

# Das Mentoring- Programm des VÖB

Kick-off Meeting  
mit Mentoren und Mentees

Stabsstelle Interne Organisations- und  
Personalentwicklung (SIO)  
Berlin, 2. Dezember 2019

# Warum machen wir ein Mentoring-Programm beim VÖB?

**Um unsere neuen Kolleginnen und Kollegen bei Ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen.**



Dafür investieren die erfahrenen Kollegen\* **Zeit, Know-how und Anstrengung** in Ihr Wachstum und Sie erklären sich bereit, aktiv mitzuarbeiten.

## Was ist bisher passiert?

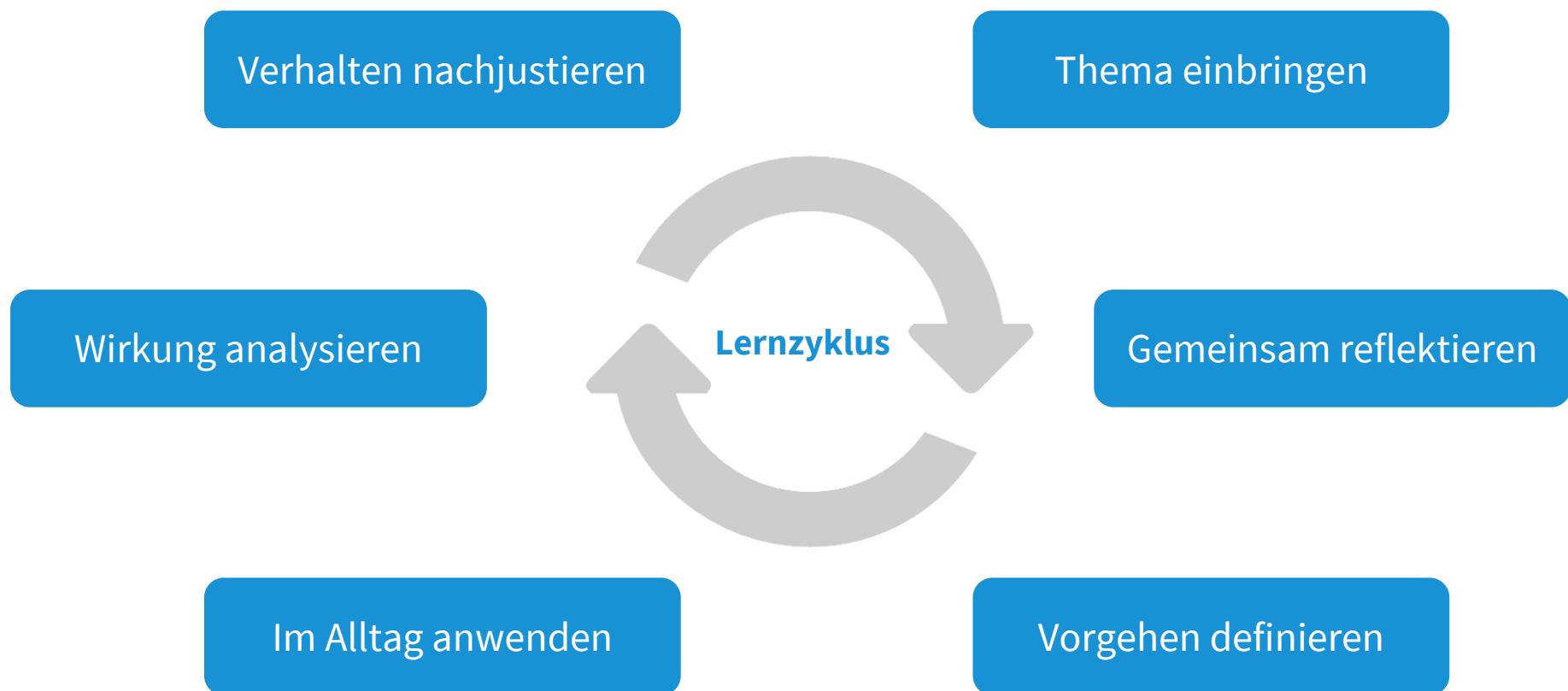
- Wir haben **13 Tandems gebildet** und ihnen die Rahmenbedingungen des Mentorings erläutert.
- Wir haben mit den Mentoren in einem Vorbereitungstreffen über ihre Rolle im Prozess gesprochen.
- Die Tandems kennen sich und sind **gespannt auf die Zusammenarbeit**.
- Wir haben **Gesprächsleitfäden** und Arbeitsmaterialien entwickelt, die Sie bei Ihrer Arbeit unterstützen sollen.
- Heute starten wir das Programm offiziell.

## Was ist Mentoring? (1/2)

- Beratungsprozess unter „vier Augen“
- Eine erfahrene Führungskraft unterstützt die berufliche Entwicklung einer „Nachwuchsführungskraft“
- Nicht-hierarchische Beziehung auf Augenhöhe
- **Mentoren halten keine Lösungen parat, sondern unterstützen ihre Mentees dabei, eine eigene Lösung zu finden.**



## Was ist Mentoring? (2/2)



# Das Herz des Mentoring-Programms ist die Arbeit im Tandem



# Was glauben Sie, wer sitzt in dieser Förderbeziehung wo?



# Spielregeln für das Mentoring-Tandem

## **Vertraulichkeit**

Persönliche Informationen fallen unter Verschwiegenheit

## **Offenheit**

Unterschiedliche Sicht- und Vorgehensweisen werden akzeptiert, Probleme werden angesprochen

## **Feedback**

Konstruktive Rückmeldungen sind elementar für die Zusammenarbeit

## **Zuverlässigkeit**

Vereinbarungen werden von beiden Seiten eingehalten

## **Kontinuität**

Die Treffen finden regelmäßig statt

# Beim Mentoring gewinnen alle! (1/2)

## Gewinn für Mentees

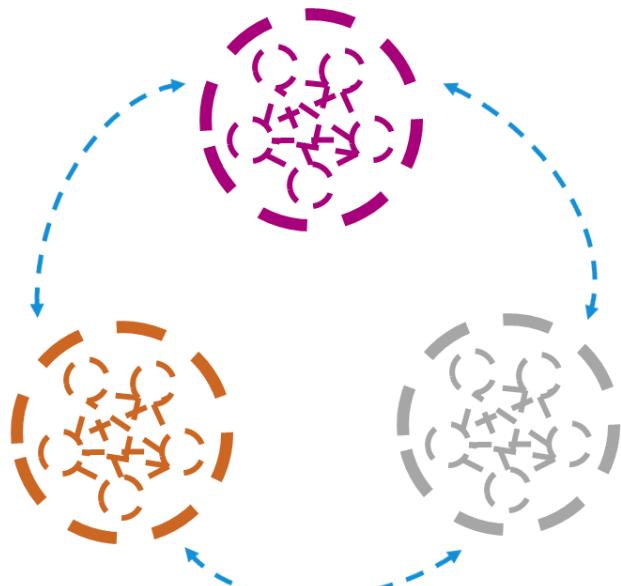
- Klarheit über eigene Stärken
- Erhöhte Sichtbarkeit in der Organisation
- Kontakte und Netzwerke
- Lernen aus Erfahrungen



## Gewinn für Mentoren

- Reflexion der eigenen beruflichen Entwicklung und des Führungsverhaltens
- Mehr Beratungskompetenz
- Impulse von neuen Kollegen (Reverse Mentoring)

## Beim Mentoring gewinnen alle! (2/2)



### Gewinn für den VÖB

- Organisations- und Erfahrungswissen wird schneller verfügbar gemacht
- Neue Kollegen werden stärker eingebunden
- Reaktionsfähigkeit und Flexibilität werden erhöht
- Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation wird gesteigert

→ VÖB wird zur lernenden Organisation

# Welche Rolle spielt der Vorgesetzte?

- Der Vorgesetzte ist über das Mentoring-Programm informiert:
  - Vorteil: **Entwicklungsziele** des Mentorings berücksichtigen bestehende **Zielvereinbarungen**
  - Die Ziele des Mentoring **können aber auch andere sein**
  - Der **Mentee ist die treibende Kraft** und bestimmt die Ziele des Mentorings (!)
- **Mentoring-Aufgaben** werden – soweit möglich - **in der Arbeitsorganisation** berücksichtigt
- Mentee arbeitet weiter im Verantwortungsbereich des Vorgesetzten und bringt Gelerntes in den VÖB ein



## Die Mentees sind die Impulsgeber, indem sie...

- sich selbst Ziele setzen
- aktiv mitarbeiten
- konsequent umsetzen
- bereit sind, Neues zu lernen
- eigenverantwortlich handeln



# Beispielhafter Ablauf für die ersten drei Treffen

## 1. Treffen:

### Einstieg

- Erwartungs-Check
- Mentoring-Spielregeln

## 2. Treffen:

### Kennenlernen

- Wissensbaum
- Erfolge sichtbar machen
- Vorbilder

## 3. Treffen:

### Inhaltliche Arbeit

- Themenideen



# 1. Treffen: Gegenseitige Erwartungen klären

- Der Mentee spricht mit seinem Mentor darüber, welchen Nutzen er vom Mentoring erwartet
- Was / welches Ziel soll konkret erreicht werden?
- Was / wie kann der Mentor dazu beitragen?
- Was leistet der Mentee?
- Welche Themen sollen in den nächsten Treffen besprochen werden?

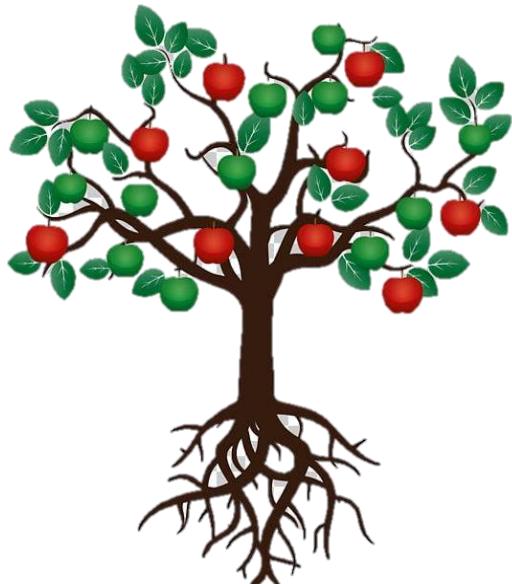


# 1. Treffen:

## Mentoring-Spielregeln

- Wie häufig sollen die Mentoring-Treffen stattfinden?
- Ist Kontakt per Telefon und E-Mail gewünscht?
- Wer leistet welchen Beitrag im Mentoring?
- Werden schriftliche Notizen gemacht?
- Wie erfolgt die Vor- und Nachbereitung der Treffen?

## 2. Treffen: Kennenlernen : „Wissensbaum“ (1/2)



**Früchte**

Gemeinsame Betrachtung aktueller **Aufgaben** und **Tätigkeiten**. Wo werden vorhandene Kompetenzen wirksam eingesetzt?

**Stamm**

**Kompetenzen**, die im beruflichen Werdegang entstanden sind: Fach-, Methoden-, Sozial- oder persönliche Kompetenzen

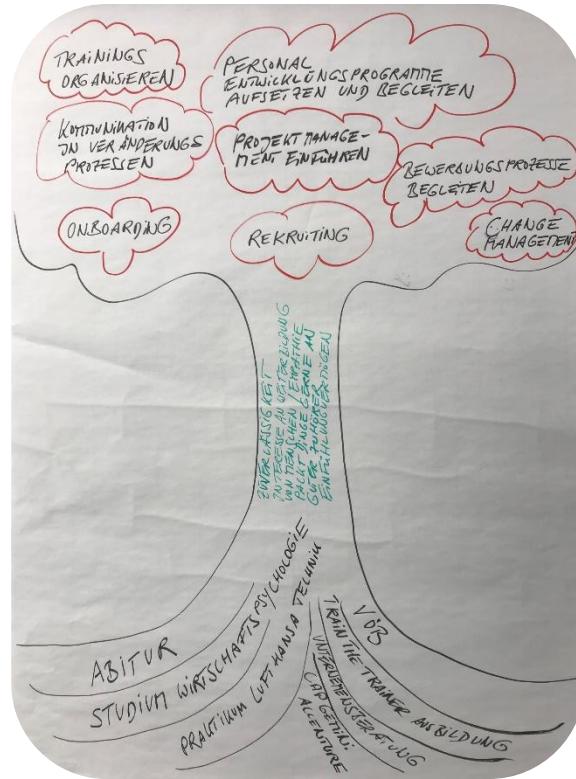
**Wurzeln**

**Berufliche Stationen**

Ausbildungen, Fort- und Weiterbildungen, berufliche Positionen und Funktionen, aber auch private Erfahrungen

## 2. Treffen: „Kennenlernen : „Wissensbaum“ (2/2)

### Beispiel



## 2. Treffen: Erfolge sichtbar machen!



### Ziel

- Kennenlernen anhand von konkreten Situationen
- Persönliche Stärken sichtbar machen

### Vorbereitung mit unterstützendem Material

- Meine größten Erfolge, Leistungen ... beruflich und privat
- Wie – durch welche Fähigkeiten habe ich sie erzielt?

## 2. Treffen: Welche Vorbilder habe ich?

### Arbeitsschritte

#### 1. Vorbild

Suchen Sie sich eine oder mehrere Personen, die Sie bewundern.

#### 2. „+“ Merkmale

Schreiben Sie max. fünf positive Eigenschaften auf, die Sie an dieser Person(en) schätzen.

#### 3. Überraschung

Sie haben bereits einige dieser positiven Eigenschaften!  
Inwieweit stimmt das?

#### 4. Verstärken

Was können Sie tun, um diese Eigenschaften zu verstärken?  
Was müsste sich verändern?

#### 5. Ressourcen

Wie sehen Ihre nächsten Schritte der Veränderung aus?  
Bis wann werden Sie diese Schritte gemacht haben?

#### 6. Fortschritte

Beim nächsten Treffen: Was haben Sie umgesetzt?  
Was hat sich verändert? Mit welcher Wirkung?



## 3. Treffen: Themenideen für das Mentoring (1/2)

### Kompetenzentwicklung

- **Organisationskompetenz**

Wie ist die Organisation aufgebaut und was sind typische Abläufe?

- **Methoden- und Fachkompetenz**

Wie arbeite ich strukturiert und ergebnisorientiert?

- **Persönliche Kompetenz**

Wann muss ich mich durchsetzen, wann anpassen?

- **Kommunikative Kompetenz**

Wie präsentiere ich?

Wie gestalte ich eine Rede sprachlich überzeugend?



## 3. Treffen: Themenideen für das Mentoring (2/2)

- **Networking**

Zu welchen Personen hätten Sie gern Kontakt?

Wie ließe sich der Kontakt herstellen?

- **Beruf- und Lebensweg:**

In welcher Position möchten Sie in 1, 3, 5 oder 10 Jahren sein?

- **Selbstmarketing:**

Fertigen Sie eine „verkäuferische Produktbeschreibung“ über sich an:

Wer sind Sie? Was haben Sie zu bieten?

Für wen ist das, was Sie zu bieten haben, interessant?



## Sichtbarkeit erhöhen: Wie geht das?

- Melden Sie sich **proaktiv** für **Projekte** und **herausfordernde Aufgaben**
- Begleiten Sie Ihren **Mentor in Aktion** (Shadowing) und überlegen Sie, wen Sie kennenlernen möchten
- Überlegen Sie sich, für was Sie als **Experte im VÖB** bekannt werden möchten
- Bitten Sie Ihren Mentor, Ihnen **Feedback bei eigenen Auftritten** zu geben (umgekehrtes Shadowing)



# Konstruktives Feedback ist wichtig

## **Klar, konkret und beschreibend**

Eigene Beobachtungen und Reaktionen mit kurzen und genauen Worten beschreiben.

## **Direkt**

Feedback direkt nach der beobachteten Leistung geben – dann ist es am wirksamsten.

## **Konstruktiv**

Es soll umsetzbar sein und sich auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen.

## **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.

# Ich-Botschaften machen das Feedback für den Empfänger nachvollziehbarer und wertschätzender

## Du-Botschaften

„Sie verhalten sich unprofessionell.“

„Ihnen kann man wirklich nichts  
anvertrauen.“



- Empfänger fühlt sich angegriffen und reagiert mit Reaktanz
- Keine konstruktive Problemlösung mehr möglich

## Ich-Botschaften

„Ich fühle mich nicht ernst genommen.“

„Mir ist es ausgesprochen unangenehm,  
dass Sie das weitererzählt haben.“



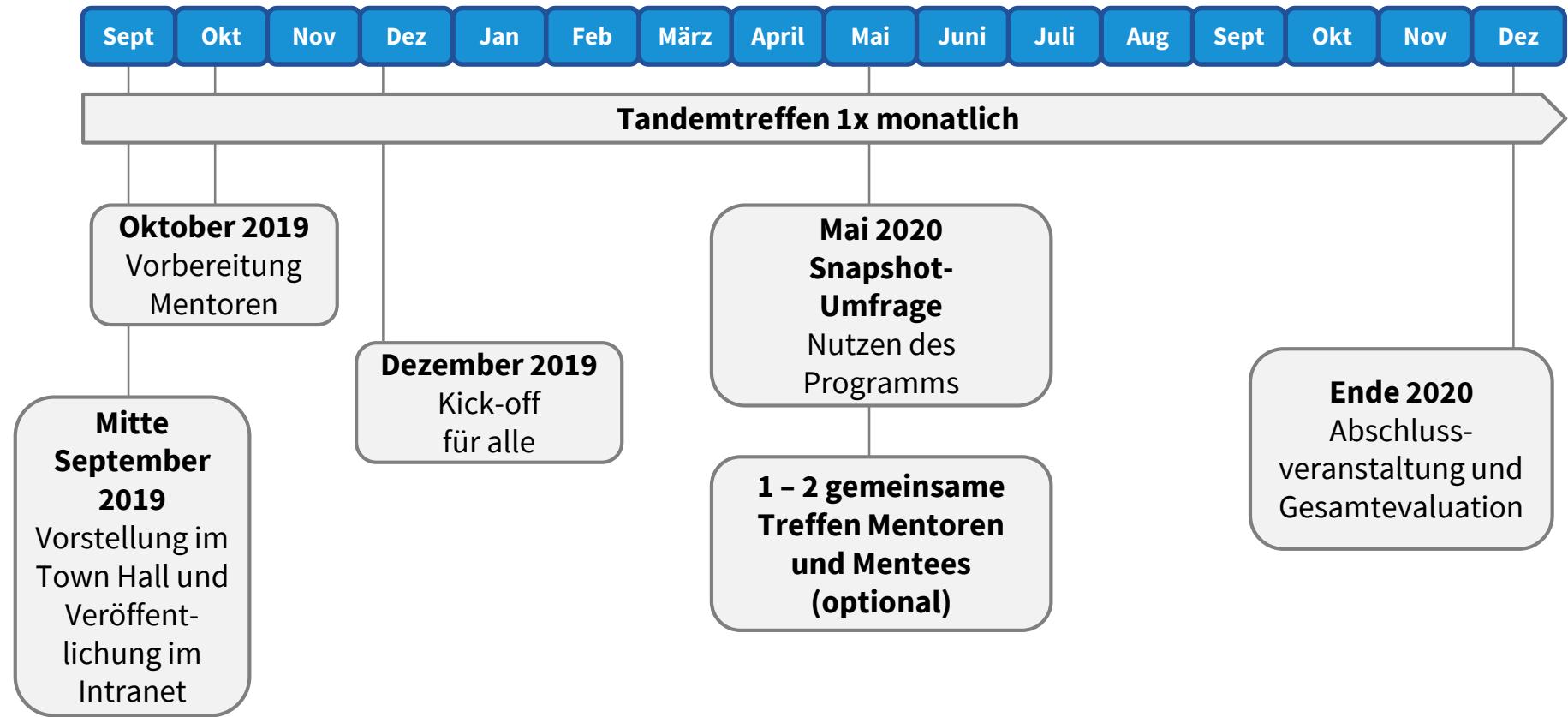
- Sender stellt die eigene Innenwelt dar und macht diese wahrnehmbar
- Die Gesprächspartner können auf Augenhöhe das Problem besprechen

## Auch beim Annehmen von Feedback gibt es Regeln

- Ich zolle 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 verstanden habe
- Ich **interpretiere das Gehörte nicht** (z.B. als Kritik)
- Ich verteidige oder **rechtfertige mich nicht**



# Der zeitliche Ablauf für unser Mentoring-Programm



Und jetzt heißt es zusammen losfahren, um gemeinsam anzukommen



**Viel Spaß und Erfolg den Tandems!**

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

**Gemeinsam sind wir der VÖB**

# Back Up

## Was Mentoren machen

- Sie sind **Ratgeber, Wissensvermittler, Sparringspartner, Karriereberater und Türöffner** in einer Person
- Entscheidend dabei ist: Sie halten für Mentees **keine Lösungen parat**, sondern unterstützen Sie dabei, Ihre **eigenen Lösungen** zu finden



Als Mentor sind Sie ein aufgeschlossener, interessierter und empathischer Partner

## Prinzipien für die beratende Gesprächsführung

### 1. Beistehen:

Versetzen Sie sich in die Lage des Mentees, fühlen Sie sich in seine Gefühle und Bedeutungswelt ein.

### 2. Coachen:

Begleiten Sie den Mentee, „führen“ Sie ihn nicht. Holen Sie den Mentee dort ab, wo er momentan verhaltens- und gefühlsmäßig steht.

### 3. Ermutigen:

Bringen Sie dem Mentee Interesse entgegen, ohne zu werten und zu urteilen.  
Geben Sie ihm verbal Zuwendung und Anerkennung.

## Darüber hinaus hat unser Mentoring-Programm weitere Vorteile

- Verbesserung **Informationsfluss** und **Lernkultur**
- Initiierung notwendiger Veränderungsprozesse
- Stärkung der **Feedback-Kultur**
- Management **unterschiedlicher Erwartungshaltungen** zwischen jungen und älteren, weiblichen und männlichen Kollegen im VÖB



## Die Mentees sind die Impulsgeber (1/3)

### Ziele setzen:

- Mentees setzen gemeinsam mit ihren Mentoren Spielregeln für die Zusammenarbeit auf
- Bestandteil einer gemeinsamen Vereinbarung ist das Definieren von Zielen für das Mentoring

### Aktiv mitarbeiten:

Mentees sind dafür verantwortlich,

- 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

## Die Mentees sind die Impulsgeber (2/3)

### Konsequent umsetzen:

- Mentees setzen gemeinsam Erarbeitetes um
- geben ihrem Mentor Rückmeldung darüber, was passiert ist

### Bereit sein, ständig dazu zu lernen:

- Mentees sind offen, Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und zu besprechen
- Sie sind offen für Feedback, Anregungen und konstruktive Kritik



## Die Mentees sind die Impulsgeber (3/3)

### Diskussionsbereit sein:

- Mentees sind offen dafür, Dinge auszudiskutieren, eigene Meinungen vorzubringen und offen zu sagen, wenn etwas nicht nach ihren Vorstellungen läuft

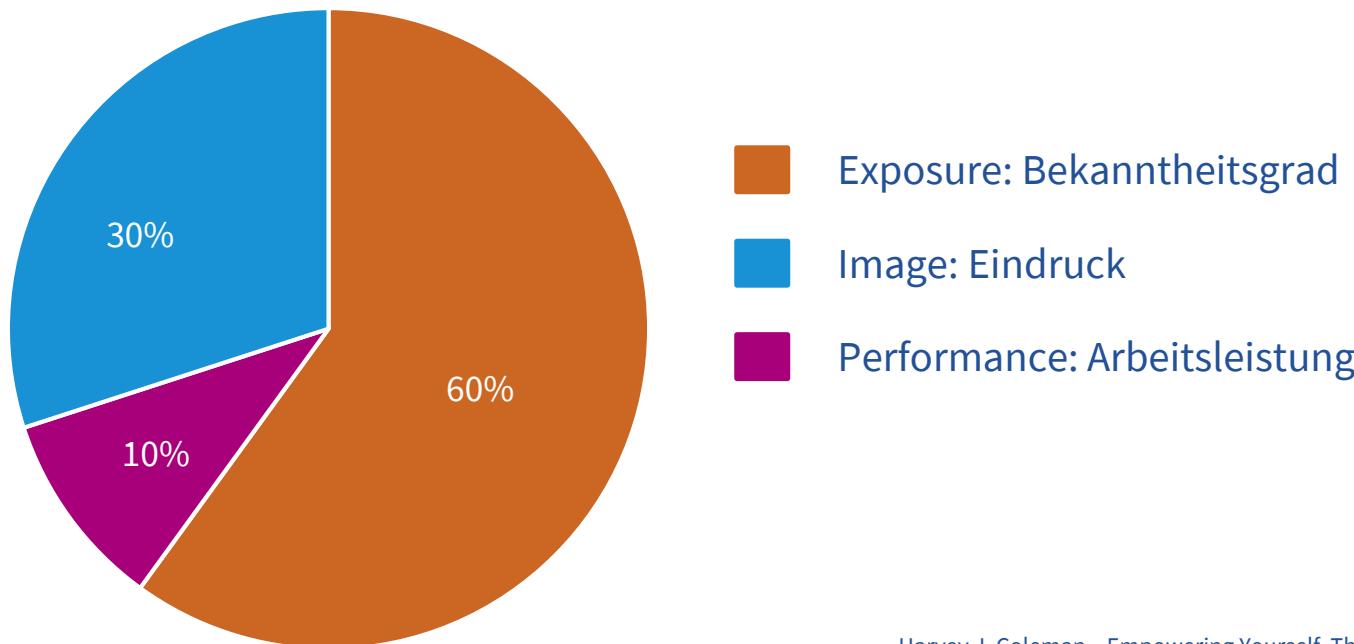
### Eigenverantwortlich handeln:

- Sie sollen letztlich für sich selbst entscheiden, welche Anregungen sie umsetzen wollen, welche zu ihnen und ihrem Lebensweg passen



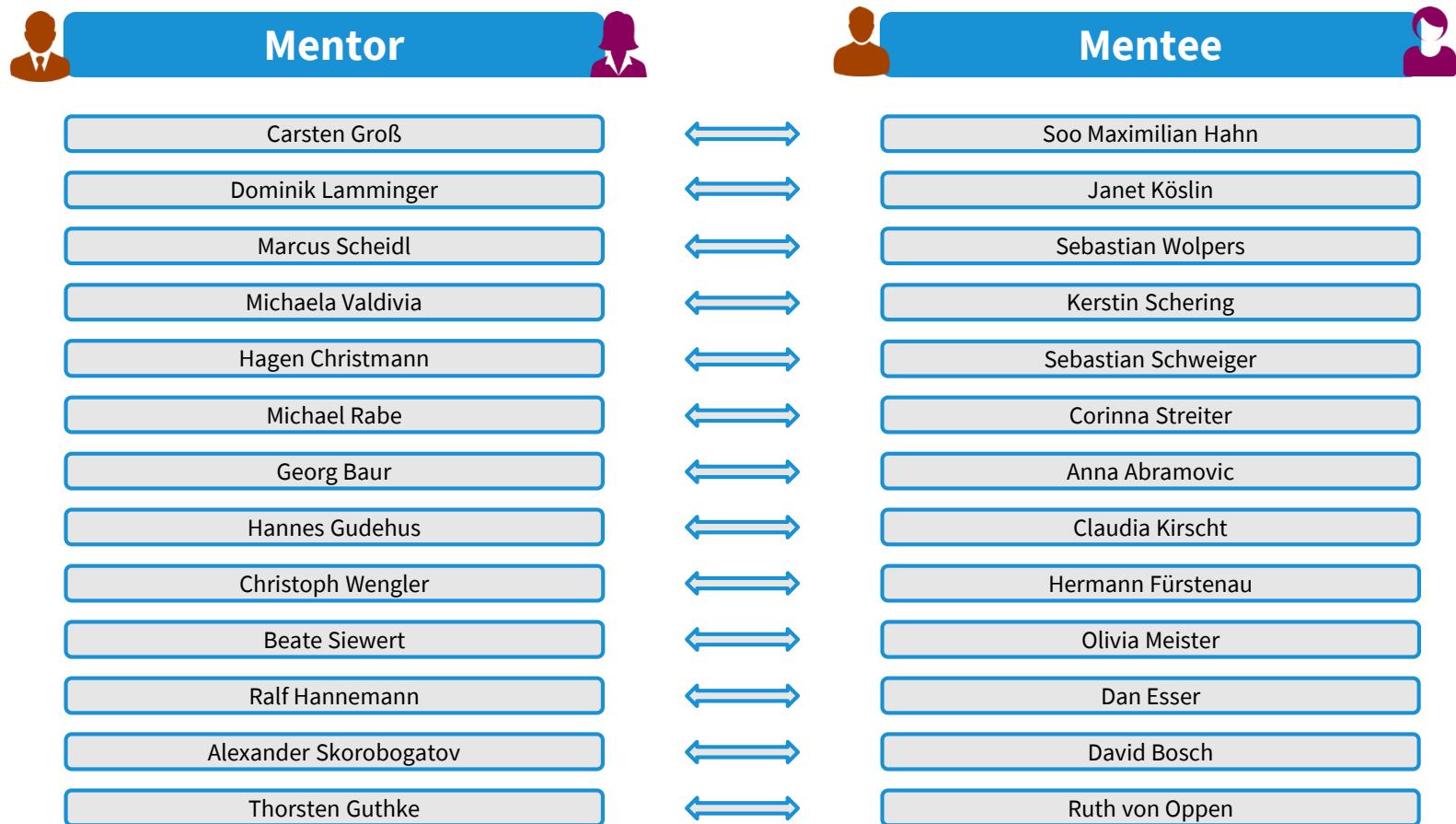
# Die eigene Sichtbarkeit ist ein oft unterschätztes Erfolgskriterium

**Anteile des beruflichen Erfolgs**  
unter Voraussetzung einer hervorragenden Leistung



Harvey J. Coleman, „Empowering Yourself, The Organizational Game Revealed“, 2010

# Dies ist ein Vorschlag für ein Matching zwischen Mentor und Mentee



## Snapshot-Umfrage

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Programm?
- Wie war Ihre Beziehung zu Ihrem Mentor?
- Hat Ihnen das Mentoring in der persönlichen oder beruflichen Entwicklung geholfen?
- Können Sie das Programm weiterempfehlen?
- Welche Verbesserungsvorschläge gibt es?

