Was bedeutet es, Mentor/in zu sein?

Inhaltsverzeichnis:

1.	Zeitverlauf im Projekt WoMen	3
2.	Definition und Ziele von Mentoring	4
3.	Kriterien von Mentoring	5
4.	Regeln der Zusammenarbeit	6
5.	Tipps zur Gestaltung der Mentoring-Treffen	8
6.	Checkliste: Wie fördere ich meine Mentee?	9
7.	Gesprächsführung im Mentoring	10
8.	Nutzen des Mentorings	13
9.	Mismatching – wenn ein Tandem nicht gelingt	14
10.	Dokumente für Mentoring-Treffen	15
11.	Literatur	17

Das Projekt *WoMen – PowerFrauen für Sachsens Wirtschaft* wird im Rahmen des Programms *Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern* durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

1. Zeitverlauf im Projekt WoMen

Januar 2018 bis April 2018

- **Vorbereitung Mentoringprogramm**
- Gespräch(e) Unternehmensleitung
- Gespräch Mentor/in
- Gespräch Mentee
- Abschluss der Mentoringvereinbarung
- Erstellung eines Mentoringprogramms

Mai 2018 bis April 2019

- **Durchführung des Mentorings**
- eigenständige Zusammenarbeit von Mentee und Mentor/in (mtl. 8 Stunden)
- Beratung, Begleitung und Fortschrittskontrolle durch Projektträger
- Koordinierung des Ablaufs im Unternehmen durch Projektlotsen
- Qualifizierung Mentor/in (12 Stunden)
- Qualifizierung Mentee (48 Stunden)

April 2019 bis Juni 2019

- **Abschluss des Mentorings**
- Erfolgsprüfung
- Abschlussveranstaltung
- Evaluation

2. Definition und Ziele von Mentoring

„Mentoring bedeutet die Tätigkeit einer erfahrenen Person, die ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine weniger erfahrene Person weitergibt.“

Hoffmeister-Schönfelder/Beller:„Mentoring im Tandem zum Erfolg“.2016.Gabal Verlag GmbH, Offenbach.

Welche Ziele werden damit realisiert?

- ✓ **Nachwuchspotenzial** wird gefördert
- ✓ **Führungskompetenzen** werden aufgebaut und gefördert
- ✓ Die **Persönlichkeitsentwicklung** wird vorangebracht
- ✓ **Wissenserweiterung** der Mentor/innen und Mentees auf fachlicher, firmeninterner und persönlicher Ebene
- ✓ **Wissen wird individuell weitergegeben** und innerbetriebliche Netzwerke werden gefördert
- ✓ Die **unternehmenseigene (Führungs-)Kultur** wird vermittelt und sichtbar gemacht

3. Kriterien von Mentoring

- gemäß der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. -

Voraussetzungen:

- ✓ Freiwillige Teilnahme der Mentees und Mentor/innen
- ✓ Unabhängigkeit in der Mentoring-Partnerschaft
- ✓ Definierter Zeitraum
- ✓ Rollen- und Zielklärung für das Mentoring

Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft:

- ✓ Mindestens ein persönliches Gespräch (mtl. 8 h)
- ✓ Vereinbarung zur Mentoring-Arbeit zwischen Mentee und Mentor/in
- ✓ Vertraulichkeit zwischen den Beteiligten muss gewahrt bleiben
- ✓ Zusätzliche Interaktion, z. B. Qualifikationen, Begleitung, Networking, Coaching

Inhalte des Mentorings:

- ✓ Erfahrungsaustausch, insb. über berufsrelevante Themen
- ✓ Austausch informellen Wissens, insb. zur Unternehmenskultur
- ✓ Entwicklung von Strategien u. a. zur Lebens- und Karriereplanung und zur Vernetzung
- ✓ Weiterentwicklung personaler Kompetenzen, insb. durch Qualifizierungen, Feedback

Begleitung von Mentees und Mentor/innen:

- ✓ Information der Teilnehmer/innen: Flyer, Broschüren, Veranstaltungen o. Ä.
- ✓ Vermittlung von Mentoring-Kompetenzen
- ✓ Beratung und ggf. Vermittlung im Konfliktfall
- ✓ Zielgruppenspezifischer Aufbau von Netzwerkstrukturen

Aufgaben des Unternehmens: Mentoring als Teil der Organisationsstrategie

- ✓ Unterstützung der Leitungsebene
- ✓ Finanzielle und personelle Ressourcen

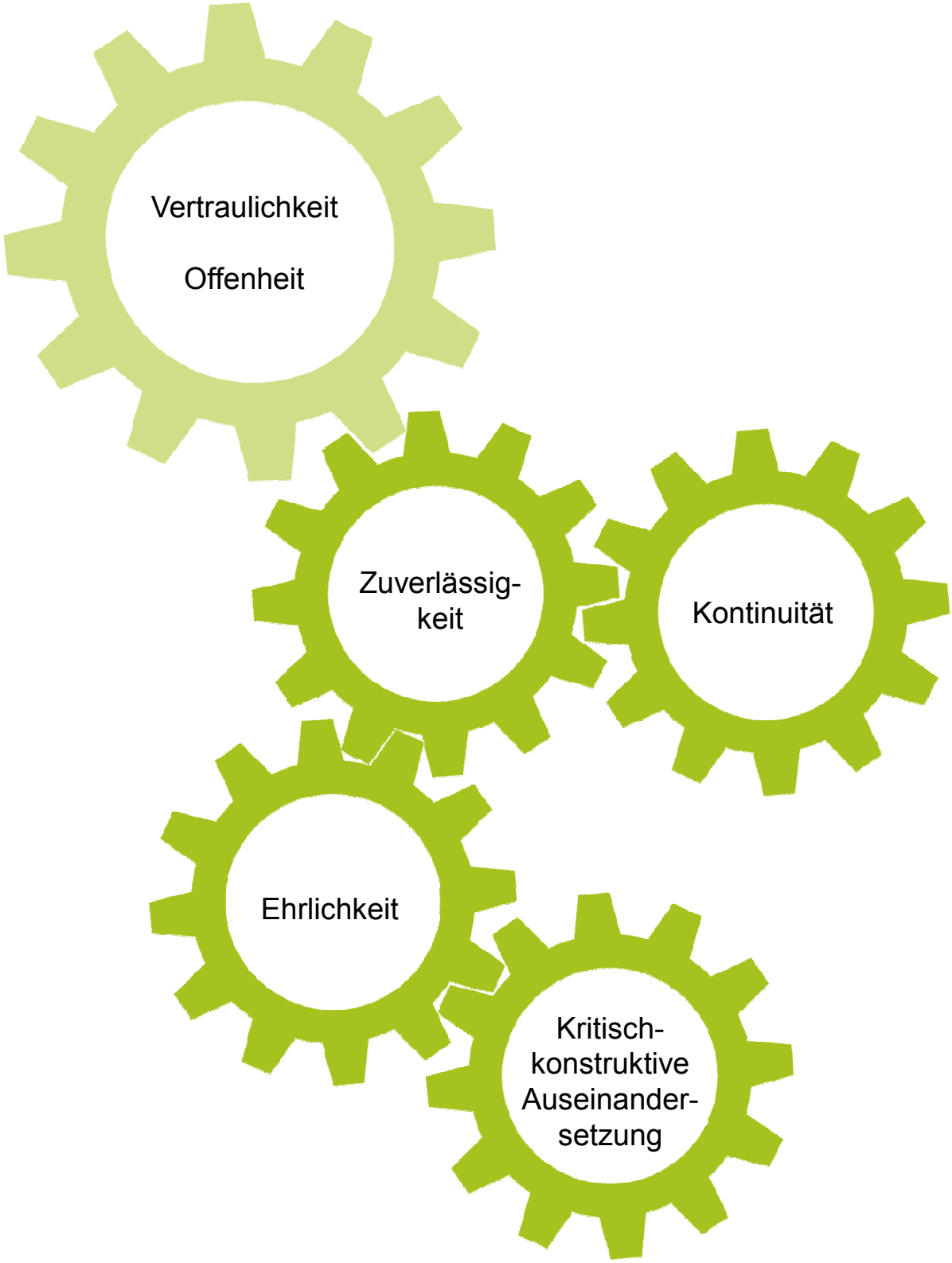
Interne und externe Kommunikation

Qualitätssicherung:

- ✓ Feedback der Teilnehmer/innen
- ✓ Evaluation
- ✓ Programmdokumentation

Informationen unter: http://www.dg-mentoring.de

4. Regeln der Zusammenarbeit



4. Regeln der Zusammenarbeit (Fortsetzung)

Mentor/in

- ✓ Sieht Mentee als kompetente und eigenständige Persönlichkeit zum **gleichberechtigten Austausch**
- ✓ Ist in der Lage, sich **empathisch** in die Arbeits- und Lebenssituation der Mentee hineinzuversetzen
- ✓ Kann mit **unterschiedlichen Lösungsansätzen** und Meinungen umgehen
- ✓ Regt Mentee zur **Reflexion** über die eigene berufliche Situation an
- ✓ Ist **selbstkritisch und offen** für neue Sichtweise und auch für Anregungen von Seiten der Mentee

Mentee

- ✓ **Respektiert** die/den Mentor/in
- ✓ Kümmert sich um die gemeinsamen Termine, **hält den Kontakt**
- ✓ Regt in **eigener Initiative** Themen an
- ✓ **Arbeitet an sich** und den gestellten Aufgaben, ohne die Gesamtperspektive aus den Augen zu verlieren
- ✓ Ist **offen-konstruktiv** gegenüber Feedback und berichtet über ihren Entwicklungsstand
- ✓ **Übernimmt Verantwortung**, indem sie Anregungen und Ratschläge der Mentorin/des Mentors in ihrem Arbeitsfeld umzusetzen versucht

5. Tipps zur Gestaltung der Mentoring-Treffen

Zeitplanung für Mentoring-Treffen (8 Stunden/Monat)
- Wie oft wollen Sie sich treffen?
- Bsp.: Wöchentlich 2 Stunden, alle 2 Wochen, …

Zeit zur Vorbereitung des Gesprächs nehmen
- Themen, Ziele für das Gespräch festlegen
- Ggf. Material zusammenstellen

Orientierung am Mentoringablauf
- Wo stehen wir?
- Wo wollen wir hin?

Eigene Erfahrungen zusammentragen
- Welche Ihrer Erfahrungen wollen Sie der Mentee mitgeben?

Fragen vorbereiten
- Was wollen Sie die Mentee gezielt zum Thema fragen?
- Die Fragen sollten in die Tiefe gehen

Protokollbogen
- Halten Sie die Mentee an, den Protokollbogen auszufüllen

Orientierung an einem groben Gesprächsablauf
- Mentee berichtet von Situationen zum Thema des Gesprächs
- Mentee überlegt sich mögliche Verhaltensalternativen
- Feedback durch Mentor/in und gemeinsame Diskussion
- Gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen

6. Checkliste: Wie fördere ich meine Mentee?

Zuhören und Fragen stellen

Das Anliegen oder die Situation wirklich verstehen wollen.

Bestätigen und ermutigen

Die Mentee dabei unterstützen, ihre eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertzuschätzen.

Beraten

Durch gezielte Fragen die Mentee die eigene Lösung finden lassen. Eventuelle eigene Ansichten und Erfahrungen beisteuern.

Vorausschauen und schützen

Die Mentee auf mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten aufmerksam machen.

Üben

Neues Verhalten durch Gespräche oder Rollenspiele trainieren.

Beistehen

Bei Fehlern und Schwierigkeiten Anteilnahme zeigen, ermutigen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Orientierung an einem groben Gesprächsablauf

Wenn nötig, unproduktives Verhalten ansprechen.

Grundlagen der Kommunikation

- ✓ Verbale Kommunikation (gesprochene Botschaft)
- ✓ Nonverbale Kommunikation (Blickkontakt, Mimik/Gestik, Körperhaltung, Berührungen, Stimmhöhe, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Kleidung)
  - Die nonverbale Kommunikation hat einen deutlich höheren Einfluss auf den Gesprächsverlauf als die reine, gesprochene Botschaft!
  - Die nonverbale Kommunikation ist weniger gut steuerbar und kann auch schlechter gedeutet werden.

Grundlagen eines erfolgreichen Mentoringgesprächs

- ✓ Ort und Termin sind mit der Mentee abgestimmt
- ✓ Themen, Motive, Ziele des Gesprächs sind (idealerweise) bereits festgelegt
- ✓ Klar definierte Rollenverteilung in Mentor/in – Mentee
- ✓ Verhinderung von Störfaktoren (z. B. klingelndes Telefon, Mitarbeiter/innen mit anderen Anliegen)

„Der Mensch hat zwei Ohren und eine Zunge, damit er doppelt so viel hören kann, wie er spricht.“
(Epiktet, griech. Philosoph)

7. Gesprächsführung im Mentoring (Fortsetzung)

Kommunikationsmittel für ein erfolgreiches Mentoringgespräch

Aktives Zuhören

Schritt 1: Reflektion der Aussage des Gesprächspartners

Schritt 2: Aussage weiter entschlüsseln

Wie gehe ich vor, wenn ich *aktiv* meinem Gegenüber zuhören möchte?

- Mimik/Gestik: Blickkontakt herstellen, Nicken, „Hmm“/„Ja“
- Paraphrasieren: Das Gesagte kurz und knapp in eigenen Worten zusammenfassen
- Klärende Fragen stellen: Bei Unklarheiten sofort nachhaken
- Das Gegenüber hat Priorität: eigene Geschichten/Erfahrungen in den Hintergrund rücken

Frage-techniken

Offene Fragen stellen

Beispiel geschlossene Frage: Fühlen Sie sich derzeit durch Herrn Müllers Arbeitsweise gestört?

- Antwort: Ja/Nein = relativ wenig Informationsgehalt

Beispiel offene Frage: Was stört Sie derzeit an Herrn Müllers Arbeitsweise?

- Antwort: Mich stört, dass … = mehr Informationsgehalt

W-Fragen stellen

- Wer, was, wann, wo, welche, warum, wie?

Keine Suggestiv-Fragen stellen

- Suggestivfragen geben dem Gegenüber die Antwort vor

Beispiel: „Aber Sie hätten schon anders in der Konfliktsituation handeln sollen, nicht wahr?“

7. Gesprächsführung im Mentoring (Fortsetzung)

Kommunikationsmittel für ein erfolgreiches Mentoringgespräch

Frage-techniken

- **Schritt 1**: Fragen zur Sachlage stellen
- **Schritt 2**: Fragen zur Konkretisierung des Sachverhalts stellen
- **Schritt 3**: Fragen nach Gründen, den Auswirkungen und dem Umfeld des Problems stellen
- **Schritt 4**: Fragen zur persönlichen Einschätzung der Mentee stellen
- **Schritt 5**: Fragen nach Lösungsvorschlägen der Mentee stellen

Problem — Konkretisierung — **Lösung**

Argu-mentation

- Andere Meinung zulassen
  Anpassen der eigenen Argumente an Ziele des Gegenübers
  Gefühle des Gegenübers nachvollziehen
- Zulassen, durch Argumente des Gegenübers überzeugt zu werden

Feed-back

- Feedback beruht auf Beobachtungen und Meinungen
  Beim Feedback-Geben auf Verhaltensweisen beziehen und nicht auf Aspekte, die schwer veränderbar sind (z. B. Aussehen)
- Bei Fehlern schnell auf diese reagieren und Feedback geben
- Loben ist wichtig!

Ich-Botschaft

- Kritik-Situation: Du-(Sie-)Botschaften (z. B. „Sie haben das ganz schlecht gelöst!“) führen dazu, dass sich das Gegenüber herabgesetzt fühlt – ein konstruktives Gesprächsklima wird verhindert
  Ich-Botschaften thematisieren diese Kritik ebenfalls, wirken aber anders auf das Gegenüber („Ich bin der Meinung, dass Sie das besser hätten machen können.“)
- Ich-Botschaften lassen eine Diskussion zu und verhärten die Fronten nicht so stark

8. Nutzen des Mentorings

Für die Mentee

- ✓ Unterstützung in aktuellen Fragestellungen und bei wichtigen Entscheidungen
- ✓ Lernen, sich selbst zu reflektieren
- ✓ Authentisches Feedback erhalten
- ✓ Aufbauen eines Netzwerkes
- ✓ Sammeln und weitergeben von Erfahrungen

Für den/die Mentor/in

- ✓ Entdecken neuer Perspektiven
- ✓ Möglichkeit zur Selbstreflexion
- ✓ Erfahrungsaustausch
- ✓ Ausbau und Erweiterung des bestehenden Netzwerkes
- ✓ Wertschätzung für die Bereitschaft, als Mentor/in zu agieren

Für die Unternehmen

- ✓ Personalbildung durch eine individuelle Personalentwicklungsmaßnahme
- ✓ Personalgewinn durch Imagezuwachs als Arbeitgeber
- ✓ Nachhaltigkeit und langfristige Erfolge
- ✓ Erfolgskontrolle durch Evaluation

Für den Wissenstransfer im Unternehmen

- ✓ Weitergabe von implizitem Wissen (d. h. Wissen, das „unterbewusst“ vorhanden ist) als explizites Wissen an die Mentee
- ✓ Grundlage: intensive Kommunikation im Mentoring-Tandem

Für die Personalentwicklung im Unternehmen

- ✓ Überprüfung von Rekrutierungsstrategien
- ✓ Zielgruppenspezifische Personalentwicklung
- ✓ Mitarbeiterbindung
- ✓ Wissenssicherung

9. Mismatching – wenn ein Tandem nicht gelingt

Was tun, wenn die Chemie nicht stimmt?

- ✓ Das **offene Gespräch** suchen
- ✓ Störgefühle oder Unstimmigkeiten **immer** berücksichtigen
- ✓ Diese Gefühle **zeitnah** dem Projektteam/dem Ansprechpartner bei der RKW Sachsen GmbH mitteilen
- ✓ Weitere reguläre Kennenlerntreffen, um Irritationen zu vermeiden
- ✓ Eventuell eine **Neuzusammenstellung** des Tandems anstreben

10. Dokumente für Mentoring-Treffen
Protokoll für Mentoring-Treffen

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

Hochschule Bochum: „Mentoring- Leitfaden, Mentoring für Studium, Beruf und Karriere“, Teil C, Arbeitsmaterialien zum Mentoring. S.17

10. Dokumente für Mentoring-Treffen
Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen

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

Hochschule Bochum: „Mentoring- Leitfaden, Mentoring für Studium, Beruf und Karriere“, Teil C, Arbeitsmaterialien zum Mentoring. S.18

11. Literatur:

- Appelberg (2018). Zuhören [Bild]. Abgerufen von http://appelberg.com/deutsch/
- Beller, T. & Hoffmeister-Schönfelder, G. (2016). *Mentoring im Tandem zum Erfolg*. 2016. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Biedert, E. (2015). *Sprechen und Zuhören*. Université de Fribourg/Universität Freiburg. Abgerufen von http://commonweb.unifr.ch/artsdean/pub/gestens/f/as/files/4660/43243_171619.pdf
- Hochschule Bochum: „Mentoring- Leitfaden, Mentoring für Studium, Beruf und Karriere“, Teil C, Arbeitsmaterialien zum Mentoring
- http://www.dg-mentoring.de/images/DGM/PDF/Kriterien%20der%20Zertifizierung%202014_02_22.pdf_19.03.2018_14:37
- http://www.anke-gaidzik.de/2017/02/13/teamentwicklung-unstimmigkeiten-fruehzeitig-ansprechen/problem/_20.03.2018_08:36
- Junk,. A. (2004). *30 Minuten Mentoring*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Von der Heyde, A. & von der Linde, B. (2011). *Gesprächstechniken für Führungskräfte: Methoden und Übungen zur erfolgreichen Kommunikation.* Freiburg: Haufe.
- Von Kanitz, A. & Mentzel, W. (2012). *Gesprächsführung*. Freiburg: Haufe.