

Gemeinsam sind wir der VÖB

Mentoring-Leitfaden II

**Als Mentor oder Mentorin agieren und Gespräche im Mentoring
erfolgreich gestalten**

Inhaltsverzeichnis

1. Entwicklung zum Mentor	1
1.1 Welche Vorteile haben Mentoren vom Mentoring?	1
1.2 Bringe ich die Voraussetzungen eines Mentors mit?	1
1.3 Was kann ich einem Mentee anbieten?	1
2. Gesprächssituationen im Mentoring gestalten	2
2.1 Beraten durch „Aktives Zuhören“	2
2.2 Ich-Botschaften	3
2.3 Feedbackregeln	5
2.4 TALK, wie das Gesagte vom Gesprächspartner verstanden werden kann	6
2.5 Das Vier-Ohren-Modell	7
2.6 Redeanteile	9
2.7 Vorsicht Falle: Kritisieren, Ratschläge geben	9
2.8 Fragen stellen	9
2.9 Klassische Gesprächsabläufe	11
2.10 Exkurs – Mind-Check: Hatten Sie Mentoren?	13

1. Entwicklung zum Mentor

1.1 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.

Benefits 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 Impulsgeber bei der Entwicklung neuer Ideen sein.
- Durch Mentoring kann der VÖB neue Mitarbeiter gewinnen und binden.

1.2 Bringe ich die Voraussetzungen eines Mentors mit?

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

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

1.3 Was kann ich einem Mentee anbieten?

Mentoren bringen eine Reihe von Ressourcen mit in eine Mentoring-Situation. 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:

*männlich = weiblich, weiblich = männlich

Checkliste: Was kann ich einem Mentee anbieten?

Bereich:	
Meine Position oder Arbeitserfahrungen:	
Dinge, die ich gerne mache:	
Meine Bildung, meine Fortbildungen und/oder Erfahrungen:	
Meine besonderen Fähigkeiten und mein besonderes Wissen:	
Meine besondere Leidenschaft:	

2. 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 in dem 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.

2.1 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 eigenen Herausforderungen 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

Prinzipien für die beratende Gesprächsführung

1. **Empathie:** Versetzen Sie sich in die Lage des Mentees, 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.

2.2 Ich-Botschaften

Für die meisten Dinge gibt es viele Lösungswege. Wir tendieren leider dazu, den Lösungsweg des Anderen für den schlechteren zu halten. Unbewusst setzen wir dazu das Mittel der „Du-Botschaften“ (bzw. „Sie“) ein. Dies kann bewirken, dass der Andere sich schnell angegriffen fühlt und zum Gegenangriff startet.

Um konstruktiv auszudrücken, dass man einen anderen Lösungsweg bevorzugt oder bei dem Anderen eine andere Verhaltensweise lieber sehen würde, kann man stattdessen besser „Ich-Botschaften“ einsetzen. In einer Ich-Botschaft formuliert man eigene Gefühle und Wahrnehmungen.

Ich- und Du-Botschaften - Beispiele

Du-Botschaft

„Sie verhalten sich unprofessionell.“

„Müssen Sie mir eigentlich immer ins Wort fallen? Sie sollten mal ein Diskustraining besuchen!“

„Ihnen kann man wirklich nichts anvertrauen!“



- Empfänger fühlt sich angegriffen
- keine konstruktive Problemlösung mehr möglich
- Besonders ungünstig für Interpretationen oder Diagnosen
- Begleitbotschaft: „Ich weiß, was mit dir los ist“ → Unannehmbar für den Betroffenen!

Ich-Botschaft

„Ich fühle mich nicht ernst genommen.“

„Ich bin wütend, wenn ich unterbrochen werde, weil ich glaube, dass das, was ich sage, nicht wichtig für Sie ist.“

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



- Eigene Innenwelt wahrnehmen und in klare Äußerungen übersetzen
- Voraussetzung: Ich weiß, was mit mir los ist
- Verweis auf die erwarteten Konsequenzen
- Appell an Gesprächspartner, sein Verhalten zu ändern

2.3 Feedbackregeln

Eine der zentralen Beratungsleistungen beim Mentoring-Prozess ist das Feedback-Geben. Mentees möchten eine Rückmeldung von einem Experten zu ihren Leistungen erhalten. Feedback ist eine wichtige Lernhilfe. Durch Rückmeldung können Mentees aus Fehlern lernen und Stärken ausbauen. Konstruktives Feedback, mit dem der Feedback-Empfänger etwas anfangen kann, ist nach ganz bestimmten Spielregeln aufgebaut:

Für den, der Feedback *gibt*, gilt:

Klar und genau, beschreibend

- Eigene Beobachtungen und Reaktionen mit kurzen und genauen Worten beschreiben!

Konkret

- Keine Bewertung und keine Interpretation des Verhaltens des Anderen!

Direkt

- Feedback direkt nach der beobachteten Leistung geben, weil es dann am wirksamsten für den Empfänger ist.

Konstruktiv

- Feedback so formulieren, dass es umsetzbar ist!
- Feedback auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen! Bestimmte Verhaltensweisen (z. B. Erröten) können nicht beeinflusst werden, so dass eine Bezugnahme darauf zu Kränkung und Frustration führen kann.

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.

Für den, der Feedback *nimmt*, gilt:

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

2.4 TALK, wie das Gesagte vom Gesprächspartner verstanden werden kann

In Kommunikationssituationen sind Missverständnisse eher die Regel. Um gut beraten zu können, ist es hilfreich, die Tücken der Kommunikation zu verstehen. Wie kommen Missverständnisse zustande?

Eine gute Möglichkeit, sich Quellen von Missverständnissen zu verdeutlichen, ist das so genannte TALK-Modell. Jede Botschaft in einem Gespräch hat **vier Ebenen**:

Das TALK-Modell

Ebene		Zu stellende Frage:
T –	Tatsachenaspekt	Worüber wird informiert?
A –	Ausdrucksfunktion	Was gibt der „Sender“ von sich selbst kund?
L –	Lenkungsaspekt	Wozu soll der „Empfänger“ veranlasst werden?
K –	Kontakt	Was hält der „Sender“ von der Person des „Empfängers“ und wie stehen beide zueinander?

In jedem Beratungsgespräch gibt der Beratende neben Sachinformationen (T) auch etliches über sich selbst (A) preis. Der Beratende versucht, Einfluss auszuüben (L) und drückt die Art der Beziehung (K) aus.

Missverständnisse entstehen dann, wenn beide Gesprächspartner sich auf unterschiedliche Ebenen der Botschaft beziehen. Das, was man sagen wollte, wird von dem Anderen ganz anders aufgefasst.

→ Beide Gesprächspartner müssen versuchen, die verschiedenen Seiten einer Botschaft zu erkennen und aufeinander abzustimmen.

Wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Gegenüber versteht Sie nicht richtig, dann gehen Sie mit ihm durch, was er als „Tatsache“ verstanden hat und zu welcher Handlung (Lenkungsaspekt) ihn die Botschaft veranlasst!

Anwendung des TALK- Modells:

Ein Mentee sucht seinen Mentor auf, um mit ihr über seine persönliche Weiterentwicklung im VÖB zu sprechen.

Mentee: „Ich würde gerne mehr eigene Erfahrungen in meinem Fachgebiet sammeln.“
 Mentor: „Das kann ich nur befürworten. An was haben Sie denn gedacht?“
 Mentee: „Ich würde gerne bei einem Projekt mitarbeiten und möglichst noch einen guten Verdienst bekommen.“
 Mentor: „So ein Projekt zu finden ist aber schwierig!“

Analyse des letzten Satzes des Mentors: „Das ist aber schwierig!“.

1. **Tatsachenaspekt:** Der Mentor gibt Auskunft darüber, wie sie die Vorstellungen des Mentees bewertet, eben als „*schwierig*“.
2. **Ausdrucksfunktion:** Auf dieser Ebene könnte die Botschaft heißen: „*Ich habe da Erfahrung! Ich stelle mir das nicht so einfach vor!*“
3. **Lenkungsaspekt:** Hier kann vom Mentee verstanden werden: „*Lass das lieber sein!*“
4. **Kontaktaspekt:** Der Mentee könnte hier heraushören: „*Dazu brauchst du meine Hilfe!*“

Wenn der Mentee lediglich den letzten Satz von dem möglichen Lenkungsaspekt verstanden hat, wird er resigniert aufgeben, obwohl dies nicht in der Absicht des Mentors lag.

Berücksichtigen Sie also stets, auf welchen Aspekt der Mentee sich bezieht. Wenn Sie den Eindruck haben, sie reden aneinander vorbei, fragen Sie den Mentee, was er verstanden hat und was er für Konsequenzen aus der Botschaft ableitet.

2.5 Das Vier-Ohren-Modell

Zwischenmenschliche Kommunikation kann durch viele verschiedene Störquellen beeinträchtigt werden. Das **Vier-Ohren-Modell** schlüsselt einzelne Nachrichten auf. Wie kommt eine Botschaft beim Empfänger an? Die Antwort darauf hängt davon ab, auf welchem Ohr der Empfänger bevorzugt hört.

Man unterscheidet vier verschiedene „Ohren“:

- Das **Sachohr**,
- das **Beziehungsohr**,
- das **Selbstoffenbarungsohr** und
- das **Appellohr**.

Empfänger einer Botschaft, die hauptsächlich auf dem **Sachohr** hören, beziehen sich nur auf die Sachseite einer Nachricht. Häufig leidet darunter die zwischenmenschliche Ebene.

Personen, die mit dem **Beziehungsohr** Nachrichten aufnehmen, interpretieren in viele Handlungen und Botschaften eine Stellungnahme zu ihrer Person hinein. Sie fühlen sich leicht angegriffen und beleidigt. → betroffene Sichtweise

Durch das **Selbstoffenbarungsohr** werden Nachrichten unter dem Aspekt aufgeschlüsselt, was das Gesagte über den Anderen aussagt. Eine unbedachte Äußerung kann dann als Hinweis aufgefasst werden, dass der Sender einen schlechten Tag hatte. Die empfangene Botschaft wird nicht auf die eigene Person bezogen. → diagnostizierende Empfangsweise

Wird eine Nachricht mit dem **Appellohr** gehört, werden kleinste Signale auf ihre Appell-Komponente hin untersucht. Die eigenen Bedürfnisse werden kaum noch wahrgenommen, da der Wunsch, es allen recht zu machen und zuvorkommend zu sein, besonders stark ausgeprägt ist.

Das 4-Ohren-Modell (Schultz von Thun, 1981)

Oft ist es dem Empfänger gar nicht bewusst, dass er nur mit einem Ohr hört. Die Kenntnis über die oben beschriebenen Mechanismen ebnet den Weg zu einer verbesserten Kommunikation. Gerade in Beratungssituationen beim Mentoring sollten sich die Gesprächsteilnehmer über eigene Schwächen bewusst sein, um das Optimaler aus der Situation zu holen.



2.6 Redeanteile

Wie viel Redeanteil hat der Andere und wie viel Redeanteil haben Sie selber gestaltet?

Wenn man diese Frage Führungskräften nach einem Mitarbeitergespräch stellt, zeigt sich ein erschreckendes Bild. Führungskräfte sind zumeist der Ansicht, dass es ein ausgewogenes Gespräch war. Tatsächlich zeigt sich in der Mehrzahl der Fälle, dass Führungskräfte um die 80% der Zeit selbst gesprochen haben.

Im Mentoring-Prozess zeichnet sich häufig dasselbe Bild ab. Deshalb gilt:

Achten Sie darauf, dass der Mentee die Hälfte der Gesprächszeit gestaltet. Mentees neigen dazu, sich aus Unsicherheit zurückzunehmen. Das kann Sie dazu verleiten, die u.U. peinliche Stille selber mit Inhalten zu füllen. Sie sind als Mentor nicht dazu da, Vorträge zu halten. Lassen Sie dem Mentee Bedenkzeit. Wenn er sich zu einer Frage nicht sofort äußert, lassen Sie die Stille zu, geben Sie ihm Zeit.

2.7 Vorsicht Falle: Kritisieren, Ratschläge geben

Kritisieren

Wenn Sie das Verhalten Ihres Mentees für unangebracht halten, sollten Sie es ihm sagen. Erwartungen, die man nicht kennt, kann man auch nicht erfüllen. Daher gehen Sie offen miteinander um.

Wenn Sie Kritik anbringen möchten, dann gehen Sie nach der Strategie des Feedback-Gebens vor.

Ratschläge geben

Mentees wollen Unterstützung. Allerdings liegt Unterstützung nicht darin, dem Anderen gute Ratschläge zu geben. Ihre Aufgabe ist es, mit dem Mentee eine für ihn individuell passende Lösung gemeinsam zu entwickeln. Dazu sollten Sie gemeinsam mit dem Mentee eruieren: „Wo stehe ich? Wo will ich hin?“.

2.8 Fragen stellen

Sondierungsfragen

Sondierungsfragen werden mit einem Fragewort, das mit „W“ anfängt, z.B. „was“, „wann“, „wie“, „wo“ etc. eingeleitet. Gerade am Anfang einer Mentoring-Beziehung sollten geschlossene Fragen, auf die der Mentee nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann, vermieden werden. Es geht darum eine Beziehung aufzubauen und Vertrauen zu gewinnen. Dabei sind nachforschende Fragen empfehlenswert:

Beispiele:

- „Welche Situationen im Berufsleben verunsichern Sie am meisten?“
- „Sie sind seit sechs Monaten beim VÖB. Wie stellen Sie sich den Verlauf Ihres weiteren Werdegangs vor?“

Aufgreifende Fragen

Wenn Ihnen nicht klar ist, in welcher emotionalen Situation sich Ihr Mentee befindet, sind Akzentuierungsfragen hilfreich. Mit einer Akzentuierungsfrage wiederholen Sie eine Aussage des Mentee, indem Sie ein oder zwei Worte besonders herausheben. Damit signalisieren Sie Ihr Interesse an einer näheren Erklärung.

Beispiele:

- Mentee: „Seit einiger Zeit fühle ich mich jeden Abend ausgebrannt.“
Mentor: „Ausgebrannt?“
(Nach dieser Frage würde der Mentee erläutern, was er mit „ausgebrannt“ meint und die Ursache erklären.)
- Mentee: „In Situationen, in denen mir meine Kollegen sagen müssen, was ich machen muss, z. B. bei bestimmten PC-Programmen, fühle ich mich irgendwie unwohl.“
Mentor: „Unwohl?“
(Nach dieser Frage würde der Mentee erläutern, was er mit „unwohl“ meint und den Grund dafür näher erläutern.)

Gezielte Fragen

Bei der gemeinsamen Problemlösung gehört es zu den Aufgaben des Mentee, beschriebene Sachverhalte, Handlungen oder Verhaltensweisen zu isolieren und getrennt zu betrachten. Dadurch werden Zusammenhänge besser verstanden. Im Gespräch ist es zu einem bestimmten Zeitpunkt deshalb notwendig, zu präzisieren. Durch gezielte Fragen kann der Mentee dann zu präzisen Aufgaben veranlasst werden.

Beispiele:

- „Was fehlt Ihnen konkret, um das Projekt erfolgreich anzugehen?“
- „Welche Hilfsmittel setzen Sie bei der anstehenden Präsentation ein?“

Fragen zur Erklärung

Manchmal kann es schwierig sein, den Gedanken des Mentee zu folgen. Lassen Sie den Mentee einfach weiterreden, ohne um Erklärung zu bitten, gehen wesentliche Punkte für das Verständnis des Gesagten verloren. Andererseits wäre es auch falsch, den Gesprächspartner in seinem Redefluss unnötig zu unterbrechen. Überlassen Sie es Ihrem Gespür für die Situation, ob Sie darauf warten, dass sich der Zusammenhang noch ergibt oder, ob Sie den Mentee unterbrechen und für Klärung sorgen.

Beispiele:

- „Wie haben Sie das gerade gemeint, als Sie sagten, dass...?“
- „Können Sie mir nochmals beschreiben, was Sie mit '.....' meinen?“

2.9 Klassische Gesprächsabläufe

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.

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 durch die gemeinsame Entwicklung von neuen Plänen, eine neue Motivationsgrundlage zu schaffen. Dabei ist es wichtig, dass der Hauptteil der Ideen von dem Mentee beigesteuert wird.

1. PHASE

Gestalten Sie den Gesprächsanfang positiv. Blicken Sie darauf zurück, was Sie gemeinsam erreicht haben. Stellen Sie die Leistungen des Mentee heraus. Loben Sie konkrete Handlungen des Mentee.

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 Mentee 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 Mentee. 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.

2.10 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 Exkurs, um ihre persönlichen Erfahrungen zum Thema Mentoring zu prüfen.

- Waren Sie schon einmal außerhalb eines 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bieten herausfordernde Ideen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• helfen Selbstvertrauen aufzubauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ermutigen zu professionellem Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• konfrontieren mit negativem Verhalten und negativen Einstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hören sich persönliche Probleme an	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• lehren durch Vorbildfunktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• geben Wachstumserfahrungen weiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bieten zitierbare Zitate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• erklären, wie die Organisation funktioniert/arbeitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• stehen ihren Mentees in kritischen Situationen bei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bieten weise Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ermutigen zu Gewinnerverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• rufen Selbsterkenntnis/Selbsterfahrung hervor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• inspirieren ihre Mentees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• teilen kritisches Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bieten Ermutigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• assistieren bei den Karrieren ihrer Mentees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quellen

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

Graf, N. und Edelkraut, F. (2017). 'Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer.' Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Hochschule Bochum, Bochum University of Applied Science (2008)

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