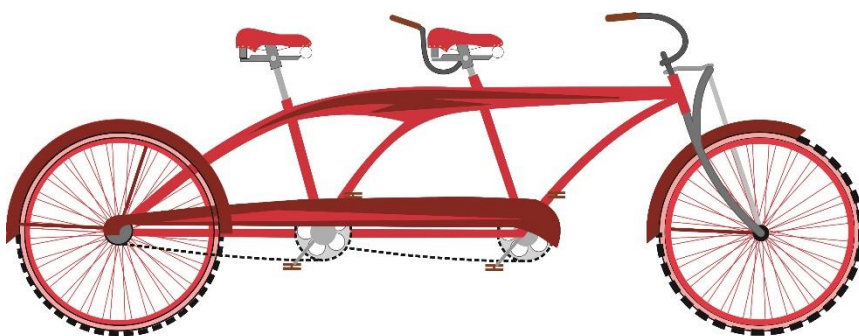


eine

# TOOLBOX

für Mentorinnen & Mentoren

der Hochschulen Stralsund, Wismar & Neubrandenburg



KarriereStartMentoring M-V  
Im Tandem zum Erfolg

# Inhalt

Abgrenzung.....	4
Tool 1: Mindmap .....	5
Tool 2: SWOT-Analyse .....	6
Tool 3: Parameterliste .....	7
Tool 4: Kompetenz-Check.....	9
Tool 5: Feedback .....	11
Tool 6: Zielvereinbarungsgespräch .....	14

Die Tools in dieser Zusammenfassung wurden freundlich zur Verfügung gestellt von *Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel* aus der Broschüre „Mentoring – ein Werkzeugkasten“, Dezember 2014, 3. Auflage.

## Liebe Mentorin, lieber Mentor,

verstehen Sie diese Toolbox als Inspiration für die „Arbeit“ mit Ihrer Mentee. Vermutlich ergeben sich Ihre Ansätze intuitiv, können aber auch um die vorgeschlagenen Methoden ergänzt bzw. unterstützt werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg & gute Gespräche mit Ihrer Mentee.

**Sabine Petters**  
Projektkoordinatorin  
Hochschule Stralsund



**Fabienne Urmoneit**  
Projektkoordinatorin  
Hochschule Neubrandenburg

**Jana Thies**  
Projektkoordinatorin  
Hochschule Wismar

Das Projekt KarriereStartMentoring M-V wird gefördert aus Mitteln der Europäischen Union und des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Ein Verbundprojekt der Hochschulen des Landes M-V.



HOCHSCHULE  
NEUBRANDENBURG  
University of Applied Sciences



Mecklenburg-Vorpommern  
Ministerium für Justiz,  
Gleichstellung und  
Verbraucherschutz



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

# Abgrenzung

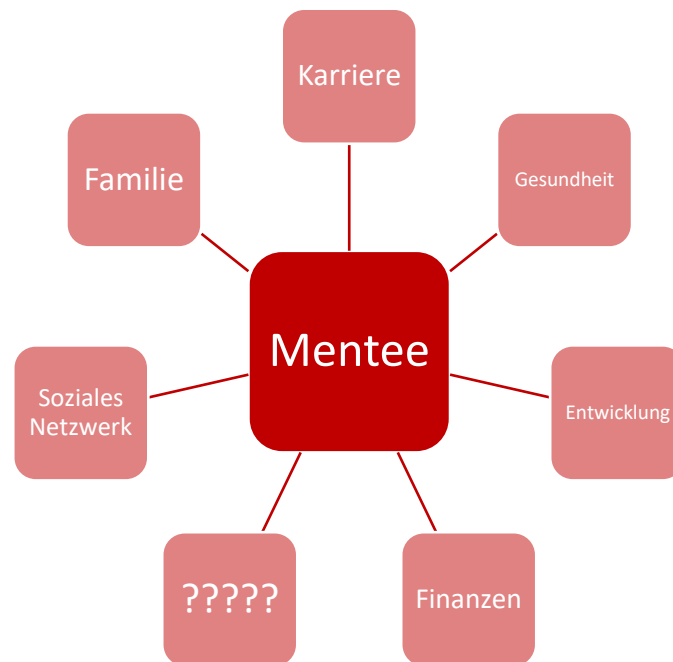
ZIEL | Das Spezifische der Mentoring-Beziehung verdeutlichen

	Mentoring	Coaching	Patenschaften
<b>Beratungsverhältnis</b>	Erfahrungsvorsprung Vorbild Wissenserweiterung	Strukturierende Gesprächsleitung Coach mentale Steuerung	Beschützen, Verständnis Verwandte, ältere Freundinnen/Freunde Wissenserweiterung und Ermutigung
<b>Beratungswirkung</b>	Hinweise auf versteckte Regeln, Tipps und Tricks	Orientierung, durch Fragen geleitet Selbstreflexion	Eröffnung neuer Chancen durch Kontakte, Begleitungen
<b>Beratungskompetenz</b>	Einfühlsames Zuhören, selbstkritisch reflektierte Erfahrungen	Methodische Kenntnisse für Lern- und Beratungsprozesse	Expertenkenntnisse
<b>Beziehung</b>	Erfahrungsgefälle (eher hierarchisch) Respektvoll, freundlich	kollegial kundenorientiert	fürsorgend beschützend
<b>Bedarfserhebung</b>	Mentee definiert Bedarf	Beratungsthemen systematisch analysiert	Beide erkunden den Bedarf, häufig initiativ durch den Paten
<b>Themenspektrum (Beispiele)</b>	Karrierestrategien Selbstmanagement Vereinbarkeit	Selbstreflexion der eigenen Werteorientierung und des eigenen Verhaltens	Berufserkundung, Zugänge eröffnen zu Personen, Institutionen/Netzwerken
<b>Bearbeitungsmethode</b>	Mentee erhält Impulse für eigene Problembewältigung aus fremden Erfahrungen	Coachee erkennt durch Selbstreflexion eigene Hürden und findet dadurch neue Wege der Problemlösung	Paten erkennt und ermutigt das Paten"kind" zu ungewöhnlichen oder neuen Schritten
<b>Prozesssteuerung</b>	Mentee verantwortlich für Beratungsverlauf	Coachee definiert Themen, Beratungsverlauf leitet Coach	Paten steuern (meist) den Verlauf
<b>Beratungsbegrenzung</b>	Zeitorientierte Begrenzung	Zielorientierte Begrenzung	Ziel-/zweckorientierte Begrenzung
<b>Empowerment</b>	Orientieren/Fokussieren, Deutungsalternativen und neue Handlungsoptionen	Stärken entdecken, Selbstblockierungen lösen	Selbstbewusstseinsstärkung und neues Wissen
<b>Veränderungsimpulse</b>	Initiierend, Mut machend	Klärend, entscheidungsverstärkend	Erkunden neuer Wege
<b>Kooperationen</b>	Eventuell Unterstützung durch Öffnen eigener Netzwerke	keine	Eröffnung von Kontakten und Netzwerken

# Tool 1: Mindmap

ZIEL | Orientierung und Fokussierung der eigenen Ziele im Lebens- und Beziehungsgefüge

Das Mindmapping dokumentiert die Situation der Mentee zu Beginn des Mentorings und verdeutlicht der Mentorin bzw. dem Mentor die persönlichen Rahmenbedingungen der Mentee für ihre beruflichen Entwicklungswünsche.



WESENTLICHE ASPEKTE | Mindmapping dient als Hilfsmittel, den Ausgangszustand zu visualisieren und zu dokumentieren. Im Mittelpunkt steht die Wahrnehmung aus Sicht der Mentee, daher ist diese eine der ersten Aufgaben bevor neue Sichtweisen erarbeitet werden.

## Tool 2: SWOT-Analyse

ZIEL | Mit der Methodik der SWOT-Analyse wird die berufliche Situation der Mentee analysiert. Die Zuordnung schafft eine kritische Distanz, um Selbsteinschätzungen und Selbstverortungen zu reflektieren und zu objektivieren.



### WESENTLICHE ASPEKTE

- STÄRKEN (STRENGTHS) | Welche Stärken bringe ich mit?
- SCHWÄCHEN (WEAKNESSES) | Welche Schwächen erkenne ich an mir?
- CHANCEN (OPPORTUNITIES) | Welche Möglichkeiten bieten sich mir?
- HINDERNISSE (THREATS) | Welche Hindernisse/Schwierigkeiten sehe ich?

Die Auseinandersetzung mit der SWOT-Analyse liefert – ähnlich wie bei der Analyse einer Geschäftssituation – Indikatoren für eine Lösungsstrategie, in diesem Fall für die Analyse einer sinnvollen Zieldefinition und dazu geeigneter Aktionen.

# Tool 3: Parameterliste

ZIEL | Die Erfolgskriterien der Mentees zusammentragen und visualisieren, anschließend reflektieren und priorisieren als Grundlage für die eigene Zielfindung

MODUL | Parameterliste - Woran wird Erfolg gemessen? Wie ist die persönliche Rangfolge der Kriterien?



## WESENTLICHE ASPEKTE

### Vorgehensweise

- Liste von persönlichen Parametern, die eine Job-Entscheidung beeinflussen
- Priorisierung dieser Liste nach persönlichem Stellenwert
- Bewertung der priorisierten Parameter mit +; -; +/-; - und Auswertung
- Die eigene (innere) Definition von Karriere/Erfolg wird bewusst
- Untermauerung des Führungsanspruchs
- Grundlage für eine zufriedenstellende Entscheidung und Einsatz im passenden Betätigungsfeld

Wichtig: Alles ist erlaubt, keine Wertung – persönliche Liste

## PARAMETERLISTE FÜR DIE WAHL ZWISCHEN ALTERNATIVEN ARBEITSPLATZANGEBOTEN

	PARAMETER	JOB A	JOB B
1	Kommunikation/Außenkontakt		
2	Anerkennung		
3	Großstadt		
4	Macht/Entscheidungsbefugnisse		
5	Geld		
6	Hierarchie/Karriere		
7	Projektarbeit		
8	Routine		
9	Detailarbeit		
10	Ich will Lob bekommen		
11	Größe/Name des Arbeitgebers		
12	Arbeitsplatzsicherung		
13	Kurzfristige Erfolge/Erlebnisse		
14	Sekretärin/ jmd., der mir den Rücken frei hält		
15	Gute Chemie mit dem Chef auf sachlich fachlicher Ebene		
16	Titel		
17	Nette Kolleginnen und Kollegen		
18	Konkrete Inhalte (weich, aber greifbar)		
19	Motivierendes dynamisches Umfeld		
20	Zahlen		



# Tool 4: Kompetenz-Check

ZIEL | Erarbeitung eines Portfolios der Führungseigenschaften und eines Fahrplans für die angestrebten Kompetenzerweiterungen

MANAGEMENTPOTENZIALE	BEWERTUNG					INITIATIVEN, MASSNAHMEN, VEREINBARUNGEN	
	Stark ..... schwach					wann?	wie?
	5	4	3	2	1		
<b>Selbstmanagementkompetenzen</b>							
Zieldefinition und Zielsetzung							
Arbeitsorganisation							
Messen von Abläufen/Ergebnissen							
Selbsterkenntnis/Selbstreflexion							
Zeitmanagement							
<b>Soziale Kompetenzen</b>							
Kommunikationsfähigkeit							
Mitarbeitermotivation							
Teamfähigkeit							
Teamleitungskompetenz							
Durchsetzungsfähigkeit							
Konfliktmanagement							
Verhandlungskompetenz							
Internationalität							
<b>Methodenkompetenzen</b>							
Terminmanagement							
Kostenmanagement							
Finanzmanagement							
Präsentationstechniken							
Moderationstechniken							
<b>Organisationskompetenzen</b>							
Organisationsgeschick							
Netzwerkbildung							

Delegationskompetenz		
Informationsbeschaffung		
<b>Persönlichkeitskompetenzen</b>		
Selbstpräsentation		
Positionierung im Unternehmen		
Stilsicherheit		
Eigeninitiative		
Kreativität		
Konfliktfähigkeit		
Kritikfähigkeit, aktive		
Kritikfähigkeit, passive		
Frustrationstoleranz		
Risikobereitschaft		
Selbstwertgefühl für eigene Persönlichkeit		
Selbstwertgefühl für eigene Fachkompetenz		
Work-Life-Balance		
Stressbewältigung		
Mobilität		
Weitere:		

# Tool 5: Feedback

ZIEL | Feedback erfolgreich geben/Feedback richtig annehmen

Im Feedback-Gespräch lernen wir voneinander, wie wir vom anderen gesehen werden. Dies trägt in erheblichem Maße zu unserer Weiterentwicklung bei. Durch Informationen des Gegenübers zu direkt beobachtbarem Verhalten erhalten wir die Möglichkeit, die eigene Selbsteinschätzung um die Perspektive des anderen zu erweitern und die eigene Wirksamkeit auf andere erheblich zu verbessern. Ein ehrliches Feedback ist ein hohes Gut, das in Business-Situationen noch zu wenig zum Einsatz kommt. Im Profisport hat es sich längst bewährt: Feedback als „breakfast of champions“! Diese Möglichkeit auch für Führungs(nachwuchs)kräfte zu nutzen, bietet viel Potenzial, sich auch im Business-Segment zum Champion zu entwickeln. Hier die wichtigsten Regeln und Empfehlungen zum Feedback-Gespräch:

*Die Gesprächsmethode unterscheidet zwischen dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen. In beiden Rollen sind wesentliche Feedback-Regeln zu beachten.*

## FEEDBACK GEBEN

### WER FEEDBACK GIBT,

- handelt aus ehrlichen und wohlwollenden Motiven.
- vergewissert sich, dass sein Feedback erbeten wird bzw. willkommen ist.
- ist respektvoll und nimmt Rücksicht auf die Verfassung seines Gegenübers.
- beschreibt lediglich beobachtbares Verhalten aus seiner Sicht (keine Bewertung, keine Analyse oder vermeintliche Begründung).
- spricht nichts Unabänderliches an.
- erkennt an, dass die Entscheidung, ob ein Verhalten geändert wird, allein bei der Person liegt, die Feedback entgegennimmt.

### SPIELREGELN:

- positiv beginnen
- Verhalten in klar umrissenen Situationen beschreiben
- möglichst konkret und eindeutig beschreiben
- Ich-Botschaften senden
- ansprechen, was nicht gut angekommen ist und warum
- beschreiben, wie das Verhalten auf die eigene Person gewirkt hat
- auf Formulierungen achten (dem Gegenüber nicht zu nahetreten)
- ggf. Anregungen für Verhaltensalternativen geben
- durch Nachfragen sicherstellen, dass man verstanden wurde

## FEEDBACK NEHMEN

### WER FEEDBACK ENTGEGENNIMMT,

- möchte sein Selbstbild um die Sicht der anderen erweitern.
- bittet um das Feedback bzw. signalisiert, dass ein Feedback willkommen ist.
- gibt Rückmeldung, wie das Feedback bei ihm angekommen ist.
- entscheidet später über mögliche Verhaltensänderungen.

### SPIELREGELN:

- aufmerksam zuhören, was dem Gegenüber aufgefallen ist
- zu verstehen versuchen, was die andere sagen möchte
- auch negative Botschaften annehmen (Gut zu wissen, wie man angekommen ist! – Ab jetzt kann man seine Wirkung auf andere verbessern)
- nicht erklären oder rechtfertigen (Es besteht gar kein Anlass!)
- ggf. Notizen machen
- ggf. nachfragen, z.B. wo ein Eindruck besonders deutlich wurde)

NACHBEARBEITUNG | Wer Feedback entgegennimmt, reflektiert das Feedback im Anschluss und legt für sich fest, was er ändern möchte.

### DABEI KÖNNTEN SIE SICH FRAGEN:

- Kann ich nachvollziehen, wie mein Gegenüber zu seiner Einschätzung kam?
- Ist mir ein vergleichbares Feedback schon mal gegeben worden?
- Möchte ich ein weiteres Feedback, von einer anderen Person, möglicherweise zur selben Situation einholen?
- Welches Verhalten möchte ich zunächst beibehalten, um es z.B. in einer anderen Situation noch einmal zu testen?
- Was möchte ich zukünftig ändern und wie?
- Wie stelle ich sicher, dass ich mit den ggf. gewählten Verhaltensänderungen auf dem richtigen Weg bin?
- Von wem kann ich mir bei nächster Gelegenheit erneut ein ehrliches Feedback einholen?
- Wie kann ich mir künftig das „breakfast of champions“ sichern?

# Tool 6: Zielvereinbarungsgespräch

## ABLAUF EINES ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHS

1. Aufwärmphase: Fördern Sie die Gesprächsbereitschaft und bauen Sie eine positive, konstruktive Gesprächsatmosphäre auf.
2. Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Dialogpartner die Gesprächsziele und Gesprächsinhalte fest.
3. Stellen Sie positive Leistungen und Teilleistungen sowie erreichte Ziele dar.
4. Sprechen Sie offen und konkret an, welche Ziele nicht erreicht wurden. Klären Sie die Ursache der Zielerreichungsdefizite. Analysieren Sie auch die Hintergründe sowie das Umfeld. Machen Sie die Notwendigkeit von Veränderungen deutlich. Stellen Sie die Vorteile sowie den Nutzen der Zielerreichung für das Unternehmen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar.
5. Erörtern Sie die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere deren Entwicklungsziele. Erarbeiten Sie mögliche Maßnahmen (on- und off-the-job), sowie konkrete Schritte zu diesen Zielen.
6. Vereinbaren Sie gemeinsam die Individualziele und persönlichen Entwicklungsziele für den Folgezeitraum. Die Ziele sollten sein:  
**S** – Spezifisch (für die jeweilige Abteilung/Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin)  
**M** – Messbar (überprüfbare Vorgaben)  
**A** – Aktiv beeinflussbar (erreichbar)  
**R** – Realistisch (umsetzbar)  
**T** – Terminiert (klares Zeitlimit)
7. Bestimmen Sie gemeinsam die Kriterien für die Zielerreichung (Quantität, Qualität, Kosten), Indikatoren, Messmethoden, Verantwortlichkeiten sowie Ihren Beitrag als Führungskraft und Coach.
8. Ordnen Sie die Ziele ein und klären Sie die zeitliche Wirkung (lang-, mittel-, kurzfristige Zielerreichung), den Inhalt (strategische/operative Ziele), den Gültigkeitsbereich und die Schnittmenge zu anderen Zielen (Gesamtziel, Bereichsziel, persönliche Ziele) sowie den Konkretheitsgrad (allgemeine/konkrete Ziele).
9. Klären und sichern Sie die Verfügbarkeit der Ressourcen, die für die Erreichbarkeit der Ziele erforderlich sind (Wissen, Fähigkeit und Kompetenzen des Mitarbeiters, bzw. der Mitarbeiterin, Zeitbedarf, finanzielle Mittel, Material, Informationen, Unterstützung durch Andere). Bieten Sie gegebenenfalls zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen sowie weitere Unterstützung an.
10. Fassen Sie die Ergebnisse des Gesprächs zusammen. Nutzen Sie dazu auch das Formular Zielvereinbarungsgespräch. Legen Sie gemeinsam Folgetermine für Zwischenüberprüfungen, die Endabgabe sowie die weitere Zielüberprüfung/-anpassung fest.
11. Holen Sie sich ein Feedback Ihres Gesprächspartners ein.
12. Schaffen Sie einen positiven Gesprächsabschluss.