



Entwicklung von Maßnahmen für beruflich Qualifizierte

Handreichung für das Mentoring-Programm



FH Bielefeld
University of
Applied Sciences

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer des EMbeQ-Mentoring-Programms,

mit dieser Handreichung möchten wir Ihnen einige Informationen und Hilfestellungen für die erfolgreiche Gestaltung Ihrer Mentoring-Partnerschaft mit auf den Weg geben. Sie finden hier sowohl grundlegende Hinweise zum Mentoring als auch zu den Rollen und Aufgaben innerhalb der Mentoring-Beziehung.

Dieser Leitfaden soll Ihnen dabei helfen, die Mentoring-Partnerschaft aktiv und für beide Seiten gewinnbringend zu gestalten. Ob dies gelingt, hängt dabei auch zu einem wesentlichen Teil von der Vor- und Nachbereitung der Treffen, der Formulierung von Zielen und Erwartungen sowie deren Reflexion ab. Daher haben wir Ihnen im Folgenden Empfehlungen zur Vor- und Nachbereitung der Gespräche, Anregungen für Gesprächsthemen sowie zur Rollenverteilung zusammengestellt.

Wir hoffen, Ihnen damit den Einstieg in das Mentoring zu erleichtern und wünschen Ihnen eine interessante und spannende Zeit, einen angeregten Austausch und viel Freude an der gemeinsamen Arbeit im Mentoring-Tandem!

Ihr EMbeQ Projektteam

Projektleitung



Prof. Dr. Axel Benning
axel.benning@fh-bielefeld.de
Tel.: 0521.106-3748



Prof. Dr. Heiko Burchert
heiko.burchert@fh-bielefeld.de
Tel.: 0521.106-5073

Ihre Ansprechpartnerin fürs Mentoring-Programm



Dr. Stefanie Pannier
stefanie.pannier@fh-bielefeld.de
Tel.: 0521.106-3732



**Dipl.-Kaufmann (FH)
Christof Müller**
christof.mueller@fh-bielefeld.de
Tel.: 0521.106-3732

Teile dieses Leitfadens beruhen auf dem Mentoring-Handbuch des Mentoring-Programms »FraMeS – Frauenspezifisches Mentoring Siegen« der Universität Siegen und wurden uns mit freundlicher Genehmigung zur Verfügung gestellt.

Empfehlungen und Grundlagen zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung

Der Erfolg einer Mentoring-Kooperation hängt in wesentlichen Teilen vom Engagement beider Partner* und der positiven Beziehung zwischen ihnen ab. Voraussetzungen sind dafür u. a. Offenheit, Vertrauen und Zuverlässigkeit:

1. Offenheit

Innerhalb einer Mentoring-Beziehung sollen nicht nur Themen und Fragestellungen behandelt werden, die auch gegenüber Dritten offen kommuniziert werden, sondern vor allem auch solche, welche sonst nicht angesprochen werden können, jedoch unschwerflich wirken. Deswegen müssen beide Partner ein Interesse an offenen Gesprächen haben. Der Mentee sollte eigene Fehler und Schwächen in diesem Rahmen ohne negative Auswirkungen offenbaren können.

2. Vertrauen

Die Basis für Offenheit in zwischenmenschlichen Beziehungen bildet gegenseitiges Vertrauen. Mentee und Mentor reden teils über sehr persönliche Dinge aus der eigenen Berufserfahrung, dem Studium und dem Privatleben. Ob es nun um den eigenen Lebensweg, die subtilen Botschaften innerhalb der Unternehmenskultur oder aber informelles Wissen geht, Mentee und Mentor müssen sich beide sicher sein, dass das Besprochene nicht ohne die eigene Zustimmung weitergegeben wird.

3. Zuverlässigkeit/Verbindlichkeit

Um eine Mentoring-Beziehung längerfristig aufrechtzuerhalten, ist Zuverlässigkeit ein wichtiger Faktor. Sind Mentee oder Mentor unzuverlässig bzw. unverbindlich, beispielsweise bei der Absprache oder Einhaltung von Terminen, so lässt die Motivation der anderen Person sehr schnell nach. Regelmäßige Kontakte sind jedoch essentiell für den gegenseitigen Austausch von Themen, die die Partner aktuell beschäftigen. Nur durch das regelmäßige Feedback des Mentors kann der Mentee seine Weiterentwicklung reflektieren, überprüfen und gegebenenfalls korrigieren.

4. Freiwilliges Engagement

Mentoring fußt auf dem freiwilligen, individuellen Engagement von Mentor und Mentee. Dieses wird zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen geleistet und sollte von beiden Partnern geschätzt werden.

5. Hierarchiefreiheit

Im Mentoring geht es um eine freiwillige Austausch- und Beratungsbeziehung zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont. Hierarchiefreie Beziehungen garantieren dabei, dass keine Interessenskonflikte entstehen. Dies könnte beispielsweise der Fall sein, wenn der Mentee gegenüber seinem Vorgesetzten weisungsgebunden ist, er an Bewerbungsverfahren teilnimmt, in denen der Mentor zu den Entscheidern gehört, oder auch an Prüfungen, in denen der Mentor als Prüfer auftritt.

* Aus Mangel an einer offiziellen sprachlichen Form zur Berücksichtigung beider Geschlechter und im Hinblick auf die Lesefreundlichkeit, verwenden wir nur die männliche Form, auch dann wenn sich der Inhalt auf beide Geschlechter bezieht.

6. Wechselseitigkeit

Nicht nur der Mentee profitiert von der Partnerschaft mit seinem Mentor, auch der Mentor selbst erschließt sich neue Sichtweisen und lernt möglicherweise bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennen. Die Beziehung wird durch ein wechselseitiges Geben und Nehmen bestimmt.

Rolle des Mentors

Es gibt verschiedene Rollenerwartungen an einen Mentor. Er ist Vorbild, Coach, Berater, Unterstützer, Türöffner und Kontakt im beruflichen Netzwerk des Mentee. Jedoch muss der Mentor nicht für den Mentee sorgen, da zwischen beiden kein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Die Mentoring-Beziehung basiert voll und ganz auf einem freiwilligen Engagement für- und miteinander.

Grundlegende Anforderungen an einen Mentor sind:

- Er hat Interesse an der Förderung des Nachwuchses und speziell an der Entwicklung des Mentees.
- Der Mentor hat bereits die beruflichen oder privaten Ziele erreicht, welche der Mentee auch erreichen möchte, und ist bereit, seine Erfahrungen weiterzugeben.
- Er verfügt über Selbst-, Sozial- sowie Sachkompetenz und kann den Mentee in seiner Zielfindung und -erreichung unterstützen.
- Die Grundsätze einer kollegialen Beratung sind ihm bekannt. Das Geben von konstruktivem Feedback sowie die Differenzierung von Selbst- und Fremdwahrnehmung gehören zu seinem Verhaltensrepertoire. Oder der Mentor ist bereit, sich diese Fähigkeiten anzueignen. Hierbei steht ihm die Mentoring-Koordinatorin hilfreich zur Seite.
- Der Mentor kennt die informellen Regeln und Strukturen innerhalb seines Bereichs und ist gewillt, sie im Rahmen des Programms an den Mentee weiterzugeben.
- Er verfügt über ein berufliches Netzwerk und ist gegebenenfalls bereit, dieses zu Gunsten des Mentee zu nutzen.
- Er ist offen dafür, auch selbst neue Dinge aufzunehmen und zu erlernen.
- Der Mentor ist bereit dazu, Zeit in die Mentoring-Beziehung zu investieren. In der Regel treffen sich Mentor und Mentee etwa alle vier Wochen einmal für ca. zwei bis drei Stunden und stehen ansonsten nach persönlicher Absprache oder bei dringenden Fragen in Telefon- oder Mail-Kontakt.

Für eine erfolgreiche Mentoring-Kooperation sollte der Mentor folgende Aufgaben wahrnehmen:

1. Beratung:

Der Mentor berät den Mentee bei seinen aktuellen Fragestellungen und gibt seine persönlichen Erfahrungen in diesem Bereich an den Mentee weiter. Das beinhaltet auch das Aufzeigen von weiteren privaten und beruflichen Möglichkeiten für den Mentee, so erfährt dieser eine Erweiterung seines subjektiven Blickwinkels. Ebenfalls hilft der Mentor dem Mentee dabei, seine eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Entwicklungspotentiale zu erkennen, weist auf Entscheidungen hin, die ungünstig sind und die er eventuell revidieren sollte. Darüber hinaus gewährt der Mentor, soweit ihm dies möglich ist, Einblicke in die informellen Regeln und Strukturen im Beruf. Alles in allem begleitet er beratend die Entwicklungsprozesse des Mentee in dem einen Jahr der Kooperation.

2. Coaching:

Im Coaching unterstützt der Mentor den Mentee bei der Entwicklung und Strukturierung von Zielen bzw. Teilzielen sowie der jeweiligen Schritte zu deren Erreichung. Darunter können auch Aufgaben fallen, die dem Mentee seine Kompetenzen deutlich vor Augen führen. Er ermutigt den Mentee, diese gemeinsam vereinbarten Aufgaben und Maßnahmen umzusetzen. Bei jedem persönlichen Gespräch werden diese zudem evaluiert, um Erfolge sichtbar oder gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge für die Umsetzung zu machen. Der Mentor hilft dem Mentee folglich dabei, Strategien bei auftretenden Problemen oder Hindernissen zu finden. Allerdings sollte er zu Beginn dieses Prozesses keine fertigen Lösungen präsentieren, sondern besser dem Mentee bei der Suche nach seinen eigenen Lösungen unterstützen.

3. Networking:

Der Mentor sollte dem Mentee auf die besondere Bedeutung von beruflichen und privaten Netzwerken für die Karriere hinweisen. Gemeinsam kann daraufhin geschaut werden, an welchen offiziellen und inoffiziellen Netzwerken der Mentee bereits aktiv partizipiert und zu welchen er noch Kontakte knüpfen könnte. Eventuell kann der Mentee auch am Netzwerk des Mentors teilhaben.

4. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten:

Es lassen sich auch noch andere Methoden und Techniken in der Mentoring-Kooperation anwenden. So kann der Mentor dem Mentee an der Entwicklung von eigenen, aktuellen Ideen und Projekten teilhaben lassen. Vielleicht ist es sogar möglich, dass der Mentee seinen Mentor zum Arbeitsplatz begleitet und beispielsweise als stummer Gast an Sitzungen und/oder Vorträgen teilnehmen kann (Shadowing). Weitere Wege wären die Vermittlung eines Praktikumsplatzes, die Unterstützung bei der Bewerbung um ein Stipendium oder ähnliches.

5. Selbstreflexion:

Im Verlauf der Mentoring-Partnerschaft sollte der Mentor immer wieder die eigene Rolle reflektieren, um dem Mentee bestmöglich bei der Erreichung seiner Ziele behilflich zu sein.

Aufgaben Mentee

Damit sich die Mentoring-Partnerschaft für den Mentee effektiv gestaltet, sollte dieser folgende Aufgaben erfüllen:

1. Sich Ziele setzen

Der Mentee legt anfangs selbstständig seine persönlichen und beruflichen Ziele fest. Hierbei findet er Unterstützung und Beratung bei seinem Mentor. Die Partner bestimmen daraufhin, welche konkreten Themen innerhalb der einjährigen Mentoring-Beziehung besprochen werden. Gegebenenfalls werden Ziele oder Zwischenziele vereinbart, welche der Mentee innerhalb des Zeitraums erreichen möchte.

2. Kontakt halten

Der Mentee ist dafür verantwortlich, den Kontakt zum Mentor zu halten und die Termine für persönliche Treffen auszumachen. Dies sollte nicht nur bei auftretenden Problemen geschehen, sondern auch um Fortschritte oder Entwicklungsstände zu berichten. Soweit ausgemacht, setzt sich der Mentee mit dem Mentor telefonisch oder per E-Mail in Kontakt.

3. Vor- und Nachbereitung

Die Vor- und Nachbereitung der Treffen liegt ebenfalls in der Hand des Mentees. Dieser überlegt sich Themen und Fragestellungen für den nächsten Termin und schickt diese bereits vorab dem Mentor zu, damit er sich darauf vorbereiten kann. Dies dient der Effektivität der Gespräche, welche – trotz der möglichen Fülle an Themen – zeitlich begrenzt sind. Auch werden dadurch unnötige Konflikte und Gesprächsbarrieren vermieden. Während oder nach den Treffen hält der Mentee die Gesprächsinhalte und -ergebnisse fest, welche ihm so für eine spätere Reflexion zur Verfügung stehen.

4. Selbstkritik/konstruktive Kritik

Ein guter Umgang mit Kritik erfordert die Bereitschaft, sich selbst und sein eigenes Verhalten zu reflektieren sowie offen für Anregungen und konstruktive Kritik zu sein. Zusammen mit dem Mentor erarbeitet der Mentee Lösungsansätze für schwierige Situationen. Dies bietet ihm die Chance, aus Fehlern zu lernen und an Schwächen zu arbeiten.

5. Aktive Umsetzung

Es liegt im eigenen Ermessen des Mentees, ob er die Ideen und Anregungen des Mentors umsetzt. Jedoch sollte der Mentee grundsätzlich dazu bereit sein, die Vorschläge des Mentors aufzunehmen und aktiv nach diesen zu handeln. Falls der Mentee anderer Meinung ist als der Mentor, so sollte er dies offen äußern.

Gesprächsvorbereitung

Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft steht für den Mentee erst einmal die Festlegung von Zielen im Vordergrund. Dies sind zum einen die beruflichen und persönlichen Ziele, welche der Mentee für die Zukunft anstrebt, zum anderen die Ziele, welche mit der Teilnahme am Mentoring-Programm von dem Mentee erreicht werden sollen. Der Mentee sollte sich zudem im ersten Gespräch mit seinem Mentor Gedanken über die Unterstützungsmöglichkeiten des Mentors machen.

Auch sollten eventuell Zwischenziele sowie Kriterien vereinbart werden, an denen sich der Erfolg der Mentoring-Beziehung festmachen lässt. Für die weiteren Gespräche ist eine gute Vorbereitung unerlässlich, um diese effizient und erfolgreich zu gestalten.

Der Mentee sollte dem Mentor vorab bereits das Thema sowie die Fragestellungen des nächsten Treffens rechtzeitig zuschicken, damit dieser sich bereits darauf vorbereiten und eventuell Ergänzungen liefern kann. Der jeweilige Sachverhalt sollte so detailliert wie möglich, aber auch so präzise und knapp wie möglich dargelegt werden. Dies gilt auch für das spätere Gespräch. Weiterhin sollte der Mentee sich bereits Gedanken über mögliche Lösungsansätze machen. Das zeigt nicht nur Interesse, sondern bietet auch eine gute Diskussionsbasis, auf welcher weitere Strategien und Lösungen gemeinsam erarbeitet werden können.

Um Enttäuschungen zu vermeiden, sollte der Mentee dem Mentor klar seine Bedürfnisse mitteilen. Welche Erwartungen werden an den Mentor von dem Mentee gestellt? Soll er dem Mentee zu einem bestimmten Thema nur Feedback geben, mit dem Mentee zusammen Lösungen und Strategien entwickeln oder über eigene Erfahrungen zu dem Thema berichten? Der Mentee sollte diese Fragen in seine Vorbereitungen mit einbeziehen.

Außerdem lohnt es sich, im Vorfeld mit dem Mentor abzuklären, ob er bei dringenden Fragen und Problemen, die sofort geklärt werden müssen, umgehend telefonisch oder per Mail kontaktiert werden kann. Somit bekommt der Mentee Handlungssicherheit und der Mentor kann ihm sogleich hilfreich zur Seite stehen.

Das Erstgespräch

Zunächst macht der Mentee mit dem Mentor rechtzeitig einen ersten Termin aus, an dem sich beide treffen wollen. Zu dieser Vorbereitung des Erstgesprächs gehört auch eine Verständigung über die Dauer, den Ort sowie die Inhalte und Ziele des Treffens. Das Erstgespräch selbst sollte dazu genutzt werden, einen ersten vertrauensvollen Kontakt zum Partner aufzubauen. Hierzu sollten beide offen über ihre Erwartungen und Wünsche an den jeweils anderen sprechen. Im nächsten Schritt werden gemeinsam die Themen gefunden, die in dem einen Jahr der Mentoring-Partnerschaft besprochen werden sollen. Falls sich dies am Anfang noch als schwierig erweist, können die Partner auch von ihren jeweiligen, besonders prägenden Erfahrungen im Berufsleben berichten. So lassen sich zu besprechende Themen leichter finden. Außerdem sollte der Mentee seine Karriereziele nennen. Vielleicht gibt es auch ein aktuelles Problem, das bearbeitet werden kann. Insgesamt sollten mehrere Gesprächsthemen vereinbart werden sowie eventuelle Zwischenziele, die von dem Mentee erreicht werden sollen. Zusätzlich ist es sinnvoll, im ersten Gespräch weitere Rahmenbedingungen der Mentoring-Partnerschaft festzulegen, wie beispielsweise die Häufigkeit, Dauer und den Ort der Treffen.

Im Folgenden werden beispielhaft einige Fragen für das Erstgespräch aufgelistet.

1. Gesprächseinstieg:

- Welche Erwartungen haben beide Partner an die gemeinsame Mentoring-Beziehung? Was erwarten beide voneinander?
- Wie würde eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung für die jeweiligen PartnerInnen aussehen? Welche Kriterien müssten erfüllt sein? Was kann der jeweils andere zum Gelingen der Beziehung beitragen?
- Was wäre für beide eine missglückte Partnerschaft? Was sollte aufgrund dessen unbedingt vermieden werden?

2. Themenbesprechung/-festlegung:

- Welche beruflichen und privaten Ziele (kurz-, mittel- und langfristige Ziele, eventuell Träume) verfolgt der Mentee, und welche Etappen hat er bereits erreicht?
- Was sind weitere entscheidende Etappen zur Erreichung der Ziele des Mentee? Wie kann er diese erreichen? Gibt es Hindernisse? Wie können sie beseitigt werden?
- Was sind die bisherigen Erfahrungen des Mentee in der Wissenschaft, im Berufsleben etc.?
- Welche Erfahrungen hat der Mentor gemacht? Gibt es berufliche Meilensteine, Wendepunkte oder überwundene Krisen?
- Wo liegen die fachlichen und/oder persönlichen Interessen des Mentees? Wo sieht der Mentee selbst seine eigenen Stärken und Schwächen? Wie schätzt er diese ein? In welchen Bereichen gibt es noch Handlungsbedarf?
- Welche beruflichen und/oder privaten Interessen hat der Mentor? Wo liegen seine Fachgebiete? Gibt es Überschneidungen mit den Interessen/Fachgebieten des Mentees?
- In welchen Netzwerken ist der Mentee aktiv und in welchen der Mentor?
- Hat der Mentee bereits konkrete Fragen an den Mentor?

3. Rahmenbedingungen:

- Wie häufig wollen sich die Partner treffen? Wie lange sollen diese Treffen dauern, und wo sollen sie stattfinden?
- Wie soll der Mentee Kontakt zum Mentor aufnehmen, um ein nächstes Treffen zu vereinbaren?

- Sollen Standards aufgestellt werden, wie umfangreich die vor jedem Treffen zu schickenden Vorarbeiten des Mentee sein sollen?
- Gibt es weitere Vereinbarungen, die getroffen werden müssen (z. B. Offenheit, Vertraulichkeit, Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit, Pünktlichkeit)?
- Wie soll die Zusammenarbeit aussehen? Soll der Mentee in dringenden Fragen, welche keinen Aufschub dulden, sich an den Mentor wenden? In welcher Form soll das geschehen (telefonisch, per E-Mail)?
- Wollen die Partner diese Parameter in einer Mentoring-Vereinbarung schriftlich fixieren?

4. Gesprächsabschluss:

- Gibt es bereits Aufgaben, welche bis zum nächsten Treffen erledigt werden sollen?
- Sollen schon Terminabsprachen für ein nächstes Gespräch getroffen werden?
- Was ergibt ein kurzer Rückblick des geführten Gesprächs? Was war gut, was war weniger gut? Was sollte das nächste Mal beibehalten oder verbessert werden?

Anregungen zur Gesprächsthemenwahl

Im Folgenden findet sich eine Auswahl an Themen und Fragestellungen, welche der Mentee mit dem Mentor besprechen könnte.

1. Karriereentwicklung

- In welchem Bereich will der Mentee später arbeiten? Welche Voraussetzungen muss er dafür mitbringen?
- Welche Unternehmensform und -größe ist für den Mentee interessant? Welche Unternehmensphilosophien gibt es und welche davon sind für den Mentee von Interesse?
- Wo und wie kann er weitere Qualifikationen erwerben?
- Gibt es ungeschriebene Gesetze, die beachtet werden müssen? Gibt es Unterschiede im Rollenverhalten von Frauen und Männern? Welchen Einfluss kann dies auf die Karriere haben?
- Gibt es spezielle Rollenerwartungen an den Mentee oder einen bestimmten Habitus, den er mitbringen muss?
- Welche eigenen Karriereerfahrungen hat der Mentor gemacht? Gab es Krisen oder Konflikte? Wie wurden diese von dem Mentor gelöst?

2. Berufliche Erfahrungen und Studium

- Wie sieht die berufliche Entwicklung des Mentees bis jetzt aus?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen bringt er bereits mit? Gibt es für ihn weitere Entwicklungsmöglichkeiten?
- Aus welchen Gründen hat sich der Mentee für ein Studium und das gewählte Studienfach entschieden?
- Wie war der bisherige Studienverlauf? Was sind die nächsten Schritte und Ziele?

3. Netzwerke:

- Welche für den Mentee hilfreichen Kontakte besitzt der Mentor? Welche für den Mentor hilfreichen Kontakte besitzt wiederum der Mentee?
- Welche Netzwerke gibt es und in welchen sollte der Mentee eventuell Mitglied werden?
- Wie sollte der Mentee Kontakte knüpfen und sie halten? Wie bekommt er Zugang zu Netzwerken oder baut sich eigene auf?
- Was nützt ihm die Mitgliedschaft in Gremien oder bei Vereinen etc.?

4. Selbstpräsentation und -management:

- Wie sollte der Mentee gegenüber unterschiedlichen Gruppen (Professoren, Vorgesetzte, Studierende, Kollegen, Mitarbeitern etc.) auftreten?
- Wie lassen sich Familie und Beruf miteinander vereinbaren? Wie kann der Mentee den unterschiedlichen Bereichen Familie, Arbeit, Qualifikationsschrift, Erwerb von weiteren Qualifikationen gerecht werden? Gibt es Tipps und Tricks zum Zeitmanagement?
- Wie sollte sich der Mentee in Bewerbungssituationen verhalten?
- Welche Verhandlungsstrategien gibt es und welche sind für den Mentee am erfolgreichsten?
- Was sind die Stärken und Schwächen des Mentee? Wie kann er mit diesen konstruktiv umgehen?

Gesprächsprotokoll

Für die Vor- und Nachbereitung von Gesprächen bzw. E-Mail-Verkehr zwischen Mentee und Mentor bietet sich ein Gesprächsprotokoll an. Dadurch lassen sich Themen und Empfehlungen auch noch nach Wochen nachvollziehen. So kann leichter festgestellt werden, welche Fragen noch zu erörtern sind bzw. einer intensiveren Behandlung bedürfen.

Datum: _____

Art der Kommunikation (Gespräch, Telefonat, E-Mail etc.): _____

Themen:

Mein(e) Gesprächsziel (e):

Inhalte:

Ratschläge, Empfehlungen, Tipps:

Weitere Handlungsschritte:

Notizen: _____
