

Mentoring

Handbuch für Mentoren

im Rahmen eines Mentoring-Programmes für Führungskräfte
des Caritasverbandes für die Diözese Mainz e.V.

Dipl.-Psych. Christina Demmerle
Psychologische Psychotherapeutin (VT) – Psychoonkologin (DKG)
www.demmerle.info

Das Projekt **mif** wird im Rahmen des Programms **rückenwind⁺** durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Herzlich willkommen beim mif – Mentoring-Programm!

Ich freue mich, Sie als Mentor/in begrüßen zu können und danke Ihnen herzlich für Ihre Bereitschaft, Ihr Wissen, Ihre Erfahrung und Ihre Zeit mit einer jungen Führungskraft zu teilen.

Das Mentoring-Programm findet im Rahmen des durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten 3-jährigen Projektes "mif - Mitarbeitende in Führung bringen" im Anschluss an ein zehntägiges Führungskräfte-seminar statt. Das Projekt unterstützt die Weiterentwicklung und Vernetzung der Führungs- und Unternehmenskultur der unterschiedlichen Verbände und Einrichtungen im Bistum Mainz, insbesondere im Hinblick auf die zukünftigen Führungskräftebedarfe, und trägt damit auch zu einer Förderung der Arbeitgeberattraktivität der Caritas bei. Durch Ihr Engagement ermöglichen Sie Nachwuchsführungskräften, sich besser und schneller in ihre neue Rolle einzufinden und unterstützen zusätzlich eine bistumsweite Vernetzung.

Mentoring ist eine verantwortungsvolle und herausfordernde Aufgabe, die selbst Sie als erfahrene Führungskraft vor neue Fragen stellen kann. In diesem hier vorliegenden Mentoring-Handbuch finden Sie die ein oder andere Hilfestellung zum Thema Mentoring.

Ich wünsche Ihnen erfolgreiche und anregende Mentoring-Gespräche.



Thomas Domnick
Vorstand/Diözesancaritasdirektor Mainz

Bei Fragen und Anregungen wenden Sie sich gerne an:

Sandra Beck
Projektleitung mif
Tel.: 06131 2826-307
sandra.beck@caritas-bistum-mainz.de

Bettina Ackermann
Projektreferentin mif
Tel.: 06131 2826-282
bettina.ackermann@caritas-bistum-mainz.de

Mentorenhandbuch: Inhalte

Das Handbuch kann Ihnen konkrete Hilfestellung für Ihren Mentoringprozess geben. Es ist als Leitfaden und Nachschlagewerk konzipiert und in 4 Teile untergliedert:

1. Der Mentoring-Prozess: Rahmenbedingungen und Ablauf	3
a. Allgemeine Ziele und Rahmenbedingungen	4
b. Der Mentoring-Prozess	5
c. Allgemeine Tipps für Mentoren	6
2. Mentoring-Gespräche: Vorbereitung und Gestaltung	7
a. Für Ihren Mentee: Themen und Zielfindung	8
b. Gespräch 1: Ziel- und Erwartungsklärung	9
c. Gespräch 2 und 3: Coaching, Netzwerkförderung, Karriereplanung/-unterstützung	10
d. Gespräch 4: Auswertung und Abschluss	11
3. Instrumentenkoffer	12
a. Aktives Zuhören	13
b. Analyse von Kommunikationssituationen	14
c. Ziele formulieren	16
d. Allgemeine und spezielle Fragetechniken	17
4. Mögliche schwierige Situationen	20
a. Mögliche schwierige Gesprächssituationen	21
b. Mögliche schwierige Situationen im Prozessverlauf	22

1. Der Mentoring-Prozess: Rahmenbedingungen und Ablauf

Allgemeine Ziele des Mentoring-Programms

Das Mentoring-Programm im Rahmen des mif-Projektes soll

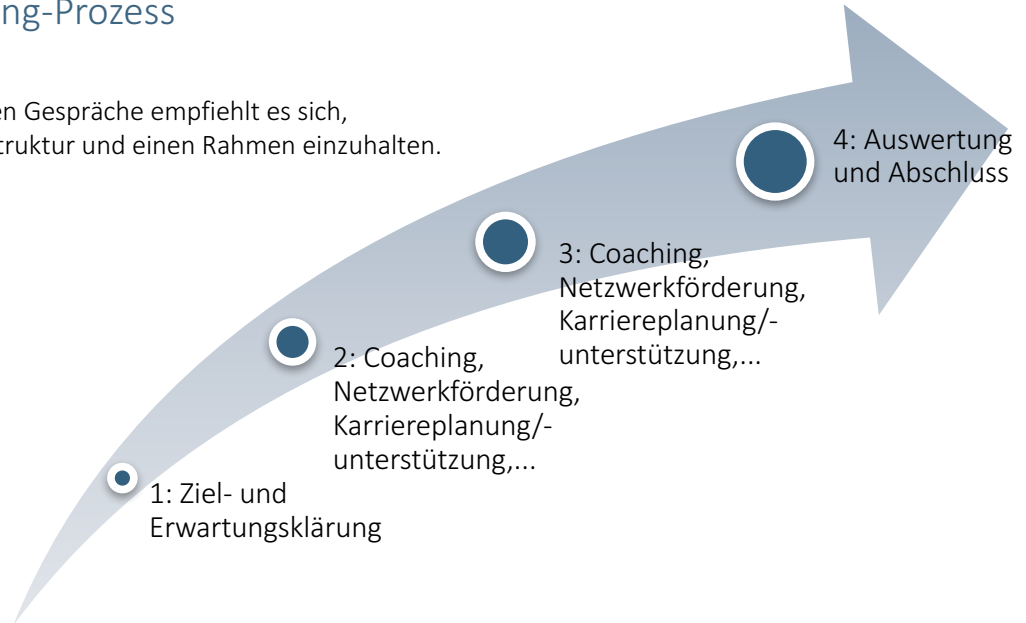
- Nachwuchskräfte dabei unterstützen, in ihre Rolle als Führungskraft hineinzuwachsen
- Informelle Weiterentwicklung von Führungskräften fördern
- Identifikation mit Verband und Einrichtung fördern
- Bindungen aufbauen und vertiefen
- Netzwerke bilden

Allgemeine Rahmenbedingungen des Mentoring-Programms

- Laufzeit: März – Dezember 2018
- Anzahl der Treffen: 4 Treffen à ca. 2 Stunden, den Ort legt der Mentor fest
- Grundlage: schriftliche Mentoring-Vereinbarung
- Mögliche Inhalte der Mentoring-Gespräche: Rolle des Mentees im Unternehmen, Führungsthemen, Konflikte und Probleme, Umgang mit Stress und Belastungen, persönliche Karriereplanung, ...
- Abschluss und Evaluation: Evaluation und Abschlussveranstaltung im Januar/Februar 2019

Der Mentoring-Prozess

Für die 4 geplanten Gespräche empfiehlt es sich,
eine bestimmte Struktur und einen Rahmen einzuhalten.



Folgende Ziele und Inhalte kennzeichnen die einzelnen Gesprächen:

	Ziel	Inhalt / Unterlagen
<u>Vorab</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihr Mentoring-Verständnis und Ihre Angebote als Mentor. 	<ul style="list-style-type: none"> – Klären Sie Ihre Rolle als Mentor: Welche Angebote wollen Sie machen. – Informieren Sie sich über Ihren Mentee und dessen Ziele anhand des Profilbogens Mentee.
<u>Gespräch 1:</u> Ziel- und Erwartungsklä rung	<ul style="list-style-type: none"> – Gestalten Sie den Beziehungsaufbau. – Vereinbaren Sie einen Kontrakt mit Ihrem Mentee. 	<ul style="list-style-type: none"> – Klären Sie wechselseitige Angebote und Erwartungen. – Verständigen Sie sich auf Inhalte Ihrer gemeinsamen Arbeits-Beziehung. – Füllen Sie die Mentoring-Vereinbarung gemeinsam mit Ihrem Mentee aus.
<u>Gespräch 2 und 3:</u> Coaching, Netzwerkförderung, Karriereplanung/-unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützen Sie Ihren Mentee in für ihn relevanten Bereichen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Wählen Sie aus den vorgeschlagenen Themen eines aus, das sowohl für den Mentee eine hohe Priorität hat, als auch Ihnen für den Rahmen passend erscheint. – Klären Sie den Modus des Treffens (Coaching, Netzwerkförderung, Karriereplanung/-unterstützung).
<u>Gespräch 4:</u> Auswertungs- und Abschlussgespräch	<ul style="list-style-type: none"> – Werten Sie gemeinsam die erreichten Ziele und Ihre Mentoring-Beziehung aus. 	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluieren Sie Ergebnisse (unter Rückgriff auf die Zielplanung zu Beginn) und holen Sie sich Feedback von Ihrem Mentee ein.

Allgemeine Tipps für Mentoren.

Wenn Sie Klarheit über Ihre Mentorenrolle haben, geht es daran, den Prozess zu gestalten. Die folgenden Tipps basieren auf den Erfahrungen, die Ray Carr, ein Experte im Bereich des Mentoring, in unzähligen formellen und informellen Mentoring-Beziehungen gesammelt hat.

- Machen Sie sich eine Liste.
Listen Sie sich Dinge auf, die Sie gerne wissen würden, wenn Sie die Person wären, die sie jetzt treffen. Welche Informationen möchten Sie über sich, über die Organisation, Ihre Erwartungen an die Beziehung geben.
- Seien Sie verbindlich.
Sehen Sie einmal vereinbarte Termine als verbindlich an und verschieben sie diese nur im Notfall.
- Klären Sie Ihre Ziele.
Machen Sie sich vorher klar, welchen grundsätzlichen Regeln ihre Beziehung folgen soll. Entscheiden Sie selbst, wie formal sie diese Dinge vorab klären wollen.
- Formulieren Sie eine Agenda.
Machen Sie als erstes bei jedem Treffen eine Agenda. Listen Sie die Punkte auf, die Sie besprechen wollen. Typische Punkte sind (1) sich kennen lernen, (2) Logistik, (3) Ziele und Erwartungen, (4) Belange, die vielleicht mit unseren Treffen in Konflikt treten könnten, (5) erste Eindrücke, (6) Fragen, die ich an meinen Mentee habe, (7) warum ich denke, dass ich ein wertvoller Mentor sein kann.
- Hören Sie aufmerksam zu und stellen Sie gewichtige Fragen.
Hören Sie eingehend zu und unterdrücken Sie jegliche Bewertung. Schaffen Sie eine akzeptierende und unterstützende Atmosphäre. Stellen Sie Fragen, die auf eine freundliche Art und Weise herausfordernd sind, und die der anderen Person helfen, über das zu reden, was ihr wichtig ist. Legen Sie den Schwerpunkt auf offene Fragen.
- Planen Sie für das nächste Meeting.
Schauen Sie am Ende eines Meetings noch einmal auf Ihre Agenda und schauen Sie sich Ihre Fortschritte an. Besprechen Sie anschließend Dinge, die Sie beim nächsten Meeting besprechen können. Erkundigen Sie sich nach dem Eindruck, wie das Meeting gelaufen ist und was Sie beim nächsten Mal tun könnten (oder unterlassen sollten), damit das nächste Treffen genauso gut oder besser verläuft.
- Konzentrieren Sie sich auf Ihre Erfahrung.
Ray Carr sieht sich vor allem als Ressource, als Katalysator, als Moderator, Schaffer von Netzwerken und Problemlöser und weniger als eine Person mit den richtigen Antworten. Sie können Erfahrung bieten und das, was sie aus Ihren Erfahrungen gelernt haben. Es ist nicht Ihre Rolle als Mentor, der anderen Person zu sagen, was sie zu tun hat oder wie sie es zu tun hat.
- Respektieren und erhalten Sie die Privatsphäre.
Versichern Sie Ihrem Mentee, dass die Dinge, die Sie besprechen, unbedingt vertraulich sind und behandeln Sie dies auch so.

(siehe auch www.mentors.ca)

2. Mentoring-Gespräche: Vorbereitung und Gestaltung

Für Ihren Mentee: Themen- und Zielfindung

Sie haben einen Profilbogen von Ihrem Mentee erhalten. Wenn Sie sich noch mehr Klarheit vor Ihrem ersten Gespräch wünschen, können Sie folgende Fragen verwenden:

- Was möchten Sie Ihrem Mentor über sich und Ihre Autobiografie im ersten Gespräch mitteilen? Bereiten Sie einen kurzen Überblick mit den wichtigsten Meilensteinen vor.
- Was sind Ihre beruflichen Ziele in den nächsten Jahren?
- Welche Ihrer Ziele können Sie im Mentoring thematisieren? Welchen Zielen wollen Sie mit Hilfe des Mentoring näher kommen?
- Überlegen Sie sich jetzt auf Grundlage Ihrer Ziele: welche drei Ziele wollen Sie durch das Mentoring erreichen? Ordnen Sie diese entsprechend der Wichtigkeit, die sie für Sie haben.
- Gibt es weitere Aspekte für die Sie das Mentoring nutzen wollen?
- Wenn möglich halten Sie drei Dinge fest, die Sie eventuell hindern könnten, das Beste aus Ihrer Mentoring-Gelegenheit zu machen.
- Schreiben Sie drei Dinge auf, die Sie sich von Ihrem Mentor wünschen.

Gespräch 1: Ziel- und Erwartungsklärung

Vorbereitung:

- Welche Angebote wollen Sie als Mentor machen? Wo sehen Sie Ihre Schwerpunkte? Wo sind Ihre Grenzen?
- Welche Erwartungen haben Sie an Ihren Mentee?
- Was bedeutet das für Ihre Rolle als Mentor und für Ihre Mentoring-Beziehung?
- Was wollen Sie über sich erzählen?
- Was interessiert Sie an Ihrem Mentee? Was wollen Sie wissen?
- Was sind für Sie wesentliche Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit?
- Wollen Sie zwischen den Treffen Kontakt halten? Sind E-Mail, Anruf, Kontakt zwischen den Terminen möglich/erwünscht?
- Was wünschen Sie sich von der Zusammenarbeit? Was sollte Ihr Mentee tun? Was sollte er unterlassen?
- Woran würden Sie den Erfolg Ihrer Zusammenarbeit festmachen?

Struktur Gespräch:

1. Wechselseitige Vorstellung
2. Klärung von wechselseitigen Erwartungen und Zielen:
 - Ziele: Was möchten Sie im Rahmen unserer Mentoring-Gespräche erreichen?
 - Themen: Bei welchen Themen und Fragen erwarten Sie von mir als Mentor Unterstützung?
 - Prioritäten: Welche Themen sind Ihnen besonders wichtig?
3. Klärung weiterer Vereinbarungen über die Mentoring-Vereinbarung hinaus
4. Klärung der nächsten Schritte

Mitarbeitende
in Führung
bringen

Caritasverband
für die Diözese
Mainz e.V.

Mentoring-Vereinbarung

Die Vereinbarung schließen Sie nach dem ersten Treffen. Sie ist das Signal dafür, dass Sie zu einer für Sie beide geeigneten Form der Zusammenarbeit gefunden haben. Die Vereinbarung bleibt vertraulich.

Der/die Mentor/in _____
und der/die Mentee _____
gehen miteinander eine Mentoring-Partnerschaft ein.

1. **Themen und Ziele der Mentoring-Partnerschaft**

2. **Rahmenbedingungen**
Das Mentoring beinhaltet 4 Gespräche à ca. 2 Stunden im Zeitraum von März bis Dezember 2018. Die Initiative für die Terminplanung geht vom Mentee aus. Der Ort der Treffen wird vom Mentor vorgeschlagen.
3. **Vertraulichkeit**
Wir verpflichten uns, Informationen die im Rahmen der Mentoring-Partnerschaft ausgetauscht werden, vertraulich zu behandeln. Dies gilt auch nach Ende des Mentorings.

Datum, Unterschrift Mentor/in

Datum, Unterschrift Mentee

Bei Fragen, Unstimmigkeiten oder Anregungen wenden Sie sich bitte an:

Sandra Beck Projektleitung mif 061 51 2926-307 sandra.beck@caritas-bistum-mainz.de	Bettina Ackermann Projektleiterin mif 061 51 2926-292 bettina.ackermann@caritas-bistum-mainz.de
---	--

Das Projekt mif wird im Rahmen des Programms rückenwind+ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Bundministerium
für Arbeit und Soziales

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

Diözese
Mainz

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

Gespräch 2 und 3: Coaching, Netzwerkförderung, Karriereplanung/- unterstützung,...

Vorbereitung:

- Welche Themen haben wir beim letzten Mal besprochen?
- Welche Themen möchte ich gerne ansprechen?
- Was sind mögliche Ziele für unser Treffen?

Beispielablauf für einen Coaching-Sitzung:

	Phase	Ziel	Ihre Aufgabe
1	Kontakt und Orientierung	Beziehung aufbauen, die eine Basis für den folgenden Dialogprozess bietet.	<ul style="list-style-type: none"> — Kontakt finden — Sicherheit und Orientierung schaffen — Aufträge, Rollen und Rahmenbedingungen klären
2	Situation und Ziele	Klären der Frage: <i>„Worum soll es heute genau gehen und was wollen Sie erreichen?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Situation und Anliegen verstehen — anstehende Themen sortieren und Themen priorisieren — Thema auswählen → prüfen, ob es für den Rahmen passend ist — Ziel(e) formulieren — Bearbeitung klären
3	Lösungen	Einen Rahmen schaffen innerhalb dessen der Mentee Lösungen für sein Problem oder seine Fragestellung entwickeln kann. <i>„Was brauchen Sie auf dem Weg der Zielerreichung?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> — ggf. vertiefte Analyse der Situation — Anstöße/Ideen geben — Lösungsideen sammeln — Lösungsoptionen prüfen — Lösung auswählen
4	Umsetzung	Sicherstellen, dass der Mentee die entwickelten Lösungsoptionen auch umsetzen kann. <i>„Wie sichern wir/Sie die Umsetzung ihres Vorhabens?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Fazit ziehen: Aufwand, Einwände und Risiken prüfen — Handlungsplan entwickeln und erste Schritte konkret planen
5	Abschluss	Einen gemeinsamen Abschluss finden	<ul style="list-style-type: none"> — Coaching-Sitzung reflektieren — Ausblick für weiteren Prozess geben

Gespräch 4: Auswertung und Abschluss

Vorbereitung:

- Was haben Sie im Rahmen des Mentoring Prozesses aus Ihrer Sicht erreicht?
- Welche Elemente waren dabei hilfreich? Was war hinderlich?
- Welche abschließende Rückmeldung wollen Sie Ihrem Mentee noch geben?
- Welche weiteren Schritte sind aus Ihrer Sicht notwendig?
- Wünschen Sie weiteren Kontakt nach dem Mentoring? Wenn ja, wie kann oder soll dieser gestaltet sein? Wo sind Grenzen?

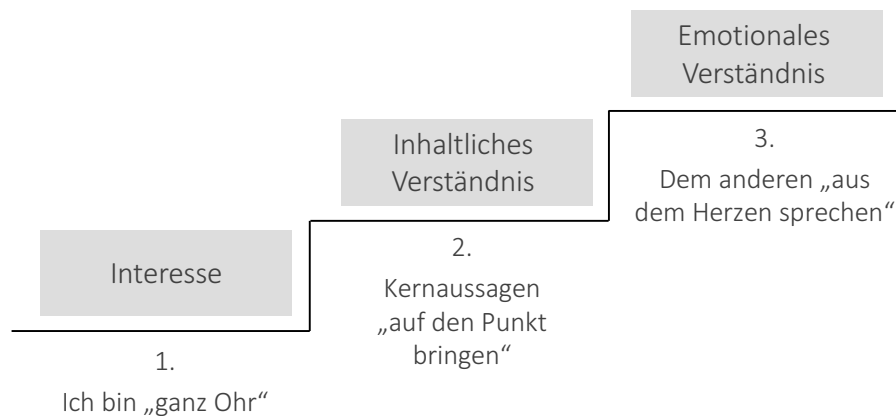
Struktur Gespräch:

	Phase	Ziel	Ihre Aufgabe
1	Kontakt und Orientierung	Beziehung aufbauen, die eine Basis für den folgenden Dialogprozess bietet.	<ul style="list-style-type: none"> — Stellen Sie einen Kontakt her. — Schaffen Sie Sicherheit und Orientierung über den aktuellen Rahmen für das Gespräch.
2	Auswertung Ergebnisse	Klären der Frage: <i>„Was haben Sie durch das Mentoring erreicht/verändert? Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Tragen Sie noch einmal gemeinsam die Ziele, die sie sich gesetzt haben, zusammen. — Lassen Sie Ihren Mentee schildern, wie er die Zielerreichung bewertet. — Ergänzen Sie Ihre Perspektive.
3	Auswertung Arbeitsbeziehung	Klären der Frage: <i>„Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit und Arbeitsbeziehung? Was war hilfreich, was hinderlich?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Lassen Sie Ihren Mentee schildern, wie er Zusammenarbeit und Arbeitsbeziehung erlebt hat und welche Dinge förderlich oder hinderlich dabei waren. — Ergänzen Sie Ihre Perspektive.
4	Klärung des weiteren Vorgehens	Treffen von Vereinbarungen über das weitere Vorgehen.	<ul style="list-style-type: none"> — Machen Sie Ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen klar. — Erfragen Sie die Wünsche Ihres Mentees und treffen Sie eine Vereinbarung.
5	Abschluss	Einen gemeinsamen Abschluss finden.	<ul style="list-style-type: none"> — Reflektieren Sie kurz das Gespräch.

3. Instrumentenkoffer

Aktives Zuhören

Die Perspektive des Anderen zu verstehen, ist wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von (Arbeits-)Beziehungen. Aktives Zuhören unterstützt das genaue Hinhören und spiegelt dem Anderen das eigene Interesse und Verständnis.



- nutzen Sie Körpersprache, um Zuwendung auszudrücken
- geben Sie verbale Bestätigung
- fragen Sie nach („Wie war das? Wie haben Sie das gemeint?“)
- paraphrasieren Sie („Habe ich richtig verstanden, dass...“)
- spiegeln Sie Ihr Gegenüber (Gefühle ansprechen: „Und das ärgert sie?“)
- fassen Sie zusammen
- lassen Sie Gefühlsäußerungen zu

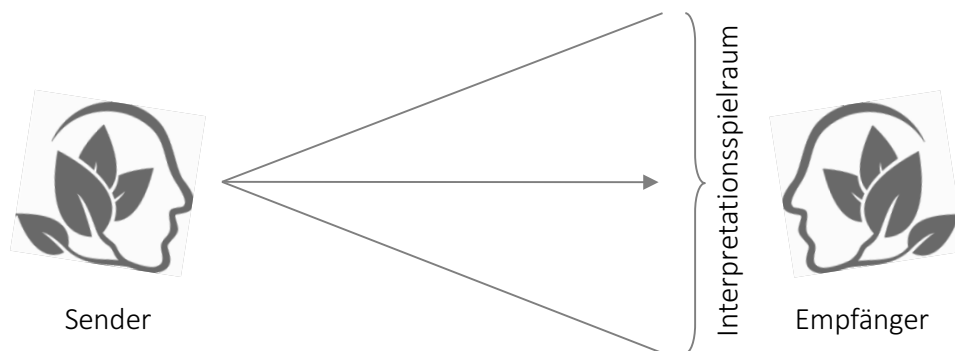
→ **Am Wichtigsten: Interessieren Sie sich!**

Analyse von Kommunikationssituationen (1/2)

Auch wenn Kommunikation die wesentliche Verbindung zwischen zwei Menschen darstellt, ist sie nie eindeutig: Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden. Oft sind es Kommunikationssituationen, die zu Missverständnissen oder Verstimmungen führen. Schildert Ihr Mentee eine für ihn schwierige Führungssituation, kann es hilfreich sein, sich einen markanten Satz eines als problematisch erlebten Gesprächs schildern zu lassen und ihn anhand folgender Modelle zu analysieren. Versteht man, auf welcher Grundlage der Konflikt oder die herausfordernde Situation sich entwickelt hat, gelingt es leichter, echte Lösungen zu entwickeln:

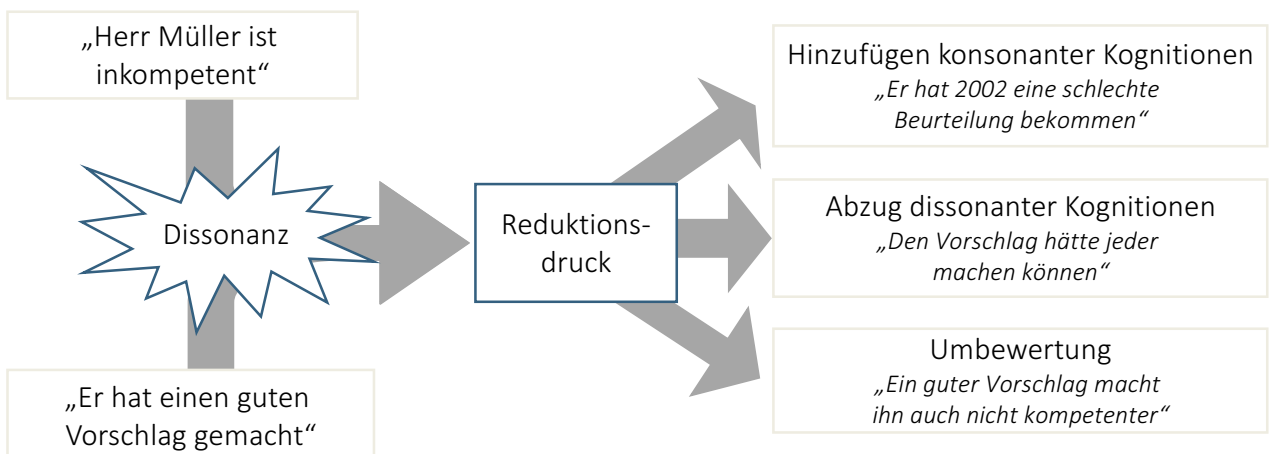
1. Sender-Empfänger Modell

Jede Nachricht hat einen gewissen Interpretationsspielraum. D.h. die Gedanken, Einstellungen, Erfahrungen etc. des Empfängers haben einen Einfluss auf das, was der Empfänger hört. Hier setzen spezifische Filterprozesse beim Empfänger an. Vereinfacht kann man sagen: Der Empfänger hört das, was er hören will.



2. Kognitive Dissonanz

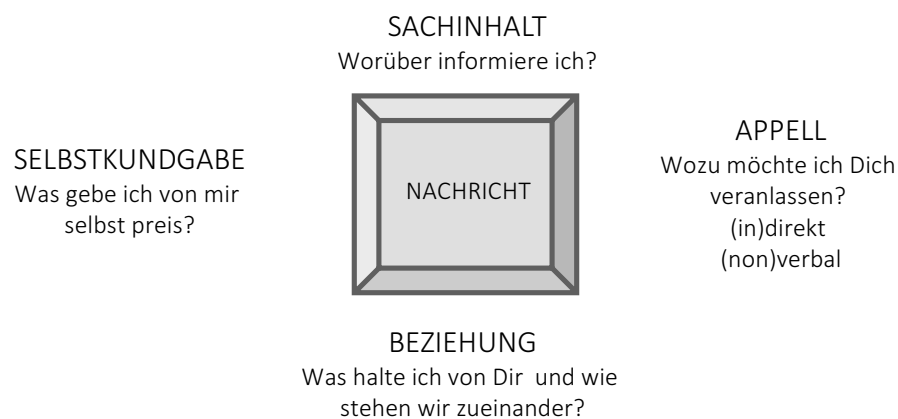
Menschen sind bestrebt, sich ein Bild von der Wirklichkeit zu konstruieren, das möglichst widerspruchsfrei und konsistent ist. Wenn wir mit widersprüchlichen Informationen konfrontiert werden, entsteht ein innerer Spannungszustand, der als kognitive Dissonanz bezeichnet wird. Diesen Spannungszustand reduzieren wir automatisch auf unterschiedlich Weise.



Analyse von Kommunikationssituationen (2/2)

3. Vier Seiten einer Nachricht

Wenn Menschen zusammen arbeiten oder überhaupt miteinander reden, sind immer vier Aspekte gleichzeitig im Spiel. Während man sich sachlich über Inhalte austauscht, laufen noch drei weitere „Filme“ mit: Selbstkundgabe, Appell und Beziehungshinweise.



- Häufige Missverständnisse in der Kommunikation beziehen sich auf die Sach- und Beziehungsebene.
- Erstaunlicherweise drehen sich lediglich 20% der ankommenden Signale um die Sachebene, der weitaus größere Teil dreht sich um die Beziehungsebene zwischen Sender und Empfänger.
- Die Sachebene wird meist über Worte ausgedrückt, Beziehungsaspekte dagegen häufig durch nonverbale Zeichen: Mimik, Gestik, Tonfall, Körperhaltung, Abstand zwischen den Personen, Blickkontakt etc.
- Aus der Konfliktforschung ist bekannt, dass 70-80% der Konflikte nicht auf der Sachebene, sondern auf der Beziehungsebene beruhen. Es geschieht aber oft, dass ein Beziehungskonflikt auf der Sachebene ausgetragen wird!

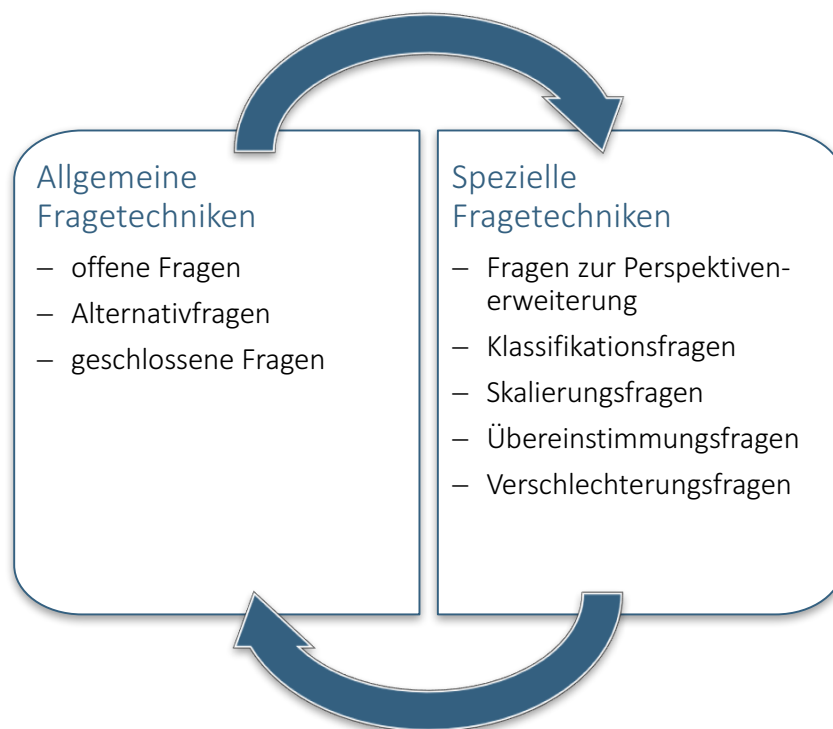
Ziele formulieren

Ziele spielen eine kausale Rolle für Handlungsergebnisse. Als Mentor und in Ihrer Rolle als Coach können Sie durch die richtigen Fragen erheblich zu einer Zielbildung im Sinne der Kriterien beitragen:

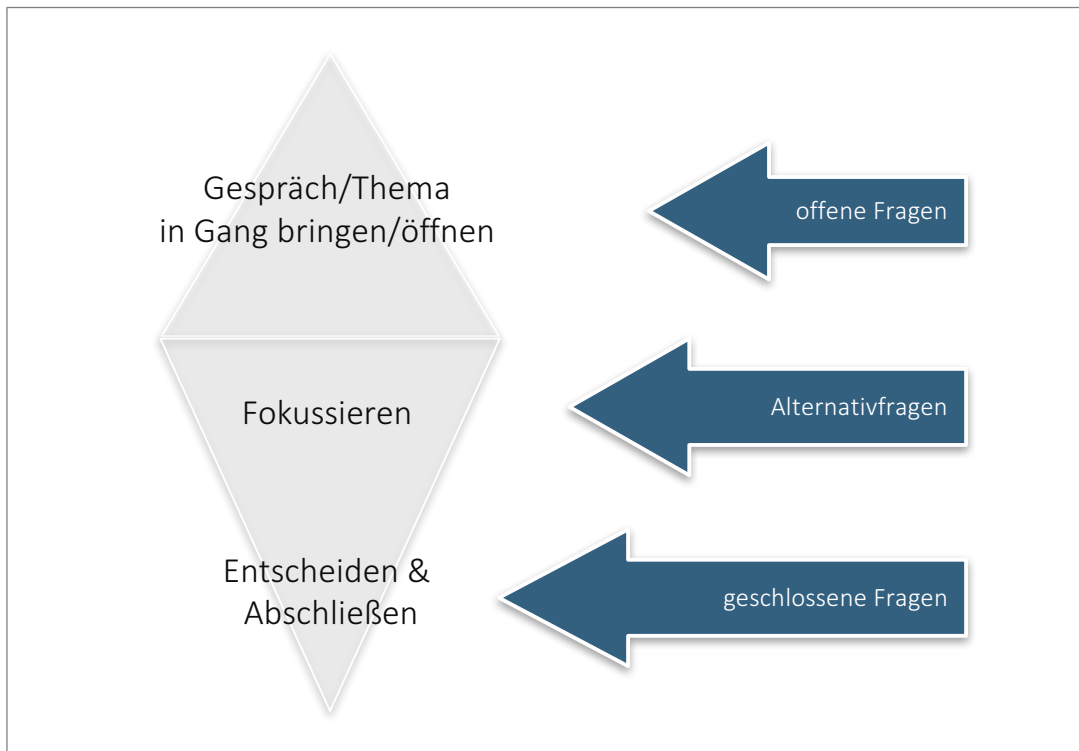
	Prüfschritte	Ziel
1	Ist das Ziel positiv? (Negative in positive Ziele umwandeln)	<ul style="list-style-type: none"> — Was werden Sie statt dessen tun? — Angenommen das Problem ist gelöst, was würden Sie anders machen? — Angenommen das Problem ist gelöst, wie würden Sie sich dann fühlen?
2	Ist das Ziel attraktiv und motivierend?	<ul style="list-style-type: none"> — Was macht das Ziel reizvoll für Sie? — Was hätten Sie dadurch für sich und Ihr Leben gewonnen? — Welches wichtige Bedürfnis wäre dadurch erfüllt?
3	Ist das Ziel konkret messbar?	<ul style="list-style-type: none"> — Was wollen Sie genau? Wie würden Sie das im einzelnen tun? Wann, wo, mit wem, wie oft, wie lange? — Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? — Woran würden andere (z.B. Vorgesetzte, Kontrahenten, gute Freunde) merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
4	Ist das Ziel selbst erreichbar?	<ul style="list-style-type: none"> — Ist das Ziel realistisch erreichbar? — Liegt die angestrebte Veränderung in Ihrer Macht/Ihrem Einflussbereich? — Was könnten Sie selber dazu tun, um auf dem Weg zu diesem Ziel einen Schritt weiterzukommen? — Was machen Sie anders, wenn das Ziel erreicht ist? — Was würde X sagen, was Sie anders machen?
5	Ist das Ziel ohne „Nebenwirkungen“?	<ul style="list-style-type: none"> — Angenommen, das Ziel ist erreicht, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit im Umfeld und bei sich selbst? — Was ist der Preis für diese Veränderung? — Was geben Sie damit auf? Was wird eventuell schwieriger? — Wer könnte Einwände haben? — Passt das Ziel zu Ihren Wertvorstellungen und zu Ihrem Selbstverständnis? — Passt das Ziel zu Ihren übergeordneten Zielen?

Fragetechniken

Fragetechniken sind das Kernelement jeder Gesprächsführung und spielen im Coaching eine besondere Rolle. Im Weiteren finden Sie allgemeine und spezielle Fragetechniken als Anregung für Ihre Gespräche.



Allgemeine Fragetechniken



Offene Fragen:

- eignen sich, um das Gespräch oder ein Thema in Gang zu bringen, zu öffnen und zu explorieren.
„Welche Themen sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig?“
- beginnen mit einem Fragewort
- bieten einen breiten Antwortspielraum
- ermöglicht den Erhalt von umfassenden Informationen

Alternativfragen:

- fokussieren die Themen auf zwei oder mehrere Alternativen und fordern eine Entscheidung:
„Welche Fragestellung ist Ihnen wichtiger, A oder B?“
- lassen Wahlmöglichkeiten für die nachfolgende Antwort
- schränken den Gesprächspartner ein und eignen sich zur Strukturierung

Geschlossene Fragen:

- bereiten den Abschluss einer Gesprächsphase vor:
„Diskutieren wir also zunächst das Thema A?“
- dienen der Steuerung von Gesprächen
- lassen sich mit „ja“, „nein“ oder einem Wort beantworten
- Erhalten einer klaren Entscheidung

Spezielle Fragetechniken

Fragen zur Perspektiverweiterung

- Sollen zu neuen Gedanken anregen. Man wird aufgefordert, etwas über sich selbst, einen anderen oder aus der Perspektive eines anderen zu sagen. Die Antworten enthalten somit Informationen zur Sache und zu den Beziehungen zwischen den Personen.
 - *Wie könnte das Ihr Vorgesetzter sehen?*

Klassifikationsfragen

- Arbeiten Unterschiede in den Beziehungen und Sichtweisen deutlich heraus.
 - *Wer ist der größte Befürworter dieser Idee, wer ist am skeptischsten?*

Skalierungsfragen

- Regen an, Ideen, Meinungen und Konzepte genauer zu differenzieren und Ambivalenzen zu verdeutlichen.
 - *Auf einer Skala von 1 bis 10, wie nah sind Sie diesem Ziel? Bei 10 ist das Ziel erreicht, 1 bedeutet, dass Sie noch keine Anstrengungen unternommen haben. Was müssen Sie dafür tun, um einen Punkt näher von Ihrer jetzigen Position in Richtung 10 zu kommen?*

Übereinstimmungsfragen

- Erkunden Zustimmung oder Ablehnung.
 - *Sehen Sie das genauso wie Ihre Kollegin oder würden Sie ihr da eher widersprechen?*

Verschlechterungsfragen

- Verdeutlichen, wie Probleme aktiv erzeugt und aufrechterhalten werden. Damit kann man aufzeigen, dass man Einfluss nehmen kann und Kontrolle über das Problem bekommt.
 - *Was könnten Sie tun, um Ihr Problem absichtlich zu verschlimmern, zu behalten oder zu verewigen?*

4. Mögliche schwierige Situationen

Mögliche schwierige Gesprächssituationen:

Im Rahmen der Gespräche mit Ihrem Mentee kann es passieren, dass Sie in schwierige Situationen kommen:

- Ihr Mentee reagiert deutlich emotional auf ein Thema (weint).
- Ihr Mentee reagiert gereizt und ärgerlich auf Ihre Rückmeldung.

Hilfreiche Intervention:

Sie kennen solche Situationen sicher aus zahlreichen Mitarbeitergesprächen, die Sie schon geführt haben. Im Rahmen der Mentoring-Beziehung kann es besonders hilfreich sein, diese Situationen genau zu betrachten und für die Entwicklung Ihres Mentees nutzbar zu machen.

- Sprechen Sie die Reaktion offen und direkt an. Vermitteln Sie, was Sie an der Reaktion nachvollziehen können (Aktives Zuhören), ohne die Reaktion gut finden zu müssen.
- Geben Sie bei Emotionalität die nötige Zeit und fragen Sie, ob Sie etwas tun können.
- Wenn sich der Mentee wieder gefasst hat, hinterfragen Sie die Gründe für diese Reaktion; stellen Sie sicher, dass Sie den Sachverhalt richtig verstehen.
- Kommen Sie zu den Inhalten/der Sachebene zurück und eröffnen Sie positive Entwicklungsperspektiven.
- Prüfen Sie, welche Themen der Mentee ggf. an anderer Stelle besprechen sollte (→ Sprechen Sie die Kontaktpersonen für das Programm an: Sandra Beck & Bettina Ackermann; Kontaktinformationen siehe letzte Seite)

Mögliche schwierige Situationen im Prozessverlauf:

Auch auf den Gesamtprozess bezogen kann es sein, dass Sie den Eindruck haben, dass „etwas nicht mehr stimmt“ oder sich etwas verändert hat. Dies kann in jede Richtung passieren:

- Der Mentee vergisst Verabredungen oder findet keine Zeit mehr für Termine.
- Der Mentee kommt unvorbereitet und zeigt keine Initiative.
- Der Mentee gibt Ihnen zu verstehen, dass er an dem zweifelt, was Sie sagen.

Aber auch

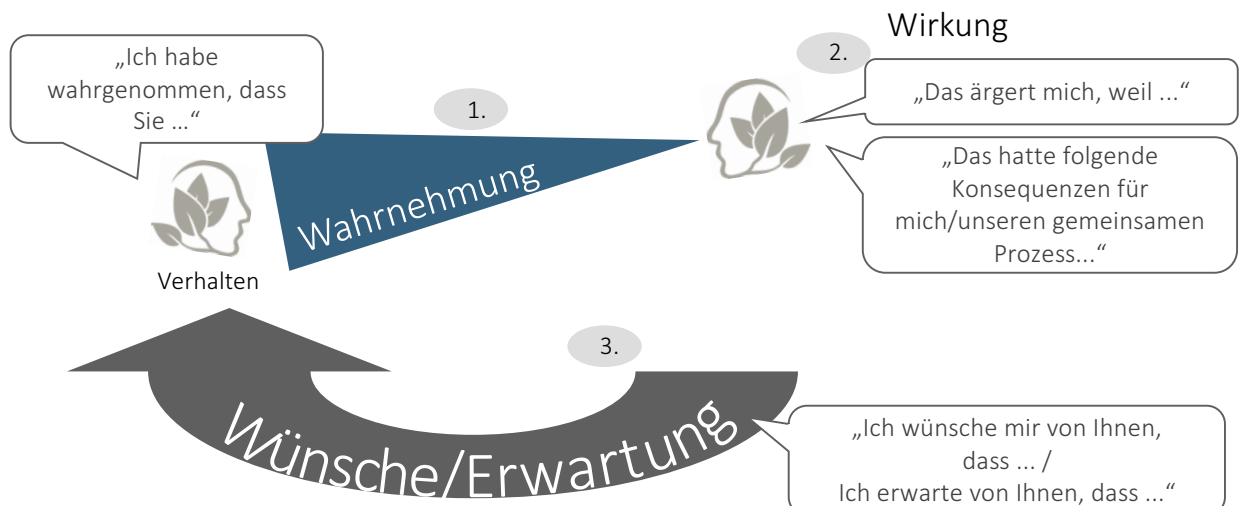
- Der Mentee geht zunehmend mit Ihnen in Kontakt, auch über das besprochene Maß hinaus.
- Der Mentee geht mit Informationen unangemessen um, instrumentalisiert Sie in relevanten Situationen.

Hilfreiche Intervention:

Wahrgenommene Störungen oder Veränderungen sollten von Ihnen direkt angesprochen werden. Sie tragen Verantwortung für den Prozess.

- Geben Sie Ihrem Mentee ein Feedback, wie Sie die Situation/sein Verhalten empfinden. Nutzen Sie dafür zum Beispiel das 3-W-Schema.
- Sie können auch den gemeinsamen Kontrakt vom Beginn Ihrer Zusammenarbeit noch einmal gemeinsam betrachten und Ihre Vereinbarungen überprüfen.
- Bei tiefergreifenden Störungen des Prozesses sprechen Sie die Kontaktpersonen für das Programm an: Sandra Beck & Bettina Ackermann (Kontaktinformationen siehe letzte Seite).

Feedback geben mit 3 W



Bei weiterführenden Fragen wenden Sie sich gerne an:

Sandra Beck
Projektleitung mif
Tel.: 06131 2826-307
sandra.beck@caritas-bistum-mainz.de

Bettina Ackermann
Projektreferentin mif
Tel.: 06131 2826-282
bettina.ackermann@caritas-bistum-mainz.de

ZUM WEITERLESEN

Mentoring:

- Blickle, G. & Boujataoui, M. (2005). Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 1-11.
- Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 168-178.
- Haasen, N. (2001). *Mentoring: persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*. Heyne.
- Schneider, P. B. (2009). *Deutsche Adaptation und Validierung des Mentor Role Instruments (MRI) von Ragins & McFarlin mit multiplen Datenquellen: Längsschnittstudie zur Diagnostik von Mentoring-Unterstützung bei Führungsnachwuchskräften*. Dissertation.

Coaching:

- Bamberger, G.G. (2001). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Rauen, C. (2001). *Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2002). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2003). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Schreyögg, A. (1999). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Simon, F.B. & Rech-Simon, C. (2000). *Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lehrbuch*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.