit der Treffen		
Abstand zwischen den Treffen		
Die Initiative zu den Treffen geht aus von		
Mentee: Telefonischer Kontakt/E-Mailkontakt möglich über Telefon: E-Mail		Mentorin/Mentor: Telefonischer Kontakt/E-Mailkontakt möglich über Telefon: E-Mail
Kein Kontakt zu den folgenden Zeiten:		Kein Kontakt zu den folgenden Zeiten:
Ort der Mentoring-Treffen:		
Terminverlegungen müssen bis _____ Tag/e vorher angekündigt werden		
Vertraulichkeit: Mentee und Mentorin oder Mentor verpflichten sich zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten, soweit es die Inhalte der Mentoring-Gespräche verlangen. Der Anspruch auf Vertraulichkeit bleibt auch nach Beendigung der Mentoring-Beziehung bestehen.		

Mentoring-Vereinbarung (Teil 2)

Mentee		Mentorin/Mentor	
Erwartungen an das Mentoring und aneinander		Erwartungen an das Mentoring und aneinander	
Ziele des Mentorings:		Ziele des Mentorings:	
Themen des Mentorings:		Themen des Mentorings:	
Mein Beitrag zum Mentoring:		Mein Beitrag zum Mentoring:	
Vorbereitung der Mentoring-Treffen in Form von: durch:			
Nachbereitung der Mentoring-Treffen in Form von: durch:			
Weitere Absprachen:			
_____		_____	
Mentorin bzw. Mentor		Mentee	
Ort, Datum		Ort, Datum	

7.4. Themen im Mentoring

Im Folgenden finden Sie Anregungen, welche Themen im Mentoring Arbeitsgrundlage sein können. Diese Liste ist in keinem Fall umfassend, sondern soll lediglich einer ersten Orientierung dienen. Im Mentoring sollen selbstverständlich die individuellen Fragestellungen der Mentee oder des Mentees aufgegriffen werden.

Themen	Literaturtipps:
Uni und Karriere	
<ul style="list-style-type: none"> • Studium • Berufswege • Qualifikation und Beruf • Stellenwert des Studiums für den Beruf • Studienrichtung gleich Berufswahl? • Vom Studium zum Beruf • Einkommenshöhe • Berufliche Orientierung und Arbeitszufriedenheit • Was bestimmt den Berufserfolg? • Jobsuche - Erfolgsquoten 	Schomburg, H. (2001). Erfolgreich von der Uni in den Job. Regensburg: Fit for Business.
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtetes Studieren 	
<ul style="list-style-type: none"> • Studium und Geldverdienen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Praktikum 	
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist mein Marktwert? 	Kellner, H. (2001). Karrieresprung durch Selbstcoaching. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
<ul style="list-style-type: none"> • Studieren im Ausland 	
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Karriere? Was ist Erfolg? 	Kellner, H. (2001). Karrieresprung durch Selbstcoaching. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/ Familie 	

Methodische Kompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Networking: Kontakte knüpfen 	Fey, G. (2002) Kontakte knüpfen und beruflich nutzen: erfolgreiches Netzwerken. Regensburg: Fit for business.

Soziale/ Kommunikative Kompetenzen	
<p>Soziale Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann muss man sich durchsetzen, wann muss man sich anpassen? • Wann muss man verhandeln und wie kann ich verhandeln? 	Hauser, R. (1999). Soziale Kompetenz trainieren. Regensburg: Fit for Business.
<p>Kommunizieren, Präsentieren, Überzeugen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie präsentiert man? • Wie gestaltet man eine Rede sprachlich überzeugend? • Wie bringe ich Sachverhalte interessant rüber? • Wie visualisiert man geschickt? • Wie kann man sein persönliches Auftreten gestalten? 	Kellner, H. (2000). Reden, zeigen, überzeugen. München: Hanser.
<p>Umgang mit Kritik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie reagiere ich auf Kritik? • Was fange ich mit Kritik an? • Wie kann man andere konstruktiv kritisieren? • Wie führt man ein Kritikgespräch? 	Meier, R. (1997). Richtig kritisieren. Düsseldorf: Fit for Business.

Persönliche Kompetenzen	
<p>Selbstbewusstsein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind meine herausragenden Eigenschaften? 	Ryborz, H. (2000). Endlich Selbstbewusst. Regensburg: Fit for Business.



--	--

7.5. Themen & Fragen für Mentoring-Treffen

7.5.1. Karriere?

Erfolg und Karriere:

1. Was ist für Sie Erfolg?
2. Wie erstrebenswert ist dies für Sie?
3. Was ist für Sie Karriere?
4. Wie erstrebenswert ist dies für Sie?
5. Wer sind Entscheider, die über Ihre Karriere mitbestimmen können?
6. Was wissen Sie über deren Erwartungen an Sie? Wie können Sie deren Erwartungen in Erfahrung bringen?
7. Welche der Erwartungen können Sie aktuell erfüllen? Welche in Zukunft? Welche vermutlich gar nicht?

7.5.2. Der Lebensweg?

Der Lebensweg:

1. In welcher Position möchten Sie ab heute in 10 Jahren sein?
2. Was möchten Sie beruflich machen?
3. Wie stellen Sie sich die Aufteilung zwischen Beruf und Privatleben vor?
4. Welche Person, die Sie kennen lebt bereits jetzt nach Ihren Idealvorstellungen?
5. Wie realistisch sind diese Vorstellungen für Sie persönlich?
6. Was müssten Sie dafür in den nächsten Jahren erreichen? Machen Sie eine grobe Zeitplanung!
7. Was werden Sie dafür ab jetzt tun, um Ihre Ziele zu erreichen?
8. Wie stellen Sie fest, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?
9. In welchen Abständen kontrollieren Sie Ihren Fortschritt?

7.5.3. Standpunkte und Zielvorstellungen?

	<i>Aktueller Standpunkt</i>	<i>Wunsch Ziel</i>
• Finanzieller Status		
• Familiäre Situation		
• Berufliche Situation		
• Interessen außerhalb des Berufs		

7.5.4. Der ideale Arbeitgeber?

Der ideale Arbeitgeber

- Wer wäre Ihr idealer Arbeitgeber? (Name der Firma)
- Wie viele Mitarbeiter/innen hätte ein idealer Arbeitgeber?
- Würden Sie lieber alleine oder im Team arbeiten?
- Welche Arbeitsformen bietet der ideale Arbeitgeber an?
- Wie international ist Ihr idealer Arbeitgeber? Würden Sie lieber im Inland oder Ausland arbeiten?
- Wie eng würden Sie gerne in Ihrer täglichen Arbeit geführt werden? Klare Arbeitsaufgaben, nur umrissene Themenfelder etc.
- Würden Sie gerne Verantwortung für Mitarbeiter/innen tragen?
- etc.

7.5.5. Spezialisierung vs. Überspezialisierung?

Diskutieren Sie:

Was ist der Unterschied zwischen:

- Spezialisierung und Über-Spezialisierung in Ihrem gewünschten Berufsweg?
- Was können Sie tun, um Über-Spezialisierung zu vermeiden?

7.5.6. Selbstmarketing?

a)

Fertigen Sie eine „verkäuferische Produktbeschreibung“ über sich an. Stellen Sie zusammen:

- Wer Sie sind?
- Was Sie zu bieten haben?
- Für wen das, was Sie zu bieten haben, interessant ist.

b)

Schauen Sie sich bewusst um:

- Welche Personen sind für Sie Vorbilder (familiär, sportlich, beruflich etc.)
- Bei den beruflichen Vorbildern:
 - Wie kleiden sie sich?
 - Wie verhalten sie sich?
 - Wie gehen sie an ihre Aufgaben heran?
 - Wie sehen ihre Arbeitsplätze aus?

c)

Fragen Sie in Ihrer Familie, bei Ihren Freunden und Bekannten nach:

- Welche Schwächen erkennen diese Personen bei Ihnen?
- Welche Stärken kennzeichnen Sie laut diesen Personen?
- Wie beschreiben die Personen Sie allgemein? Lassen Sie sich Beispielsituationen nennen!
- Wie beschreiben die Personen Sie bzgl. folgender Faktoren: Zuverlässigkeit, Ehrgeiz, Konfliktfähigkeit, Fähigkeit andere anzuführen, Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team, Kommunikationsfähigkeit, Selbstbewusstsein...
- Bitten Sie die Personen um eine Einschätzung Ihrer Person bzgl. der Schlüsselqualifikationen im Lernpass! Beachten Sie die Rückmeldung aus dem Kompetenzcheck!

7.5.7. Networking?

Networking:

- Zu welchen Personen hätten Sie gerne Kontakt?
- Warum?
- Wie ließe sich der Kontakt herstellen?
- Wen kennen Sie? Welchen Nutzen haben Sie für diese Personen? Welchen Nutzen ziehen Sie aus diesen Beziehungen?

7.5.8. Vorbilder?

Auf der Suche nach Vorbildern:

- Welche Person würden Sie als Ihr berufliches Vorbild nehmen?

Machen Sie eine Vierfelder-Analyse:

Erfolge der Person	Misserfolge der Person
Stärken	Schwächen

Was zeichnet Ihr Vorbild aus? Was können Sie aus diesen Punkten für sich persönlich lernen? Welche Anregungen ziehen Sie aus dem Beispiel ganz konkret?

7.6. *Selbstmanagement: Persönliche Entwicklungsplanung*

(Teil 1/3)

Persönliche Bestandsaufnahme:

Machen Sie eine Vierfelder-Analyse bzgl. Ihrer Kompetenzen:

- Sachliche und fachliche Kompetenzen
- Methodische Kompetenzen
- Soziale/kommunikative Kompetenzen
- Persönliche Kompetenzen

Meine Erfolge

Meine Misserfolge

Meine Stärken

Meine Schwächen

Selbstmanagement: Persönliche Entwicklungsplanung (Teil 2/3)

Zielstellung

- Welche Stärken würden Sie gerne weiterentwickeln?
- Welche Stärken sind für Ihre Karriere wichtig?
- Welche Schwächen würden Sie gerne kompensieren?
- Welche Schwächen wären vermutlich beruflich hinderlich?

Weiterentwickeln	Kompensieren
Wichtige Stärken für gewünschten Berufsweg	Hinderliche Schwächen

- Welche Gebiete/ Themen würden Sie gerne kennen lernen?
- Welche Gebiete/ Themen würden Sie gerne ausbauen?

Kennenlernen	Ausbauen
--------------	----------

- Welche Ziele verfolgen Sie beruflich, welche privat?
- Welche Schritte gibt es zu den Zielen?

Berufliche Ziele	Private Ziele
Schritte zu den beruflichen Zielen	Schritte zu den privaten Zielen

Selbstmanagement: Persönliche Entwicklungsplanung (Teil 3/3)

Umsetzungsplanung:

- Welche Unterstützung können Sie brauchen?
- Von wem?
- Was kann eine Mentorin oder ein Mentor dazu beitragen?

Welche Unterstützung	Von
----------------------	-----

- Wie kann die Zielerreichung überprüft werden?
- Welche Belohnung gibt es dafür?

Zielkriterien & Überprüfung durch	Belohnung für erreichte Ziele
-----------------------------------	-------------------------------

7.7. Protokollvorlage für Mentoring-Treffen

Mentoring-Treffen vom:	
Themen/ Verlauf:	↔ ↔ ↔
Vereinbarte Ziele:	↔ ↔ ↔
Empfehlungen:	↔ ↔
Vereinbarungen zum nächs- ten Treffen:	↔ ↔ ↔
Aufgaben zum nächsten Treffen:	↔ ↔ ↔
Durchgesehen am:	
Erledigtes:	↔ ↔ ↔

7.8. Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen

Mentoring-Treffen am:	
Themen, die beim letzten Treffen offen blieben und mir wichtig sind:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Themen, die ich ansprechen möchte:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Mögliche Ziele:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Fragen zum nächsten Treffen:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Wünsche für das nächste Treffen:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Empfehlungen/ Verbesserungsvorschläge:	<input type="text"/> <input type="text"/>

7.9. *Checkliste: Wie fördere ich meine/meinen Mentee? (nach Hassen, 2001)*

Tabelle 18 Checkliste: Wie fördere ich meine/meinen Mentee?

Zuhören und Fragen stellen:	
Das Anliegen oder die Situation wirklich verstehen wollen.	<input type="radio"/>
Bestätigen und ermutigen:	
Die/Den Mentee dabei unterstützen, ihre/seine eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertschätzen.	<input type="radio"/>
Beraten:	
Durch gezielte Fragen die/den Mentee die eigene Lösung finden lassen. Eventuell eigene Ansichten und Erfahrungen beisteuern.	<input type="radio"/>
Vorausschauen und schützen:	
Die/Den Mentee auf mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten aufmerksam machen.	<input type="radio"/>
Üben:	
Neues Verhalten durch Rollenspiele oder Gespräche trainieren.	<input type="radio"/>
Beistehen:	
Bei Fehlern und Schwierigkeiten Anteilnahme zeigen, ermutigen und gemeinsam nach Lösungen suchen.	<input type="radio"/>
Konfrontieren:	
Wenn nötig, unproduktives Verhalten ansprechen.	<input type="radio"/>

Tabelle 19 Welche Techniken setzen Sie im Mentoring ein?

Shadowing	<input type="radio"/>
Projektarbeit	<input type="radio"/>
Networking	<input type="radio"/>
Rollenspiele	<input type="radio"/>

7.10. Literatur

Hassen, Nele: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München: Heyne Verlag, 2001

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