



# 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?

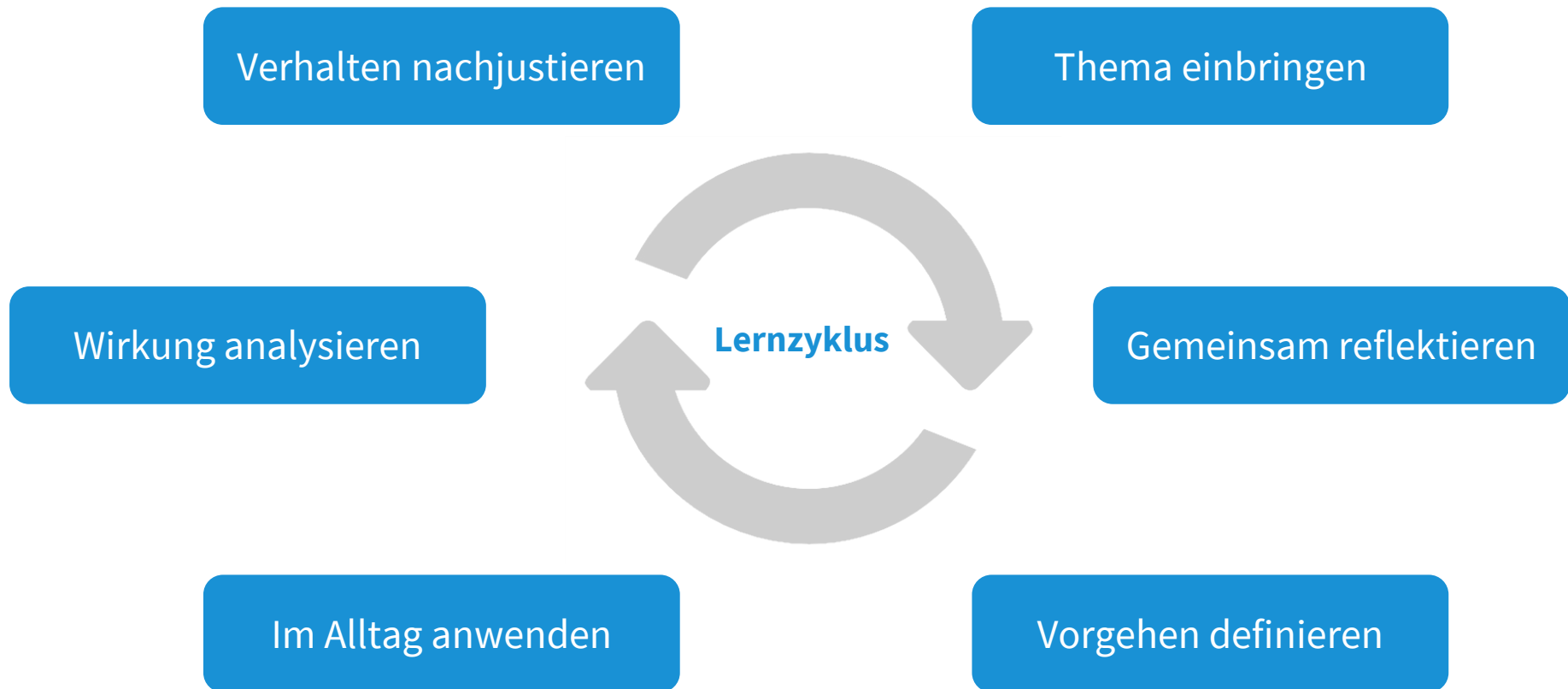
- Wir haben **13 Tandems gebildet** und ihnen die Rahmenbedingungen des Mentorings erläutert.
- Wir haben mit den Mentoren in einem Vorbereitungstreffen über ihre Rolle im Prozess gesprochen.
- Die Tandems kennen sich und sind **gespannt auf die Zusammenarbeit.**
- Wir haben **Gesprächsleitfäden** und 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

<b>Vertraulichkeit</b>	Persönliche Informationen fallen unter Verschwiegenheit
<b>Offenheit</b>	Unterschiedliche Sicht- und Vorgehensweisen werden akzeptiert, Probleme werden angesprochen
<b>Feedback</b>	Konstruktive Rückmeldungen sind elementar für die Zusammenarbeit
<b>Zuverlässigkeit</b>	Vereinbarungen werden von beiden Seiten eingehalten
<b>Kontinuität</b>	Die Treffen finden regelmäßig statt



## Beim Mentoring gewinnen alle! (1/2)

### Gewinn für Mentees

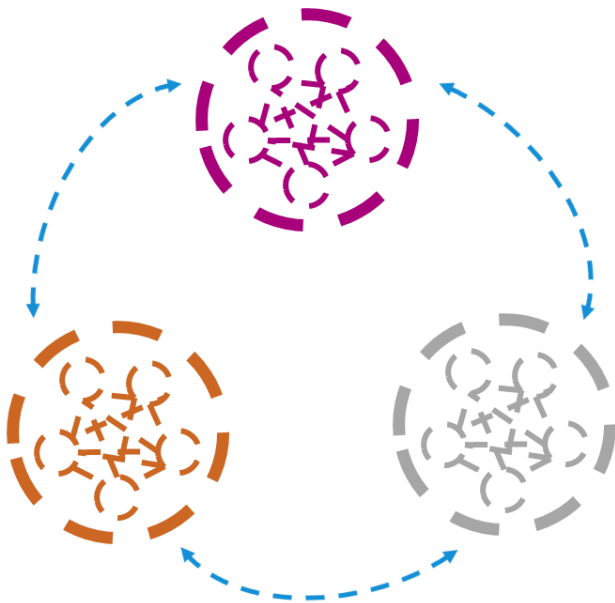
- Klarheit über eigene Stärken
- Erhöhte Sichtbarkeit in der Organisation
- Kontakte und Netzwerke
- Lernen aus Erfahrungen



### 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

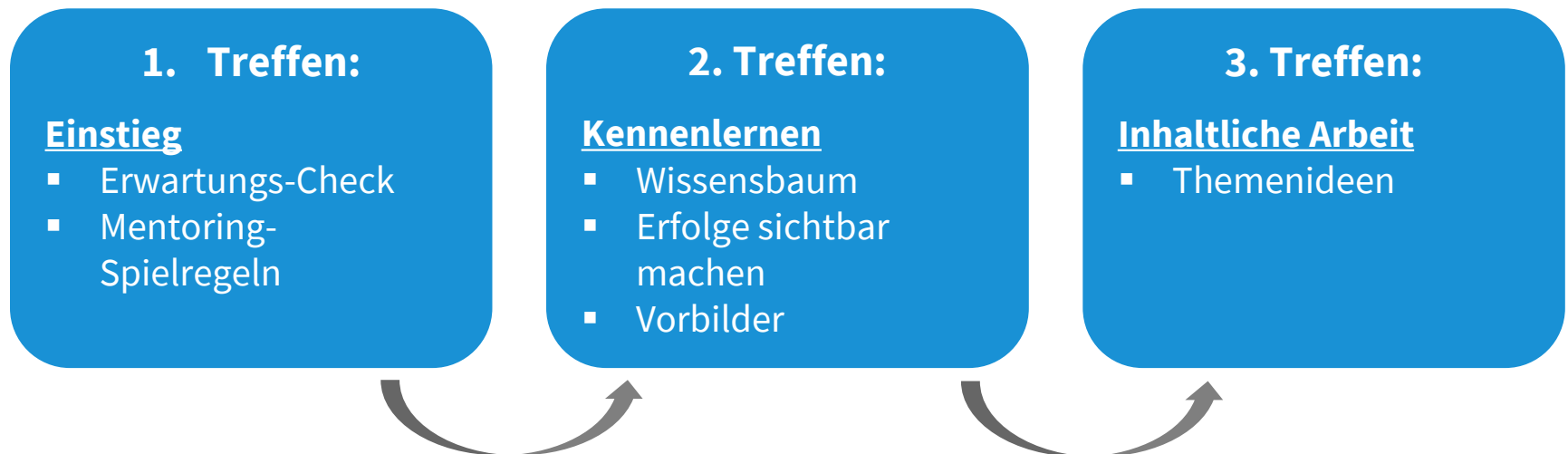


## Die Mentees sind die Impulsgeber, indem sie...

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



## Beispielhafter Ablauf für die ersten drei Treffen



# 1. Treffen:

## Gegenseitige Erwartungen klären

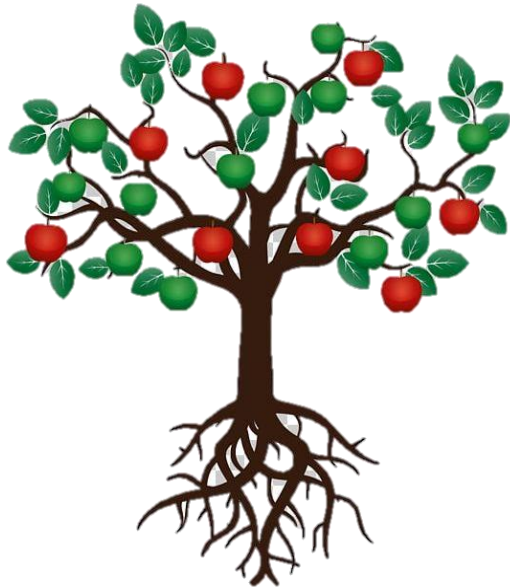
- Der Mentee spricht mit seinem Mentor darüber, welchen Nutzen er vom Mentoring erwartet
- Was / welches Ziel soll konkret erreicht werden?
- Was / wie kann der Mentor dazu beitragen?
- Was leistet der Mentee?
- Welche Themen sollen in den nächsten Treffen besprochen werden?



# 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

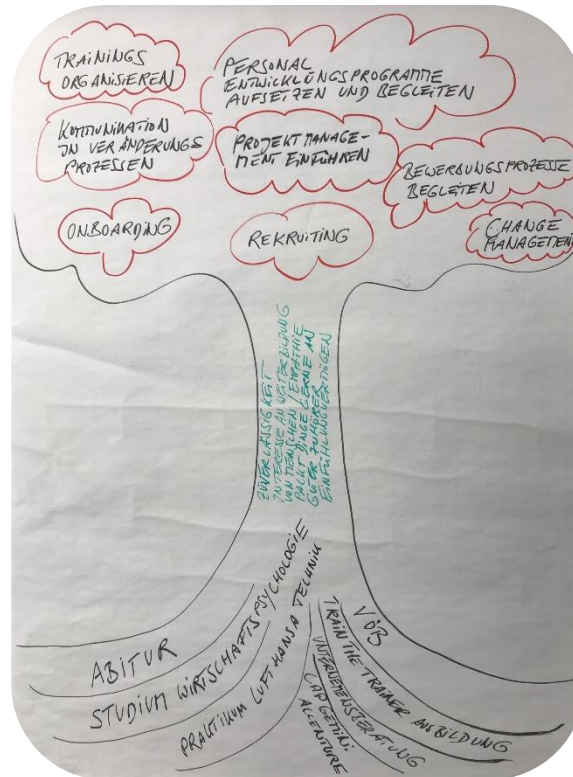
#### **Berufliche Stationen**

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

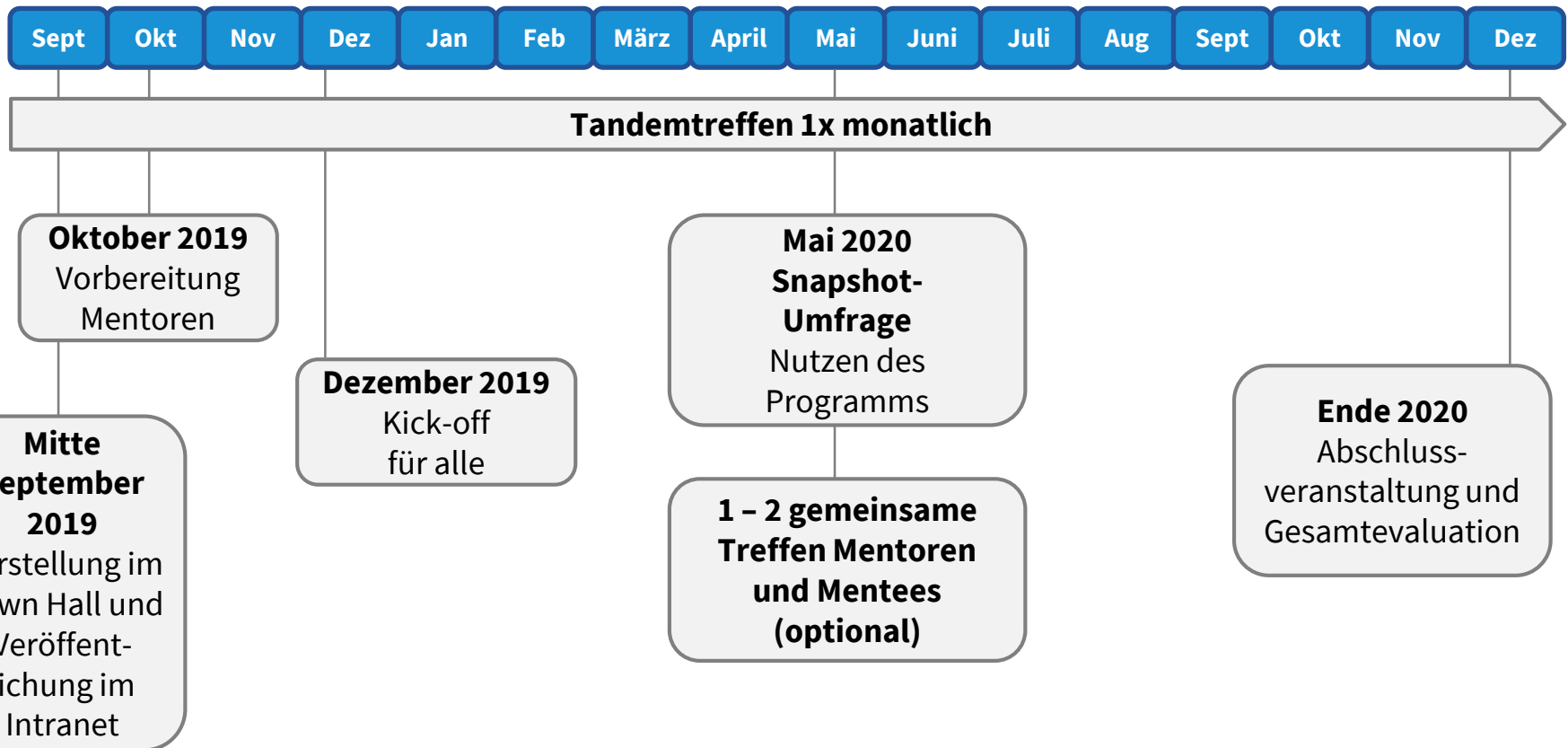


## Auch beim Annehmen von Feedback gibt es Regeln

- 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:**

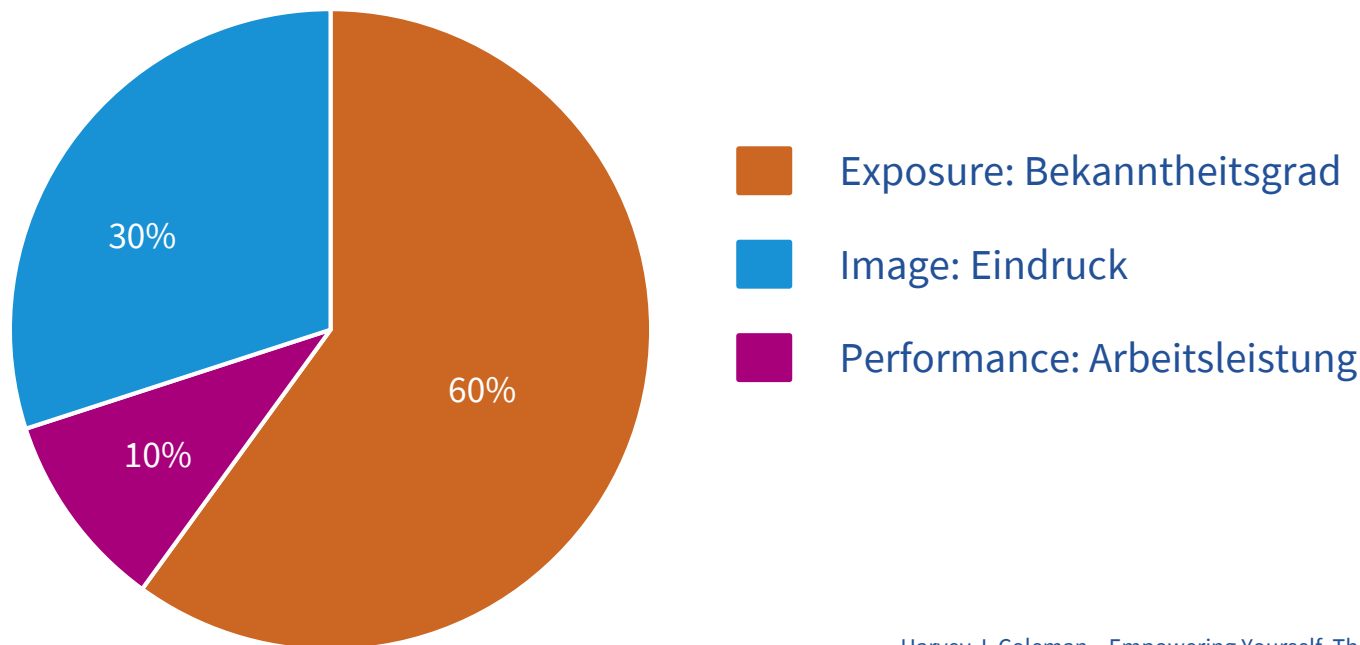
- Sie sollen letztlich für sich selbst entscheiden, welche Anregungen sie umsetzen wollen, welche zu ihnen und ihrem Lebensweg passen



# 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



## Mentor

Carsten Groß
Dominik Lamminger
Marcus Scheidl
Michaela Valdivia
Hagen Christmann
Michael Rabe
Georg Baur
Hannes Gudehus
Christoph Wengler
Beate Siewert
Ralf Hannemann
Alexander Skorobogatov
Thorsten Guthke



## Mentee

Soo Maximilian Hahn
Janet Köslin
Sebastian Wolpers
Kerstin Schering
Sebastian Schweiger
Corinna Streiter
Anna Abramovic
Claudia Kirscht
Hermann Fürstenau
Olivia Meister
Dan Esser
David Bosch
Ruth von Oppen

## 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?

