

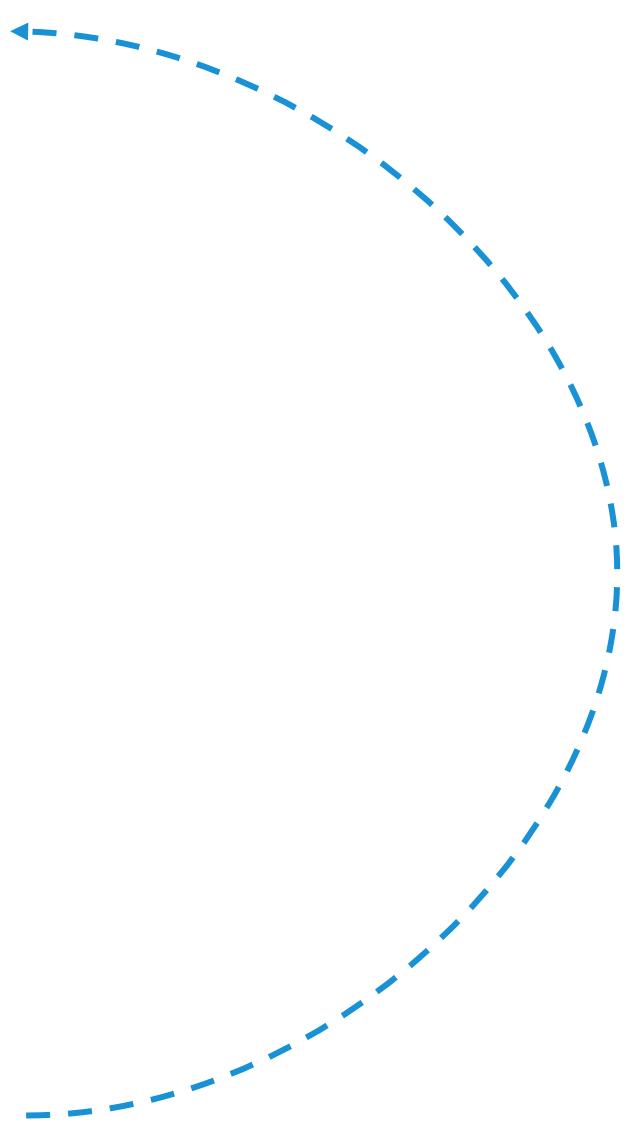


Gemeinsam sind wir der VÖB

Mentoring-Leitfaden I

Einführung

Ziel
Dezember 2020



Team
_____ & _____

Gemeinsam sind wir der VÖB

Inhaltsverzeichnis

1.	Die Kunst des Mentorings	1
1.1	Was ist Mentoring?	1
1.2	Was bewirkt Mentoring?.....	2
1.3	Welche Rolle spielen Mentoren?.....	2
1.4	Was Mentoren machen.....	4
1.5	Der ideale Mentor	5
1.6	Der Mentoring-Prozess	6
2.	Das Mentoring-Programm im VÖB.....	8
2.1.	Ablauf	8
2.2.	Die Mentoring-Treffen	9
2.3.	Anforderungen an unsere Mentees	10
2.4.	Das Ende des Mentorings und wenn das Miteinander nicht funktioniert.....	11

1. Die Kunst des Mentoring

1.1 Was ist Mentoring?

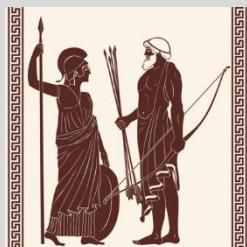
Kernstück des Mentoring ist die direkte Beziehung zwischen Mentor* und Mentee. Eine lernende Person (Mentee) soll im Rahmen dieser Beziehung Unterstützung und Rat erhalten. Die Mentoren – als berufserfahrene Personen – sichern den Jüngeren für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung zu, um ihnen bei Entscheidungen zur Seite zu stehen und sie auf ihrem Weg ein Stück zu begleiten.

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 Fähigkeiten der Mentees, Förderung der 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 zu reden, sollte möglich sein
- Echtes Interesse für die Person des Mentees

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 reagieren auf die kritischen Bedürfnisse im Leben der Mentees und bereiten somit diese auf größere Wirksamkeit in der Zukunft vor.



Mentor (Griechische Mythologie): Von der Rolle des Mentors für Telemachos – Sohn des Odysseus‘ - im homerischen Epos „Die Odyssee“ leitet sich der Begriff Mentor für einen älteren, klugen und wohlwollenden Berater eines jungen Menschen her.

Wikipedia, 2019

*männlich = weiblich, weiblich = männlich

1.2 Was bewirkt Mentoring?

Mentoring soll Mentees in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen.

Wirkung von Mentoring

Ergebnisse verschiedener Studien:

- Mentees haben mehr Selbstbewusstsein bzgl. ihrer eigenen Kompetenz. Sie können häufig einen positiveren Karriereverlauf aufweisen, als Kollegen, die nicht an Mentoring-Programmen teilnahmen.
- Mitarbeiter in Mentoring-Programmen zeigen im Vergleich zu ihren Kollegen bessere Fähigkeiten in den Bereichen: Ziele setzen und erreichen, Problemlöse- und Entscheidungsfähigkeit.
- Mentees kommen besser mit Stress zurecht.
- Mentees stehen ihrer eigenen Institution wesentlich positiver, loyaler gegenüber.

(vgl. u.a. „Wie effektiv ist Mentoring?“, Heidrun Stöger, Albrecht Ziegler, Budrich Journals 2012; „Mentoring Matters“, ATD Research, November 2017)

1.3 Welche Rolle spielen Mentoren?

Der Berufswechsel oder Neueinstieg stellen Weichen für den späteren Werdegang. Wie jeder Übergang in einen neuen Lebensabschnitt ist auch der Übergang zu einem neuen Arbeitgeber von Unsicherheiten geprägt. Vorbilder und Sparringspartner für eigene Ideen können diese Unsicherheiten auffangen.

Der Mentor übernimmt für den Mentee genau diese Funktionen:

- **Vorbildfunktion:** Mentoren sind den Mentees ein Vorbild.
- **Mentale 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 Karriere. Sie geben ihnen als Diskussionspartner Feedback über Ideen, Ansichten und Leistung.

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

Mentoring-Ziele für New Joiner im VÖB

Kurzfristperspektive:

- Einblick in die Berufs- und Arbeitsrealität durch „Insider“ zu gewähren.
- Zielorientierung und Motivation zu geben.
- Schlüsselkompetenzen bewusst zu machen und zu stärken.
- Lern- und Übungsfelder zu schaffen, um Schlüsselkompetenzen auszubilden und anzuwenden.
- Zur (Selbst-) Reflektion anzuregen.

Langfristperspektive:

- Die Persönlichkeit und das Selbstbewusstsein zu stärken.
- Das eigene Profil auszubilden.
- Überfachliche Kompetenzen zu erweitern.
- Strategien für die berufliche Weiterentwicklung zu erarbeiten.
- 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 Dinge, die Mentoren für ihre Mentees machen:

Wie Mentoren unterstützen können

• Geben Sie Ihrem Mentee durch Gespräche über berufliche Anforderungen, Branchen, Märkten usw. Hinweise zur beruflichen Orientierung.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Helfen Sie durch weiterführende Kontakte.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Schlagen Sie Ihren Mentee für Projekte vor und unterstützen Sie ihn im Projektverlauf.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Helfen Sie durch herausfordernde Aufgaben das eigene Können unter Beweis zu stellen.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Geben Sie dem Mentee kritisch konstruktives, begründetes Feedback.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Unterstützen Sie den Mentee realistische kurz- und langfristige Ziele zu formulieren und Schritte für deren Umsetzung zu erarbeiten.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Helfen Sie, Strategien zur Erreichung von Arbeitszielen zu entwickeln.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Beziehen Sie den Mentee in die Entwicklung Ihrer eigenen Ideen mit ein.	<input checked="" type="checkbox"/>

Entscheidend bei all diesen Aktivitäten ist, dass Sie für den Mentee keine Lösungen parat halten, sondern ihn unterstützen, seinen eigenen Weg zu finden!

Die folgenden sieben Verhaltensweisen sind kritische Faktoren in der persönlichen und beruflichen Entwicklung 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. Die Gefühle des Mentee 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.

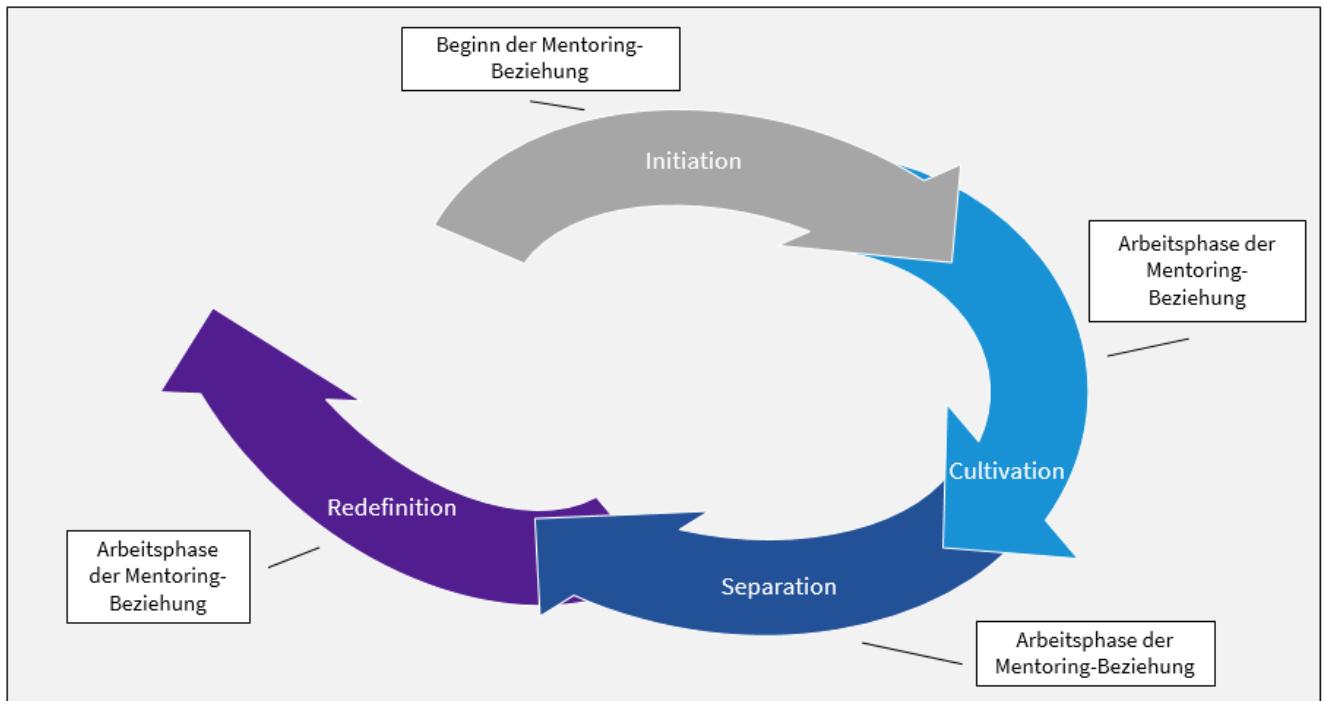
Wenn diese Schlüsselbedürfnisse bei wichtigen Entscheidungen im Leben einer Person erfüllt werden, können sie dabei helfen, ein Problem zu lösen oder eine Entscheidung zu fällen und weiterzumachen.

1.5 Der ideale Mentor

- Interesse an Menschen und die Bereitschaft, andere zu unterstützen.
- Den Blickwinkel des Mentee verstehen zu wollen.
- Die Bereitschaft, 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 coachen, 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 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 eigene Person und Rolle zu reflektieren, zum Beispiel durch Austausch mit anderen 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, schnelle Lösungen zu finden 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.

1.6 Der Mentoring-Prozess

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



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

Phase	Zentrales Thema
Initiation	Gegenseitiges Kennenlernen, Entwicklung von Vertrauen, Abstecken von Zielen
Kultivierung (Cultivation)	Gemeinsames Arbeiten an konkreten Themen und Fragestellungen
Loslösung (Separation)	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 kollegiale 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 bereits an konkreten Problemen oder Themenstellungen zu arbeiten. Hier sollen zunächst die Bedingungen des gemeinsamen Arbeitens festgelegt werden. Mentoren übernehmen erst im Laufe des Prozesses psychosoziale und karrierebezogene Funktionen.

Die Länge der einzelnen Phasen ist 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.

Lern – und Veränderungsprozesse im Mentoring-Prozess

Wenn ein Mensch eine bedeutsame Veränderung durchläuft, braucht er normalerweise fünf Dinge, um sich erfolgreich anzupassen:

- Eine Vorstellung darüber, wie er selbst und die Dinge um ihn herum sein werden, wenn er sich erfolgreich verändert hat
- Zeit, die neue Veränderung aufzunehmen
- Zeit, seine 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.

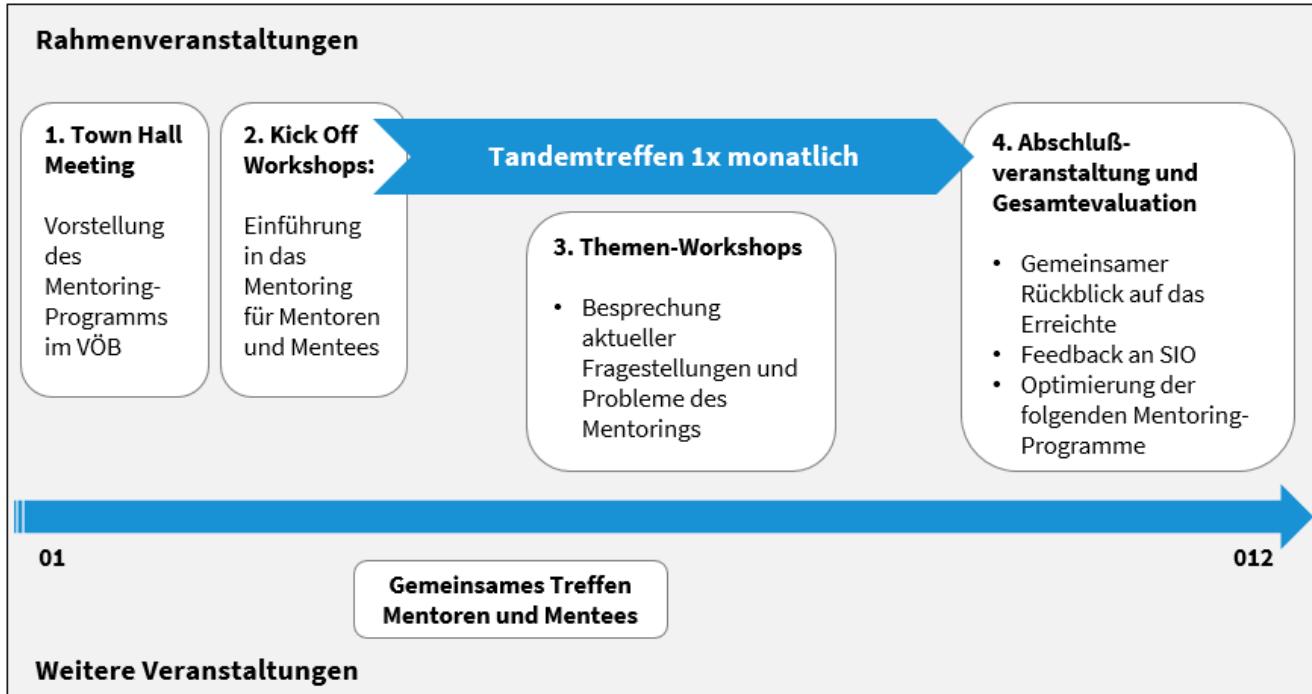
Erst wenn man sich damit auseinandergesetzt hat, was die Veränderung alles mit sich bringt, ist man bereit, die ersten Schritte zu wagen.

Mentoren müssen Geduld für ihre Mentees aufbringen.

2. Das Mentoring-Programm im VÖB

2.1. Ablauf

SIO unterstützt den Mentoring-Prozess durch Veranstaltungen und begleitende Materialien:



Zu Beginn des Mentorings werden Mentoren und Mentees in die Prinzipien des Mentorings eingeführt. Nach dem gemeinsamen Kick Off beginnen die Treffen der Mentoring-Tandems. Inhalte, Zeiträume, Ort und Dauer der Treffen werden von den Mentoring-Tandems selbstständig vereinbart. Das Programm läuft über ein Jahr, die Treffen dauern zwischen 90 und 120 Minuten und finden in der Regel einmal monatlich statt.

Etwa zur Halbzeit des Mentoring-Prozesses gibt es einen Themen-Workshop, der sich nach den Wünschen der Tandems richtet. Zudem wird die Gelegenheit geboten, sich mit anderen Tandems auszutauschen und im Mentoring entstandene Fragen zu klären.

Mit einem Rückblick auf die Ergebnisse und den Verlauf des Mentorings wird das SIO-Programm bei einem gemeinsamen Abschlußtreffen offiziell beendet. Um die Qualität des Mentoring-Programms im VÖB zu gewährleisten, werden die Tandems zudem gebeten, SIO eine Rückmeldung zu geben.

Neben diesen offiziellen Veranstaltungen können Mentees sowie Mentoren an Vernetzungstreffen teilnehmen. Sie können so andere Teilnehmer am Mentoring-Programm kennenlernen und neue Kontakte knüpfen.

SIO ist während des Mentorings Ansprechpartner für Mentoren und Mentees. Hier erhalten sie Unterstützung bei allen Fragen und Problemen, die sich rund um das Mentoring ergeben.

2.2. Die Mentoring-Treffen

Mentoren können im Rahmen des Programms die Inhalte, Zeiträume etc. zusammen mit den Mentees frei gestalten. Das Ausmaß des Engagements wird im jeweiligen Mentoring-Team vereinbart.

Eckpunkte der Mentoring-Treffen

Zeitspanne	12 Monate
Häufigkeit der Treffen	Ca. alle 4 Wochen
Dauer eines Mentoring-Gesprächs	1,5 bis 2 Stunden
Welche Medien können sonst noch eingesetzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon, Facetime / Skype • E-Mail
Was kann alles getan werden?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Shadowing</i> Der Mentee kann den Mentor bei Terminen, Besprechungen und Sitzungen begleiten und anschließend das Beobachtete besprechen • <i>Projekte</i> Mentoren können Mentees in ihre Projekte oder Projektteilschritte einbeziehen. Sie können Fragestellungen diskutieren, Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und Ideen austauschen • <i>Networking</i> Mentoren können Mentees auf interessante Veranstaltungen aufmerksam machen bzw. sie dazu mitnehmen. • <i>Rollenspiele</i> Neue Verhaltensweisen können gemeinsam in Rollenspielen ausprobiert werden.

2.3. Anforderungen an unsere Mentees

Zu einer Mentoring-Partnerschaft gehören zwei, die gemeinsam etwas erreichen wollen.

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

Anforderungen an unsere Mentees

Ziele setzen	<ul style="list-style-type: none"> Mentees verpflichten sich, mit ihren Mentoren Spielregeln für die Zusammenarbeit aufzusetzen. Bestandteil einer gemeinsamen Vereinbarung 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 ihrem Mentor 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, Dinge auszudiskutieren, eigene Meinungen 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 und ihrem Lebensweg passen.

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

Mentoring-Beziehungen sind beim VÖB auf einen Zeitraum von 12 Monaten 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 selbstständig 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:

- War die Mentoring-Beziehung erfolgreich?
- Sind die Erwartungen der Beteiligten erfüllt worden?
- Gibt es Punkte und Fragen, die noch offen geblieben sind?

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:

- 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 allerdings nie voreilig beendet werden!

Versuchen Sie in zwei oder drei 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.

Quellen

Gespräche und Erfahrungsaustausch mit Personalverantwortlichen der Landesbank Hessen-Thüringen und der Landesbank Baden-Württemberg (2019)

Hochschule Bochum, Bochum University of Applied Science (2008)

„Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer“, Nele Graf, Frank Edelkraut, Springer Gabler 2017

„Mentoring Matters: Developing Talent with Formal Mentoring Programs“, ATD Research, November 2017

„Wie effektiv ist Mentoring? Ergebnisse von Einzelfall- und Meta-Analysen“, Heidrun Stöger, Albrecht Ziegler, Budrich Journals 2012

“Was eine gute Beziehung zwischen Mentor und Mentee kennzeichnet“, Tijen Onaran, Handelsblatt 27.09.2018