

**Theodor  
Heuss  
Kolleg**

## Mentoring im Theodor-Heuss-Kolleg

Handbuch für Mentorinnen  
und Mentoren 2010/11

Ein Programm der  
Robert Bosch Stiftung  
und des MitOst e.V.



# M



# **Theodor Heuss Kolleg**

## **Lust auf Engagement**

**Das Theodor-Heuss-Kolleg fördert junge Menschen, die sich gesellschaftlich engagieren und etwas in ihrer Umgebung verändern wollen. Es richtet sich an Interessierte aus dem deutschsprachigen Raum, den Ländern Mittel-, Ost und Südosteuropas, aus dem Kaukasus und Zentralasien.**

Die Kollegiatinnen und Kollegiaten qualifizieren sich in Fortbildungen zu **gesellschaftspolitischen Themen** und zum **Projektmanagement**. Sie entwickeln ein eigenes ehrenamtliches Projekt und setzen es um. Seminarleiter und Mentoren aus dem Kreis der Alumni des Theodor-Heuss-Kollegs begleiten sie dabei.

Das Theodor-Heuss-Kolleg bietet Qualifizierungsangebote für junge Erwachsene in **mehreren Sprachen und Regionen** an, häufig in Kooperation mit lokalen und regionalen Partnern.

**Ein Programm der  
Robert Bosch Stiftung  
und des MitOst e.V.**

- > [www.theodor-heuss-kolleg.de](http://www.theodor-heuss-kolleg.de)
- > [www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de)
- > [www.mitost.org](http://www.mitost.org)

## **Impressum**

---

### **Mentoring im Theodor-Heuss-Kolleg**

Informationen für Mentorinnen und Mentoren 2010/11

### **Theodor-Heuss-Kolleg**

Schillerstr. 57 | 10627 Berlin | Deutschland  
Tel: +49 30 315174-80 | Fax: +49 30 315174-89

Berlin 2010

### **Autoren**

Ilze Skuja, Nils-Eyk Zimmermann

## > Inhalt

<b>&gt; Mentoring: Begleitung im Lernprozess .....</b>	<b>5</b>
Projektarbeit als Prozess.....	6
Empowerment durch Projektarbeit und Mentoring .....	7
Ein integrativer Ansatz des Mentoring .....	7
<b>&gt; Der Weg vom Projektantrag zum Mentoring.....</b>	<b>9</b>
Personenzuordnung.....	9
Projektetreffen.....	9
Mentoring-Fortbildung.....	9
Kontakt mit der Programmkoordination.....	9
<b>&gt; Auftragsklärung und Kommunikation.....</b>	<b>10</b>
Checklisten.....	10
Kommunikation.....	10
Einbeziehung der Nicht-Kollegiaten.....	10
<b>&gt; Formale Aufgaben im Mentoring.....</b>	<b>11</b>
Finanzmanagement während des Kollegjahrs: Info an euch.....	11
Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit: Kommentieren.....	11
Abschlussbericht: Kommentieren.....	11
Informationen zum Fortschritt im Projekt.....	11
Projekttermine, Zwischeninfo für die Programmkoordination.....	11
<b>&gt; Mentoring auswerten.....</b>	<b>12</b>
Ort und Zeitpunkt.....	12
Material.....	12
<b>&gt; Projektreflexion: Multi-Skalierung .....</b>	<b>13</b>
1. Schritt: Standortbestimmung auf der Fortschrittsskala .....	13
2. Schritt: Relevante Teilaspekte des Fortschrittes definieren .....	13
3. Schritt: Fokus auf das Erreichte .....	13
4. Schritt: Zusatzchancen für Wertschätzung .....	14
5. Schritt: Schwerpunkt: Aufrechterhalten .....	15
6. Schritt: Zusatzschleife für Vorwärtsorientierte .....	15
7. Schritt: Abschluss .....	15
<b>&gt; Ein Modell zur effektiven</b>	
<b>Gesprächsführung: G-R-O-W.....</b>	<b>16</b>
G = Goal setting – Ziele.....	16
R = Reality checking – Realität.....	16
O = Options - Optionen .....	17
W = What, when, who – Wille.....	17
<b>&gt; Gesprächsvorbereitung .....</b>	<b>18</b>

<b>&gt; Gesprächsnachbereitung.....</b>	<b>18</b>
<b>&gt; E-Mails gliedern.....</b>	<b>19</b>
1. Rückmeldung geben.....	19
2. Antworten geben.....	20
3. Vereinbarungen.....	20
4. Schlussformel.....	20
<b>&gt; Konstruktive Fragetechniken.....</b>	<b>21</b>
Offene und geschlossene Fragen.....	21
Nicht zu viel auf einmal fragen.....	21
Lösungsanregende Fragen.....	22
Wunder- und Zielfragen.....	22
Ein-bisschen-Wunder-Frage.....	22
Identifizieren von Ausnahmen.....	22
Ausweitung von Ausnahmen.....	22
Skalierungsfragen zur Problemlösung.....	23
Skalierungsfragen zum Beratungsfortschritt.....	23
Copying-Fragen.....	23
<b>&gt; Situationen aus dem echten Leben.....</b>	<b>24</b>
Teilnehmer sagen ab (schnell neue finden - oder?).....	24
Was kann man mit ‚schwierigen‘ Kollegiaten/Projekten tun?.....	24
Wenn der Kollegiat sich lange nicht meldet.....	25
Teammitglied springt ab, man kennt die Stadt nicht.....	25
TN hat sich lange Zeit nicht gemeldet, 10 Tage vor dem Projektbeginn ist das Geld noch nicht überwiesen. ....	25
Die anderen sind nicht mehr motiviert.....	26
Die Kollegiaten möchten kein Projekt mehr machen .....	26
Kollegiaten können nicht die notwendigen Drittmittel finden, es gibt ein Defizit im Budget.....	26
<b>&gt; Anhang: Checklisten für Mentoren und Mentees .....</b>	<b>28</b>

## > Mentoring: Begleitung im Lernprozess



Die projektbegleitende Betreuung ist ein zentraler Teil des Förderkonzeptes im Theodor-Heuss-Kolleg. Sie fängt bei den Sommerseminaren an und wird von den Seminarleitern bei den Projektetreffen und Fortbildungen bis zum Bilanzseminar weiter geführt. Ab den Projektetreffen übernehmen Mentoren des Theodor-Heuss-Kollegs diese Aufgabe – erfahrene Seminarleiter und Projektleiter aus dem Kreis der Kollegiaten. Die Projektbetreuung verfolgt drei Zielebenen.

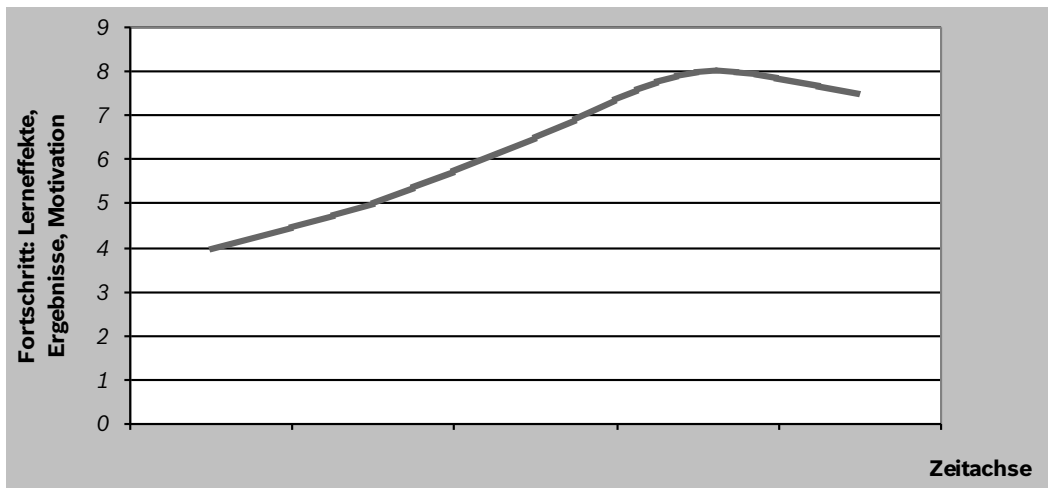
Einerseits soll Mentoring bei der Umsetzung der Projektkonzepte helfen, in der Projektentwicklung und bei Problemen beratend zur Seite zu stehen.

Zweitens hat es ein administratives Ziel: Es soll sicherstellen, dass die Abläufe des Kollegjahrs funktionieren: Informationen von der Programmkoordination zu den Projekten kommen und umgekehrt.

Nicht zuletzt hat Mentoring die Funktion, Reflexion über den Projektverlauf zu ermöglichen. In anderen Worten – die Entwicklungsdynamik im Projekt und den Kompetenzzugewinn sichtbar zu machen und damit die Grundlage für Selbstreflexion zu schaffen. Dieser Punkt spielt eine sehr wichtige Rolle.

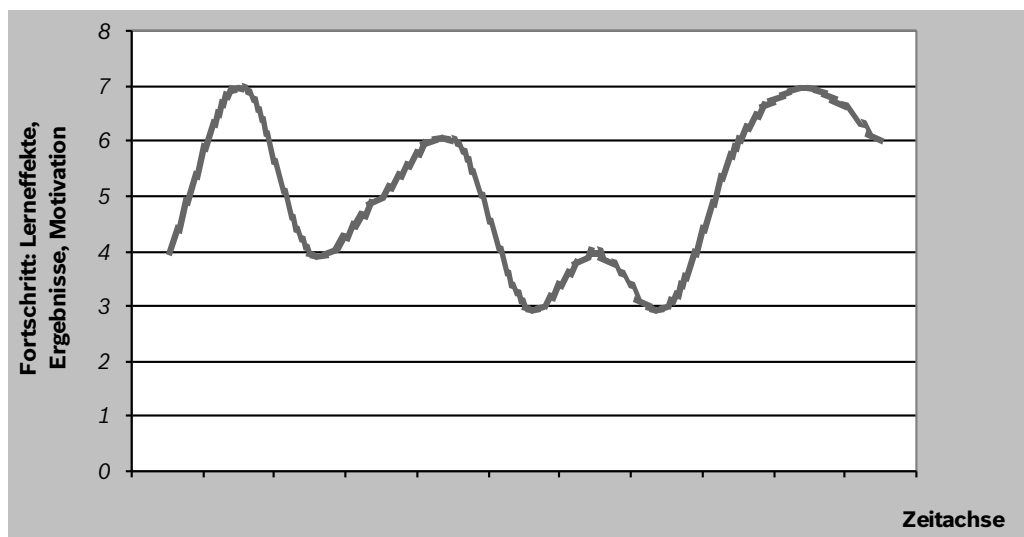
### Projektarbeit als Prozess

In unseren Gesellschaften wird Projektarbeit meistens an den Ergebnissen gemessen. Mit Projektmanagement soll man lernen, auf effektive Weise die besten *Ergebnisse* zu erzielen. Diese Fokussierung auf das Anfangskonzept und das Endergebnis blendet eine wesentliche Phase der Projektarbeit aus: Die *Durchführung*. Die Probleme, die man auf dem Weg zum Ziel bewältigt, bleiben häufig unbenannt oder werden im Wort „Herausforderungen“ umschrieben und oft versteckt. Wenn man die Projektarbeit in diesem Verständnis in einem Koordinatensystem erfassen wollte, gliche die Entwicklung einer Linie oder einer sehr glatten Kurve.



#### > Vorstellung von einer eher linearen Prozessdynamik im Projekt

Das ist ein unrealistisches Bild. Einerseits, weil Menschen über einen längeren Zeitraum nur bedingt ihren Ressourceneinsatz so konstant planen können: Man weiß nicht, was morgen kommt oder man weiß genau, dass man z.B. in drei Monaten nur halb so viel leisten kann, weil andere Dinge mehr Aufmerksamkeit fordern. Gerade ehrenamtliche Projekt-Mitarbeiter müssen eine Vielzahl von Anforderungen situativ „unter einen Hut bekommen“. Auch vom Lernerfolg her betrachtet lässt sich diese geradlinige Vorstellung nicht halten. Der Trainingsplatz für die eigenen Kompetenzen ist das anstrengende Auf und Ab auf dem Weg zum Ziel. Wenn man Kollegiatinnen und Kollegiaten nach ihrem Projekt bittet, eine solche Kurve aufzuzeichnen, erhält man eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Kurven, die jedoch eines gemein haben: Herausforderungen sind die vielen Höhen und Tiefen, sowie die sehr unterschiedlichen Ausprägungen dazwischen.



#### > Realistischere Vorstellung vom Projekt als Prozess

Für die Reflexion der eigenen Projektarbeit wird eine derart realistische und die gesamte Durchführungszeit betonende Darstellung sehr gut nutzbar. Denn viele Extrempunkte werden sichtbar, in denen sich der Verlauf der Linie ändert. Von ihnen ausgehend kann man überlegen, was auf dem Weg dorthin passiert ist, wie es bewältigt wurde, was man aus dieser Bewältigung gelernt hat. Das Förderziel des Theodor-Heuss-Kollegs liegt deshalb auf der Beschäftigung mit dem Prozess. Das auch formal sichtbare Endergebnis ist in dieser Sichtweise nur ein Teilaspekt erfolgreicher Projektarbeit.

#### **Empowerment durch Projektarbeit und Mentoring**

Das Theodor-Heuss-Kolleg fördert diese Art von Selbstreflexion, weil es seinen Erfolg als Förderer an den Qualifizierungserfolgen seiner Kollegiatinnen und Kollegiaten misst. Durch Projektarbeit will es einen Rahmen schaffen, in dem Ehrenamtliche selbständig lernen können, eigenen Kompetenzzuwinn erleben und den Umgang mit Eigenverantwortung üben können. Das Förderziel lässt sich mit dem englischsprachigen Begriff (Self-)„Empowerment“ (etwas schief übersetzt als „Selbst-Ermächtigung“) beschreiben. Die Projektteams versetzen sich selbst in die Lage, in der Zivilgesellschaft aktiv zu werden. Nicht die Förderer oder Mentoren entscheiden hier über Weg und Ziel, sondern die Lernenden werden zu Experten in eigener Sache. Mentoren haben hier eine begleitende Aufgabe.

#### **Ein integrativer Ansatz des Mentoring**

Aus den unterschiedlichen Zielebenen ergibt sich ein Mentoring-Ansatz, der sich aus verschiedenen der üblichen Betreuungsmodelle zusammensetzt und von der ‚reinen Lehre‘ des Mentoring abweicht. Denn Mentoren im Theodor-Heuss-Kolleg werden an manchen Stellen zu Beratern, etwa wenn sie einem Projekt-Team sagen, dass sie unbedingt auf dieses oder jenes Problem achten sollten oder wenn ein Projekt-Team akuten Beratungsbedarf hat. Zudem werden sie nicht durch ihre Position oder ihr Alter, sondern durch eigene Erfah-

rung zum Mentor. An anderen Stellen wird die Tätigkeit stärker dem Coaching entsprechen, indem Lösungen durch striktes Fragen statt zu schnelle Antworten stimuliert werden.

Auf der folgenden Seite sind die drei Ansätze exemplarisch gegenübergestellt, um zu verdeutlichen, wo die Unterschiede in der Haltung des Mentors gegenüber dem Mentee liegen. Über die spezifische ‚Mischung‘ aus diesen Ansätzen bestimmen die Mentoren und die Projekt-Teams bei der Auftragsklärung und jeweils situativ.

<b>  Mentoring</b>	<b>  Coaching</b>	<b>  Beratung</b>
Zielgruppe sind junge bzw. neue Mitglieder einer Organisation.	Wenig hierarchische Beziehung zwischen Coach und Coachee.	Praktische Unterweisungen, in der Regel keine psychologischen Methoden.
Der Mentor ist älter und erfahrener als der Mentee.	Der Coach ist als Prozessberater qualifiziert und verfügt über Methodenvielfalt.	Analyse der Arbeitsaufgaben.
Hierarchische Unterschiede zwischen Mentor und Mentee.	Berücksichtigung der Probleme des Coachee bis in den privaten Bereich (wenn nötig).	Die Rolle des Fachberaters ist als Zuhörer und Ratgeber zu sein.
Der Mentor berät hauptsächlich vor dem Hintergrund seiner Erfahrung (in der Organisation)	Neutralität des Coach	Beschäftigung mit den fachlichen Fragen, ist sachorientiert.
In der Regel werden Probleme bezüglich der Organisation thematisiert.	Freiwilligkeit als Voraussetzung.	Der Berater bestimmt den Inhalt und Ablauf und nimmt ggf. dem Klienten die Verantwortung ab.
Bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf, beide behalten die Verantwortung.	Bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf, der Coachee behält die Verantwortung für sein Handeln.	Der Berater ist als Fachexperte und dient bestenfalls dem Aufbau fachlicher Kompetenz.
Freiwillig nicht immer gewährleistet.	Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel.	Keine vorbestimmte Zielgruppe
Andauernden Prozess ohne festes Ende.	Verbesserung der Leistungsfähigkeit als Ziel.	
Langfristige Bindung an die Organisation als Ziel.	In der Regel mittelfristige Betreuung	
Langfristige Betreuung des Schützlings.	Dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau von Fachkompetenz	

**> Verschiedene Ansätze der Projektbegleitung**

Quelle: Rauen, Christopher: Coaching, Hogrefe 2003

## > Der Weg vom Projektantrag zum Mentoring

Grundlage des Mentoring ist die Projektskizze der Kollegiatinnen und Kollegiaten. Diese wurde bei dem Sommerseminaren als Entwurf ausgearbeitet und von der Projekte-Jury mit Empfehlungen versehen, die protokolliert wurden.

### **Personenzuordnung**

Die Zuordnung von Mentees und Mentoren erfolgt auf der Basis von Checklisten und der Anträge. Sowohl Mentor als auch Mentee füllen eine Checkliste zu den „Erwartungen an das Mentoring“ aus und senden sie der Programmkoordination in Kopie zu.

### **Projektetreffen**

Vor den Projektetreffen im Oktober/November beginnt das Mentoring. Projekte-Teams und Mentorinnen/Mentoren beginnen mit der Auftragsklärung und der Verabredung, wie die Kommunikation zwischen Mentorinnen/Mentoren und Mentees erfolgen soll. In dieser Phase unterstützt das Mentoring die Teams bei der Weiterarbeit an den Projektskizzen nach der ersten Projekteauswahl.

In den Projektetreffen werden die Anträge überarbeitet und die endgültige Fassung erstellt. Nach einer zweiten Projekteauswahl wird eine Vereinbarungen zwischen den Kollegiaten und der Programmkoordination über die Projektförderung geschlossen.

### **Mentoring-Fortbildung**

Im Januar findet eine Mentoring-Fortbildung statt. Hier geht es um Projekte als zu betreuenden Prozess, um Instrumente sowie um Rollen, Erwartungen und Lernziele.

Die darauf folgrnde Fortbildung wird im Juli 2011 angegliedert an das Bilanzseminar der Kollegiatinnen und Kollegiaten stattfinden. Hier nimmt die Reflexion des Mentoring, die Vertiefung einiger Themen und der persönliche Projektabschluss mit den Projekte-Teams den wichtigsten Platz ein.

### **Kontakt mit der Programmkoordination**

Jedem Mentor und jeder Mentorin wird nach den Projektetreffen jemand aus der Programmkoordination zugeordnet. Der Informationsfluss zwischen Mentorinnen/Mentoren und Programmkoordination muss nicht regelmäßig erfolgen, sondern je nach Bedarf. Besonders wichtig ist, dass ihr über wesentliche Entwicklungen im Team und elementare Schwierigkeiten oder Konflikte beim Projekt informiert. Neben der didaktischen Aufgabe warten auf euch einige Dinge, die einen reibungslosen Ablauf des Kollegjahrs ermöglichen.

## > Auftragsklärung und Kommunikation

Zu Beginn ist es für euch selbst notwendig, sich zu fragen, was das Mentoring für euch bedeutet und wie ihr es praktizieren möchtet. Auf der anderen Seite sollten sich auch die Projekte-Teams damit auseinandersetzen.

↳ Checklisten im Anhang:  
Ziele; Erwartungen an Mentor;  
Eigene Werte; Mentoring im  
Prozess

### **Checklisten**

Um dies zu erleichtern findet ihr im Anhang an dieses Dokument einige Checklisten, die helfen, einen solchen Austausch zu strukturieren. Sie sind jeweils für Mentorinnen/Mentoren und Mentees angepasst.

### **Kommunikation**

Wie die Kommunikation zwischen den Beteiligten gestaltet wird, vereinbart ihr selbst. Als Faustregel kann gelten, dass es mindestens eine 6-wöchige Kommunikation geben. Ihr solltet den ersten Schritt machen und nicht vergessen, folgende Informationen abzufragen:

- > Telefonnummern (auch Mobiltelefone) aller Team-Mitglieder
- > E-Mail-Adressen aller Team-Mitglieder
- > Skype- bzw. Messenger-Namen aller Team-Mitglieder
- > An wen aus dem Team welche Informationen gesendet werden sollen

### **Einbeziehung der Nicht-Kollegiaten**

Wichtig ist an dieser Stelle der Austausch der Kontaktdaten aller im Team Beteiligten. Auch die nicht ins Kolleg aufgenommene Teammitglieder sollten in den Mentoring-Prozess einbezogen werden. Sehr häufig wird man als Mentorin oder Mentor nur mit den Kollegiatinnen und Kollegiaten kommunizieren, schon weil diese für organisatorische Dinge im Theodor-Heuss-Kolleg verantwortlich sind, wie zum Beispiel Zahlungsanweisungen, Abrechnungen, Kurzberichte. Gerade deshalb sollten Termine und Regeln vereinbart werden, die auch den anderen eine Beteiligung ermöglichen.

## > Formale Aufgaben im Mentoring

Da das Kollegjahr im Theodor-Heuss-Kolleg dezentral organisiert ist warten auf die Mentorinnen und Mentoren auch einige Aufgaben, von deren Übernahme abhängt, wie die organisatorischen Abläufe im Kolleg funktionieren.

↳ Finanzmanagement:  
Alle Infos für die Programmkoordination an euch CC:.

### **Finanzmanagement während des Kollegjahrs: Info an euch**

Bei finanziellen Dingen ist die Programmkoordination die direkte Ansprechpartnerin für die Projekte-Teams. Das betrifft Zahlungsanweisungen, aber auch Änderungen im Kostenplan und im Förderrahmen. Die Mentees senden diese Mails also direkt an die Programmkoordination und an euch im CC:.. Bei Veränderungen im Finanzierungsplan und bei der Gesamtkalkulation bittet die Programmkoordination um eure Einschätzung vor einer Entscheidung.

### **Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit: Kommentieren**

Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass in den Projekten Sprachregelungen eingehalten werden, die Logos ordnungsgemäß verwendet werden und Medienberichte zugesendet werden. Entwürfe für Publikationen müssen euch zugeschickt werden. Fragen, bei denen Zweifel bestehen, sollen an die Programmkoordination weitergeleitet werden.

↳ Abschlussbericht und Finanzabrechnung: Was prüfen?

### **Abschlussbericht: Kommentieren**

Der Abschlussbericht des Projekts wird zuerst euch zugesendet. Ihr lest ihn gegen, bevor die Projekte ihn unter Berücksichtigung der Kommentare an die Programmkoordination schicken. Dazu gehört leider auch die Finanzabrechnung: Ihr konzentriert euch aber nur auf folgende Punkte:

- > Ist generell alles vorhanden? Liste Einnahmen-Ausgaben, Verwendungsnachweis, Beleglisten, Abschlussbericht.
- > Gibt es einen Beleg über die benutzten Wechselkurse?
- > Stimmt die Zuordnung der Mittel in den Kategorien: Drittmittel, Eigenmittel und Mittel des Theodor-Heuss-Kollegs im Verwendungsnachweis?

↳ Zwei obligatorische Berichte der Projekte-Teams im Laufe des Kollegjahres

### **Informationen zum Fortschritt im Projekt**

Die Kollegiatinnen und Kollegiaten haben zwei klar definierte Aufgaben, wann sie sich per E-Mail melden sollen:

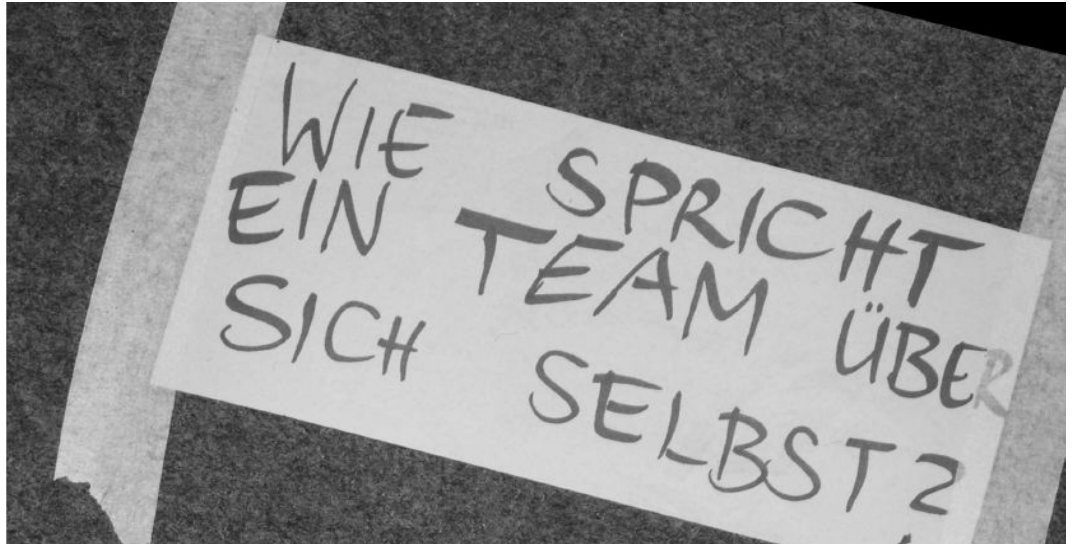
- 1) Nach dem Projektetreffen (bis zu 2 Wochen danach): Sie berichten, wie sich das Projekt durch die Fortbildung entwickelt hat und wieweit die Lernziele erreicht wurden
- 2) Abschlussbericht mit Finanzabrechnung(nach Projektabschluss)

### **Projekttermine, Zwischeninfo für die Programmkoordination**

Wenn sich wichtige Veränderungen abzeichnen, Termine im Projekt anstehen oder auch ein hoher Betreuungsaufwand entsteht, benötigt die Programmkoordination von euch diese Informationen. Dazu gehören auch Termine, die auf der Website des Theodor-Heuss-Kollegs

veröffentlicht oder an die anderen Projekte und Alumni verschickt werden können.

## > Mentoring auswerten



Das Anfang Juli beginnende Bilanzseminar des Theodor-Heuss-Kollegs bietet auch für die Mentorinnen und Mentoren eine Möglichkeit zur Auswertung des Mentoring-Prozesses. Hier soll zudem ein abschließendes Gespräch mit den Projekt-Teams stattfinden.

### **Ort und Zeitpunkt**

Auch vor dem Bilanzseminar kann das Projekt gemeinsam ausgewertet werden, sei es in der E-Mail-Kommunikation, per Skype oder persönlich. Wenn Mentoren und Mentees nicht weit entfernt leben bietet sich ein persönliches Treffen mit dem Team an. Nach Absprache mit dem zuständigen Mitarbeiter in der Programmkoordination können hierbei entstehende Kosten übernommen werden.

### **Material**

Um ein Reflexionsgespräch vorzubereiten, benötigt man neben dem eigenen Gedächtnis Material. Einerseits kann der von den Kollegiaten zu verfassende Abschlussbericht als Orientierung dienen. Hilfreich ist auch ein Ausdruck der wichtigsten E-Mails des vergangenen Jahrs oder eine Zusammenfassung der Notizen. Sehr gute Dienste leistet die im Anhang beigefügte Checkliste „Mentoring im Prozess: Sie dokumentiert den Gesamtverlauf der Projektarbeit. Darüber hinaus bietet das Projektleitfaden-Kapitel zur Projektreflexion methodische Vorschläge und inhaltliche Hinweise.

↳ Checkliste „Mentoring im Prozess“, E-Mails, Material aus dem Projekt.

↳ Kapitel „Projektreflexion und -ausblick“ aus dem Projektleitfaden

## > Projektreflexion: Multi-Skalierung

Diese Methode verdeutlicht visuell die Fortschritte im Projekt. Auf fünf parallelen Skalen wird der im Projekt zurückgelegte Weg sichtbar. Das Tool ist besonders für die Abschlussphase als zusammenfassender Rückblick auf die Kollegiatenressourcen geeignet. Es kann als Abschlussreflexion genutzt werden, ist aber auch am Anfang in der Phase der Zielklärung einsetzbar. Neben der Multi-Skalierung wirst du im Rahmen der Fortbildungen für Mentorinnen und Mentoren auch andere Methoden kennen lernen, die zur Auswertung der Projekterfahrungen einsetzbar sind.

Die Mentees bekommen ein Blatt mit fünf Skalen, die folgendermaßen aufgebaut sind:

0 \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10

### **1. Schritt: Standortbestimmung auf der Fortschrittsskala**

Wo standest du am Anfang des Projektes und wo stehst du jetzt in Bezug auf deine Zielerreichung? Bitte zeichne die beiden zutreffenden Orte auf der obersten Skala ein.

Mögliche Ergänzungsfragen:

- > Was magst du an dieser Veränderung am meisten?
- > Was ist für dich sonst noch wichtig an dieser Veränderung?

Je mehr Informationen in dieser Phase über die Bedeutsamkeit der Veränderung entstehen, desto leichter wird es in der nächsten Phase, vier besonders relevante Teilaspekte zu benennen.

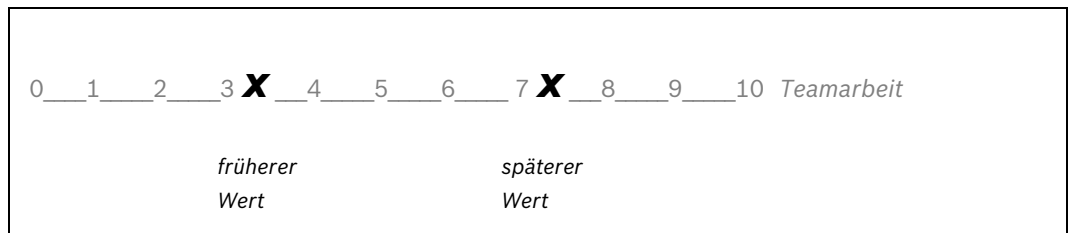
### **2. Schritt: Relevante Teilaspekte des Fortschrittes definieren**

Wenn die oberste Skala so etwas wie eine Hauptskala darstellt, und du an die verschiedenen Dinge denkst, die du gerade erzählt hast- welche vier Teilaspekte deines Fortschrittes erscheinen dir besonders ergiebig für eine vertiefte Reflexion deiner Erfolgsfaktoren?

Nun werden die vier Unterskalen je mit einem Titel versehen und es wird der Anfangspunkt und der aktuellen Stand eingezeichnet. Wenn genügend Zeit zur Vertiefung steht, können in der nächsten Phase alle vier Unterskalen besprochen werden. Ist bloß beschränkte Zeit vorhanden, lohnt es sich, priorisierend nachzufragen: Mit welcher Skala möchtest du gerne beginnen? Welche Skala wäre für dich am Spannendsten zum Weiterverfolgen?

### **3. Schritt: Fokus auf das Erreichte**

Die Unterskalen werden jeweils einzeln besprochen. Der Fokus ist in dieser Phase darauf gerichtet, was beim entsprechenden Teilaspekt bereits alles erreicht wurde. Außerdem soll verfeinert werden, wie der Kollegiat aktiv dazu beigetragen hat – zum Beispiel:



> **Beispiel für eine von fünf Skalen: Hier zum Aspekt Teamarbeit.**

- > Welche drei Dinge hast du jetzt bereits erreicht, im Unterschied zu Position 3 auf dieser Skala?
- > Was machst du jetzt konkret, was du bei 3 noch nicht getan hast?
- > Wer in deinem Umfeld merkt wohl am ehesten Unterschiede? Welche Unterschiede in deinem Verhalten würde diese Person wohl beschreiben?
- > Wie hast du das geschafft?
- > Was hat sich im Alltag besonders bewährt?

#### **4. Schritt: Zusatzchancen für Wertschätzung**

Die Arbeit mit Skalenwerten bietet Zusatzchancen, die Wahrnehmung der Wirklichkeit des Klienten hilfreich zu erweitern und möglicherweise eine enge „Schwarz-Weiß“ Sicht um wertvolle Grautöne zu erweitern.

##### *Bandbreite statt Fixpunkte*

Manchmal weisen die Klienten von sich darauf hin, dass der Skalenwert zwischen zwei Punkten schwankt. Diese Schwankungen können wiederum helfen, relevante Unterschiede bewusst zu machen:

- > Was hast du bei Beispielen im oberen Bereich anders gemacht als bei Beispielen im unteren Bereich?
- > Was war bei Beispielen im oberen Bereich besonders Hilfreich?

##### *Sternstunden/Sternminuten*

- > Gab es Momente, in denen der Wert noch höher als 7 war?
- > Wann gab es kürzlich Momente von Sternstunden oder erstaunliche Beispiele, bei denen du wesentlich über deinem Normalwert lagst?

## **5. Schritt: Schwerpunkt: Aufrechterhalten**

Erfahrungsgemäß liegt der besondere Wert der Multi-Skalierung darin, dass die Klienten detaillierte und wertvolle Informationen darüber erhalten, was sie tun können, um die erzielten Fortschritte weiter aufrechtzuerhalten. Man kann dadurch betonen, dass es manchmal harte Arbeit ist, nur schon auf dem erreichten Niveau zu bleiben:

- > Wie kannst du das Erreichte beibehalten?
- > Was könnte dir helfen, bei Schwankungen (und ich kann dir garantieren, es wird Auf- und Abs geben) leichter zum einmal erreichten zurückzufinden?

## **6. Schritt: Zusatzschleife für Vorwärtsorientierte**

Manchen Klienten ist die Vorstellung des „Beibehaltens“ nicht gut genug. Sie wollen weiter an ihren Fortschritten dranbleiben.

- > Nehmen wir an, du wärst auf der Skala einen Punkt höher als jetzt, woran würdest du das merken?
- > Wie werden andere Personen in deinem Umfeld bemerken, dass du einen Punktwert höher gekommen bist?

## **7. Schritt: Abschluss**

Am Schluss hat sich bewährt, die Multi-Skalierung noch einmal als Ganzes zu betrachten und mit folgenden Fragen abzuschließen:

- > Worauf bist du besonders stolz?
- > Was hast du bei dieser Arbeit am meistens überrascht?
- > Was stimmt dir zuversichtlich bezüglich der zukünftigen Entwicklung?

## > Ein Modell zur effektiven Gesprächsführung: G-R-O-W

Ein effektives Gespräch benötigt Struktur. Das ist umso wichtiger, je erschwerter die Kommunikationsbedingungen sind (z.B. schlechte Gesprächsqualität), je weniger Zeit man zur Verfügung hat (um ‚mal eben‘ ein paar Dinge zu klären) oder je schwieriger die Situation sich darstellt. Das GROW-Modell von John Whitmore<sup>1</sup> soll helfen, diese Struktur in die Mentoring-Gespräche zu bringen. Während eines solchen Gesprächs lohnt sich ein Blick auf diese Musterfragen. Die Abfolge der Punkte im Gespräch soll sich an dem unten ausgeführten Modell orientieren: Man fängt mit der Definition der Ziele an und endet mit den Entscheidungen.

### **G = Goal setting – Ziele**

- > Ist das Ziel konkret, messbar, erreichbar, realistisch, zeitlich gegliedert und positiv formuliert?
- > An welchem Thema würdest du gern arbeiten?
- > Welches Ergebnis hättest du gern am Ende des Gespräches?
- > Wie weit und wie stark ins Detail möchtest du jetzt gehen?
- > Wie viel willst du bereit in die Erreichung des Ziels investieren?
- > Was ist dein langfristiges Ziel bei diesem Thema?

### **R = Reality checking – Realität**

- > Wie sieht die gegenwärtige Situation aus?
- > Wie wirst du die Situation beschreiben?
- > Wie werden die anderen die Situation beschreiben?
- > Welche Bedenken hast du dabei und wie groß sind diese?
- > Wen betrifft das Thema außer dir?
- > Wie groß ist deine persönliche Kontrolle über das Ergebnis?
- > Wer hat noch Kontrolle darüber und wie viel?
- > Welche Schritte hast du bis jetzt unternommen?
- > Was hat dich zurückgehalten, mehr zu tun?
- > Welche Hindernisse oder persönlichen Widerstände halten dich vom Handeln ab?
- > Welche Ressourcen besitzt du bereits?

---

<sup>1</sup> John Whitmore (2006): „Coaching für die Praxis“

**O = Options - Optionen**

- > Auf welche verschiedenen Arten kannst du an das Thema herangehen?
- > Stelle eine Liste aller Alternativen auf, große und kleine, vollständige und unvollständige Lösungen?
- > Was kannst du noch tun?
- > Was würdest du tun, wenn du mehr Zeit oder mehr Geld hättest?
- > Was würdest du tun, wenn du ganz von vorn mit einem neuen Team anfangen könntest?
- > Möchtest du einen Vorschlag von mir?
- > Was sind die Vor- und Nachteile jeder Möglichkeit?
- > Welche Lösung gefällt oder scheint dir am besten?
- > Welche wäre für dich am Befriedigendsten?

**W = What, when, who – Wille**

- > Welche Option oder Optionen wählst du?
- > In welchem Umfang erreichst du damit deine Ziele?
- > Welche Kriterien und Maßstäbe setzt du dir für den Erfolg?
- > Wann genau wirst du jeden Schritt beginnen und beenden?
- > Was könnte dich hindern, die Schritte zu unternehmen?
- > Wer muss deine Pläne kennen?
- > Welche Unterstützung brauchst du und von wem?
- > Was tust du, um Hilfe zu bekommen und wann?
- > Wie könnte ich dich unterstützen?
- > Wie stark schätzt du dein Engagement auf einer Skala von eins bis zehn ein, dein Plan in die Tat umzusetzen?
- > Was hindert dich daran, die Zehn zu sehen?

## > Gesprächsvorbereitung

Manche Gespräche sollten etwas länger von euch vorbereitet werden. Die Mentees bemerken, wenn ihr mit einem Konzept vor Augen und klaren Vorstellungen im Kopf mit ihnen sprecht. Das wird umso wichtiger, wenn es um Dinge geht, die kompliziert oder auch unangenehm sein können. Die folgenden Fragen dienen zur Planung eines wichtigen Mentee-Gesprächs. Das vorweg beschriebene G-R-O-W-Modell bietet dir ebenfalls eine gute Strukturierungsmöglichkeit.

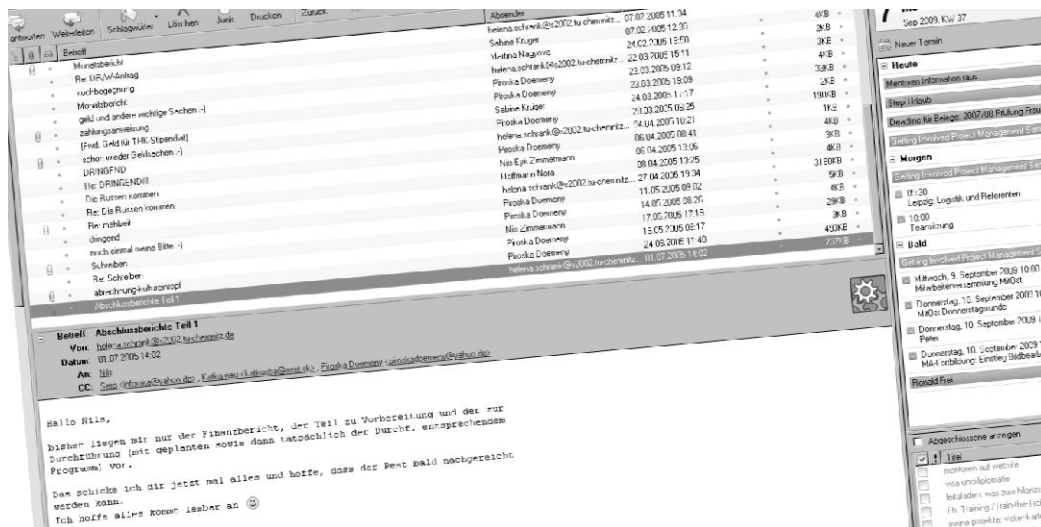
- > Welche Themen sind für dich persönlich wichtig?
- > Welche Erwartungen und Befürchtungen könnte der Mentee an das Gespräch haben?
- > Was sind deine Ziele, die du während des Gespräches erreichen möchtest?
- > Woran wirst du merken, dass du die Ziele erreicht hast?
- > Welche Zielvorstellungen könnte der Mentee haben?
- > Wie viel Zeit habt ihr für das Gespräch? Wie wirst du das Gespräch zeitlich einteilen?
- > Wie möchtest du das Gespräch methodisch gestalten?
- > Wie soll das Ergebnis festgehalten werden?

## > Gesprächsnachbereitung

Um ein geführtes Gespräch auch innerlich abschließen zu können, ist eine Reflexion unerlässlich. Hier sind einige Fragen, die man nach dem Gespräch beantworten kann. Wir empfehlen, die wichtigsten Ergebnisse auch zu notieren.

- > Wurde das gesteckte Ziel erreicht?
- > Habe ich mein methodisches Vorhaben umsetzen können?
- > Welche Schritte waren hilfreich?
- > War der Zeitrahmen richtig bemessen?
- > Konnte der Gesprächspartner konkrete Empfehlungen mitnehmen?
- > Wie hätte ich mich anstelle meines Gesprächspartners gefühlt?
- > Gab es eigene Anteile für Widerstand oder Scheitern des Gespräches? Wenn ja, wo?
- > Welche Schlüsse ziehe ich aus dem Gespräch für zukünftige Besprechungen?
- > Welche weiteren Versuche sind sinnvoll bzw. werde ich unternehmen?

## > E-Mails gliedern



In der Mail-Kommunikation muss man auf viele Kanäle der Informationsübertragung verzichten – es entfallen der Klang der Stimme, Gestik und Mimik oder auch die aktuelle Ausprägung der eigenen Handschrift – was bleibt ist der reine Text. Das ist leider sehr wenig, wenn man mehr als Informationen auf der Sachebene austauschen will und so entstehen viele Missverständnisse aus der Wahl dieses Mediums. Ein Nachteil kann auch das werden, was E-Mails normalerweise auszeichnet - die Geschwindigkeit. Manche Sachen schreibt man eben schnell und hat sie dann doch nicht so gemeint. Der folgende Vorschlag soll dazu dienen, Missverständnisse in der Mentoring-Kommunikation durch strukturierte Mails vermeiden zu helfen.

Grundsätzlich sollte man sich auch unter Zeitdruck die Zeit nehmen, den kompletten Inhalt einer Nachricht zu erfassen. Das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun hilft dabei, das der Projektleitfaden für die Kollegiatinnen und Kollegiaten näher erklärt.

### 1. Rückmeldung geben

- > Wenn eine Antwort länger ausbleibt, dann erwähnen, warum man sich später meldet. „Es tut mir leid, deine Fragen nicht früher beantwortet zu haben, aber ich hatte vier Tage keinen Internet-Zugang.“
- > Eigene Wahrnehmung der letzten Mail transparent machen - denn die ist für den Empfänger oft nicht direkt aus dem Text ersichtlich. „Ich habe mich gefreut, wieder von Dir zu hören und zu sehen, wie konkret ihr schon seid.“
- > Dank und Anerkennung geben. „Vielen Dank für deine ausführliche und präzise Schilderung.“
- > Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der letzten Mail: „Du hattest verschiedene organisatorische Fragen, auf die ich unten je-

weils antworte, sowie ein prinzipielles Problem: Nämlich die Beteiligung des Rektors.“

## **2. Antworten geben**

- > Fragen, die man sachlich beantworten kann, detailliert beantworten. „Zur Frage, ob Reisekosten übernommen werden können: Ja. Dazu findest du Näheres im Kapitel 10.4 des Projektleitfadens (Kapitel Seminarorganisation) ab Seite 18.“
- > Sicht des Mentors: Was soll der Mentee beachten? “Es gibt in Jekaterinburg und der (relativen) Umgebung auch andere Alumni des Kollegs. Vielleicht ist es sinnvoll, diese einzuladen? Sie können eventuell auch organisatorisch unterstützen. Hier die Mail-Adressen:“
- > Bei Problemen: nicht mit einem negativen Unterton enden, wichtig ist Zuversicht. „Auch wenn es nicht einfach sein wird, den Rektor zu überzeugen, euch die Räume zu geben: Aber wer, wenn nicht du, hat den Charme, diesen Choleriker zu zähmen? :- )“

## **3. Vereinbarungen**

- > Organisatorisches und Termine: “Ab 3. März bin ich wieder erreichbar. Bis 15. März könnte ich mich mit dir zum längeren Skypen verabreden. Passt dir der 13.3. um 15:00 Uhr usbekischer Zeit?“
- > Verantwortung: „Ich kläre derweil mit der Programmkoordination, ob die Antragssummen für Verpflegung in Büromaterial umgewidmet werden können. Du schickst mir bis Freitag eine kurze Notiz für die Aktuelles-Seite mit den Infos zu eurem Seminar.“
- > Nächste Schritte: „Ende März besprechen wir noch einmal das Thema Teamarbeit. Im April - kurz vor Seminarbeginn - skypen wir mit dem kompletten Team.“

## **4. Schlussformel**

- > Eine freundliche und atmosphärisch angemessene Abrundung der Mail. „Das war nun ein ganzer Berg von Informationen. Bitte nicht an den Formalien verzweifeln. Ich freue mich auf euer Projekt und drücke dir für das Gespräch morgen die Daumen.“

## > Konstruktive Fragetechniken

Wenn ein Projekt-Team sich in einer aussichtslosen Situation wähnt, muss die logische Folge nicht sein, dass ein Mentor zum Berater wird und den Lösungsweg vorgibt. Gerade hier kann es viel hilfreicher sein, sich in die Rolle eines Coachs zu begeben und wirksam zu fragen. Hier findet man eine kurze Übersicht verschiedener Fragetypen.

### **Offene und geschlossene Fragen**

Eine geschlossene Frage lässt eine klare Antwort zu, eine offene Frage eröffnet mehrere Möglichkeiten der Antwort. Hier soll der Wert offener Fragen hervorgehoben werden.

Wenn ein Mentee berichtet: „*Ich schaffe das alles nicht ...*“, so kann man als Mentorin Ja-N-ein-Fragen stellen, um die Gründe dafür zu erfahren. Doch das hilft nur begrenzt:

Mentorin: „Liegt es am Studium?“

Mentee: „Nein, eigentlich nicht ...“

Mentorin : „Probleme in der Familie?“

Mentee „Nein, das kann ich nicht sagen ...“

Mentorin: „Team?“

Mentee „Nein, das war schon einmal schlimmer ...“

Mit einer offen gestellten Frage wird dem Mentee eine aktivere Haltung abverlangt und das Gespräch kann auch in eine Richtung gehen, die der Mentor nicht vermutet hat. „*Womit könnte das denn zusammenhängen, dass du dich so fühlst?*“

### **Nicht zu viel auf einmal fragen**

Die offen gestellten konstruktiven W-Fragen empfehlen sich auch für die (Neu-)Konstruktion von Lösungen. Entscheidend ist es, dass man sie in kleinen Schritten stellt. Wenn man zu oft nach großen, endgültigen Lösungen fragt, kann das Gespräch einen ungünstigen Verlauf nehmen:

Mentorin: „Was ist denn der entscheidende Grund (zu großer Schritt), warum du dich so fühlst“

Mentee: „Weiß ich eigentlich nicht ...“

Mentorin: „Wann geht's dir denn mal so richtig (zu großer Schritt) gut?“

Mentee: „Eigentlich nie ...“

Hier sind alle Fragen zwar lösungsorientiert, aber für den Mentee zu schwierig zu beantworten. So wird bei ihm schnell eine „Ich-weiß-nicht-Haltung“ aufgebaut. Nach wenigen zu schwierigen Fragen scheint er nur noch zu wissen, dass man ihm wahrscheinlich nicht mehr helfen kann.

Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Vorgehens ist die *Richtung der konstruktiven W-Fragen in kleinen Schritten*. Sie sollten auf Lösungen, Besserungen,

Fähigkeiten und Ressourcen des Gesprächspartners ausgerichtet sein.

#### **Lösungsanregende Fragen**

- > Erzähl mir, wann das "Problem" etwas besser ist.
- > Erzähl mir über das letzte Mal als dies geschah.
- > Wie hast du es geschafft?
- > Was machst du anders, wenn die Situation etwas besser ist?
- > Was würde dein bester Freund/deine beste Freundin sagen, wenn ich ihn/sie fragen würde, was du tust, wenn die Situation etwas besser ist?
- > Was noch.....?

#### **Wunder- und Zielfragen**

- > Woran erkennst du, das du dein Ziel erreicht hast?
- > Woran werden das Andere erkennen?
- > Was wird dann anders sein?
- > Angenommen, während du nachts schläfst, passiert ein Wunder und du wachst auf und das Problem ist weg. Woran merkst du am nächsten Tag, dass das Wunder passiert ist?
- > Woran werden Andere das merken?

#### **Ein-bisschen-Wunder-Frage**

- > Wann war es das letzte Mal ein bisschen wie beim Wunder?
- > Was war anders? Was hast du anders gemacht?
- > Was müsste passieren, damit es ab jetzt häufiger mal ein bisschen wie beim Wunder werden kann...?

#### **Identifizieren von Ausnahmen**

- > Wann tritt das Problem nicht auf?
- > Wann ist die Situation etwas besser?
- > Ist es manchmal besser und das Problem tritt weniger oder überhaupt nicht auf?
- > Was ist anders wenn das Problem nicht auftritt?

#### **Ausweitung von Ausnahmen**

- > Was tust du dann anders...?
- > Was kannst du dann tun oder woran können Andere dies erkennen?
- > Wie genau sind die Dinge dann unterschiedlich?

- > Was müsste passieren, damit dies öfter passiert?

#### **Skalierungsfragen zur Problemlösung**

- > Stellen dir bitte eine Skala von 1 – 10 vor und 1 soll den schlechtesten Zustand darstellen, 10 dagegen bedeutet, dass das Problem gelöst ist – wo befindest du dich heute?

#### **Skalierungsfragen zum Beratungsfortschritt**

- > Wo stehst du jetzt auf der Skala?
- > Wie bist du dorthin gekommen?
- > Was wird der nächste Schritt sein?

#### **Copying-Fragen**

- > Wie hast du das bisher alles ausgehalten?
- > Woher hattest du so viel Energie (Kraft, Hoffnung)?
- > Was oder wer war dabei am meisten hilfreich?
- > Worauf kannst du auch weiterhin aufbauen?

## > Situationen aus dem echten Leben

Die folgend beschriebenen Situationen tauchen häufiger auf und verlangen von den Mentees eine der Situation angemessene Reaktion. In Stichpunkten wollen wir Anregungen geben, wie man hier als Mentorin oder Mentor reagieren beziehungsweise beraten kann.

### **Teilnehmer sagen ab (schnell neue finden - oder?)**

- > Rahmenbedingungen klären: (Zielgruppe, international (Visa), nicht international)
- > Werden ausländischen TN gesucht?
- > Wie viel Zeitraum bis zum Seminar?
- > Warum haben sich die TN abgemeldet?
- > TN, die geblieben sind, nehmen einen Bekannten/ Freund / interessierende Person mit.
- > Andere Orte finden, wo noch nicht gesucht wurde (Universitäten, NGOs, andere Städte. Durch MitOst und THK Mailingliste und andere Internet-Ressourcen.
- > Perspektiven wechseln. Auf die gebliebenen TN konzentrieren und das Projekt umwandeln (wenn es nötig ist, Vorteile/ Nachteile der kleinen Zahl der TN).
- > Wenn die Mindestzahl erreicht wurde, kann man relativ ruhig bleiben.
- > Das Treffen verschieben.

### **Was kann man mit ‚schwierigen‘ Kollegiaten/Projekten tun?**

- > Seine eigenen Grenzen setzen - diese den Kollegiaten deutlich machen
- > Den Kollegiaten bewusst machen, dass man nicht auf der gleichen Ebene ist? z.B. sie nicht mit privaten Themen/ Problemen belasten.
- > Cool und sachlich bleiben wenn Kollegiat emotional wird.
- > „Optimistisch“ und konstruktiv fragen und raten.
- > Mut haben, zu sagen, dass man etwas nicht weiß.
- > Haltung: Kollegiaten helfen, das Problem selbst zu lösen, sich nicht allein verantwortlich fühlen, es zu lösen.
- > ab und zu: eine Stunde später noch einmal anrufen – Pause für sich selbst nehmen + den Kollegiaten neue Ideen.
- > erst später: nach den Gründen für das Problem fragen (erst wenn es schon ein paar Auswege gibt).

**Wenn der Kollegiat sich lange nicht meldet...**

- > Anrufen und „small - Talk“, ob es ihm gut geht.
- > Nach dem Stand des Projektes fragen.
- > Nachfragen, konkrete Punkte / Bereiche ansprechen, wie TN, Geld, Raum...
- > Fragen, ob ich noch helfen kann.
- > Dem Kollegiaten bewusst machen, dass er mich anrufen kann (wenn er ein Problem hat, oder auch wenn alles gut läuft, damit der Mentor sich keine Sorgen macht).

**Teammitglied springt ab, man kennt die Stadt nicht.**

- > Optionen checken.
- > Optionen einstufen, Prioritäten setzen, Auswege benennen, Sicherheit schaffen.
- > Konkrete Hinweise geben, wenn nötig (verschieben, kürzen, absagen, o. Kontakte suchen)
- > Zeit geben, Kostenplan durchschauen,
- > Häufig kontakt haben.
- > Fragen, was wäre das Schlechteste, wenn alle abspringen – damit ihm zeigen, es gibt auch andere, die dabei sind und er kann sich auf sie vertrauen und da ansetzen.

**TN hat sich lange Zeit nicht gemeldet, 10 Tage vor dem Projektbeginn ist das Geld noch nicht überwiesen.**

- > ! Die Zahlungsanweisung 3 Wochen vor dem Projektbeginn!
- > Ein bisschen streng sein, weil er/sie sich nicht gemeldet hat.
- > Beratung – konkrete Vorschläge für die Lösung.
- > Auch klar machen, dass wegen der verspäteten Rückmeldung das Geld nicht rechtzeitig da sein könnte.
- > Die zweite Variante besprechen – im Notfall noch Geld irgendwo anders bekommen (eigenes Geld usw.)
- > Sich unbedingt melden, wenn das Geld da ist.
- > Noch um den Bericht/ Zwischenstand des Projektes bitten.

**Die anderen sind nicht mehr motiviert.**

- > Erwartung brechen, dass der Mentor sofort für alles eine Lösung hat.
- > Mitleid zeigen, auf die Emotionen eingehen, aber Grenzen ziehen, wenn sich der Kollegiat zu oft bei ausheulen will.
- > Danach auf Sachebene zurückkommen.
- > Sich nicht die Verantwortung aufbürden lassen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe geben.
- > Perspektivenwechsel bewirken ( wie würden die anderen die Situation sehen).
- > Die positiven Seiten der Situation aufzeigen.
- > Durch Fragen versuchen, den Kollegiaten selbst auf Ideen zu bringen.

**Die Kollegiaten möchten kein Projekt mehr machen**

- > Analyse der Ursachen: Zeitmangel, Motivation, Probleme, Frustration
- > Aufzeigen von Alternativen: Umplanung, Vereinfachung, Neukonzeption (Mentoren bekommen an diesem Punkt viele Spielräume von der Programmkoordination zugebilligt)
- > Zwischenfazit: Durch Auswertung der bisherigen Fortschritte negative Grundhaltung relativieren. Darauf aufbauend: Fokussierung auf die persönlich wichtigsten Ziele.
- > Letztlich treffen die Kollegiaten die Entscheidung, ob ein Projekt zu Ende geführt wird. Auch ein nicht zu Ende gebrachtes Projekt kann ein Erfolg für die Kollegiaten sein.
- > Der Mentor entscheidet, ob es sinnvoll ist, ihn zum Bilanzseminar einzuladen oder nicht: Ist ein Lernerfolg möglich und nötig? Kann die Teilnahme zu weiterer Motivation und zu weiterem Engagement führen?

**Kollegiaten können nicht die notwendigen Drittmittel finden, es gibt ein Defizit im Budget**

- > Alternativen aufzeigen: Infragestellen der Gesamtkalkulation
- > Suche nach Eigenleistungen und geldwerten Leistungen Dritter thematisieren: Diese nicht allein dem Finanzverantwortlichen aufbürden.
- > Angemessener Teilnehmerbeitrag: Wird oft in der Kalkulation vernachlässigt.
- > Teilnehmerzahl reduzieren
- > Umplanung, Vereinfachung, Neukonzeption (Mentoren bekommen an diesem Punkt viele Spielräume von der Programmkoordination zugebilligt)
- > Als Mentor nicht zu schnell die Möglichkeit der Übernahme des Defizits ins Spiel

bringen: Realistische Umplanung ist die Vorbedingung für eine Kostenübernahme durch das Theodor-Heuss-Kolleg.

- > Absprache zwischen Mentor und Programmkoordination über den sinnvollen Rahmen, innerhalb dessen verhandelt werden darf.



> Mentoren:  
Ziele des Mentoring

**Das Ziel:** Was will ich am Ende erreicht haben? Welche Rolle  
will ich dabei einnehmen?

---

**Deine Werte:** Welche werden dabei verwirklicht? Sind das die Wichtigsten?

---

**Zielerreichung:** Woran erkennst du, dass du dein Ziel erreicht hast? Was tust du, fühlst du,  
denkst du, siehst du und hörst du, wenn du dort angelangt bist?

---

**Eigener Wissensgewinn:** Was möchtest du lernen?

---

**Ressourcen:** Welche benötigst du, um zum Ziel zu kommen?

## > Mein Mentoring-Profil

---

Vorname Name

**Motivation:** Das motiviert mich zur Beteiligung am Mentoring im Theodor-Heuss-Kolleg: Diese Projekt-Typen interessieren mich besonders:

---

**Inhalt:** Meine inhaltlichen (und methodischen) Kompetenzen/Interessen:

---

**Persönlichkeit:** Die wichtigsten Schlagwörter aus der Checkliste „Meine Werte“:

---

### Kommunikation und Intensität:

Strukturierte Kommunikation ist:      \_\_\_ wichtig \_\_\_ etwas wichtig \_\_\_ nicht so wichtig

Intensiver Kontakt ist:                    \_\_\_ wichtig \_\_\_ etwas wichtig \_\_\_ nicht so wichtig

Ich will einen möglichst  
selbständigen Mentees:                    \_\_\_ unbedingt \_\_\_ prinzipiell \_\_\_ nicht sehr

Ich kann mir vorstellen, jemanden  
intensiver zu betreuen:                    \_\_\_ unbedingt \_\_\_ prinzipiell \_\_\_ nicht sehr

---

**Sprache:** In diesen Sprachen kann ich mit meinem Mentee kommunizieren:

---

**Arbeitsfelder, Länder:** In diesen institutionellen Umfeldern arbeite ich, bin ich ehrenamtlich



## > Mentoring: Meine eigenen Werte

Werte sind der Ausgangspunkt für Engagement und Beratung. Diese Ankreuz-Liste hilft Mentoren und Mentees, sich über die eigenen Werte bewusst zu werden.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aktivität                  | <input type="checkbox"/> Kompromissfähigkeit       |
| <input type="checkbox"/> Aufmerksamkeit             | <input type="checkbox"/> Konsequenz                |
| <input type="checkbox"/> Ausdauer                   | <input type="checkbox"/> Konzentration             |
| <input type="checkbox"/> Begeisterungsfähigkeit     | <input type="checkbox"/> Kooperation               |
| <input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen      | <input type="checkbox"/> Kreativität               |
| <input type="checkbox"/> gesunder Egoismus          | <input type="checkbox"/> Liebe                     |
| <input type="checkbox"/> Eigenverantwortung         | <input type="checkbox"/> Mitverantwortung          |
| <input type="checkbox"/> Einsatzbereitschaft        | <input type="checkbox"/> Mobilität                 |
| <input type="checkbox"/> Fairness                   | <input type="checkbox"/> Offenheit für neue Wege   |
| <input type="checkbox"/> körperliche Fitness        | <input type="checkbox"/> Ökologiebewusstsein       |
| <input type="checkbox"/> Flexibilität               | <input type="checkbox"/> Optimismus                |
| <input type="checkbox"/> Freiheitsliebe             | <input type="checkbox"/> Pragmatismus              |
| <input type="checkbox"/> Führungsfähigkeit          | <input type="checkbox"/> Problemlösungsfähigkeit   |
| <input type="checkbox"/> Geborgenheit               | <input type="checkbox"/> Pünktlichkeit             |
| <input type="checkbox"/> Geduld                     | <input type="checkbox"/> Respekt vor anderen       |
| <input type="checkbox"/> Genauigkeit                | <input type="checkbox"/> Selbstwertgefühl          |
| <input type="checkbox"/> Gerechtigkeit              | <input type="checkbox"/> Sicherheit                |
| <input type="checkbox"/> Glaubwürdigkeit            | <input type="checkbox"/> Sparsamkeit               |
| <input type="checkbox"/> Großzügigkeit              | <input type="checkbox"/> Teamfähigkeit             |
| <input type="checkbox"/> Güte                       | <input type="checkbox"/> Toleranz                  |
| <input type="checkbox"/> Herausforderungen annehmen | <input type="checkbox"/> Verschwiegenheit          |
| <input type="checkbox"/> Hilfsbereitschaft          | <input type="checkbox"/> Vertrauen                 |
| <input type="checkbox"/> Höflichkeit                | <input type="checkbox"/> Verzeihen                 |
| <input type="checkbox"/> Humor                      | <input type="checkbox"/> Zielklarheit              |
| <input type="checkbox"/> Kampfbereitschaft          | <input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit           |
|   | <input type="checkbox"/> zwischenmenschliche Wärme |

### Meine wichtigsten Werte

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

## > Mentoren: Mentoring im Prozess

10 ▼ **Jury:** Arbeit mit Mentee an Jury-Empfehlungen und  
Konkretisierung der Projektskizze vor den Projekttreffen.

11 ▼ **Projekttreffen:** Klärung der Betreuungsform, Welche  
Notwendigkeiten entstehen? Meilensteine des Projekts  
und des Mentorings setzen

12 ▼

01 ▼ **Mentoring-Fortbildung:** Klärung, Austausch, Training

Intensivierung des Kontakts zum Projekt; Persönliches  
Treffen? Treffen mit Mentees und Mentoren in der Nähe?

02 ▼

▼ **PR:** Abstimmung von Texten, Logos, Gestaltung  
zwischen Projekten und Programmkoordination.  
Mentor CC:

03 ▼ **Finanzmanagement:** Veränderungen sollen Projekte  
vor Beginn mit der Programmkoordination klären.  
Mentor CC:

04 ▼

05 ▼ **Abschlussbericht und Dokumentation:** Mentees  
stellen die Dokumente fertig. Werden die Fristen  
eingehalten? Alles dabei?

06 ▼ **Abschluss** des Mentoring-Prozesses

07 ▼ **Bilanzseminar und Mentoring-Fortbildung:**  
Vorbereitung der Auswertungsgespräche,  
Erleben der Projekte-Teams,  
Reflexion des Mentorings.

