

**æct tu:**

# Mentoring-Programm

## Theaterwissenschaft

# H A N D B U C H

### ÜBERSICHT

<b>Die Idee des Mentorings</b>	<b>2</b>
Voraussetzungen einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung	2
<b>Ablauf von Bewerbung und Matching: Wie kommt es zu einem Mentoring?</b>	<b>3</b>
Wer kann sich für das Mentoring-Programm bewerben?	3
Bewerbungsablauf	3
<b>Das Mentoring: Ablauf, Inhalt, Regeln</b>	<b>4</b>
Idealer Ablauf des Mentorings	4
Vereinbarung zu Beginn der Mentoring-Beziehung	4
Organisation des Mentorings	5
Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Mentoring-Beziehung	5
Wann und wie endet die Mentoring-Beziehung?	5
An wen können sich Mentoren und Mentees bei Fragen wenden?	5
Aufgaben der Mentees	6
Aufgaben der Mentorinnen und Mentoren	7
Gewinn für Mentorinnen und Mentoren	8
<b>Methoden zur Gestaltung des Mentorings</b>	<b>8</b>
Mögliche Arbeitsfelder einer Mentoring-Beziehung	8
Empfehlungen zu Ablauf und Durchführung von Mentoring-Gesprächen	9
Anregungen für Fragestellungen in Mentoring-Gesprächen	13
Mentee: Vor- und Nachbereitung des Gesprächs	14

# Die Idee des Mentorings

Seit vielen Jahren wird Mentoring erfolgreich in den Arbeitsfeldern von Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Politik und Gesellschaft als ein individuelles, attraktives und zielführendes Instrument der Nachwuchsförderung eingesetzt. Bei Mentoring-Beziehungen handelt es sich um ein zeitlich befristetes, unentgeltliches Beratungsengagement in Form einer persönlichen Austauschbeziehung zwischen einer erfahrenen und einer unerfahrenen Persönlichkeit. Mentorinnen und Mentoren unterstützen die persönliche und berufliche Entwicklung Ihrer Mentees durch den Austausch von Erfahrungen, die Weitergabe von Know-How, die Vermittlung von Kontakten und der Ermöglichung von Zugang zu beruflichen Strukturen, Informationsquellen und Netzwerken. Sie sollen die Kompetenzen der Mentees stärken und sei auf ihrem Karriereweg unterstützen. Hierzu werden in regelmäßigen Kontakten die persönlichen Interessengebiete, -themen und Fragen, zum Beispiel in den Bereichen Ausbildung, Karriere, Vereinbarung von Familie, Freizeit und Beruf oder Persönlichkeitsentwicklung gemeinsam beleuchtet und diskutiert. Vom Mentoring profitieren beide Seiten: Mentorinnen und Mentoren erweitern in der Mentoring-Praxis ihre eigenen Beratungskompetenzen und Netzwerke und erlangen Einblicke in die Situation des akademischen Nachwuchses. Eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung fußt auf dem freiwilligen Engagement der beiden Beteiligten für- und miteinander, auf gegenseitiger Offenheit und Verbindlichkeit. Gegenseitiges Vertrauen und Vertraulichkeit in der Beratungsbeziehung ermöglichen eine entspannte und produktive Atmosphäre. Der Kontakt zwischen Mentorinnen/Mentoren und Mentees soll auf Augenhöhe stattfinden und frei von hierarchischen Einschränkungen sein. Beide tragen zudem eigenverantwortlich für das Gelingen der Beratungsbeziehung bei. Daher ist die persönliche Chemie zwischen den Teilnehmenden von besonderer Bedeutung. Für das Gelingen des Mentorings schlagen wir einen Idealablauf vor, allerdings liegen die Chancen jeder einzelnen Mentoring-Beziehung in der Freiheit zur jeweiligen konkreten Ausgestaltung. Rahmenbedingungen und Erwartungen sollten zur produktiven Nutzung dieser Offenheit schon von vorn herein geklärt werden. Wir stehen dabei und bei allen sonstigen Fragen natürlich gerne beratend zu Seite.

**Grundregel:** Erfolgreiche Mentoring-Beziehungen können sich nur dann entfalten, wenn zwischen Mentorinnen/Mentoren und Mentees kein Abhängigkeitsverhältnis oder Konkurrenzverhältnis besteht. Entsprechend können Mentorinnen und Mentoren ausschließlich Persönlichkeiten außerhalb der JGU sein. Dieses Prinzip ist für alle Beteiligten von Vorteil, da sie Einblicke in die Arbeitsweise anderer Organisationen gewinnen und ihr persönliches Netzwerk weiter ausbauen können.

## Voraussetzungen einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung

### Offenheit

- Beidseitiges Interesse an einem offenen Austausch, in dem auch Auseinandersetzungen über Themen geführt werden können, die sonst nicht angesprochen werden
- Austausch über Berufserfahrung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur, informelles Wissen und subtile Botschaften
- Fehler und Schwächen sollten offenbart werden können

### Vertrauen und Vertraulichkeit

- Mentee und Mentorin/Mentor müssen sich sicher sein können, dass das Besprochene nur nach vorher erteiltem Einverständnis weitergegeben wird

### Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit

- Termine und Vereinbarungen sollten zuverlässig eingehalten werden oder ggf. rechtzeitig abgesagt, bzw. geändert werden

# Ablauf von Bewerbung und Matching: Wie kommt es zu einem Mentoring?

## Wer kann sich für das Mentoring-Programm bewerben?

Für das Mentoring-Programm können sich herausragende und hoch motivierte Bachelor- und Master-Studierende der Mainzer Theaterwissenschaft in ihrem Abschlusssemester bewerben. Das Mentoring soll sie während ihrer Studienabschluss- und Berufseinstiegsphase begleiten.

## Bewerbungsablauf



### Ausschreibung

Jeweils zu Beginn der Vorlesungszeit erfolgt die Ausschreibung des Mentoring-Programms. Die Studierenden werden in entsprechenden Veranstaltungen über das Programm informiert und zur Bewerbung eingeladen.

### Aktive Suche nach Mentorinnen und Mentoren

Die Bewerberinnen und Bewerber begeben sich auf aktive Suche nach potentiellen Mentorinnen bzw. Mentoren. Diese können aus der Mentoren-Datenbank des Mentoring-Programms oder ganz unabhängig davon ausgewählt werden.

### Bewerbung der Mentees

Studierende im Abschlusssemester können sich in einer Frist von vier Wochen mit einem Notenüberblick aus Jogustine und einem Motivationsschreiben auf eine konkrete Mentorin/einen konkreten Mentor hin bewerben.

### Auswahl und Nominierung

Die geeigneten Bewerberinnen und Bewerber werden von der Auswahlkommission nominiert und in das Mentoring-Programm aufgenommen.

### Matching-Phase

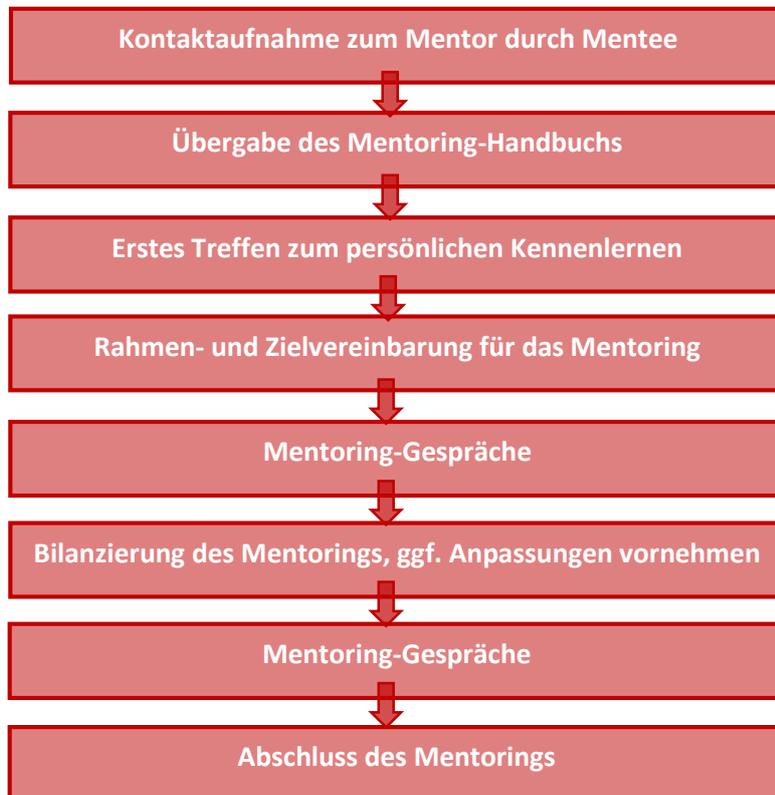
Nach der erfolgreichen Aufnahme des Mentees in das Mentoring-Programm werden die Mentorinnen und Mentoren von der Auswahlkommission angeschrieben und erhalten das Motivationsschreiben der jeweiligen Mentees. Innerhalb von zwei Wochen melden die Mentorinnen und Mentoren der Kommission zurück, ob sie die Bewerberin bzw. den Bewerber als Mentee annehmen und die angefragte Mentoring-Beziehung eingehen möchten.

### Auftakttreffen

Bei einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung haben alle Mentorinnen/Mentoren und Mentees die Gelegenheit sich erstmals zu begegnen und den Beginn Ihrer Mentoring-Beziehungen feierlich zu begehen.

# Das Mentoring: Ablauf, Inhalt, Regeln

## Idealer Ablauf der Mentoring-Beziehung



## Vereinbarung zu Beginn der Mentoring-Beziehung

Durch das Abschließen einer Mentoring-Vereinbarung gleich zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft können Ziele und Erwartungen gemeinsam besprochen, auf Augenhöhe verhandelt und verbindlich festgelegt werden. Die eindeutige Regelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Leistungen und Gegenleistungen gewährt von Anfang an Klarheit über die Rollen und über die Chancen und Grenzen im Mentoring-Prozess. Gleichzeitig fördert die Verbindlichkeit einer schriftlichen Vereinbarung das gegenseitige Vertrauen und eine gemeinsame Verantwortungsübernahme und besiegelt die Gleichberechtigung der Partner. Anhand der Mentoring-Vereinbarung lassen sich die anvisierten Ergebnisse zudem während des gesamten Mentoring-Prozesses immer wieder überprüfen.

Zu Beginn des Mentorings sollte die Mentorin/der Mentor in Gestalt einer (ein)führenden Rolle einen etwas größeren Teil der Verantwortung für die Struktur übernehmen, als der/die Mentee. Da den Mentees häufig zu Anfang nicht klar ist, was sie fragen können und vom Mentoring erwarten dürfen, können Mentorinnen und Mentoren von Anfang an Klarheit schaffen, indem sie die Rahmenbedingungen für das Mentoring ansprechen und das Treffen von Vereinbarungen initiieren.

Das Vertrauen, auf dem eine Mentoring-Beziehung fußt, entwickelt sich erst mit der Zeit, die entscheidenden Weichen werden aber oft schon bei den ersten Treffen gestellt.

## Organisation des Mentorings

Damit Mentoring funktioniert bedarf es einer vertrauensvollen Beziehung zwischen beiden Beteiligten. Dieses gegenseitige Vertrauen setzt einen geschützten Rahmen voraus. Alles Besprochene wird daher von Mentorin/Mentor und Mentee vertraulich behandelt und nicht ohne ausdrückliche Zustimmung nach außen getragen. Mentorin/Mentor und Mentee sollen gemeinsam vereinbaren, wie sie ihre Kommunikation gestalten:

<b>Regelmäßigkeit der Treffen</b>	In welcher Regelmäßigkeit finden persönliche Treffen statt? Ein Treffen im Abstand von höchstens 8-12 Wochen wird empfohlen.
<b>Zeitaufwand</b>	Wie viel Zeit in das Mentoring investiert werden kann, wird im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee vereinbart. Beide Seiten legen fest, wie viel Zeit sie investieren wollen und wo die Grenzen liegen.
<b>Kontaktmodi</b>	Auf welchem Wege (per E-Mail oder telefonisch) findet der Kontakt zwischen den persönlichen Treffen statt?
<b>Initiative der Mentees</b>	Vor allem die Mentees sind dabei aufgefordert, den Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor zu suchen und zu halten, denn sie wissen am besten, wann sie Rat brauchen.
<b>Vorbereitung der Treffen</b>	Da eine Mentoring-Beziehung meist zeitlich begrenzt ist, ist eine gute Vorbereitung der Treffen durch die Mentee anzuraten, um eine hohe Effektivität zu erlangen

## Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Mentoring-Beziehung

Die Mentoring-Beziehung findet in der Regel in Form des persönlichen Austauschs in einem störungsfreien Ambiente statt. Räumliche Distanz oder terminliche Engpässe können jedoch die Kommunikation auf E-Mail, Skype oder Ähnliches verlagern. Es lassen sich auch noch andere Methoden und Techniken in der Mentoring-Kooperation anwenden. So können Mentorinnen und Mentoren ihre Mentees an der Entwicklung von eigenen, aktuellen Ideen und Projekten teilhaben lassen. Vielleicht ist es sogar möglich, dass die Mentees ihre Mentorinnen und Mentoren zum Arbeitsplatz begleiten und beispielsweise als stummer Gast an Sitzungen und/oder Vorträgen teilnehmen können (Shadowing). Weitere Wege wären die Unterstützung bei der Bewerbung um ein Stipendium, eine Arbeitsstelle oder Ähnliches. Mentorinnen/Mentoren und Mentees sind frei die Mentoring-Beziehung in gemeinsamer Absprache gemäß individueller Vorstellungen, Notwendigkeiten und Belange auszugestalten.

## Wann und wie endet die Mentoring-Beziehung?

Nach dem Ablauf der Mentoring-Beziehung sowie nach dem Abschluss- und Feedbacktreffen können Mentorin/Mentor und Mentee die Beziehung auflösen oder neu definieren (zum Beispiel Wandlung der Mentoring-Beziehung in Netzwerk-Beziehung oder Freundschaft).

## An wen können Mentoren und Mentees sich bei Fragen wenden?

Das Team des **æct tu**: Mentoring-Programms bleibt während des Mentorings Ansprechpartner für Mentorinnen/ Mentoren und Mentees. Es unterstützt bei allen Fragen und Problemen, die sich rund um das Mentoring ergeben.

## Aufgaben der Mentees

### Ziele setzen

Die Mentees legen die Themen fest, an denen sie arbeiten wollen, und entscheiden selbst, welche beruflichen oder persönlichen Ziele sie sich setzen möchten. Dabei werden sie von den Mentorinnen und Mentoren beraten und unterstützt. Je genauer die Mentees die eigenen Ziele definieren, desto eher können sie die Mentorinnen und Mentoren bei der Umsetzung begleiten.

### Aktivität

Die Mentees organisieren die gemeinsamen Termine, halten den Kontakt, schlagen Themen vor, rufen an bzw. mailen, wenn sie etwas Aktuelles besprechen möchten – kurz: Die Mentees sind der aktive Part in der Mentoring-Beziehung. Dies beinhaltet differenzierte Vorüberlegungen ebenso wie die gezielte Nachbereitung der gemeinsamen Gespräche.

### Eigenverantwortung und Umsetzung

Die Mentees setzen um, was sie gemeinsam mit ihren Mentorinnen und Mentoren erarbeitet haben, und geben ihnen ein Feedback darüber. Es sollte dabei die Chance genutzt werden, Neues auszuprobieren und eventuell auftretende Fehler oder Probleme bei der Umsetzung zu besprechen. Die Mentees setzen von den Anregungen und Empfehlungen ihrer Mentorinnen und Mentoren nur das um, was sie für richtig halten und was mit ihren eigenen Werten übereinstimmt. Es ist auch das Ziel des Mentorings, die Mentees zu ermutigen, individuelle Lösungsstrategien zu verfolgen.

### Lernbereitschaft, Kritikfähigkeit

Offenheit gegenüber Anregungen und konstruktiver Kritik sowie die Fähigkeit, Kritik üben zu können, sind wichtige Voraussetzungen für eine funktionierende Mentoring-Beziehung. Gemeinsam mit den Mentorinnen und Mentoren werden ggf. lösungsorientierte Handlungsalternativen entwickelt.

### Gesprächsvorbereitung

Aufgrund der Vielzahl an möglichen Themen und der zeitlichen Begrenzung ist eine gute Vorbereitung der Gespräche in der Mentoring-Beziehung unerlässlich, um Effektivität und Zufriedenheit der Beteiligten zu gewährleisten. Eine gute Vorbereitung verhindert zudem Gesprächsbarrieren und eventuell auftretende Konflikte. Zunächst ist jedoch die wohl wichtigste und grundlegende Frage zu klären:

- Welche Ziele werden mit dem Mentoring angestrebt?
- Wie können diese Ziele erreicht werden?
- Welche Unterstützung könnte wann sinnvoll sein?
- An welchen Aspekten lässt sich die Zielerreichung feststellen?

Mit dem Fokus auf das langfristig angestrebte Mentoring-Ziel lassen sich dann einzelne Gesprächsziele festlegen. Themen und Inhalte sind jeweils von den Mentees entsprechend zu konkretisieren und vorzubereiten.

## Aufgaben der Mentorinnen und Mentoren



Für die Beratung im Rahmen von Mentoring sind Beratungskompetenzen, Kenntnisse über Verhaltens- und Lernänderungen, über Interaktions- und Kommunikationstheorien sowie Methodenkenntnisse zur Gesprächsführung hilfreich. Es gilt nicht nur Themen klar strukturiert zu vermitteln und Lernprozesse zu begleiten, sondern auch lösungsorientiert zu beraten, ohne bereits fertige Lösungen zu präsentieren. Bei der Annäherung an komplexe Problemstellungen leisten Mentorinnen und Mentoren Hilfestellung und Ermutigung. Sie sollten den Mentees Möglichkeiten und Visionen aufzeigen und sie dabei unterstützen, Entwicklungspotenziale und eigene Kompetenzen zu erkennen sowie unkonventionelle, Erfolg versprechende Lösungsmöglichkeiten zu entdecken. Gegebenenfalls werden Anstöße gegeben, ungünstige Entscheidungen zu revidieren. Die Mentorinnen und Mentoren sollten die Mentees auf die Bedeutung und Funktion von Netzwerken hinweisen und die eigenen hierarchieübergreifenden Netzwerke bereitwillig öffnen, um ihnen dadurch auch einen Einblick in informelle Strukturen und Regeln zu ermöglichen. Im Verlauf der Mentoring-Partnerschaft sollten die Mentorinnen und Mentoren immer wieder die eigene Rolle reflektieren, um den Mentees passgenau bei der Erreichung ihrer Ziele behilflich zu sein.

### **Rollenvielfalt**

#### **Karriereberater und Türöffner:**

- Beratung zu beruflichen Zielen der Mentees und Besprechung geeigneter Maßnahmen, diese zu erreichen
- Stärkung der Einschätzung eigener Kompetenzen und Fähigkeiten
- Einführung in relevante Netzwerke und Unterstützung bei der Herstellung neuer Kontakte
- Tipps zur Nutzung und Pflege von Kontakten

#### **Ratgeber und Wissensvermittler:**

- Weitergabe von Wissen sowie Berufs- und Lebenserfahrung
- Teilhabe an eigenen Erfahrungen und Handlungswissen, ggf. Mitnahme zu Konferenzen oder Tagungen
- Vermittlung von Wissen über informelle Strukturen und Spielregeln im eigenen Arbeitsfeld

#### **Förderer:**

- Förderung der Stärken der Mentees
- Positive Rückmeldungen
- Offenheit gegenüber den Ideen und Plänen der Mentees
- Dialog über die Umsetzbarkeit von Ideen und Plänen

#### **Sparring-Partner:**

- Funktion des Übungspartners
- Konstruktives Feedback, z.B. zu Auftritt und Wirkung nach außen
- Wohlwollende Einschätzung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Mentees

#### **Wünschenswerte Grundhaltungen und Kompetenzen der Mentorin/des Mentors:**

- Grundsätzliches Interesse an der Nachwuchsförderung
- Offene, wertschätzende Gesprächshaltung
- Bereitschaft, Zeit und Engagement einzubringen
- Gesprächsführung und kollegiale Beratungskompetenzen
- Bereitschaft zur Weitergabe von Erfahrungswerten

## Gewinn für Mentorinnen und Mentoren

Mentorinnen und Mentoren profitieren vom Mentoring-Programm durch die **Selbstreflexion** des eigenen Karriereweges und der eigenen Arbeitsweisen, wozu im Arbeitsalltag häufig die Zeit fehlt. Sie bekommen von den Mentees ein offenes und ehrliches **Feedback** zu ihren Arbeitsstilen und ihren Problemlösestrategien. Dies kann auch für die eigene Fähigkeit, neue Ideen und unkonventionelle, kreative Lösungsansätze zu entwickeln, hilfreich sein. Zudem erhalten sie einen **Einblick in die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses**, lernen neue Ansichten sowie Verhaltensweisen kennen und setzen sich bewusst mit bestimmten Themen auseinander, wie zum Beispiel dem Einfluss von Netzwerken oder dem eigenen Habitus auf die (wissenschaftliche) Karriere, was zu einer Horizonterweiterung führen kann. Mentorinnen und Mentoren können ihre persönlichen Coaching- und **Beratungskompetenzen** durch die Kooperation und das Feedback der Mentees noch weiter ausbauen. Ebenfalls erweitern sie durch den Kontakt zu den Mentees ihr berufliches **Netzwerk**. Eventuell zeigen sich auch Überschneidungen zwischen den Interessen- und Arbeitsgebieten von Mentorin/Mentor und Mentee. So können zukünftige **Kooperationen** entstehen, von denen beide Seiten profitieren.

## Methoden zur Gestaltung des Mentorings

### Mögliche Arbeitsfelder einer Mentoring-Beziehung

#### **Persönliche Karriereplanung:**

Hier kann ein Bild der Zukunft und der Lebensplanung entwickelt werden, können Optionen überdacht sowie Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Alternativen diskutiert werden.

#### **Entscheidungsfindung zur weiteren beruflichen Orientierung:**

Vor- und Nachteile unterschiedlicher Optionen werden reflektiert, Hintergründe und Motivationen für bisherige Handlungen und Entscheidungen erfasst und analysiert. Idealerweise wird auch eine Zukunftsprojektion entworfen.

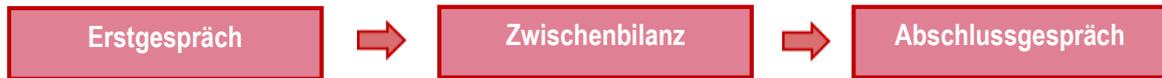
#### **Persönliche Weiterentwicklung des Mentees:**

Das Selbstbild/Fremdbild der Mentees und der Eindruck der Mentorin/des Mentors werden abgeglichen, wobei die Reflektion der eigenen Präsentation in der Öffentlichkeit sowie der eigenen Konfliktfähigkeit mit einbezogen wird. Als Ergebnis werden relevante berufliche und persönliche Potenziale der Mentees identifiziert, um so den individuellen Handlungsspielraum zu erweitern.

#### **Gemeinsame Aktionen:**

Zum Beispiel Teilnahme der Mentees an Sitzungen des/r Mentors/in oder die Begleitung zu Kongressen.

## Empfehlungen zu Ablauf und Durchführung von Mentoring-Gesprächen



### 1. Erstgespräch

Im Erstgespräch werden idealerweise die Grundlagen für die weitere Zusammenarbeit geklärt, gegenseitiges Vertrauen aufgebaut sowie sich über jeweiligen (professionellen) Biografien ausgetauscht.

- Abklären von gegenseitigen Erwartungen und Rollenvorstellungen
- Formulieren von Zielen für das Mentoring-Jahr
- Formulieren von notwendigen Vereinbarungen und Festlegen von sinnvollen Spielregeln für den Mentoring-Prozess
- Festlegung von Regeln für das Feedback-Geben über den Mentoring-Prozess

#### Checkliste fürs Erstgespräch

Die folgenden Punkte geben Anregungen, welche Aspekte eine Vereinbarung zum Mentoring umfassen kann und welche Themen demnach für das Erstgespräch wichtig sind. Dabei geht es nicht um die Berücksichtigung aller, sondern vor allem der für die jeweilige Mentoring-Beziehung relevanten Punkte.

#### Organisation und Ablauf

- ✓ Wann beginnt, wann endet die Vereinbarung?
- ✓ Wie häufig wollen Sie sich treffen? Wie viele Treffen wollen Sie mindestens abhalten? Wer ergreift die Initiative?
- ✓ Sind auch telefonische und E-Mail-Kontakte geplant?
- ✓ Wie häufig darf das sein? Gibt es bestimmte Zeiten, zu denen Sie nicht anrufen sollen?
- ✓ Ist eine Begleitung zu Terminen, Veranstaltungen, Netzwerken geplant?
- ✓ Wie kurzfristig darf ein Termin verlegt werden?
- ✓ Wo werden Sie sich treffen?

#### Inhalt

- ✓ Welche Erwartungen haben Sie voneinander?
- ✓ Was erhoffen Sie sich von der Mentoring-Beziehung?
- ✓ Welche Ziele haben Sie jeweils und wer trägt was dazu bei?
- ✓ Welche Themen sollen im Mentoring besprochen werden?
- ✓ Wer bereitet die Treffen inhaltlich vor?
- ✓ Sollen die Ergebnisse der einzelnen Treffen protokolliert werden?
- ✓ Woran werden Sie beide merken, dass die Ziele erreicht wurden?
- ✓ Welche Bereiche sollen nicht angesprochen werden?

#### Vertrauen

- ✓ Welchem Personenkreis gegenüber gilt ausdrücklich Verschwiegenheit und Vertraulichkeit? Was darf weiter erzählt werden, was nicht?
- ✓ Wollen Sie sich gegenseitig Erlaubnis geben, Konflikte und ungute Gefühle im Zusammenhang mit dem Mentoring-Prozess anzusprechen? In welcher Form soll das geschehen?
- ✓ Wie soll Feedback gegeben werden? Wie können Sie deutlich machen, wenn Ihnen das Feedback der Mentorin/des Mentors nicht zusagt/hilft?
- ✓ Möchte auch die Mentorin/der Mentor Feedback haben? In welcher Form?

## Revision und Abschluss

- ✓ Wie kann thematisiert werden, dass der Vertrag von einer Seite nicht mehr eingehalten wird?
- ✓ Wie wollen Sie am Ende Bilanz ziehen?
- ✓ Wie soll am Ende über das weitere Vorgehen (Beenden/Fortsetzen) entschieden werden?

### Zielformulierung nach der SMART-Methode

#### ➤ **Spezifisch:**

Die Zielformulierung soll konkret, klar, präzise, schriftlich, eindeutig definiert sein. Beispiel: „Bis zum Ende dieses Jahres möchte Frau Gutenberg eine Stelle gefunden haben.“

#### ➤ **Messbar:**

Die Zielformulierung muss Kriterien enthalten, die überprüfbar sind. Beispiel: „Herr Gutenberg möchte bis zum Ende der Semesterferien drei Lehrveranstaltungen vorbereitet haben.“ Ziele, die Begriffe wie höher, weiter, besser, mehr enthalten oder nicht näher definierte Begriffe wie selbstbestimmt, selbständig, zufrieden sind nicht überprüfbar und Fortschritte können kaum deutlich werden.

#### ➤ **Attraktiv:**

Ein Ziel, das eine/ein Mentee verfolgt, muss für sie/ihn akzeptabel, attraktiv oder motivierend sein. Eine Zielformulierung wie „Herr Gutenberg hat eine Schreibblockade und publiziert keine wissenschaftlichen Ergebnisse. Ein Gespräch mit seiner Doktormutter steht bevor. Diesem sieht er besorgt entgegen“ wird – zumindest in dieser Form und Formulierung – nicht attraktiv sein.

#### ➤ **Realistisch:**

Ziele sind keine Utopien, sondern erreichbare Zukunftsperspektiven. Gute Zielformulierungen beschreiben daher einen erreichbaren Zustand und keine Luftschlösser. Die Zielformulierung muss also mögliche subjektive Überforderungen der/des Mentee berücksichtigen oder aber Luftschlösser auf zunächst erreichbare Teilziele „herunterbrechen“.

#### ➤ **Terminbezogen:**

Wie lange soll die „Baustelle“ denn dauern? Unbestimmte Zeitbegriffe (z.B. „zukünftig“) lassen Ziele schnell im Sand verlaufen. Besser ist, spezifische oder regelmäßige Überprüfungen durchzuführen (in den nächsten drei Monaten, bis zum Ende des Jahres) und so einen Fahrplan aufzustellen, der Stationen des Weges benennt.

## 2. Zwischenbilanz

Die „Halbzeit“ des Programms ist ein guter Anlass, einmal die Mentoring-Beziehung selbst in den Mittelpunkt eines Gesprächs zu stellen. Die folgende Checkliste kann Ihnen dabei behilflich sein, die bisherige Zeit Revue passieren zu lassen – als Anregung zur eigenen Vorbereitung eines solchen Gesprächs wie auch als Leitfaden zu dessen Durchführung.

Checkliste für die Zwischenbilanz:

### Zur Organisation der Treffen

- ✓ Haben Sie sich so oft getroffen, wie Sie es sich vorgenommen haben? Wenn nein, warum nicht? Woran lag es bei Ihnen selbst, woran beim anderen? Wie könnten Sie etwas verändern?
- ✓ Haben Sie das Gefühl, dass die zusätzlichen telefonischen oder E-Mail-Kontakte ausreichend waren, oder hätten Sie gerne einen intensiveren Kontakt zwischen den Treffen?
- ✓ Wer von Ihnen hat in der Regel die Initiative zur Vereinbarung eines Treffens ergriffen? Sind Sie beide damit zufrieden, oder vermissen Sie beim anderen das gewünschte Engagement?
- ✓ Verlaufen die Treffen ungestört, passt der Rahmen (Ort, Zeiten, Spielregeln)? Was gäbe es zu verbessern?

### Zu den Zielen und Inhalten der Gespräche

- ✓ Welche Ziele haben Sie sich zu Beginn des Mentoring gesteckt?
- ✓ Welche Ziele wurden bereits erreicht? Welche sind noch offen? Welche sind neu hinzugekommen? Was steht für die nächsten Treffen auf der Agenda?
- ✓ Was haben Sie gelernt, für sich mitgenommen? Welche wichtigen Erkenntnisse/Schritte haben Sie in der bisherigen Zeit gemacht? Was würden sie gerne darüber hinaus noch mitnehmen, welche Schritte gerne machen?
- ✓ Konnten Sie neben den Gesprächen auch andere Aktivitäten (Begleitung, Besuch am Arbeitsplatz, Knüpfen von Kontakten) durchführen? Wenn nein, woran lag es? Sind beide mit den derzeitigen Aktivitäten zufrieden?

### Zur Beziehungsqualität

- ✓ Was schätzen Sie an Ihrer Tandempartnerin/Ihrem Tandempartner?
- ✓ Haben Sie den Eindruck, sich inzwischen gut in Ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden kennengelernt zu haben? Gibt es noch etwas, was Sie genauer voneinander wissen möchten?
- ✓ Ist die/der Mentee mit der Art der Beratung einverstanden?
- ✓ Was sollte ggf. verändert werden? Welche Wünsche gibt es darüber hinaus?
- ✓ Geben Sie sich regelmäßig Feedback über die Art Ihrer Zusammenarbeit? Wollen Sie das für die Zukunft vereinbaren?
- ✓ Was haben Sie als Mentorin/Mentor mitgenommen, was macht Ihnen Freude an dem Engagement? Was würden Sie eventuell gerne anders machen?

## 3. Abschlussgespräch

Zum Abschluss des Mentoring ist es ratsam, die Mentoring-Beziehung noch einmal gemeinsam Revue passieren zu lassen.

Checkliste fürs Abschlussgespräch:

- ✓ Welche Ziele wurden zu Beginn des Mentoring gesteckt?
- ✓ Welche Ziele wurden erreicht?
- ✓ Was waren für beide wesentliche und wertvolle Erfahrungen, Erkenntnisse und Lernschritte im Mentoring?

- ✓ Welche Fragen/Ziele sind noch offen? In welchen Kontexten könnten diese Fragen bearbeitet/die Ziele erreicht werden?
- ✓ Was haben beide an Ihrer Tandempartnerin/Ihrem Tandempartner geschätzt?
- ✓ Was hätten beide im Nachhinein lieber anders gemacht?
- ✓ Was fanden Sie schade/bedauerlich? Was würden Sie bei einem nächsten Mal anders machen?
- ✓ Was wird Ihnen eventuell fehlen, wenn das Mentoring beendet ist?
- ✓ Wie wollen Sie den gemeinsamen Abschied begehen?
- ✓ In welcher neuen Rolle möchten sich beide zukünftig begegnen?

## Konstruktives Feedback

Konstruktives Feedback ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeit im Mentoring-Tandem. Dabei geht es nicht um Anweisungen zur Verhaltensänderung, sondern um ein Angebot zur Selbstüberprüfung. Feedback ist darum – unter Berücksichtigung einiger Regeln – immer eine Chance zur Weiterentwicklung und sollte nicht als Affront, sondern als Lernchance gegeben und aufgenommen werden. Die folgenden Feedback-Regeln können Sie sowohl für den Ausdruck von Anerkennung als auch für Verbesserungsanregungen oder für die konstruktive Äußerung von Kritik anwenden.

1. Feedback wird aus einer subjektiven Perspektive heraus in Ich-Botschaften formuliert.
2. Feedback soll das beobachtete Verhalten und Ihre Reaktion darauf sachlich beschreiben und Bewertungen vermeiden – es geht um die neutrale Spiegelung von Handlungen und Folgen.
3. Konstruktives Feedback bezieht sich auf konkrete Geschehnisse und vermeidet Verallgemeinerungen oder Aspekte, auf die das Gegenüber keinen Einfluss hat. Aussagen wie „Sie sind immer so dominierend“ oder „Ihre Stimme gefällt mir nicht“ können keine Lernprozesse herbeiführen.

## Feedback geben...

- Verhalten: Auf welche Situation, welche Handlung beziehe ich mich? Welches Verhalten habe ich beobachtet?
- Wirkung/Folgen: Welche Auswirkungen hat das beobachtete Verhalten ausgelöst? Welche Folgen sind eingetreten, welche Konsequenzen gab es?
- Gefühl/Reaktion: Was hat das Verhalten bei mir persönlich ausgelöst?
- Wunsch/Erwartung/Empfehlung: Welchen Wunsch, welche Erwartung oder Empfehlung habe ich für zukünftiges Verhalten?

## ... und Feedback nehmen

- Hören Sie dem Feedback aufmerksam bis zum Ende zu.
- Stellen Sie, wenn nötig, Verständnisfragen.
- Vermeiden Sie Rechtfertigungen, Verteidigungen oder gar Angriffe. Wenn Sie sich verletzt fühlen sollten, können Sie das aber mitteilen.
- Entscheiden Sie, welche Aspekte Berechtigung haben und Sie für sich aufgreifen wollen.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Gegenüber für das offene und konstruktive Feedback.

## Anregungen für Fragestellungen in Mentoring-Gesprächen

### Karriereentwicklung

- In welchem Bereich will die/der Mentee später arbeiten?
- Welche Voraussetzungen muss sie/er dafür mitbringen? Wo und wie kann sie/er weitere Qualifikationen erwerben?
- Gibt es Hindernisse, die sie/er dafür überwinden muss? Welche sind das?
- Gibt es ungeschriebene Gesetze, die sie/er beachten muss?
- Gibt es spezielle Rollenerwartungen an die/den Mentee oder einen bestimmten Habitus, den sie/er mitbringen muss?
- Inwieweit beeinflussen informelle Regeln eine Karriere?
- Welche Erfahrungen hat die Mentorin/der Mentor auf dem Karriereweg gemacht? Gab es Fehler, Konflikte und Krisen, und wie wurden sie gelöst?
- Wie sind Familie und Beruf zu vereinbaren? Wie kann die/der Mentee den unterschiedlichen Bereichen Familie, Arbeit, Abschlussarbeit, Erwerb von weiteren Qualifikationen gerecht werden? Gibt es Tipps und Tricks zum Zeitmanagement?
- Welche Verhandlungsstrategien gibt es und welche sind die für die/den Mentee am erfolgreichsten?
- Wie sollte die/der Mentee gegenüber unterschiedlichen Gruppen (Vorgesetzte, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen) auftreten?

### Führung

- Wie führt man Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche?
- Wie gibt man konstruktives Feedback?
- Wie kontrolliert und delegiert man vernünftig?
- Welche Verhandlungsstrategien gibt es?
- Wie tritt man gegenüber unterschiedlichen Gruppen (Vorgesetzten, Kollegen/innen, Mitarbeiter/innen) auf?
- Welche Führungsstile gibt es? Gibt es Vor- und Nachteile?
- Welche Strategien hat die Mentorin/der Mentor, um Ziele zu erreichen?
- Welche Auswirkungen hat eine Führungsposition auf das Privatleben? Welche Erfahrungen hat die Mentorin/der Mentor gemacht?
- Wie delegiert sie/er Aufgaben sinnvoll?
- Wie sollte die/der Mentee sich bei Konflikten verhalten?

### Netzwerke

- Welche Kontakte des Mentors bzw. der Mentorin könnten für die/den Mentee interessant sein und umgekehrt?
- Welche Netzwerke kennen beide und welche Bedeutung haben sie?
- Wie bekommt man Eintritt in Netzwerke, knüpft Kontakte und pflegt diese?
- Welche informellen Wege gibt es, um Informationen zu erhalten? Wie bekommt man Zugang zu diesen?
- Welche Netzwerke und Gesellschaften gibt es und in welchen sollte die/der Mentee Mitglied werden?
- Was nützt ihr/ihm die Mitgliedschaft in Gremien?

## **Mentee: Vor- und Nachbereitung des Gesprächs**

Bereits vor dem Gespräch sollten Sie Ihre Wunschthemen für das Gespräch den Mentorinnen bzw. Mentoren zur Verfügung stellen, um die Möglichkeit zur Vorbereitung und ggf. zur Ergänzung zu geben.

### **Ggf. erste Vorbereitung von Lösungsansätzen zur Diskussion**

Durch diese pro-aktive Vorgehensweise dokumentieren Sie Interesse und setzen sich bereits im Vorfeld mit Problemlösungsstrategien auseinander, die im Anschluss gemeinsam mit der Mentorin bzw. dem Mentor reflektiert werden können.

### **Formulierung der Erwartungen an die Mentorin bzw. den Mentor**

Welche Beiträge wünschen Sie sich von Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor wie z.B. Feedback, Problemlösungsstrategien, die Weitergabe eigener Erfahrungen etc.? Es empfiehlt sich, die Gesprächsergebnisse abschließend in einem Kurzprotokoll festzuhalten, sonst können viele interessante Aspekte nach kurzer Zeit vergessen sein. Mit einem Protokoll haben Sie und Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor vor Augen, was bereits besprochen wurde und was sie erreicht haben.

### **Vorteile der Nachbereitung**

- ☞ Sie haben Aufzeichnungen Ihrer Gespräche.
- ☞ Sie können besser planen.
- ☞ Sie können Ihre Entwicklungen, Ergebnisse und Erfolge bilanzieren.
- ☞ Offene Fragen werden deutlich.
- ☞ Missverständnisse werden nachvollziehbar und können geklärt werden.
- ☞ Sie können Namen und Positionen von Menschen notieren, zu denen Sie Kontakt aufnehmen wollen oder schon aufgenommen haben.
- ☞ Notizen sind hilfreich, wenn Sie sich zu einem späteren Zeitpunkt auf ein bestimmtes Ereignis oder Gespräch beziehen wollen.
- ☞ Es wird auch empfohlen, ein Mentoring-Portfolio zu führen, um Entwicklungen festzuhalten, Inhalte ins Gedächtnis zu rufen oder persönliche Veränderungen, Erkenntnisse und Entschlüsse nachvollziehen zu können.

## Danksagung

Wir danken dem Gutenberg Nachwuchskolleg herzlich für die freundliche Genehmigung zur Orientierung am Handbuch der Gutenberg-Akademie.