

# MENTORING-LEITFADEN

## der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Tipps zur erfolgreichen Gestaltung  
einer Mentoring-Beziehung

## INHALT

<b>1. WAS IST MENTORING</b>	<b>3</b>
<b>2. INHALTE VON MENTORING</b>	<b>3</b>
<b>3. MENTEES</b>	<b>4</b>
AUFGABEN EINER/EINES MENTEE	5
CHANCEN FÜR MENTEES	5
CHECKLISTE: VORBEREITUNG VON GESPRÄCHEN	6
<b>4. MENTORINNEN UND MENTOREN</b>	<b>7</b>
ROLLEN BZW. AUFGABEN EINER MENTORIN/ EINES MENTORS	7
CHANCEN FÜR MENTORINNEN UND MENTOREN	9
CHECKLISTE FÜR MENTORINNEN UND MENTOREN	9
<b>5. RAHMENBEDINGUNGEN EINER MENTORING-KOOPERATION</b>	<b>10</b>
VORGEHENSWEISE BEI BESPRECHUNGEN	11
<b>6. KONTAKT</b>	<b>12</b>

### **Autoren und Quellen**

Der vorliegende Leitfaden wurde von Christa Funke erstellt und basiert auf den Erfahrungen im Mentoring-Projekt Women@Tec. Der Leitfaden wurde im Mai 2017 von Nadja Plothe und Dr. Ferdinand Esser im Rahmen von Mentoring-Programmen am ICBM „Mentoring programme for young researchers of the integrated Research Training Group of the CRC Roseobacter and PhD programme „Environmental Sciences and Biodiversity““ angepasst und erweitert und im April 2020 von Dr. Ferdinand Esser und Dr. Susanne Elpers überarbeitet.



Als Quellen wurden herangezogen:

Haasen, Nele (2001): Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. Heyne Verlag München.

Heinze, Christine (2002): Frauen auf Erfolgskurs: so kommen Sie weiter mit Mentoring. Verlag Herder Freiburg im Breisgau.

MentorinnenNetzwerk (2002): Leitfaden für Mentorinnen. Hessisches Koordinierungsbüro.

## 1. WAS IST MENTORING

Mentoring ist ein erprobtes und wirkungsvolles Instrument der gezielten Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung. Mentoring basiert auf dem informellen Erfahrungs- und Wissenstransfer und der individuellen Förderung einer Nachwuchskraft (Mentee) durch eine berufserfahrene Fach- oder Führungspersönlichkeit (Mentorin/ Mentor). Mentoring unterstützt in der beruflichen und der persönlichen Entwicklung. Die Mentorinnen und Mentoren fördern die i.d.R. jüngeren Frauen und Männer in ihrem beruflichen Selbstfindungsprozess, geben Einblicke in ihren Karriereweg, beraten sie bei der Karriereplanung und geben konstruktives Feedback zu ihren Leistungen und Fähigkeiten. Sie vermitteln wichtiges Handlungswissen über Führungsanforderungen, Strukturen und Prozesse in Wissenschaft bzw. Wirtschaft, erläutern ungeschriebene „Spielregeln“ und erleichtern den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken.

### **Merkmale von Mentoring sind:**

- Mentoring findet außerhalb abhängiger Beziehungen statt und birgt keine Weisungsbefugnis.
- Die Dauer einer Mentoring-Beziehung ist zeitlich begrenzt. Innerhalb dieses Zeitraums findet ein regelmäßiger Kontakt statt.
- Mentoring ist altersunabhängig, auch wenn die Mentorinnen und Mentoren in der Regel älter sind als ihre Mentees.
- Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Auch die Mentorin bzw. der Mentor kann für ihre bzw. seine persönliche und berufliche Entwicklung profitieren.
- Mentoring wird im „öffentlichen Raum“ praktiziert: die Programmstruktur und das Bestehen von Förderbeziehungen sind sichtbar und transparent.
- Voraussetzungen für Mentoring sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen.
- Mentoring ist keine professionelle Beratung und kann diese auch nicht ersetzen.

Der Begriff des Mentoring geht zurück auf die griechische Mythologie: Odysseus bat seinen Freund Mentor, während seiner Abwesenheit seinen Sohn Telemachos zu unterrichten und zu beraten. Häufig war es allerdings eine Frau, die Göttin Pallas Athene, die in Gestalt des Mentor diese Aufgaben wahrnahm.

## 2. INHALTE VON MENTORING

Mentoring ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die geschützte Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee steht. Ein Prozess, in dem Austausch, Lernen und Experimentieren stattfinden sowie potenzielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können. Das Mentoring zielt auf die Autonomie der oder des Mentee, sie ist die Akteurin bzw. er ist der Akteur in ihrem bzw. seinem individuellen Lern- und Entwicklungsprozess – und wird darin für eine bestimmte Zeit von der Mentorin bzw. dem Mentor begleitet.

### Das Mentoring beinhaltet:

- **Coachen:** Die Mentorin bzw. der Mentor führt aktiv und ermutigt die bzw. den Mentee, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die Zukunft zu entwickeln.
- **Beraten:** Die Mentorin bzw. der Mentor berät die bzw. den Mentee bei konkreten Fragestellungen. Sie oder er steht der oder dem Mentee bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen zur Seite.
- **Wissen vermitteln:** Die Mentorin bzw. der Mentor vermittelt ihr bzw. sein Wissen über – auch informelle – Strukturen und Spielregeln in Organisationen.
- **Teilhabe lassen:** Die Mentorin bzw. der Mentor lässt die bzw. den Mentee an den eigenen Erfahrungen und dem eigenen Handlungswissen teilhaben. Sie bzw. er gibt dem bzw. der Mentee Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzuerleben und nimmt sie bzw. ihn beispielsweise zu Sitzungen oder Terminen mit.
- **Bestärken:** Die Mentorin bzw. der Mentor bestärkt die bzw. den Mentee darin, eigene Erfahrungen zu machen. Sie bzw. er kann dabei im Vorfeld als Übungspartnerin bzw. -partner dienen, die Vorgehensweise besprechen, mögliche Konsequenzen erörtern und anschließend die gemachten Erfahrungen bilanzieren.
- **Feedback geben:** Mentorin bzw. Mentor und Mentee geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen. Die Mentorin bzw. der Mentor verhilft der bzw. dem Mentee dazu, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen und Stärken gezielt einzusetzen.
- **Netzwerken:** Die Mentorin bzw. der Mentor gibt der bzw. dem Mentee Tipps, wie Kontakte genutzt und gepflegt werden. Sie bzw. er führt die bzw. den Mentee in Netzwerke ein und vermittelt berufliche Kontakte.

## 3. MENTEES

Im Mittelpunkt des Mentoring steht der Lern- und Entwicklungsprozess der bzw. des Mentee. Mentees sind die Hauptakteure in diesem Prozess – sie haben somit eine „Holschuld“ bei der Mentorin bzw. dem Mentor und tragen selbst die Verantwortung dafür, was sie in der Mentoring-Partnerschaft lernen. Das setzt nicht nur bestimmte Kompetenzen voraus, sondern stellt auch konkrete Anforderungen an die Eigeninitiative der Mentees.

### Sie als Mentee

- haben berufliche / persönliche Ziele und sind fest entschlossen, sich aktiv dafür einzusetzen.
- sind in der Lage, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen.
- können offen über Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen.
- haben den Mut zu Fehlern und zum Ausprobieren.
- sind bereit, über die eigene Position nachzudenken und sich selbst kritisch in Frage zu stellen.
- sind bereit, Ratschläge von außen anzunehmen und umzusetzen.

- sind ehrlich, vertrauenswürdig und der Mentorin bzw. dem Mentor gegenüber loyal.
- sind für sich selbst verantwortlich und fällen Ihre eigenen Entscheidungen.

### Aufgaben einer Mentee bzw. eines Mentee

- **Ziele setzen:** Sie formulieren klare Zielvorstellungen für den Mentoring-Prozess. Es ist Ihre Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft verständigen sie sich darüber mit der Mentorin bzw. dem Mentor und vereinbaren konkrete Themen und Maßnahmen, die Sie in der Zielerreichung fördern.
- **Kontakt halten:** Es ist Ihre Aufgabe, den Kontakt zu halten und die Mentorin bzw. den Mentor über Ihren Entwicklungsstand zu informieren. Wenn Sie aktuelle Fragen haben, rufen Sie Ihre Mentorin bzw. Ihren Mentor zwischen den vereinbarten Terminen an oder schreiben eine E-Mail (soweit vereinbart).
- **Aktiv sein:** Bereiten Sie die Gespräche mit der Mentorin bzw. dem Mentor vor, definieren Sie klar, um welchen Aspekt des Themas es Ihnen geht und welchen Beitrag Sie von Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor erwarten. Erarbeiten Sie ggf. erste Lösungsansätze für ein Problem. Halten Sie die Ergebnisse der Gespräche fest, erstellen Sie ein Kurzprotokoll, das Sie, je nach Vereinbarung, auch der Mentorin bzw. dem Mentor zur Verfügung stellen.
- **Offen sein:** Mentoring bringt umso mehr, je offener Sie sind und die Mentorin bzw. den Mentor auch an Ihren Schwierigkeiten und Schwächen teilhaben lassen. So haben Sie die Chance, aus Fehlern oder schwierigen Situationen zu lernen. Dies setzt einerseits eine vertrauensvolle Kooperation voraus, kann andererseits aber selbst dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen.
- **Setzen Sie Dinge um:** Belassen Sie es nicht beim Planen, Fragen und Diskutieren, sondern setzen Sie Dinge aktiv um. Erwarten Sie keine vorgefertigten Lösungen, sondern gestalten Sie mit Hilfe der Anregungen der Mentorin bzw. des Mentors ihre Weiterentwicklung und bringen dabei Ihre Fähigkeiten kreativ und engagiert ein.
- **Reflektieren Sie** den Prozess und Ihre Rolle.

### Chancen für Mentees

Mentoring bietet in vielerlei Hinsicht die Chance, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln:

- **Weiterentwicklung der Persönlichkeit:** Mentoring macht Ihre Kompetenzen für andere sichtbar und gibt Ihnen Gelegenheit, diese noch zu erweitern. Im Dialog mit der Mentorin bzw. dem Mentor können Sie die Fähigkeit, Probleme zu analysieren, verbessern und Ihre Urteilsfähigkeit schärfen. Sie verbessern ihre Selbsteinschätzung, lernen Ihre Stärken effektiver einzusetzen und Ihre Schwächen leichter zu handhaben. Dadurch stärken Sie Ihr Selbstbewusstsein.
- **Weiterentwicklung von Kompetenzen:** Im Mentoring-Prozess werden verschiedenste Kompetenzen, wie Kritik- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und soziale Kompetenz (Selbstkompetenz, Selbstbehauptung, Durchsetzungsvermögen, Kontaktfähigkeit), trainiert. Auch Ihre fachlichen Kompetenzen können Sie weiterentwickeln. Sie erhalten Einblick in die Berufspraxis der Mentorin bzw. des

Mentors, in andere Berufsfelder oder in Themen wie Führungstechniken, Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Vorbereitung von Besprechungen.

- **Orientierung:** Im Mentoring-Prozess werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geklärt. Sie lernen, Chancen, Perspektiven und den dafür nötigen Energieaufwand realistisch einzuschätzen. Durch die Mentorin bzw. den Mentor lernen Sie andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitern dadurch Ihren Horizont.
- **Karriereplanung:** Im Mentoring-Prozess gewinnen Sie eine größere Klarheit über Ihre beruflichen und persönlichen Ziele und haben die Möglichkeit, individuelle Strategien für den Berufseinstieg und Ihre Karriereplanung zu erarbeiten.
- **Neue Kontakte:** Über die Mentorin bzw. den Mentor können Sie u.U. berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung weiterbringen können.

## Checkliste: Vorbereitung von Gesprächen

Um die Gespräche effektiv nutzen zu können, überlegen Sie sich im Vorfeld folgende Aspekte:

### Thema

Definieren Sie es ganz klar, eventuell mit einem Beispiel. Worauf genau wollen Sie hinaus? Das Thema Karriere bspw. lässt sich unter allen möglichen Aspekten diskutieren. Aber welcher Aspekt interessiert Sie? Informieren Sie ihre Mentorin bzw. Ihren Mentor vorab über das Thema des nächsten Treffens.

### Vorwissen

Überlegen Sie sich, welches Vorwissen Sie bereits haben und teilen Sie Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor dieses mit. So vermeiden Sie, dass Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor Ihnen Dinge sagt, die Sie schon wissen. Wenn Sie ihren bzw. seinen Rat zu einer bestimmten Situation wollen, machen Sie sich im Vorfeld Notizen, damit Sie keinen wichtigen Aspekt zu schildern vergessen. Oder zeichnen Sie vorher ein Organigramm oder Ähnliches auf Flipchart-Papier und bringen es zum Gespräch mit. Lassen Sie der Mentorin bzw. dem Mentor nach Rücksprache vorher Material zukommen, das sie bzw. er zur Vorbereitung braucht, etwa einen Bericht, den Sie geschrieben haben und zu dem Sie ein Feedback wollen.

### Erste Überlegungen

Wenn Sie eine Lösung für eine Frage suchen, dann erarbeiten Sie selbst erste Überlegungen, die Sie dann zur Diskussion stellen. Daran sieht Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor auch, dass Sie nicht ihr bzw. ihm die Problemlösung überlassen wollen, sondern selbst aktiv sind.

### Beitrag der Mentorin bzw. des Mentors

Was wollen Sie von der Mentorin bzw. dem Mentor hören? Ihre bzw. seine eigenen Erfahrungen? Welche Bücher sie bzw. er zu diesem Thema gelesen hat? Ein Feedback auf Ihr Verhalten? Soll sie bzw. er Ihnen Fragen stellen und bei der Lösung eines Problems helfen oder soll sie bzw. er etwas von sich erzählen? Je genauer Sie Ihre Erwartungen gegenüber Ihrer Mentorin, Ihrem Mentor formulieren, desto mehr werden Sie mit ihren bzw. seinen Antworten anfangen können.

### Aktueller Unterstützungsbedarf

Bitte Sie um Unterstützung, wenn Sie sie brauchen. Rufen Sie Ihre Mentorin bzw. Ihren Mentor an (soweit vereinbart), wenn ein aktuelles Problem auftaucht und nicht erst, wenn es eigentlich zu spät ist.

### Vorteile einer Nachbereitung der Gespräche

- Bilanzierung der Ergebnisse (Protokoll);
- eine eigene Entwicklung wird möglicherweise sichtbar;
- wenn das Protokoll beiden zugänglich ist: Verabredungen und Vorhaben werden eher eingehalten;
- Namen und Funktionen von Personen, die Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor genannt hat oder denen Sie auf Vermittlung der Mentorin bzw. des Mentors begegnet sind, sind schriftlich fixiert und Sie können darauf zurückgreifen;
- Wichtig ist, nicht nur aufzuschreiben, worüber Sie mit der Mentorin bzw. dem Mentor gesprochen haben, sondern auch, welche Schlüsse Sie daraus gezogen haben.

## 4. MENTORINNEN UND MENTOREN

Eine Mentorin oder ein Mentor kann verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten von Mentoring ergeben: sie bzw. er ist Beraterin/ Berater und Wissensvermittlerin/ Wissensvermittler, Unterstützerin/ Unterstützer und Türöffnerin/ Türöffner, Vorbild und Kontakterin/ Kontakter.

### Sie als Mentorin oder Mentor

- sind daran interessiert, die Kompetenzen einer bzw. eines Mentee zu stärken und zu ihrer bzw. seiner Entwicklung beizutragen.
- sind bereit, Ihre Berufs- und Lebenserfahrung weiterzugeben, der bzw. dem Mentee Einblicke in Ihre beruflichen Aufgabenfelder und Tätigkeiten zu gewähren und Ihren eigenen Arbeitsstil zu erläutern.
- kennen die informellen Strukturen und Regeln Ihrer Institution bzw. Branche und sind bereit, Ihr Wissen zu teilen.
- verfügen über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und können sich vorstellen, diese für die bzw. den Mentee zu nutzen.
- sind offen dafür, auch selbst durch die bzw. den Mentee Neues zu lernen und dies als einen bereichernden Aspekt der Mentoring-Partnerschaft zu erkennen,
- sind bereit, Zeit in die knapp einjährige Mentoring-Partnerschaft zu investieren. Im Schnitt treffen sich Mentee und Mentorin bzw. Mentor alle vier bis sechs Wochen für etwa zwei Stunden.

### Rollen bzw. Aufgaben einer Mentorin oder eines Mentors

- **Ratgeberin bzw. Ratgeber und Wissensvermittlerin bzw. Wissensvermittler:** Die bzw. der Mentee kommt mit Fragen und Themen aus ihrer bzw. seiner aktuellen beruflichen Situation zu Ihnen. Sie können dazu Ihre Einschätzung abgeben, sie bzw. ihn beraten sowie eigene Erfahrungen und Ihr

Wissen um informelle Strukturen und Spielregeln beisteuern. Geht es um fachliches Wissen, können Sie der bzw. dem Mentee theoretischen Input geben und gemeinsam überlegen, wie die Umsetzung in die Praxis aussehen kann. Wissen vermitteln können Sie auch, indem Sie die bzw. den Mentee an Sitzungen oder Besprechungen teilnehmen lassen oder in aktuelle Projekte oder Arbeitsprozesse einbeziehen. Die bzw. der Mentee sieht dann in direkter Anschauung, wie Sie bestimmte Dinge angehen und Sie können sich anschließend darüber austauschen.

- **Unterstützerin bzw. Unterstützer:** Sie wirken an der Entwicklung der Stärken der bzw. des Mentee mit: Aus Ihrer Erfahrung heraus erkennen Sie vielleicht nach einer Weile, welche Kompetenzen sie bzw. ihn auszeichnen. Sie machen ihr bzw. ihm diese Stärken immer wieder bewusst und überlegen gemeinsam, in welchen Situationen sie bzw. er diese nutzen und ausbauen kann. Sie ermutigen zu neuen Verhaltensweisen und besprechen die Erfahrungen, die sie bzw. er damit macht.
- **Übungspartnerin bzw. Übungspartner:** Angeblich behalten wir zehn Prozent dessen, was wir hören, 60 Prozent dessen, was wir sehen und 90 Prozent dessen, was wir selbst tun. Aus eigener Erfahrung lernen wir am meisten. Sie bestärken Ihre bzw. Ihren Mentee daher darin, eigene Erfahrungen zu machen. Sie dienen dabei im Vorfeld als Übungspartnerin bzw. Übungspartner. Sie nehmen die Ideen und Initiativen der bzw. des Mentee ernst, besprechen die Vorgehensweise, erörtern mögliche Konsequenzen und bilanzieren anschließend die gemachten Erfahrungen. Dabei darf die bzw. der Mentee Ihnen Fragen stellen, die "man" sonst im beruflichen Kontext nicht ohne weiteres stellt, etwa wie man sich in bestimmten Kreisen oder auf bestimmten Veranstaltungen verhalten sollte.
- **Karriere-Beraterin bzw. Karriere-Berater:** Ein weiterer Aspekt des Mentoring ist, die bzw. den Mentee in ihrer bzw. seiner Karriere voranzubringen. Besprechen Sie, welche Ziele sie bzw. er hat, und in welchen Schritten diese erreicht werden könnten. Aus Ihrer Erfahrung wissen Sie sicherlich, was die Karriere unterstützt, beziehungsweise behindert. Sie können mit Ihrer bzw. Ihrem Mentee besprechen, welche Schwierigkeiten auftreten und wie sie bewältigt werden könnten.
- **Türöffnerin bzw. Türöffner:** Wenn möglich, vermitteln Sie Ihrer bzw. Ihrem Mentee Kontakte, die Sie für nützlich halten. Sie können in Netzwerke einführen und sich mit ihr bzw. ihm darüber austauschen, wie sie bzw. er selbst nützliche Kontakte knüpfen und pflegen kann.
- **Eigene Rolle reflektieren:** Im Verlauf des Mentoring sollten Sie immer wieder Ihre eigene Rolle reflektieren. Damit verhindern Sie, dass Sie "zu viel" geben oder gegenüber der bzw. dem Mentee in eine "Retterrolle" verfallen. Sie haben nicht die Verantwortung dafür übernommen, dass es ihr bzw. ihm gut geht und in ihrer bzw. seiner Karrieregestaltung/Promotion alles klappt. Bringt die bzw. der Mentee Themen, bei denen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus und mit Ihrem Wissen nicht weiterhelfen können, dann sagen Sie ihr bzw. ihm dies und grenzen sich ab. Manche Themen lassen sich besser mit einem professionellen Coach besprechen und Sie sollten sich nicht gedrängt fühlen (oder sich überschätzen), diese Rolle eines Profis zu übernehmen.

## Chancen für Mentorinnen und Mentoren

Mentoring ist ein für beide Seiten gewinnbringender Prozess und auch die Mentorinnen und Mentoren können aus ihrem Engagement einen Nutzen ziehen:

- **Weitergabe eigener Erfahrungen:** Sie haben in der bzw. dem Mentee eine interessierte und dankbare ZuhörerIn bzw. einen Zuhörer, wenn es um die Weitergabe der eigenen Erfahrungen und Werte geht.
- **Selbstreflexion:** Durch die Fragen und Ansichten der bzw. des Mentee werden Sie angeregt, die eigene berufliche Biographie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.
- **Anregungen:** Durch die Beschäftigung mit der bzw. dem Mentee werden Sie mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen konfrontiert, die den eigenen Horizont erweitern. Auch die bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen wie z.B. Macht und Einfluss, kann zu neuen Erkenntnissen führen.
- **Feedback:** die bzw. der Mentee sieht Ihr Verhalten als Außenstehende. Die Offenheit und Vertraulichkeit der Mentoring-Partnerschaft ermöglichen es Ihnen, eine offene Rückmeldung über Ihre Außenwirkung und Ihr Arbeitshandeln zu erhalten.
- **Stärkung der eigenen Kompetenzen:** Durch das Üben von aktivem Zuhören und einfühlsamer Beratung können Sie im Mentoring-Prozess Ihre eigenen Coaching- und Beratungskompetenzen weiterentwickeln.
- **Kontakt:** Durch die bzw. den Mentee erhält die Mentorin bzw. der Mentor Kontakt zu einer jüngeren Generation und Einblicke in deren Gedanken- und Erfahrungswelt. Durch die Vernetzung mit anderen Mentorinnen und Mentoren können Sie Kontakt zu anderen Personen aus Ihrem Metier oder aus anderen Branchen knüpfen und auch daraus Impulse für Ihre eigene berufliche Entwicklung erhalten.
- **Stärkung des Images:** Sie stärken Ihren Ruf als gute Führungskraft und als Förderin oder Förderer von Nachwuchskräften.

## Checkliste für Mentorinnen und Mentoren

### Von sich berichten

Aufgeschlossen auf gestellte Fragen reagieren und offen von eigenen beruflichen Erfahrungen berichten, sowohl von formalen als auch von informellen. Da Karriereplanung und -entwicklung auch private Aspekte hat (z.B. Familienplanung, Umzüge, etc.), Bereitschaft von der eigenen Variante der Work-Life-Balance zu berichten.

### Zuhören und Fragen stellen

Das Anliegen und die Situation der bzw. des Mentee wirklich verstehen wollen. Feste Denkmuster vermeiden, stattdessen Offenheit, Neugier und Interesse.

### Bestätigen und ermutigen

Die bzw. den Mentee dabei unterstützen, die eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertzuschätzen.

### Üben

Neues Verhalten durch Gespräche trainieren. Die bzw. den Mentee fragen, was sie bzw. er gelernt hat und wie er bzw. sie in Zukunft in ähnlichen Situationen zu handeln gedenkt.

### Beistehen

Bei Fehlern oder Schwierigkeiten Anteilnahme zeigen, ermutigen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Sie bzw. ihn bitten, das Problem zu beschreiben und darlegen lassen, was sie bzw. er versucht hat, um die Situation zu ändern.

### Spiegeln/Konfrontieren

Wenn nötig, unproduktives Verhalten der bzw. des Mentee ansprechen. Beim Gefühl, dass Sie als Mentorin bzw. Mentor alles in Gang halten müssen, offen darüber sprechen und die bzw. den Mentee auffordern, einen verantwortlichen Beitrag zu leisten.

## 5. RAHMENBEDINGUNGEN EINER MENTORING-KOOPERATION

Um die Mentoring-Beziehung erfolgreich gestalten zu können, sollten sich Mentee und Mentorin bzw. Mentor in einem der ersten Gespräche über die Rahmenbedingungen verständigen. Geregelter Rahmenbedingungen sind wichtig, um eine offene Gesprächskultur zu erzeugen und das Vertrauen zu fördern.

### Zu klärende Themen sind:

- **Gegenseitige Erwartungen:** Mentorin oder Mentor und Mentee verständigen sich darüber, was sie vom Mentoring allgemein erwarten, was sie voneinander erwarten und wo ihre Befürchtungen liegen. Gibt es Erwartungen, die eine der beiden Seiten nicht erfüllen kann, so haben sie jetzt die Gelegenheit darüber zu sprechen und zu klären, ob die Erwartungen in veränderter Form vielleicht doch erfüllt werden können.
- **Ziele und Inhalte der Mentoring-Kooperation:** Mentee und Mentorin bzw. Mentor verständigen sich über die von der bzw. dem Mentee vordefinierten beruflichen und persönlichen Ziele des Mentoring-Prozesses. Es gilt gemeinsam zu überlegen, ob und wie diese Ziele erreicht werden können. Die Mentorin bzw. der Mentor muss entscheiden, ob sie bzw. er sich kompetent fühlt, zum Erreichen der Ziele beizutragen oder ob bestimmte Ziele außerhalb ihrer Möglichkeiten liegen. Dann kann überlegt werden, wie die bzw. der Mentee diese Ziele vielleicht auf anderem Wege erreichen kann.
- **Orte, an denen die Treffen stattfinden:** Für die Mentees sind Treffen am Arbeitsplatz der Mentorin bzw. des Mentors von besonderem Interesse. Allerdings kann das nicht jede Mentorin bzw. jeder Mentor ermöglichen. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo die Treffen stattfinden sollen. Die Gespräche sollten bevorzugt in ruhiger Umgebung und ungestörter Atmosphäre erfolgen.

- **Methoden und Maßnahmen, die den Mentoring-Prozess bestimmen sollen:** Es gibt ganz unterschiedliche Methoden, eine bzw. einen Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring stattfinden in Form von lockeren Gesprächen, von vorbereiteten Themen und Fragestellungen, von der Besprechung eines bestimmten Projektes oder von der Begleitung zu beruflichen Terminen der Mentorin bzw. des Mentors.
- **Schriftliche Vereinbarung treffen:** Durch die Verschriftlichung werden die mündlich besprochenen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit und die Ergebnisse werden überprüfbar. Mentorin oder Mentor und Mentee können zwischendurch nachschauen, was sie sich vorgenommen und was sie schon erreicht haben. Eine freiwillige Mentoring-Vereinbarung, die Sie als Basis nutzen können, finden Sie in einer extra Datei.

## Vorgehensweise bei Besprechungen

### 1. Gesprächseröffnung

Begrüßung

kurzer persönlicher Austausch

Klärung organisatorischer Fragen: Zeit, evtl. Ortswechsel, weitere beteiligte Personen...

### 2. Gesprächsanlass

Oberthema dieser Besprechung

Warum, mit welchem Ziel sprechen wir jetzt?

### 3. Gesprächsstrukturierung

Festlegung der Themenaspekte

Ausklammerung, Vertagung bestimmter Themen/Probleme

Bestimmung der Reihenfolge zu besprechender Themen

### 4. Gesprächskern – erstes Thema

Themenbezogene Diskussion:

- Klärung: Themenbenennung, Gesprächsanstoß
- Eigentliche Diskussion des Themas/Problemfeldes
- Festlegung von Verantwortlichkeiten („Wer tut was und bis wann?“)
- Zwischenzusammenfassung („Dies ist unser Standpunkt, unsere Vereinbarung.“)
- Kontrollfrage („Kann damit dieser Punkt abgeschlossen werden?“)
- Protokollierung der Absprachen und Aufgaben

**5. Gesprächskern – zweites Thema**

Verlauf wie oben

**6. Gesprächsergebnis**

Endzusammenfassung

evtl. Vertagung, Arbeitsaufträge

Kurzprotokoll evtl. sofort kopieren und austeilen

**7. Gesprächsabschluss**

Neuen Termin vereinbaren

Dank, Verabschiedung

**6. KONTAKT**

**Bei formalen und organisatorischen Fragen:**

Wenden Sie sich bei Rückfragen bitte an die Ansprechperson des jeweiligen Programms.