
Leitfaden
für ein erfolgreiches Cross Business Mentoring
zwischen Mentee und Mentor

mit freundlicher Unterstützung
des FB Wirtschaft und des alumunity

des insight Projektes der HS Bochum
bzgl. dieses Mentoring-Leitfaden

Inhaltsverzeichnis

1.	Die Kunst des Mentorings.....	4
1.1	Was ist Mentoring?	4
1.2	Was bewirkt Mentoring?.....	5
1.3	Welche Rolle spielen Mentoren?	5
1.4	Was Mentoren machen	6
1.5.	Der ideale Mentor	7
1.6.	Der Mentoring-Prozess.....	8
1.6.1.	Phasen des Mentorings.....	8
1.6.2.	Lern- und Veränderungsprozesse im Mentoring-Prozess.....	9
1.7.	Literatur	10
2.	Cross Business Mentoring Programm	11
2.1	Die Mentoring-Treffen.....	11
2.2.	Anforderungen an die Mentees	11
2.3.	Das Ende des Mentorings und wenn das Miteinander nicht funktioniert... ..	12
3.	Entwicklung zum Mentor.....	14
3.1	Welche Vorteile haben Mentoren vom Mentoring?	14
3.2.	Bringe ich die Voraussetzungen eines Mentors mit?	14
3.3.	Was kann ich einem Mentee anbieten?	14
3.4.	Literatur	15
4.	Gesprächssituationen im Mentoring gestalten.....	16
4.1.	Beraten durch „Aktives Zuhören“	16
4.2.	Klassische Gesprächsabläufe	17
4.2.1.	Das Klärungsgespräch	17
4.2.2.	Das Motivationsgespräch	18
4.3.	Literatur	19
4.4.	Exkurs – Mind-Check: Hatten Sie Mentoren?	20
5.	Themen und Materialien für die Mentoring-Treffen	21
5.1.	Erwartungs-Check.....	22
5.2.	Ressourcen-Check (nach Shea, 1994).....	23
5.3.	Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee	24
5.4.	Themen im Mentoring	27
5.5.	Themen und Fragen für Mentoring-Treffen	28
5.5.1	Karriere	28
5.5.2.	Der Lebensweg	29

5.5.3. Standpunkte und Zielvorstellungen.....	29
5.5.4. Der ideale Arbeitgeber als Standortbestimmung	30
5.5.5. Spezialisierung vs. Überspezialisierung.....	30
5.5.6. Selbstmarketing.....	30
5.5.7. Networking	31
5.5.8. Vorbilder.....	32
5.6 Selbstmanagement: Persönliche Entwicklungsplanung	33
5.7 Memo als Kurznotiz für Mentoring-Treffen.....	36
5.8 Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen	37
5.9 Checkliste: Wie fördere ich meinen Mentee? (nach Hassen, 2001)	38
5.10 Literatur	38

1. Die Kunst des Mentorings

1.1 Was ist Mentoring?

Kernstück des Mentoring ist die direkte Beziehung zwischen Mentor und Mentee.¹ Eine lernende Person (Mentee) soll im Rahmen dieser Beziehung Unterstützung und Rat erhalten. Die Mentoren – 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 in die Führungskarriere zu begleiten (nach Hofmann-Lun, 2001).

Merkmale von Mentoring:

- Eins- zu- Eins- Beziehung zwischen Mentor und einem 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 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)

Mentor, *griechischer Mythos*: in der Odyssee Freund des Odysseus und Erzieher des Telemach; in der Gestalt des Mentors 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 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.

1.2 Was bewirkt Mentoring?

Mentoring soll Mentees in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützen.

Ergebnisse verschiedener Studien:

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

Mentees, z. B. als Alumni in Mentoring-Programmen, zeigen im Vergleich zu ihren Kollegen 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).

1.3 Welche Rolle spielen Mentoren?

Das Studium und die ersten Berufsjahre stellen die Weichen für den späteren Werdegang. Wie jeder Übergang in einen neuen Lebensabschnitt ist auch der Übergang vom Studium in das Berufsleben hin zum nächsten Karriereabschnitt in Richtung Führungskraft von Unsicherheiten geprägt. Vorbilder und Sparringspartner für eigene Ideen können diese Unsicherheiten auffangen.

Der Mentor übernimmt für den Mentee genau diese Funktionen (vgl. u.a. Kram, 1983):

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

Je mehr dieser Funktionen ein Mentor übernimmt, desto größer ist der Nutzen für den Mentee.

Das Cross Business Mentoring Programm des FB Wirtschaft und des Wirtschaftforums soll den Alumni als Mentees in folgenden Bereichen Unterstützung liefern:

Kurzfristige Perspektive:

- Einblick in die Berufs- und Führungsrealität durch den Mentor als „Insider“ zu gewähren.
- Zielorientierung und Motivation für den nächsten Karriereschritt zu geben.
- Schlüsselkompetenzen bewusst zu machen und zu stärken.
- Lern- und Übungsfelder zu schaffen, um Schlüsselkompetenzen auszubilden und anzuwenden.
- Zur (Selbst-)Reflexion anzuregen.

Langfristige Perspektive:

- Die Persönlichkeit und das Selbstbewusstsein zu stärken.
- Das eigene Profil auszubilden.
- Führungskompetenzen zu erweitern.
- Netzwerke zu knüpfen.

1.4 Was Mentoren machen

Mentoren sind Ratgeber, Wissensvermittler, Sparringspartner, Karriereberater, Türöffner in einer Person. Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der Unterstützung durch die Mentoren:

- Geben Sie Ihrem Mentee durch Gespräche über berufliche Anforderungen, Branchen, Märkte usw. Hinweise zur beruflichen Orientierung.
- Helfen Sie durch weiterführende Kontakte.
- Helfen Sie durch herausfordernde Aufgaben, das eigene Können unter Beweis zu stellen.
- Geben Sie dem Mentee kritisch konstruktives, begründetes Feedback.
- Unterstützen Sie den Mentee, realistische kurz- und langfristige Ziele zu formulieren und Schritte für deren Umsetzung zu erarbeiten.
- Helfen Sie, Strategien zur Erreichung von Zielen im Rahmen des Mentoring zu entwickeln.
- Beziehen Sie den Mentee in die Entwicklung Ihrer eigenen Ideen mit ein.

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

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

1. Dem Anderen helfen, seine Sichtweise auch mal zu verändern
2. Zuhören, wenn der Mentee ein Problem hat
3. Gefühle des Mentees 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. Der ideale Mentor

Die Erfahrungen anderer Mentoring-Programme zeigen, dass gute Mentoren bestimmte Eigenschaften haben (Professional-Mentoring, 06.10.04):

- Interesse an Menschen und die Bereitschaft, andere zu unterstützen.
- Den Blickwinkel 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.
- Den Mentee zu führen, ihm und seinen Gedanken zu folgen und sich auch wieder zurückzuziehen, dabei aber stets eine Tür offen zu lassen, auch wenn der Mentee seinen Weg bereits gefunden hat oder zu haben glaubt.
- Die Urheberschaft und die Verantwortung für Veränderungen 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.

1.6. Der Mentoring-Prozess

1.6.1. Phasen des Mentorings

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

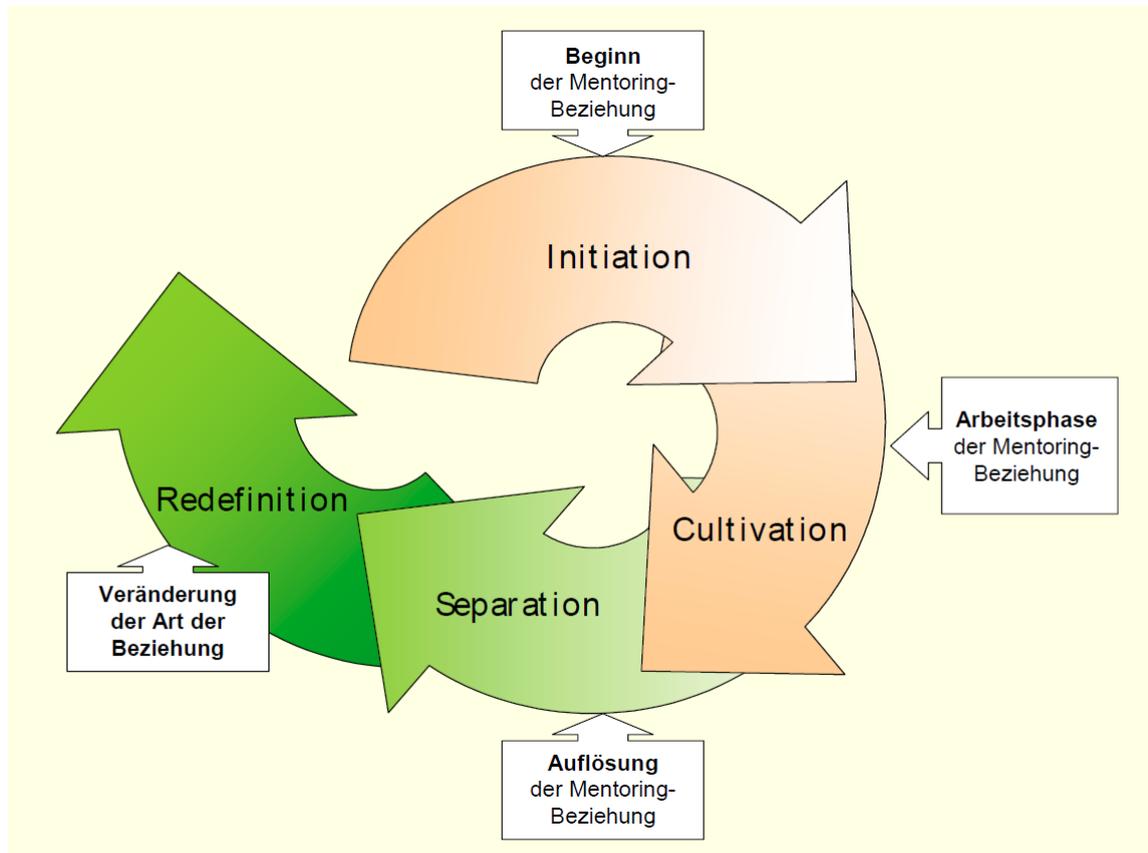


Abbildung 1 Die Phasen der Mentoring-Beziehung in Anlehnung an Kram (1983)

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

Tabelle 1 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 übernehmen erst im Laufe des Prozesses psychosoziale und karrierebezogene Funktionen.

Die Länge der einzelnen Phasen ist höchst unterschiedlich und hängt von dem jeweiligen Mentor-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 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 Erfolgsfaktoren, um sich erfolgreich anzupassen:

- Eine Vorstellung darüber, wie die Person selbst und der Kontext um sie dann 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

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 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.

Peer Systems Consulting Group. The Mentor Hall of Fame“. www.mentors.ca/mentorpairs.html. 06.10.04.

Professional-mentoring. (2014). Mentoring-Leitfaden. [www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/ Mentoringleitfaden%20fuer%20Mentor_innen%20%20A.pdf](http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden%20fuer%20Mentor_innen%20%20A.pdf). 06.10.14

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. Cross Business Mentoring Programm

2.1 Die Mentoring-Treffen

Mentoren können im Rahmen des Cross Business Mentoring die Inhalte, Zeiträume etc. zusammen mit den Mentees frei gestalten. Das Ausmaß des Engagements wird im jeweiligen Mentoring-Team vereinbart. Wünschenswert wären mindestens vier persönliche Gespräche für die Dauer von dem Jahr.

Die Vermittlung von offenen Stellen sind nicht Bestandteile des Mentorings, sondern der Koordinationstelle und Programmleitung.

Tabelle 2 Eckpunkte der Mentoring Treffen

Eckpunkte der Mentoring-Treffen	
Zeitspanne	12 Monate
Häufigkeit der Treffen	ca. alle 10-12 Wochen
Dauer eines Mentoring-Gesprächs	1 bis 1,5 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>Projekte</i> Mentees können Mentoren in ihre Projekte oder Projektteilschritte einbeziehen oder gegenteilig die Mentoren können auch die Mentees gedanklich in ihre Projekte miteinbeziehen. Sie können Fragestellungen diskutieren, Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und Ideen austauschen • <i>Rollenspiele</i> Neue Verhaltensweisen können gemeinsam in Rollenspielen in dem Treffen als Simulation ausprobiert werden. • <i>Networking</i> Mentoren können Mentees auf interessante Veranstaltungen aufmerksam machen bzw. sie dazu mitnehmen.

2.2. Anforderungen an die Mentees

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

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

Tabelle 3 Anforderungen an Mentees

Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none"> • Mentees verpflichten sich, mit Mentoren 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 Termine zu machen, • den Kontakt zu den Mentoren 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, Themen/Anliegen 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, ihrer beruflichen Weiterentwicklung und ihrem weiteren Lebensweg passen.

2.3. Das Ende des Mentorings und wenn das Miteinander nicht funktioniert...

Mentoring-Beziehungen sind in Rahmen unseres Cross Business Mentoring Programms 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 der Mentee später leichter selbständig seinen Weg gehen kann und nicht, dass er ein Abhängigkeitsverhältnis zum Mentor 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:

- Wie erfolgreich war die Mentoring-Beziehung?
- Sind die Erwartungen der Beteiligten erfüllt worden?
- Gibt es Punkte und Fragen, die noch offengeblieben sind?

Zudem nehmen sowohl der Mentee als auch der Mentor an der offiziellen Evaluation des Cross Business Mentoring Programmes des FB Wirtschaft und des Wirtschaftsforums an der Hochschule Mainz teil und füllen den Evaluationsfragebogen aus.

Nach dem Mentoring

Es kann sich durchaus ergeben, dass Mentoren 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 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 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 und Mentee eine rein sachliche Ebene finden.

Sollten einer der beiden aber feststellen, dass es nicht funktioniert, nehmen Sie bitte zeitnah Kontakt zur der Programmleitung auf (siehe Richtlinien des Cross Business Mentoring Programms).

3. Entwicklung zum Mentor

3.1 Welche Vorteile haben Mentoren vom Mentoring?

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

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

Nutzenargumente für Mentoren

- Die Reflexion der eigenen beruflichen Tätigkeit hebt den bisherigen beruflichen Weg und erreichte Erfolge ins Bewusstsein.
- Als 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.

3.2. Bringe ich die Voraussetzungen eines Mentors mit?

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

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

3.3. Was kann ich einem Mentee anbieten?

Mentoren bringen eine Reihe von Ressourcen in eine Mentoring-Situation mit. 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 4 Persönlich Checkliste zur Vorbereitung: Was kann ich meinem 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:	

3.4. 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.

4. Gesprächssituationen im Mentoring gestalten

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

Mentees wollen nicht gesagt bekommen, was sie tun oder wie sie etwas tun sollten. Sie suchen im 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.

4.1. Beraten durch „Aktives Zuhören“

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:

Prinzipien für die beratende Gesprächsführung

- 1. Empathie:** Versetzen 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.

4.2. Klassische Gesprächsabläufe

4.2.1. 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 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 den Mentor besteht hierbei der Auftrag, zu prüfen, ob der Mentee gewillt ist, dieses zu lösen.

3. Lösungsversuche:

Was hat 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 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.

4.2.2. 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 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 des Mentees heraus. Loben Sie konkrete Handlungen des Mentees.

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 dem Mentee ein für ihn neues, reizvolles Ziel.

Beispiele:

- „Sie möchten XY erreichen ...“

3. PHASE

Nun kommt es darauf an, mit dem Mentee noch einmal gemeinsam zu formulieren, warum das Ziel wichtig ist, und die aktive Mitarbeit des Mentees 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 des Mentees. 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 ...“

4.3. 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.

4.4. Exkurs – Mind-Check: Hatten Sie Mentoren?

Die Anforderungen an die Person 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 dieses Programms Mentor für eine andere Person?
- Hatten Sie selbst Mentoren?

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

5. 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 1 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 als gegenseitige Willenserklärung und Zieldefinition)	<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 • Memo als Kurznotiz für Mentoring-Treffen • Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen
5.	Gemeinsame Arbeit an den Zielstellungen Rollenspiele, Diskussionen, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Themen & Fragen für Mentoring-Treffen • Memo als Kurznotiz 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 • Memo als Kurznotiz für Mentoring-Treffen
Letztes Treffen	Gegenseitiges Feedback über den Mentoring-Prozess Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für den Mentoring-Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Regeln • Vorlagen: Unsere Verbesserungsvorschläge

5.1. 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 dieselbe Herausforderung: Erwartungen, die man nicht kennt, kann man nicht erfüllen.

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

- Bitten Sie Ihren Mentee, ein kurzes Mail zu verfassen, in dem er beschreibt, was für einen Gewinn und Nutzen er durch die Mentoring Beziehung erwartet. Dies sollte kurz- und langfristige Erwartungen umfassen.
- Bitten Sie den Mentee, kurz seine Wahrnehmung der Rollen und Verantwortlichkeiten beider Seiten zu identifizieren.

Nicht nur der Mentee sollte seine Erwartungen offenlegen, sondern auch der Mentor. Besprechen Sie Ihre eigenen Erwartungen ebenfalls mit dem Mentee.

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

- Welche Erwartungen sind erfüllbar
- Welche Erwartungen sind nicht erfüllbar
- Wie lange soll der Prozess dauern etc.

Es ist wichtig, dass Sie auf die Erwartungen des Mentees nicht überreagieren. Meistens sind die Auflistungen ehrlich gemeint, der Mentee beschreibt aus seinem Hintergrund heraus seine Auffassungen über Mentoring.

Sind die Erwartungen des Mentees höher als der Mentor zu akzeptieren bereit ist, sollten sie *neu verhandelt* werden.

5.2. Ressourcen-Check (nach Shea, 1994)

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

Die Bedürfnisse der Mentees und die Ressourcen der 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.

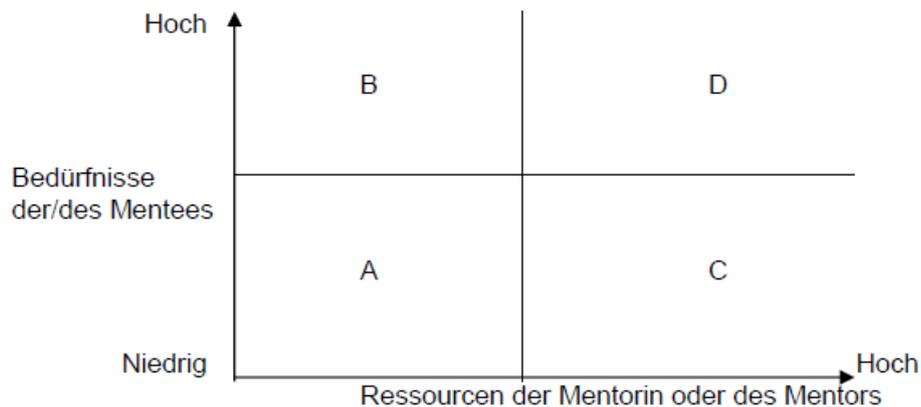


Abbildung 2 Ressourcen-Check

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

5.3. Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee

Wie in jeder professionellen Beziehung üblich, sollte auch im Mentoring eine schriftliche Willenserklärung als Zieldefinition zwischen Mentor und Mentee aufgestellt werden.

In dieser Vereinbarung sollen die Rahmenbedingungen für das Mentoring schriftlich festgelegt werden. 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.

Auflösung 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:

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:	Mentor:	
Telefonischer Kontakt/E-Mailkontakt möglich über:	Telefonischer Kontakt/E-Mailkontakt möglich über:	
Telefon:	Telefon:	
E-Mail:	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 Mentor verpflichten sich zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten, soweit es die Inhalte der Mentoring-Gespräche verlangen. Der Anspruch ist Vertraulichkeit und bleibt auch nach Beendigung der Mentoring-Beziehung bestehen.		

Mentoring-Vereinbarung (Teil 2)

Mentee:	Mentor:
Erwartungen an das Mentoring und aneinander	Erwartungen an das Mentoring und aneinander
Ziele der Mentorings:	Ziele der 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:	

Mentor

Mentee

Ort, Datum

Ort, Datum

5.4. 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 des Mentees aufgegriffen werden.

Themen	Literaturtipps
Berufliche Weiterentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> • Berufswege • Qualifikation und Beruf • Einkommenshöhe • Berufliche Orientierung und Arbeitszufriedenheit • Was bestimmt den Berufserfolg? • 	Schomburg, H. (2001). Erfolgreich von der Uni in den Job. Regensburg: Fit for Business.
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung im Beruf: Welche Höhepunkte und Tiefen? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sprung zur Führungskraft: Chancen und Risiken? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Karriere? Was ist Erfolg? 	Kellner, H. (2001). Karriere-sprung durch Selbst-coaching. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist mein Marktwert? 	Kellner, H. (2001). Karriere-sprung durch Selbst-coaching. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/ Familie 	
Methodische Kompetenzen	
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Instrumente helfen bei der Analyse von Problemen, zur Lösungsfindung? 	
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? 	Kellner, H. (2000). Reden, zeigen, überzeugen. München: Hanser.

<ul style="list-style-type: none"> • Wie visualisiert man geschickt? • Wie kann man sein persönliches Auftreten gestalten? 	
<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.
<p>Networking im und außerhalb des Unternehmens: Kontakte knüpfen</p>	Fey, G. (2002) Kontakte knüpfen und beruflich nutzen: erfolgreiches Netzwerken. Regensburg: 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.

5.5. Themen und Fragen für Mentoring-Treffen

5.5.1 Karriere

Erfolg und Karriere

1. Was ist für Sie Erfolg?
2. Wie erstrebenswert ist dieser für Sie?
3. Was ist für Sie Karriere?
4. Wie erstrebenswert ist diese 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?

5.5.2. 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?

5.5.3. Standpunkte und Zielvorstellungen

	Aktueller Standpunkt	Wunsch Ziel
Finanzieller Status		
Berufliche Situation		
Interessen außerhalb des Berufs		
Familiäre Situation		

5.5.4. Der ideale Arbeitgeber als Standortbestimmung

Der ideale Arbeitgeber

- Wer wäre Ihr idealer Arbeitgeber? (Name der Firma)
- Wie viele Mitarbeiter 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.
- Wie gerne tragen Sie gerne Verantwortung für Mitarbeiter?
- etc.

5.5.5. 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?

5.5.6. Selbstmarketing

a)

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

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

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...

5.5.7. 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?

5.5.8. 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?

5.6 *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 schwierigen Situationen
Meine Sonnenseiten / Stärken	Meine Schattenseiten

Selbstmanagement: Persönliche Entwicklungsplanung (Teil 2/3)

Zielstellung

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

Weiterentwickeln	Kompensieren
Wichtige Stärken für gewünschten Berufsweg	Hinderliche Schattenseiten

- 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 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

5.7 *Memo als Kurznotiz für Mentoring-Treffen*

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

5.8 Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen

Mentoring-Treffen vom:	
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:	

5.9 *Checkliste: Wie fördere ich meinen Mentee? (nach Hassen, 2001)*

Checkliste: Wie fördere ich meinen Mentee?

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

5.10 *Literatur*

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

Rank, S. & Macher, N. (2017) Cross Mentoring für Alumni. In: Domsch, M.E., Ladwig, D.H. & Weber, F.C. (Hrsg.). Cross Mentoring. Springer Gabler: Wiesbaden.

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

Anmerkung:

Dieser Cross Business Mentoring Leitfaden ist auf Basis des Mentoring Leitfadens des insight Projektes der Hochschule Bochum entstanden. Wir bedanken uns für die freundliche Überlassung des Mentoring Leitfadens bei Prof. Dr. Martina Meyer-Schwickerath von der Hochschule Bochum.

Quelle: Insight Projekt (2014). Mentoring Leitfaden an der Hochschule Bochum. www.hochschule-bochum.de/fbw/studienangebot/mentoren.html. 10.11.14.