

Hochschuldidaktische Weiterbildungskonzepte aus Brandenburg (BrandiKon) | **Band 2**

Birgit Hilliger

Konzeptionsaufbereitung – Studierende durch Mentoring unterstützen

Hochschuldidaktische Weiterbildungskonzepte aus Brandenburg (BrandiKon) | **Band 2**

Birgit Hilliger

Konzeptionsaufbereitung – Studierende durch Mentoring unterstützen

Investition in Ihre Zukunft – Dieser Beitrag ist entstanden im Rahmen der ESF-Projekte „Faszination in Lehre und Studium (FiLuSt)“ Südwest und Nordost, gefördert durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburgs.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2015
<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>
Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die Schriftenreihe *Hochschuldidaktische Weiterbildungskonzepte aus Brandenburg (BrandiKon)* wird herausgegeben vom Netzwerk Studienqualität Brandenburg.

ISSN (Online) 2364-3927

Das Manuskript ist urheberrechtlich geschützt.
Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam
URN [urn:nbn:de:kobv:517-opus4-73247](http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-73247)
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-73247>

Zusammenfassung

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre und der Veränderung von Lehr-Lernkulturen an Hochschulen wird eine bessere Beratung und Betreuung der Studierenden durch Mentoring gefordert¹. Die wesentliche Frage dabei ist, wie sich Mentoring von der traditionellen Studienberatung unterscheidet und wie es organisiert werden kann?

Inhalt des Workshops sind Funktion, Inhalte, Ziele und Gestaltung von Mentoring zur Begleitung von Studierenden. Mentoring wird als Form der Prozessberatung eingeführt, wobei es darum geht, die Unterschiede zur Lehre und der Beratung aus fachlicher Expertise nachzuvollziehen und Mentoring als eine Form des ressourcenorientierten Kompetenzzlernens kennenzulernen. Zudem geht es im Workshop um das Erlangen von Beratungskompetenzen als Mentor_in, die im Wesentlichen in der Auseinandersetzung mit der Rolle und Haltung von Mentor_innen und Kompetenzen im aktiven Zuhören und gekonnten Feedback geben, bestehen. Diese Beratungskompetenzen werden entlang von Übungen und Fallbeispielen geübt. Sie haben im Workshop des Weiteren die Möglichkeit, erste Ideen für ein Mentoringkonzept im eigenen Fachbereich zu entwickeln.

Schlüsselwörter: Mentoring, Mentoringbeziehung, Mentoringgespräche, Mentoringkonzepte, Lehr-Lernkulturen, Beratungskompetenzen, Beratung, Betreuung

Abstract

As part of the quality improvement of teaching and learning and the change of teaching and learning cultures in higher education requires better advice and assistance for students through mentoring. The essential question is how mentoring differs from the traditional student counseling and how can it be organized?

The workshop includes function, content, objectives and design of mentoring to the accompaniment of students. Mentoring is introduced as a form of consulting of a process. The point is to recognize the differences between mentoring and teaching and counseling from professional expertise. Mentoring is a form of resource-based learning competence.

Furthermore, counseling skills are learned, to act as a mentor in the workshop. They deal with the role and attitude of mentors and learn active listening and to give feedback. This counseling skills are practiced along exercises and case studies.

In the workshop, they have the opportunity to develop initial ideas for a mentoring approach in their own department.

Keywords: mentoring, mentoring relationship, mentoring discussions, mentoring concepts, teaching-learning culture, consulting competences, consulting, support

¹ Brandenburgisches Hochschulgesetz 2008: §19.2.

Inhalt

1. Allgemeine Erläuterungen und grundlegende Informationen, die den Lerngegenstand als Ganzes beschreiben	6
1.1 Welche konkrete Zielgruppe soll angesprochen werden?	6
1.2 Was sind die konkreten Lehr- und Lernziele?	6
2. Theoriegeleitete Aspekte im Mentoring	6
2.1 Einleitung	6
2.2 Mentor_innenprogramme	7
2.3 Betreuungsgebiete	7
2.4 Unterschiede zwischen Prozess- und Expertenberatung	8
2.5 Roll(en) der Mentor_innen	8
2.6 Was trägt zu einer erfolgreichen Mentoringbeziehung bei?	9
2.7 Kompetenzen des aktiven Zuhörens	10
3. Organisatorische und praktische Hinweise für die Durchführung von Mentoring	10
3.1 Kennlern- und Kontaktphase	11
3.2 Fragen	11
3.3 Ablauf eines Mentoringgesprächs	11
3.4 Reflexion des Gesprächs	12
4. Methoden und Instrumente	13
4.1 zirkuläre Fragen	13
4.2 Arbeit mit Hypothesen	13
4.3 Ressourcen erkunden	13
4.4 Ziele formulieren	13
5. Methodisch-didaktische Gestaltung	15
5.1 Übungen	15
5.1.1 Einführung in den Workshop	15
5.1.2 Rolle/Funktion/Haltung	15
5.1.3 Training der Kompetenzen des aktiven Zuhörens	15
5.1.4 Fallarbeit	16
5.2 Phasenmodell einer Beratung	17
5.3 Einsatz von Mentoring im Fachbereich	17
Literatur	18
Autorenangaben	19

1. Allgemeine Erläuterungen und grundlegende Informationen, die den Lerngegenstand als Ganzes beschreiben

Heute werden Mentoring-Programme als Instrument zur Nachwuchsförderung eingesetzt. In einer Mentoring-Beziehung unterstützt eine erfahrenere Person (Mentor_in) eine weniger erfahrene Person (Mentee) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung.

Mentoring soll Studierenden bei der Bewältigung ihrer Studienanforderungen unterstützen. Das wesentliche Augenmerk liegt beim Mentoring in der individuellen Beratung von Studierenden, welche über die Klärung fachlicher Fragen hinausgeht. Mentoring kann einzeln oder in kleinen Gruppen, von Lehrenden, Studierenden höherer Semester oder Absolventen durchgeführt werden und schafft eine soziale Plattform für den Austausch und gegenseitige Unterstützung.

1.1 Welche konkrete Zielgruppe soll angesprochen werden?

Lehrende, Studierende oder Absolvent_innen, die als Mentor_innen tätig sein wollen oder sind, können in dem Workshop ihre Kompetenzen als Mentor_in erweitern, sich mit der Gestaltung, den Inhalten und den Rahmenbedingungen des Mentorings auseinandersetzen sowie Methoden und Instrumente, die den Beratungsprozess unterstützen, kennen lernen.

1.2 Was sind die konkreten Lehr- und Lernziele?

- Spezifische Themen und Beratungsfelder im Mentoring
- Rollenwechsel vom Vermittlungskonzept zum Beratungskonzept
- Grundlagen der ressourcenorientierten Prozessberatung
- Reflexive Methoden im Beratungsprozess
- Fallarbeit

2. Theoriegeleitete Aspekte im Mentoring

2.1 Einleitung

Laut Homer war Mentor ein griechischer Held und Freund Odysseus. Als Odysseus Ithaka verließ, um am Troja-Feldzug teilzunehmen, vertraute er Mentor die Sorge für sein Haus und seinen Sohn Telemach an. In der griechischen Sprache wird der Name Mentoras (Neugriechisch) heute als Synonym für einen treuen Freund und Berater benutzt (vgl. Hartmann, P. W.). Ein *Mentor* kennt sich in dem gegebenen Handlungsfeld aus und kann mit seiner Erfahrung und seinem Wissen die Entwicklung eines Mentees fördern.

2.2 Mentor_innenprogramme

Mentoring wird gezielt in einem/r Unternehmen/Organisation durchgeführt, wobei durch die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor_in) fachliches Wissen oder Erfahrungswissen an unerfahrenere Personen (Mentee oder Protégé) weitergeben werden soll.

Zunehmend wird es heute als ein Instrument zur Betreuung und Beratung von Studierenden eingesetzt. So wurde 2001 das „Forum Mentoring e. V.“ als bundesweites Forum für Mentoring-Programme an Hochschulen ins Leben gerufen. Es unterstützt vor allem Koordinator_innen von Mentoringprogrammen an Hochschulen und formuliert Qualitätsstandards. Ein Schwerpunkt des Forums ist die Förderung von Frauen.

Im Mentoring an Hochschulen geht es um den Aufbau von Unterstützungs- und Orientierungsstrukturen, um u. a. zielgerichtetes Studieren von Beginn an gewährleisten und langen Studienzeiten effektiv entgegenwirken zu können. Mentoringprogramme sollen die persönlichen, sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen stärken und somit die Studienqualität fördern. Sie tragen zur Entwicklung einer kommunikativen und reflexiven Lernkultur bei, schaffen eine soziale Plattform für den Austausch von Studierenden und Lehrenden, unterstützen bei der persönlichen, fachlichen und beruflichen Entwicklung und bei der Einarbeitung und Integration der Studierenden. Studierende können sich mit sich selbst, mit Studiengegebenheiten, Anforderungen und der eigenen Rolle auseinandersetzen (vgl. Burda, Kremer, Pferdt: Mentoring-Modell Paderborn (MeMoPad)).

2.3 Betreuungsgebiete

In den Hochschulen und Universitäten werden spezifische Mentoringkonzepte entwickelt und umgesetzt. Das Mentoringkonzept von Paderborn verdeutlicht, wie Beratung, Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch als Gesamtkonzept verbunden werden kann. Hier werden Gruppen von Studierenden zusammengefasst, beraten und begleitet. Folgende Betreuungsgebiete sieht das Konzept vor (vgl. Burda, Kremer, Pferdt: Mentoring-Modell Paderborn (MeMoPad)):

Was bedeutet ‚studieren‘?

- Bekannt und vertraut machen mit dem System Hochschule
- Lebenssituation der Studierenden – Umstellungen reflektieren
- Entwerfen eines Szenario des Studiums
- Rollenwechsel vom Schüler zum Studenten
- Entwicklungsbedarf erkennen und Entwicklungsschritte dokumentieren

Was bedeutet ‚lernen‘ an der Hochschule?

- Lernverhalte, Lerntechniken und -strategien sowie Instrumente kennen lernen und den Lernprozess als weitgehend selbst zu steuernden Prozess betrachten
- Warum und wie gebraucht man wissenschaftliche Standards?
- Lernprozess selbst steuern (Portfolio, Lerntagebuch)

Wie präsentiere ich mich erfolgreich?

- Medienkompetenz – Rhetorik – Konzeptionelles Denken – Konstruktives Feedback
- sinnvolle Strukturierung und Präsentation z. B. über Erkundungsaufträge zu studentenrelevanten Themen, die in Gruppen bearbeitet werden können (Bewerbungsverfahren, Partneruniversitäten, Sprachkurse, Auslandsaufenthalte)

Wie kann ich mich persönlich aktiv weiterentwickeln?

- Perspektiven entwickeln – eigene Stärken-Schwächen-Analyse
- bisherigen Studienverlauf reflektieren: Erwartungen und Enttäuschungen, Selbst- und Fremdeinschätzung, Entwicklungspotentiale aufdecken
- Interessen und Ziele reflektieren
- individuelle Studienplanung entwerfen

2.4 Unterschiede zwischen Prozess- und Expertenberatung

Im Mentoring wird der Aspekt der Beratung und der wohlwollenden Begleitung besonders hervorgehoben. Beratung bezeichnet im Allgemeinen einen kommunikativen Austausch oder eine praktische Anleitung, mit dem Ziel, den/der Ratsuchenden bei der Bewältigung einer Herausforderung oder eines Problems zu unterstützen.

In der Beratung wird zwischen Experten- und Prozessberatung unterschieden. Die Beratungsformen haben eine unterschiedliche Ausrichtung, unterscheiden sich in ihrem methodischen Vorgehen (vgl. Schein, E. H.). Wer Expert_innen aufsucht, erwartet in der Regel einen Lösungsvorschlag, Rat oder eine Information. Berater_innen geben hier eine inhaltliche Stellungnahme, wie zum Beispiel Ärzt_innen oder Steuerberater_innen. In der Prozessberatung geht es nicht darum Ratschläge zu geben, sie ist Hilfe zur Selbsthilfe. In ihr unterstützen die Berater_innen die Personen bei der Entwicklung von eigenen Optionen und liefern keine Lösungsvorschläge. In einem zieloffenen Prozess gestalten sie Suchbewegungen, wobei die persönlichen Erlebnisse, Interessen oder Themen der Ausgangspunkt der Beratung sind. Die persönlichen Sichtweisen, Handlungsspielräume, Ressourcen werden ausgelotet, eigene Ziele benannt und neue Handlungsoptionen gefunden.

2.5 Roll(en) der Mentor_innen

Mentor_innen sind zwar Expert_innen die praktische Hinweise, u. a. bezüglich der Fragen von Studienaufbau, interne Informationen und eigene Erfahrungen weitergeben, präsentieren jedoch keine fertigen Lösungen. Vielmehr fungieren sie als Gestalter_innen einer Prozessberatung in Problemsituationen, Unterstützer_innen bei der persönlichen oder beruflichen Entwicklung der Mentees. Die individuelle Betreuung und Begleitung von Studierenden reicht dabei über die Klärung fachlicher Fragen hinaus und orientiert sich an den Bedürfnissen der Studierenden. Sie beraten bei der Planung und Erprobung von neuen Aufgaben oder der Organisation des Studiums indem sie die Interessen der Studierenden aufnehmen, mit ihnen eigenständige Lern- und Entwicklungsziele formulieren, sie

unterstützen Lösungswege zu entwickeln und sie zu verfolgen und sie geben konstruktives Feedback. Mentor_innen in der Rolle der Prozessberater_innen sind keine Wissensvermittler_innen, sondern Lernberater_innen. Im Mentoring geht es vor allem um die Wahrnehmung eigener Ressourcen und Kompetenzentwicklung. Sie bieten einen Raum für eine konstruktive Begleitung bei Problemlösungen an. Mentor_innen die gleichzeitig als Lehrende fungieren, vollziehen im Mentoring damit einen Rollentausch. Die Herausforderung ist, diesen Rollentausch zu reflektieren und entsprechende Beratungskompetenzen zu beherrschen.

2.6 Was trägt zu einer erfolgreichen Mentoringbeziehung bei?

Der Erfolg einer Mentoringbeziehung hängt in wesentlichen Teilen von der vertrauensvollen Atmosphäre, der Haltung und dem Engagement der Mentor_innen und Mentees ab. Voraussetzungen sind dafür u. a. Interesse und Wertschätzung, Empathie, Offenheit und Zuverlässigkeit (vgl. Weinberger, S.).

Das heißt, im Mentoring sollten Mentee und Mentor_in eine gewisse Offenheit mitbringen, wenn sie über schwierige Situationen im Studium, die auch persönliche Bereiche betreffen können, reden und diese bearbeiten wollen. Die Basis für Offenheit ist ein in den zwischenmenschlichen Beziehungen gebildetes gegenseitiges Vertrauen, Interesse und Wertschätzung des Gegenübers, unabhängig davon, was die Mentees für eine Haltung einnehmen, welche Probleme und Schwächen dargelegt werden. Das uneingeschränkte Akzeptieren ist unvereinbar mit einer wertenden Haltung, Abneigung oder Missbilligung.

Das bedeutet nicht, dass der/die Mentor_in die gleichen Ansichten haben muss und diese zurückhalten muss. Geäußerte Kritik, Unglaube, Skepsis muss aber ohne Ablehnung oder Verletzung des ganzen Menschen entgegengebracht werden. Wesentlich ist die Empathiefähigkeit der Mentor_innen, indem sie versuchen, die Vorstellungen oder Sichtweisen der Mentees aus ihrer Perspektive zu verstehen und das Verstandene dem Klienten mitzuteilen, so können sie selber eine gewisse Distanz zu ihrer Betrachtung erlangen. Kann Empathie und Wertschätzung seitens der Mentor_innen nicht gewährleistet werden, sollten Mentee und Mentor_in nicht zusammen arbeiten.

Offenheit kann nur erreicht werden, wenn die Mentees ihre Themen ohne Angst vor Auswirkungen für das Studium darlegen können. Das Besprochene darf nicht ohne die eigene Zustimmung weitergegeben werden. Voraussetzung dafür ist eine hierarchiefreie Beziehung. Sie ist dann gegeben, wenn keine Interessenskonflikte entstehen. Das heißt, Mentees dürfen gegenüber Mentor_innen nicht an Wertungen und Weisungen gebunden sein. Wenn Mentor_innen gleichzeitig als Prüfer_innen auftreten, kann das die Mentoringbeziehung erheblich beeinträchtigen. Hier ist, wie oben benannt, der Rollenwechsel zu thematisieren. Mögliche Grenzen müssen bereits zu Beginn thematisiert werden.

Um eine Mentoring-Beziehung längerfristig aufrechtzuerhalten, ist zudem Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit ein wichtiger Faktor. Die Treffen und Absprachen sollten verbindlich eingehalten werden und einer verabredeten Struktur folgen. Wichtig ist zu betonen, dass das Mentoring eine freiwillige Austausch- und Beratungsbeziehung zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont darstellt. Das individuelle Engagement wird zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen von beiden Seiten geleistet und sollte von beiden Partner_innen als solches geschätzt werden. In einer Mentoringbeziehung profitieren sowohl Mentor_in als auch die Mentees, indem sie sich neue Sichtweisen erschließen und möglicherweise bisher nicht wahrgenommene Problemlagen erkennen können. Insofern wird die Beziehung durch ein wechselseitiges Nehmen und Geben bestimmt.

2.7 Kompetenzen des aktiven Zuhörens

Voraussetzung für ein effektives Gespräch ist das ganzheitliche Interesse an der/dem Gesprächspartner_in und dem, was er/sie und wie er/sie es sagt. Zu den wichtigen Kompetenzen der Mentor_innen gehört es somit Empathie entwickeln, aktiv zuzuhören und die richtigen Fragen stellen zu können. (vgl. Bay, R. H.)

Das gekonnte Zuhören erlangt im Mentoring eine besondere Bedeutung. Es ist gekennzeichnet durch:

- eine uneingeschränkte Aufmerksamkeit, indem Störungen durch Telefonate und andere Besucher_innen vermieden werden und
- die intensive Beobachtung des/der Gesprächspartner_in.

Nur so können verbale und nonverbale Signale wahrgenommen und in den Gesprächsverlauf thematisiert werden.

Verstehen bedeutet, zu kontrollieren, wie und ob man alles verstanden hat. Das kann erfolgen durch:

- *Paraphrasieren*, das heißt Wiederholen der Sachaussage mit eigenen Worten, um die Bedeutung der Nachricht gemeinsam zu definieren,
- *Reflektieren*, das bedeutet die nonverbalen Signale zu benennen. Besondere Relevanz hat dies, wenn die nonverbalen und verbalen Informationen nicht kongruent sind.

Eine weitere Möglichkeit neue Perspektiven im Gespräch zu entdecken, ist die Methode des *Reframing*. Das ist der Versuch, die Situation in einem anderen Kontext zu sehen und kann durch Umdeutung, Neurahmung oder Referenztransformation des Gesagten erfolgen.

Zum Schluss folgt noch ein wichtiger Hinweis zum Feedback geben: Feedback sollte immer aus der ich-Perspektive erfolgen, also das Wort „ich“ enthalten, und vorschnelle Reaktionen vermieden werden.

3. Organisatorische und praktische Hinweise für die Durchführung von Mentoring

Im Folgenden wird ein typischer Verlauf eines Beratungsprozesses insgesamt und weitere organisatorische Hinweise für die Gespräche vorgestellt. Der Ablauf ist eine Hilfestellung im Mentoring und sollte von den Durchführenden sinnvoll eingesetzt bzw. variiert werden (vgl. RubiCon).

Verlauf des Mentoringprozesses

- Aufbau der Partnerschaft
- Rahmen klären
- Themen/Wünsche klären

- Mentoringvereinbarung
- Ablauf eines Gesprächs
- Bearbeitung von Themen
- Ergebnissicherung
- Abschluss + Reflexion

3.1 Kennlern- und Kontaktphase

Wichtig für den Verlauf eines Mentoringprozesses ist die vorherige Vereinbarung von Wünschen und Zielen ggf. in einem Mentoringvertrag. Werden solche Vereinbarungen zu Beginn der Mentoringbeziehung getroffen, können sie in einer späteren Phase auch zur Evaluation des Mentorenprozesses dienen, da eine solche Dokumentation erkennen lässt, ob die gewünschten Ziele erreicht wurden.

3.2 Fragen

- Wie und wie oft wollen wir miteinander arbeiten?
- Wie lange?/Wie häufig?/An welchem Ort?
- Wer vereinbart die Termine?
- Ist ein Anruf/ein Kontakt zwischen den Terminen möglich?
- Muss jemand über das Treffen informiert sein? Und wenn ja, wer?
- Wollen wir eine Gesprächsstruktur vereinbaren?
- Was wünschen wir uns von unserer Zusammenarbeit?
- Was soll durch das Mentoring erreicht werden?
- Welche Themen wollen wir während unserer Mentoringbeziehung besprechen?

3.3 Ablauf eines Mentoringgespräches

Rahmen festlegen

Zu Beginn ist es sinnvoll, eine lockere Atmosphäre zu schaffen, die Beziehung herzustellen und abzuklären, wie viel Zeit beiden Partner_innen zur Verfügung steht.

Agenda festlegen

Welche Themen sollen heute besprochen werden?

Laufende Themen

Während der Gespräche können die nachfolgenden Themen kontinuierlich behandelt werden. Es ist sinnvoll darauf zu schauen, ob in den Mentoringgesprächen ein Bereich dominiert oder ob alle Themenbereiche zur beiderseitigen Zufriedenheit behandelt werden.

Bearbeiten der Themen

Bei der Bearbeitung der Themen wird zuerst die Ausgangssituation geklärt, welche bewältigt werden soll, Hindernisse oder Probleme thematisiert, die Ziele benannt, die für die Mentees bedeutsam und aus eigener Kraft erreichbar sind. Danach werden Lösungsstrategien gesucht.

Abschluss

Am Abschluss wird gefragt, was klarer geworden ist? Was wird das Mentee als nächstes tun? Es werden Verabredungen für das nächste Mal getroffen.

3.4 Reflexion des Gesprächs

Es ist ratsam, nach dem Gespräch die wichtigsten Punkte und Eindrücke festzuhalten. Dazu gehören auch Stimmungen und Gefühle, die wertvolle Informationen über das Verhalten des Mentees oder die Mentoringbeziehung geben können.

Hilfreiche Reflexionsfragen nach dem Mentoringgespräch:

- Inhaltlich hat der/die Mentee mitgebracht ...
- Schwerpunkt des Gesprächs war ...
- An dem Mentee ist mir besonders aufgefallen ...
- Mein Eindruck nach dem Gespräch war ...
- Meine Intervention/mein Vorgehen dazu war ...
- Wir stehen im Prozess bei ...
- In den nächsten Gesprächen werde ich stärker beachten ...
- In den nächsten Gesprächen möchte ich verändern/ausprobieren ...

4. Methoden und Instrumente

Es gibt verschiedene Methoden und Instrumente, die den Beratungsprozess unterstützen können. Dazu zählen u. a. das Erstellen von Hypothesen, die Arbeit mit Ressourcenkarten, das zirkuläre Fragen und das bewusste Herausarbeiten der Ziele (vgl. Kleve, H., Haye, B., u. a.).

4.1 zirkuläre Fragen

Eine zirkuläre Frage ist eine Technik, die darin besteht, die Gefühle und Reaktionen, die eine Person A infolge des Verhaltens von B entwickelt, nicht direkt von Person A zu erfragen, sondern von einer dritten Person C. Beispiel: „Sag mal Hans, was glaubst du, was deine Mutter über Deinen Studienwunsch denkt?“ Hierbei gilt es zu beachten, dass die Fragen zugleich Hypothesen enthalten können bzw. den Kommunikationsraum und den Bereich der Möglichkeitskonstruktion innerhalb eines Systems beeinflussen und im günstigsten Fall konstruktiv erweitern.

4.2 Arbeit mit Hypothesen

Hypothesen sind subjektiv oder kommunikativ erzeugte Annahmen, Glaubenssätze oder Vermutungen. Diese sind entscheidend für die Entstehung und Lösung von Problemen. Denn sie beeinflussen, ja determinieren unsere Handlungen. Daher sollten die eigenen Hypothesen bewusst formuliert werden. Hypothesen sollten im Konjunktiv (in der Möglichkeitsform) formuliert werden und sollten die Annahmen, Modelle, bisherigen Lösungsversuche der Mentees beachten. Daraus können Handlungsgründe und -logiken, Beziehungen, organisationale Strukturen, Rahmenbedingungen im Zusammenhang zum Problem als Kernthemen herausgestellt werden.

4.3 Ressourcen erkunden

Ressourcen sind persönliche Fähigkeiten, Eigenschaften, Stärken, Erfahrungen, die positiv bewertet werden, soziale Beziehungen in der privaten Lebenswelt und im öffentlichen sozialen Raum, die als unterstützend bewertet werden. Zudem gehören dazu die materiellen bzw. sozio-ökonomischen Bedingungen.

4.4 Ziele formulieren

Bei der Zielformulierung ist zu beachten, dass die Ziele aus eigener Kraft und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden können. Wichtig ist es, den Zeitraum zu benennen, in dem das Ziel erreicht werden soll. Zudem soll der Zusammenhang von Zielen und Handlungsschritten erkennbar werden. Das kann erfolgen, in dem zuerst die groben Richtungsziele erfragt werden: „Was soll sich verändern?“ Davon ausgehend können die dazu notwendigen konkreten Handlungsziele benannt werden. Erst dann kann abgeleitet werden, welche Handlungsschritte im Einzelnen dafür erforderlich werden.

Neben der Formulierung von Zielen sind weitere Parameter zu beachten:

Bedeutung

Ein wichtiges Kriterium ist die persönliche Bedeutung der Ziele. Die Bedeutung entscheidet wesentlich darüber, ob das Ziel auch tatsächlich umgesetzt werden wird.

- Wie wichtig ist Ihnen das Anliegen?
- Wie viel Kraft sind Sie bereit, für welches Ziel aufzubringen?

positiv formulieren

Ziele sollen den angestrebten Zustand, der erreicht werden soll und nicht das was nicht wünschenswert ist, beschreiben. Es geht darum, sich vorzustellen und zu benennen, was konkret verändert werden soll.

- Was soll sich in einem ½ Jahr positiv verändert haben?
- Wenn es nicht so bleiben soll, wie es ist, wie soll es stattdessen sein?

spezifisch + realistisch

Natürlich dürfen die Ziele keine Traumschlösser sein, sondern sollen realistisch erreicht werden können. Wie realistisch schätzen Sie das Erreichen der Ziele ein?

- Welche Veränderungen zeigen an, dass Sie auf dem Weg dahin sind?
- Kann ich die Ziele aus eigener Kraft erreichen?

messbar + terminiert

Um die Zielerreichung nachvollziehen zu können, sollen Kriterien benannt werden, die anzeigen, dass ein Ziel erreicht wurde. Da ein größeres Ziel über verschiedene Stufen geplant werden muss bzw. verschiedene Schritte dazu nötig werden, muss geschaut werden, in welcher Reihenfolge die Handlungsschritte angegangen werden.

- Welches Ziel soll zuerst erreicht werden?
- Wie soll das Ziel erreicht werden?
- Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist?
- Lassen sich beobachtbare Indikatoren benennen?
- Wie würde die Situation konkret aussehen?
- Bis wann wollen Sie welches Handlungsziel erreicht haben?
- Bis wann wollen Sie etwas getan haben?
- In welchem Zeitraum können welche Veränderungen Ihrer Meinung nach sichtbar werden?

5. Methodisch-didaktische Gestaltung

Im Workshop werden die besprochenen Themen, wie der Nachvollzug des Rollenwechsels, die Gestaltung des Mentorings oder die Kompetenzen des „Aktiven Zuhörens“ aktiv geübt. Die methodische Gestaltung erfolgt entsprechend durch theoretische Inputs, Übungen in Gruppen- und in der Einzelarbeit, und der Besprechung von konkreten Fällen (Fallarbeit).

5.1 Übungen

5.1.1 Einführung in den Workshop

- Vorstellung der Teilnehmer_innen
- Was verbinden die Teilnehmer_innen mit dem Thema Mentoring?
- Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer_innen mit Mentoring?
- Welche Motivation haben sie zur Teilnahme am Seminar bzw. welche Wünsche/Ziele verbinden die Teilnehmer_innen mit der Teilnahme am Seminar?

5.1.2 Rolle/Funktion/Haltung

Die Teilnehmer_innen setzen sich mit dem Rollenwechsel vom Lehrenden zum/r Mentor_in, der Funktion des Mentorings und der Haltung der Mentor_innen und Mentees im Mentoring auseinander.

Welche Rolle, Aufgaben, Haltung ergeben sich für das Mentoring?

- Aus der Perspektive der Mentor_innen?
- Aus der Perspektive der Mentees?

Die hier eingebrachten Aspekte fließen am Ende des Workshops wieder in die Konzeptgestaltung ein.

5.1.3 Training der Kompetenzen des aktiven Zuhörens

Üben von Fragen

Zu den Kompetenzen in der Gesprächsführung gehört die Fähigkeit, offene und zirkuläre Fragen stellen zu können. Die Teilnehmer_innen erhalten die Aufgabe geschlossene Fragen in offene Fragen umzuwandeln:

Beispiel:

- Haben Sie die Anfertigung der Arbeit schon begonnen?
- Wissen Sie, ob Ihre Kommilitonen Ihr Engagement schätzen?
- Sind Sie mit Ihrer Situation zufrieden?
- Werden Sie das Beratungsangebot nutzen?
- Gibt es noch irgendeinen Einwand?
- Ist das Ihre wichtigste Aufgabe?
- Können wir das Problem noch einmal von einer anderen Seite betrachten?
- Meinen Sie wirklich, dass der genannte Aufwand zu hoch ist?
- Sind Sie für die Alternative A oder B?

Üben der Beratungskompetenzen des aktiven Zuhörens

Die Teilnehmer_innen finden sich in Dreiergruppen und üben die Kommunikationstechniken des aktiven Zuhörens: Wahrnehmen, Verstehen, Paraphrasieren, Reflektieren und Reframing. Dabei übernimmt jede/r Teilnehmer_in einmal die Rolle der/des Mentor_in, des Mentees und der/des Beobachter_in.

- Der Mentee erzählt von einer (problematischen) Situation.
- Der/die Mentor_in hört zu, paraphrasiert, reflektiert oder reframt das Gehörte.
- Zum Schluss erfolgt der Austausch mit der/dem Beobachter_in.

Die Erfahrungen der Teilnehmer_innen werden zum Schluss im Plenum zurückgemeldet.

- Was habe ich wahrgenommen?
- Was fiel leicht? Was schwer?

5.1.4 Fallarbeit

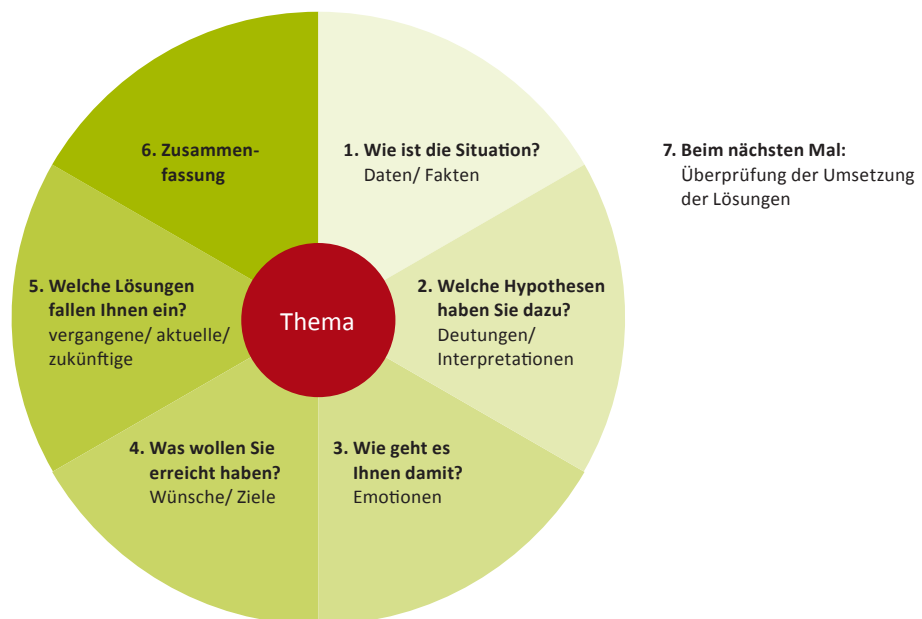
Im letzten Teil des Workshops werden anhand von Fallbeispielen der Verlauf eines Mentoringgesprächs, über die Analyse der Situation, das Bilden von Hypothesen, die Erarbeitung von Zielen und Handlungsoptionen geprobt.

5.2 Phasenmodell einer Beratung

Das Diagnoserad ist geeignet, eine Fragestellung strukturiert auf verschiedenen Ebenen zu bearbeiten. Die Struktur erleichtert eine ‚Entnebelung‘ des Problems (die Trennung von Emotionen und Fakten) und sie erleichtert den Zugang zu konstruktiven Lösungsansätzen. Im Mentoring kann das Rad die Strukturierung des Prozesses erleichtern. Begonnen wird mit dem Sammeln der Fakten (1) um dann im Uhrzeigersinn fortzufahren

Die Struktur kann verstärkt werden, indem die einzelnen Fragestellungen an verschiedenen Orten (z. B. auf dem Boden) verteilt werden und der Mentee von Frage zu Frage weitergeführt wird. Ist der Mentee gerade bei den Daten und Fakten oder interpretiert er/sie? Arbeitet er/sie an den Zielen oder ist er/sie noch mit den eigenen Gefühlen zu dem Fall beschäftigt? Insofern kann zu bestimmten Bereiche auch zurückgegangen werden, wenn in diesen weitere Aspekte benannt werden und vor allem können die einzelnen Aspekte des Themas gut voneinander getrennt werden bzw. wird deutlich, in welchem Fragebereich sich der/die Mentee gerade befindet.

Für die Bearbeitung eines Falls mit dem Diagnoserad sollten nicht mehr als 50 Minuten verwendet werden. Am Ende wird mit dem Mentee eine Vereinbarung getroffen, was der/die Mentee bis zum nächsten Treffen anpacken will.



(Quelle Diagnoserad: RubiCon GmbH)

5.3 Einsatz von Mentoring im Fachbereich

Im letzten Abschnitt des Seminars überlegen die Teilnehmer_innen einzeln oder in Gruppen, wie sie Mentoring in ihren beruflichen Bereichen umsetzen können und stellen sich die Ideen gegenseitig im Plenum vor.

- Wofür soll Mentoring im Fachbereich genutzt werden?
- Was wollen Sie mit Mentoring erreichen?
- Wie soll es umgesetzt werden?

Literatur

- Bausch, V.:** Supervision in Mentoringprogrammen. Eine empirische Studie. 2007.
- Bay, R. H.:** Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören. 2006.
- Burda/Kremer/Pferdt:** Mentoring-Modell Paderborn (MeMoPad) – Konzept und erste Erfahrungen. In Zeitschrift für Hochschulentwicklung Jg2/Nr.4 (Dez. 2007).
- Franzke/Gotzmann:** Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen: Strukturelle Ansätze der Implementierung. 2006.
- Frauenbüro der Universität Hannover:** Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft. Abschlussbericht 2002.
- Hartmann, P. W.:** Das große Kunstlexikon.
http://www.beyars.com/kunstlexikon/lexikon_8930.html (letzter Zugriff am 15.12.2014).
- Kleve, H./Haye, B./u.a.:** Systemisches Case Management. 2003.
- Megginson/Clutterbuck/Nohl:** Coaching und Mentoring: Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren. 2008.
- Niemeier, M.:** Mentoring als Instrument der Personalentwicklung: Die Mentorausbildung im Blickpunkt. 2009.
- Projektmanagementhandbuch:** <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/> (letzter Zugriff am 15.3.2012).
- RubiCon GmbH:** Mentoringprogramm der Hans Böckler Stiftung 2010, Seminarunterlagen.
- Schein, E. H.:** Prozessberatung für die Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 2000.
- Schell-Kiehl, I.:** Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. 2007.
- Schulz von Thun, F.:** Miteinander reden Teil 1–3. 1998.
- Universität Düsseldorf:** Das Programm Mentoring an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. s. www.uni-duesseldorf.de/home/Kopfnavigation/.../mentoring/.../Mentoren (letzter Zugriff am 15.3.2012).
- Weinberger, S.:** Klientenzentrierte Gesprächsführung – ein Lern- & Trainingsprogramm. 1980.
- Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung:** Mentoring an der Universität Duisburg Essen, www.uni-due.de/zfh/ude_mentoring_system.php (letzter Zugriff am 15.12.2014).

Autorenangaben

Dr. phil. Birgit Hilliger

Erwachsenen- und Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv),
Bildungs- und Organisationsberaterin, Erfahrungen in der Lehre,
Evaluation und Projektentwicklung als Verwaltungsprofessorin und wiss. Mitarbeiterin
an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim (HAWK),
der Humboldt-Universität zu Berlin und der Universität Potsdam.