



Mentoring-Programm für Fachleute zur Unterstützung der Integration von Zuwanderinnen in Form von Blended-Learning

## **MODUL 4**

### **Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings**

2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474

Umfassendes Ausbildungsmodell zur Unterstützung des Integrationsprozesses, zur Schaffung eines integrativen Umfelds und von Möglichkeiten für Immigrantinnen im Bereich des sozialen und beruflichen Lebens

**COMO-TRAIN**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Inhalt

4.1. Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings	3
4.1. Klarheit, Kommunikation, Engagement	3
4.2. Management der kulturellen Vielfalt	5
4.3. Einhaltung der ethischen Grundsätze bei Mentoring-Diensten	9
4.4. Praktische Ratschläge für Mentoren (wie man Feedback gibt)	11
4.5. Referenzen	12
4.6. Quiz	14
4.7. Annex 4 - Quiz Antworten	16

### 4.1. Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings

## 4.1. Klarheit, Kommunikation, Engagement

Ein Mentoring-Programm kann nicht durch Zufall erfolgreich sein. Um einen erfolgreichen Prozess zu gestalten, sollten sich Mentor und Mentee gegenseitig Zeit und Mühe geben. In diesem Zusammenhang sind die folgenden drei Elemente für einen erfolgreichen Mentoring-Prozess besonders wichtig: Klarheit, Kommunikation und Engagement. Diese drei Elemente sind miteinander verknüpft. So kann beispielsweise die Offenheit und Klarheit des Mentor-Mentee-Paares gegenüber dem anderen die Kommunikationsdynamik zwischen ihnen erleichtern, und das Engagement kann für beide Parteien im Mentoring-Dienstleistungsprozess zunehmen. Die Verantwortung für die Sensibilisierung für diese Elemente liegt vor allem beim Mentor und beim Mentee.

### **Klarheit**

Zunächst sollten die Ziele des Mentoring-Programms klar sein. Geht es bei dem Programm beispielsweise um die Integration von Zuwanderinnen in das Geschäftsleben, sollte der Mentor dieses Ziel klar formulieren. Auf diese Weise wird nicht nur der Umfang des Prozesses für beide Parteien klarer, sondern es ist auch möglich, realistische Erwartungen/Ziele zu setzen, um genaue Festlegungen zu treffen. Der Mentor sollte zum Beispiel klarstellen, welche psychosozialen Ergebnisse er vom Mentee innerhalb eines Monats erwartet. Solche klar definierten Ziele würden die Mentees motivieren. Wie der berühmte Sozialpsychologe Bandura (1977) feststellte, erhöhen klare Ziele die Selbstwirksamkeit und motivieren die Person auf diesem Weg. Die Absicht, sich im Laufe der Zeit immer schwierigere Ziele zu setzen und diese zu erreichen, trägt dazu bei, die Fähigkeiten des Einzelnen und die Nachhaltigkeit der Motivation zu steigern.

Wenn andererseits eine Einrichtung/Organisation ein Mentoring-Programm plant, würde die Ermittlung des Bedarfs für den Zweck, dem das Mentoring-Programm dienen soll, auch sicherstellen, dass die richtigen Mentoren erreicht werden. Die Klärung des Umfangs von Mentoring würde insbesondere für Mentees die Frage beantworten, was Mentoring ist und was nicht. Wenn im Vorfeld geklärt wird, dass potenzielle Mentoren bei der Planung des Mentoring-Prozesses über diese Fähigkeiten verfügen sollten, würde dies wesentlich zum Erfolg des Programms beitragen. Eigenschaften, die jeder potenzielle Mentor in einem gezielten Mentoring-Programm im Hinblick auf die Komponente "Klarheit" besitzen oder entwickeln sollte, *sind die Fähigkeit, Intimität und Vertrauen aufzubauen, effektiv zuzuhören*

*und Feedback zu geben* (wie man Feedback gibt, wird in Abschnitt 4.4 ausführlicher behandelt).

Um ein Gefühl der Vertrautheit und des Vertrauens zu schaffen, wäre es für den Mentor von Vorteil, eine Perspektive zu entwickeln, um sich in die Lage des Mentees zu versetzen und einen Ansatz zu verfolgen, der versucht zu verstehen, was der Mentee denkt, wie er sich fühlt und was er will. Darüber hinaus muss ein Mentor ein sehr guter Zuhörer sein. Obwohl ein Mentor mit einschlägigem Fachwissen als Vermittler sprechen sollte, sollte auch die Mentee zu Wort kommen, damit der Mentor die Schwierigkeiten der Mentee aufmerksam anhören kann. Bei diesem Prozess, der auch als aktives Zuhören bezeichnet wird, ist es notwendig, sich sorgfältig auf die gesamte Botschaft des Sprechers zu konzentrieren. Der Zuhörer muss sich auf den Inhalt des Gehörten und den Tonfall des Sprechers konzentrieren. Ein aktiver Zuhörprozess sollte nicht nur durch das, was die Ohren hören, sondern auch durch das, was die Augen sehen, unterstützt werden; die Gesichts- und Körperbewegungen des Sprechers sollten beobachtet werden. Darüber hinaus würde ein aktiver Zuhörprozess richtig funktionieren, wenn der Zuhörer sich auf die Bedeutung der Botschaft des Sprechers konzentrieren kann und darauf, wie er sich durch seine Instinkte fühlt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Klärung der Ergebnisse des Mentoring-Prozesses ist die Fähigkeit, gute Fragen zu stellen. Der wichtigste Punkt dabei ist, dass die Qualität der Antworten, die der Mentee erhält, von der Qualität der Fragen abhängt, die der Mentor stellt. Wenn der Mentor weiß, wie er Fragen formulieren muss, damit die Gedanken klarer hervortreten, kann er tiefer gehende Gespräche führen und so den Mentee besser unterstützen. Schließlich müssen Mentoren in der Lage sein, Feedback zu geben, das die Mentees inspiriert und sie ermutigt, aktiv zu werden.

### **Kommunikation**

Mentoren sollten regelmäßige Treffen mit Mentees vereinbaren. Die Kommunikation mit den Mentoren ermöglicht es den Mentees, Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten zu gewinnen, und kann sie motivieren, ihr Potenzial zu entwickeln. Die Mentoren müssen eine Haltung einnehmen, die eine offene Kommunikation ermöglicht und den Kommunikationsprozess strafft. Mit offener Kommunikation ist hier gemeint, dass der Mentor offen für Fragen des Mentees ist, d. h. der Mentee fühlt sich frei, sich zu äußern. An diesem Punkt liegt es in der Verantwortung der Mentees, Fragen zu den Themen zu stellen, die sie nicht verstehen. Außerdem sollte der Mentor während des gegenseitigen Kommunikationsprozesses Feedback geben, das ehrlich, aber nicht harsch sein sollte. Kurz

gesagt, ein Mentor muss so lehrreich sein wie ein guter Lehrer/Vorgesetzter und so unterstützend wie ein guter Freund.

Eine unterstützende soziale Beziehung, die das Gefühl der Freundschaft gegenseitig stärkt, ist wichtig für den Aufbau einer langfristigen Kommunikation. Es ist ein wichtiger Teil des Kommunikationsprozesses, die Schwierigkeiten/Probleme, mit denen der Mentee täglich konfrontiert ist, zu untersuchen und ein sensibler Zuhörer zu sein. Das Ausmaß, in dem der Mentor sich für den Mentee interessiert und ihn versteht, ist entscheidend. Wie das Gefühl der Fürsorge definiert wird, kann sich zwischen Mentor und Mentee unterscheiden. So kann ein Mentee zum Beispiel eine freundschaftliche soziale Beziehung zum Mentor erwarten. Mentoren hingegen legen vielleicht mehr Wert auf eine professionelle Beziehung. An diesem Punkt sollte ein Gleichgewicht erreicht werden, und die Mentoren sollten bei Bedarf so unterstützend wie Freunde und so professionell wie Karrierespezialisten sein. In einer professionellen sozialen Beziehung, in der gegenseitiger Respekt und Vertrauen herrschen, wollen die Parteien einander nicht enttäuschen, was das Engagement für den Mentoring-Prozess erhöht - zum Beispiel das pünktliche Erscheinen zu Sitzungen und die Erledigung von Aufgaben. Schließlich kann der Kommunikationsprozess natürlicher und effektiver sein, wenn die gemeinsamen Rollen (z. B. kulturelle Erfahrungen, Sprache) der Beteiligten im Mentoring-Prozess zunehmen. Gemeinsame Merkmale sind jedoch nicht unbedingt erforderlich; ein harmonischer Kommunikationsprozess kann in Abhängigkeit davon gelingen, wie die Vielfalt des sozialen Hintergrunds der Personen im Mentoring-Prozess gehandhabt werden kann (darauf wird in Abschnitt 4.2 noch näher eingegangen).

### **Engagement**

Ein weiteres Element, das den Erfolg des Mentoring-Prozesses gewährleisten würde, ist das kontinuierliche Engagement zwischen Mentor und Mentee. Diejenigen, die Mentoring-Dienste anbieten, und diejenigen, die diese Dienste in Anspruch nehmen, sollten sich darüber im Klaren sein, dass sich die konkreten Auswirkungen der Investition in Form von Zeit und Mühe erst mit der Zeit zeigen werden. Die Mentees müssen auf dem Weg zur Erreichung ihrer Ziele die erforderliche Zeit einplanen. Was die Effizienz der Treffen betrifft, so kann die Vorbereitung und das Eintreffen des Mentors im Voraus das Zeitmanagement erleichtern. Außerdem ist es wichtig, bei der Zeiteinteilung flexibel zu sein. In der Sitzung, die auf 50 Minuten festgelegt wurde, sollte der Mentor eventuelle Zeitüberschreitungen tolerieren.

Weitere wichtige Indikatoren für das Engagement sind das Ausmaß, in dem das Mentor-Mentee-Paar vorbereitet zu den Sitzungen kommt, und vor allem die Versuche der Mentees,

in der Zeit zwischen den einzelnen Sitzungen aktiv zu werden. Kurz gesagt, dieses Engagement muss im Rahmen einer gegenseitigen Kontinuität erfolgen. In diesem Zusammenhang könnte das Ausmaß, in dem die Sitzungszeiten eingehalten wurden, ein Hinweis auf ein solches Engagement sein, ebenso wie die Tatsache, wie sehr man sich bemüht hat, die Sitzungen nicht abzusagen, und ob der Klient das Programm beenden möchte.

## 4.2. Management der kulturellen Vielfalt

Um zu verstehen, wie die kulturelle Vielfalt gemanagt werden kann, muss zunächst der Begriff der Kultur definiert werden. Kultur kann definiert werden als eine Reihe von Bedeutungen, die von einer Gruppe von Menschen oder einem großen Teil der Gesellschaft gelernt und geteilt werden (Rohner, 1984). Gleichzeitig stellt die Kultur auch eine Lebensweise dar, die von einer Generation an die nächste weitergegeben werden kann. Man kann sagen, dass kulturelle Identitäten flexible Strukturen sind, die sich verändern können, insbesondere durch individuelle Veränderungsprozesse wie Migration oder den Kontakt mit anderen kulturellen Gruppen. Einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg des Mentoring-Prozesses ist ein Prozessmanagement, das die kulturelle Vielfalt berücksichtigt.

Kulturelle Unterschiede sind subjektiv und dynamisch; beim ersten Zusammentreffen von Mentor und Mentee zum Beispiel können die ersten wahrnehmbaren kulturellen Unterschiede Hautfarbe und Akzent sein, aber wie der Einzelne diese Unterschiede interpretiert, ist subjektiv. Aus diesem Grund sollten Mentoren Mentees mit einem bestimmten kulturellen Hintergrund nicht nach einem einheitlichen Schema bewerten. Zunächst sollte der Mentor versuchen, die persönliche Bedeutung zu erfassen, die sowohl er als auch der Mentee diesen kulturellen Unterschieden zuschreiben. Außerdem können andere Variablen die wahrgenommenen kulturellen Unterschiede beeinflussen (z. B. Geschlecht, sozioökonomischer Status, Alter und Religion). In Anbetracht dieser Unterschiede ist es wichtig zu wissen, wie die Identität und die Erfahrungen des Mentees geformt sind. Eine junge syrische Migrantin sollte beispielsweise nicht nur aufgrund ihrer Migrantidentität in den Mittelpunkt gestellt werden, sondern auch nicht aufgrund ihrer unterschiedlichen Identitäten (z. B. als junge Frau) und Erfahrungen bewertet werden. Solche unterschiedlichen Identitäten können in einem sozialen Kontext unterschiedliche Bedeutungen haben. Zum Beispiel möchte eine Person als Zuwanderin vielleicht nicht, dass diese Identität so offensichtlich ist, weil sie im Arbeitsumfeld diskriminiert wird, während sie in nachbarschaftlichen Beziehungen keine Probleme hat.

Bevor man sich mit den Einzelheiten des Managements der kulturellen Vielfalt befasst, muss zunächst das Zielpublikum bestimmt werden. Ziele, die manchmal mit guten Absichten begonnen werden, können zu unerwarteten negativen Resultaten führen. Ein Prozess, der mit der Absicht beginnt, die Zielgruppe zu unterstützen, und diese Gruppe ungewollt abwertet oder solche Wahrnehmungen hervorruft, sollte vermieden werden. Ein Beispiel: Obwohl ein Programm initiiert wird, um eine bestimmte Minderheitengruppe (z. B. Einwanderer) sozial zu unterstützen, können einige stereotype Einstellungen und Verhaltensweisen unbeabsichtigt dazu führen, dass sich die Mitglieder dieser Gruppe fragen: "Bin ich nicht gut genug?" und sich selbst als wertlos ansehen. Hier stellt sich die Frage, ob das Mentor-Mentee-Paar aus der gleichen Gruppe (z. B. gleiches Geschlecht, gleiche ethnische Zugehörigkeit usw.) oder aus einer anderen Gruppe stammen sollte. Es ist schwierig, eine klare Antwort auf eine solche Frage zu geben. Wichtig ist, dass sich die Antwort auf diese Frage je nach dem Zweck des Mentoring-Programms ändern kann. Bei einem Prozess, bei dem Personen aus derselben Gruppe zusammenkommen, kann sich beispielsweise eine starke soziale Beziehung und Empathie zwischen dem Mentor und dem Mentee entwickeln (z. B. können sich zwei berufstätige Frauen besser verstehen oder zwei Einwanderer aus derselben ethnischen Gruppe können sich leichter verständigen). Ebenso kann eine afroamerikanische Person von einem Mentor mit demselben ethnischen Hintergrund mehr psychosoziale Unterstützung erhalten (im Gegensatz zu einem anderen Mentor mit einem anderen kulturellen Hintergrund) (Thomas & Alderfer, 1989). Personen aus einer Minderheitenkultur können skeptisch und misstrauisch gegenüber Personen aus der Mehrheit sein (Crocker & Major, 1989). Hier sollte der Mentor betonen, dass die kulturelle Vielfalt tatsächlich eine Bereicherung für beide Parteien darstellt, wenn man sie nicht nur aus der Perspektive des Mentors, sondern auch des Mentees betrachtet, und dass sich diese Bereicherung auch im gegenseitigen Lernprozess widerspiegeln wird.

Andererseits kann, wenn das Ziel die Entwicklung zwischenmenschlicher sozialer Beziehungen ist, ein höheres Maß an Kommunikation und Verständnis in Bezug auf interkulturelles oder geschlechtsspezifisches Verständnis in einer Organisation/Gesellschaft durch den Aufbau von Beziehungen zwischen den Gruppen erreicht werden; solche Unterschiede können sich in einen Vorteil verwandeln. Mentoren, die eine unterstützende Rolle im Unterstützungsprozess spielen, sollten sich der kulturellen Vielfalt ebenso bewusst sein wie der Mentee. Beispielsweise sollten die Antworten auf Fragen wie die, was ein Stereotyp ist, wie es gebildet wird oder wie verschiedene Menschen aus verschiedenen

Kulturen oder Geschlechter an ein und dasselbe Thema herangehen können, bekannt sein. Stereotype sind oft voreingenommene und ungenaue Überzeugungen, die viele Menschen über alle Menschen oder Dinge mit bestimmten Merkmalen haben. Stereotype können das größte Hindernis für den Umgang mit kultureller Vielfalt und den Erfolg des Mentoring-Prozesses sein. Solche Urteile können sich negativ auf das Potenzial einer starken Beziehung auswirken, die zwischen dem Mentor-Mentee-Paar aufgebaut werden kann, ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht.

Mentoren sollten versuchen, mögliche negative Stereotypen (falls vorhanden) gegenüber einem Mentee aus einer anderen Kultur beiseite zu schieben und sollten der anderen Person durch ihre Einstellung und ihr Verhalten das Gefühl geben, wertvoll zu sein. Der Mentor muss über ein hohes Maß an Empathie verfügen. Zu diesem Zeitpunkt sollten Mentor und Mentee offen dafür sein, mehr über andere Kulturen zu erfahren, sich der kulturellen Unterschiede bewusst sein und bereit sein, ihr Verhalten zu ändern, um Personen aus anderen Kulturen zu respektieren. Je positiver die Einstellung der Mentor- und Mentee-Kandidaten zur kulturellen Vielfalt ist, desto stärker wird eine solche Mentoring-Beziehung sein.

Stereotype können jedoch zu Überzeugungen führen, z. B. wenn Personen, die in der Mehrheitskultur leben, denken, dass Personen, die einer Minderheit angehören, weniger Fähigkeiten und Kompetenzen haben. Beispielsweise können Frauen, die einer Minderheitengruppe angehören, aufgrund solcher Stereotypen negativen Einstellungen und Verhaltensweisen im sozialen Leben und im Arbeitsumfeld ausgesetzt sein, insbesondere zu Beginn ihrer beruflichen Entwicklung (Thomas, 1990). In solchen Fällen können die Mentoren ihre Mentees bei der Bewältigung negativer Ergebnisse im sozialen und organisatorischen Umfeld unterstützen. Die Perspektiven der Gruppenmitglieder, die unterstützt werden sollen, sollten einbezogen werden, und der Zweck des Mentoring-Prozesses sollte sorgfältig definiert und geklärt werden (z. B. ob das Ziel darin besteht, zur beruflichen Entwicklung der Zielgruppe beizutragen oder sowohl Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung als auch soziale Unterstützung zu bieten). Bei einem Mentoring-Prozess, der einem bestimmten Zweck dient, muss auch sichergestellt werden, dass beide Parteien (Mentor und Mentee) freiwillig an dem Prozess beteiligt sind. Dieser Punkt ist besonders wichtig für Personen, die einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund haben und daher unterschiedliche Perspektiven haben, um einander zuzuhören und zu verstehen.

Der Mentor kann zunächst die wichtigsten kulturellen Unterschiede erwähnen. Mentees zögern möglicherweise, mögliche kulturelle Unterschiede anzusprechen, da Mentoring-Sitzungen eher ein vom Mentor geführter Prozess sind. In diesem Fall sollten die Mentoren von Anfang an zeigen, wie aufgeschlossen sie sind. Auf diese Weise kann die von den Mentees empfundene Vertrautheit und das Verständnis weiter gefördert werden. Abgesehen von den kulturellen Unterschieden würde es die Aufrichtigkeit und Glaubwürdigkeit des Mentors und das Gefühl des Vertrauens und der Akzeptanz des Mentees erhöhen, wenn der Mentor den ersten Schritt macht und die Gemeinsamkeiten hervorhebt. Der Mentor sollte so viel wie möglich über den Mentee wissen, um Gemeinsamkeiten zu erkennen. Eine der wichtigsten Informationen ist die aktuelle Stimmungslage des Mentees, die gut ermittelt werden muss. Das Ausmaß, in dem der Mentee einen negativen Affekt erlebt, könnte das emotionale Gleichgewicht der Person und damit die Möglichkeit eines positiven Ergebnisses des Dialogs im Mentoring-Prozess verringern. Es ist möglicherweise nicht vorteilhaft, einen Dialog mit negativ gestimmten Mentees zu beginnen, indem man kulturelle Unterschiede oder Gemeinsamkeiten hervorhebt. In einem solchen Fall wäre es vorteilhafter, den Dialog über das Hauptproblem oder -bedürfnis des Mentees zu führen. Andernfalls könnten die Mentees denken, dass der Mentor nicht sensibel genug für die oben genannten Bedürfnisse/Probleme ist und ihre Sorgen nicht teilt. Außerdem kann es sein, dass die Mentees bis zu ihrem nächsten Gespräch negative Erfahrungen (z. B. soziale Ausgrenzung) gemacht haben. In solchen Fällen möchten sie vielleicht nicht über kulturelle Unterschiede sprechen. Deshalb wäre es hilfreich, in jedem Gespräch Fragen zu stellen, z. B. was sie in der Zwischenzeit erlebt haben, wie ihre Woche verlaufen ist usw.

#### 4.3. Einhaltung der ethischen Grundsätze bei Mentoring-Diensten

Bei der Durchführung eines adaptiven Mentoring-Prozesses sind ethische Grundsätze zu beachten. Die Einhaltung ethischer Regeln in der Beziehung zwischen Mentor und Mentee vermittelt beiden Parteien ein Gefühl des Vertrauens und Klarheit darüber, worauf im Rahmen des Mentoring-Dienstes zu achten ist. Bei der Festlegung der ethischen Grundsätze sollte ein Weg beschritten werden, der mit den Zielen des jeweiligen Mentoring-Dienstes in Einklang steht. Eine solche Haltung, die professionelle Beziehungen unterstützt, wird es auch dem Mentor und dem Mentee erleichtern, eine konsistentere und sinnvollere Erfahrung zu machen. Diese ethischen Grundsätze lassen sich wie folgt auflisten:

1. Erstens sollte der Mentor im Voraus festlegen, wie viel Zeit und Mühe er für die persönliche Entwicklung des Mentees aufwenden will. Die Klärung von Fragen wie Dauer und Häufigkeit des Mentorings ist ebenfalls ein ethisches Erfordernis, um Unsicherheiten für den Mentee zu vermeiden.
2. Mentoring kann zu verschiedenen Zwecken durchgeführt werden (z. B. zur emotionalen oder sozialen Unterstützung und zur beruflichen Entwicklung). Unabhängig davon, wie erfahren ein Mentor in seinem Fachgebiet ist, sollte er realistisch und ehrlich einschätzen, welche Art von Dienstleistung/Unterstützung er dem Mentee bieten kann und welche Kapazitäten er hat. Wenn die Person beispielsweise weniger Wissen/Kapazitäten als Mentor hat, als der Mentee benötigt, sollte sich der Mentor dessen bewusst sein und ihn an einen anderen Mentor verweisen, der mehr Fachwissen hat oder mehr Zeit dafür aufbringen kann. Andernfalls könnte der Mentee unbewusst eine Erwartungshaltung haben, und wenn diese Erwartung nicht erfüllt wird, kann dies für den Mentee eine Enttäuschung sein. Der Mentor sollte keine direkten Ratschläge erteilen, wenn er nicht über eine medizinische, therapeutische oder gesetzlich zugelassene Bescheinigung verfügt.
3. Einer der wesentlichen Grundsätze für einen effektiven Weg in der Mentoring-Beziehung besteht darin, einen sicheren Raum für den Mentee zu schaffen. Beim Aufbau einer Mentoring-Beziehung ist die Wahrnehmung der Privatsphäre der Mentees, dass sie sich in einem sicheren Umfeld befinden, in dem sie ihre kritischen Gefühle (z. B. Furcht, Ängste) offenbaren können, wichtig für den Nutzen des Prozesses. Auf diese Weise haben die Mentees die Möglichkeit, ihre unterschiedlichen Ideen und Bedenken mitzuteilen. Um einen solchen sicheren Raum zu schaffen, sollte der Mentor die Bedeutung der Privatsphäre besonders hervorheben.
4. Wie bereits im vorangegangenen Thema betont, ist es wichtig, sich der kulturellen Vielfalt bewusst zu sein, und Mentoren sollten sich stereotyper Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Mentees mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund bewusst sein. Mentor und Mentee können unterschiedliche Hintergründe haben (z. B. Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, sozioökonomischer Status, Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Kultur, Religion, eine Person mit einer körperlichen Behinderung). Es sollte eine professionelle Kommunikation hergestellt werden; obszöne und beleidigende Ausdrücke sollten vermieden werden. Die Erfahrungen sollten sensibel angegangen werden, und die Menschen sollten sich gegenseitig zuhören, ohne zu urteilen.

5. Der Mentor sollte sich immer bewusst sein, dass es sich bei der etablierten Beziehung eher um eine professionelle Beziehung handelt. Es ist wichtig, den schmalen Grat zwischen Freundlichkeit und "Freundschaft mit dem Mentee" zu wahren. Es sollte beachtet werden, dass der Mentee, wenn er Unterstützung benötigt, angeleitet werden sollte, im Laufe der Zeit auf eigenen Füßen zu stehen. Auf diese Weise fühlt sich der Mentee nicht vom Mentor abhängig und fühlt sich in dem Bereich, in dem er oder sie Unterstützung benötigt, nicht als verletztlich. Wenn die Beziehung zwischen Mentor und Mentee über das Berufliche hinausgeht, z. B. wenn der Mentor feststellt, dass er romantische Gefühle für den Mentee hegt, kann die Mitteilung dieser Situation an den Mentee zu Verwirrung und emotionalen Schäden führen. Als alternative Strategie sollte der Mentor eine solche Situation sofort mit einer anderen Fachkraft besprechen und sich beraten lassen, wie er damit umgehen kann. Die sofortige Beendigung des beruflichen Prozesses mit dem Mentee kann beim Mentee Fragen aufwerfen und eine große Enttäuschung hervorrufen, wenn er sich solcher Gefühle bewusst ist. Im Hinblick auf das Machtgleichgewicht sollten Mentoren, die eine Art Moderatorenrolle innehaben, mehr darauf achten, die Grenzen in den zwischenmenschlichen Beziehungen zu wahren.

6. Es ist notwendig, sich in einer Weise zu treffen, die die Machtverhältnisse zwischen Mentor und Mentee berücksichtigt. Wenn z. B. ein Chef einen Mitarbeiter im Geschäftsleben als Mentor betreut, kann dies dazu führen, dass die oben genannten Qualitätsanforderungen ignoriert werden (z. B. kann sich der Mentee nicht sicher fühlen und sich nicht frei äußern können).

7. Es ist notwendig, dem Mentee negatives und positives Feedback zu geben, gemeinsam eine Bewertung vorzunehmen und solche Situationen bei Bedarf nicht zu ignorieren.

8. Mentoren und Mentees sollten sich ihrer Pflicht bewusst sein, mögliche Verhaltensverstöße zu melden. Der Mentor sollte diese Bedeutung zu Beginn der Mentoring-Beziehung betonen. Beide Parteien sollten wissen, wie sie Verstöße gegen ethische Grundsätze oder Verhaltensweisen melden können und dass dies eine Verpflichtung darstellt. Wird diese Pflicht nicht hervorgehoben, weiß der Einzelne möglicherweise nicht, was er tun soll, wenn er Zeuge eines möglichen Verstoßes wird, und derartige Verstöße bleiben möglicherweise für immer geheim.

#### 4.4. Praktische Ratschläge für Mentoren (wie man Feedback gibt)

Das Geben von Feedback ist für die Mentoring-Beziehung notwendig. Das Feedback kann auf der Grundlage der Einstellung, des Verhaltens oder der Leistung gegeben werden. Es muss auf die richtige Art und Weise und zum richtigen Zeitpunkt gegeben werden. Es sollte ohne Verzögerung gegeben werden, normalerweise nach einem Ergebnis. Wenn die Person nervös oder emotional ist und andere Personen in der Nähe sind, die die Privatsphäre stören, ist es vielleicht nicht der richtige Zeitpunkt, um negatives Feedback zu geben. Im Idealfall sollte das Feedback systematisch und häufig (wöchentlich oder monatlich) gegeben werden, wobei man sich darauf konzentriert, was gut/positiv oder schlecht/negativ gelaufen ist.

Positives und negatives Feedback ist für die persönliche Entwicklung von Vorteil. Positives Feedback erhöht die Selbstwirksamkeit und das Selbstvertrauen und trägt zur persönlichen Entwicklung des Einzelnen sowohl im sozialen als auch im beruflichen Leben bei. In diesem Zusammenhang können die Erwartungen von Mentor und Mentee an Feedback unterschiedlich sein. Eine Studie zeigte beispielsweise, dass Mentoren sowohl positives als auch negatives Feedback geben sollten, während Mentees sich nur auf positives Feedback konzentrieren (Eller et al., 2014). Dementsprechend ist es verständlich, dass Mentees eine Interaktion in einem sicheren Umfeld ohne Kritik erwarten. Wenn jedoch ständig über die positiven Ergebnisse gesprochen wird und die negativen ignoriert werden, würde dies zu übermäßigem Selbstvertrauen führen, und der Einzelne könnte im Falle eines Misserfolgs mehr Depressionen erleben. Ebenso kann sich die ständige Erörterung negativer Themen negativ auf die psychische Gesundheit auswirken. In diesem Fall sollte eine konstruktive Haltung eingenommen werden, indem ein Gleichgewicht zwischen positivem und negativem Feedback angestrebt wird. Bei der Erteilung von Feedback ist zu bedenken, dass positives Feedback wichtiger ist als negatives oder korrigierendes Feedback. Korrektives Feedback sollte so gegeben werden, dass eine Änderung der Einstellung und des Verhaltens in Richtung der angestrebten Ergebnisse angestrebt wird. Kommentare, die eher als Kritik denn als Feedback wahrgenommen werden, können Abwehrreaktionen auslösen.

Wie das Feedback gegeben wird, ist wichtiger als ob es positiv oder negativ ist. Wichtig ist, dass die soziale Entwicklung durch konstruktives Feedback gefördert wird, da solche Mitteilungen Informationen enthalten, die sich auf künftige Handlungen auswirken können. Bei positivem Feedback sollte man der Person die Möglichkeit geben, die Aussage im Kopf zu verarbeiten, anstatt sie nacheinander zu kommentieren. Negatives Feedback kann später gegeben werden. In der Zwischenzeit sollte es keine "aber"-Sätze geben. Der Mentor kann zum Beispiel mit folgendem Satz beginnen: "Zunächst einmal war es sehr wichtig, dass Sie

diese Aufgabe in Angriff genommen haben; herzlichen Glückwunsch." Dann können negative Punkte mit einer Aussage wie "zweitens sollte ich darauf hinweisen" erwähnt werden. Danach kann die Sitzung mit konstruktivem Feedback abgeschlossen werden.

Der Mentor sollte auch seine Gefühle berücksichtigen, wenn er Feedback gibt. Er sollte sich darüber im Klaren sein, ob er das Feedback nur gibt, weil er sich ärgert, oder ob er es tut, um einen positiven Beitrag zur Situation oder zur Person zu leisten. Der Mentor sollte Feedback zu einem Thema geben, für das er ausgebildet wurde und auf das er spezialisiert ist, anstatt persönliche Gefühle zu äußern. Dabei sollte er so spezifisch und klar wie möglich sein, anstatt das Thema zu umschiffen. Der Mentor sollte so freundlich sein, dass er den Mentee ermutigt, und eine wertende Haltung vermeiden. Diese Haltung kann das Vertrauensverhältnis stärken und ein Umfeld schaffen, das offener für Feedback ist, auch wenn es negativ ist.

Das Feedback des Mentors hilft dabei, die Fähigkeiten und potenziellen Stärken des Mentees zu entdecken. Angenommen, der Mentee erhält korrigierendes oder negatives Feedback. In diesem Fall sollte er sich darüber im Klaren sein, dass er automatisch in eine Abwehrhaltung geraten kann, und er sollte sich bewusst sein, dass er in einer solchen Situation tief durchatmen und zuhören sollte. Darüber hinaus kann der Mentee nach der Bemerkung um mehr Klarheit zu dem Thema bitten oder seine Ansichten und Gedanken hinzufügen. In solchen Fällen sollte der Mentor auch für die Ansichten und Meinungen des Mentees offen sein, nachdem er ihm ein Feedback gegeben hat, und sich künftige Antworten mit Verständnis anhören. Gerade in solchen Fällen kann die schriftliche Kommunikation zu Missverständnissen führen. Sie sollte so verbal wie möglich sein. Neben dem Blickkontakt ist es wichtig, dass der Körper dem Mentee zugewandt ist und ein vorsichtiger Tonfall verwendet wird. Nach dem Feedback ist es wichtig, ein guter Zuhörer zu sein. Der Mentor sollte dafür sorgen, dass keine Ablenkungen vorhanden sind (z. B. sollten Telefone stumm geschaltet sein).

## 4.5. Referenzen

Bandura, A. *Self-efficacy: The Exercise of Control*. Freeman; New York: 1997.

Crocker, J. & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, 96, 906-630.

Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 34(5), 815-820.

- Rohner, R. P. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 15*, 111–138.
- Thomas, D. A. (1990). The impact of race on managers' experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship): An intra-organizational study. *Journal of Organizational Behavior, 11*(6), 479-492.
- Thomas, D. A., & Alderfer, C. P. (1989). The influence of race on career dynamics: Theory and research on minority career experiences. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 133–158). Cambridge University Press.

## 4.6. Quiz

**1. Welcher der folgenden Punkte ist einer der wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen Mentoring-Prozess?**

- a. Klarheit
- b. Kommunikation
- c. Engagement
- d. Alle

**2. Welche der folgenden Eigenschaften sollte jeder potenzielle Mentor in einem Mentoring-Programm in Bezug auf die Komponente "Klarheit" haben oder entwickeln?**

- a. Intimität und Vertrauen aufbauen
- b. Effektives Zuhören
- c. Feedback geben
- d. Alle

**3. Welche der folgenden Aussagen ist falsch?**

- a. Es ist wichtig, dass Mentoren eine Haltung einnehmen, die eine offene Kommunikation ermöglicht.
- b. Mentoren sollten sich trauen, alles zu sagen, wenn sie Feedback geben.
- c. Das Ausmaß, in dem der Mentor den Mentee versteht, ist entscheidend.

d. Die Ziele des Mentoring-Programms sollten sowohl für den Mentor als auch für den Mentee klar sein.

**4. "Kulturelle Unterschiede sind subjektiv und dynamisch, daher sollten Mentoren Mentees mit einem bestimmten kulturellen Hintergrund nicht standardmäßig bewerten."**

- a. Richtig
- b. Falsch

**5. Welcher der folgenden Punkte ist für das Management der kulturellen Vielfalt im Mentoring-Programm wichtig?**

- a. Die Mentoren sollten für jeden Mentee ein eigenes Programm erstellen, das die kulturellen Unterschiede berücksichtigt.
- b. Mentoren sollten stereotype Haltungen und Verhaltensweisen vermeiden.
- c. Mentoren sollten über Ressourcen verfügen, um Fragen zu beantworten, z. B. was ein Stereotyp ist, wie es entsteht oder wie verschiedene Menschen aus unterschiedlichen Kulturen oder Geschlechtern an dasselbe Thema herangehen können.
- d. Alle

**6. Welche der folgenden Aussagen ist im Zusammenhang mit dem Management kultureller Vielfalt falsch?**

- a. Mentees können schüchtern sein, wenn es darum geht, über mögliche kulturelle Unterschiede zu sprechen. In diesem Fall sollten die Mentoren von Anfang an zeigen, wie aufgeschlossen sie sind.
- b. Bevor der Prozess des Managements kultureller Vielfalt im Detail beschrieben wird, muss die Zielgruppe bestimmt werden.
- c. Der Mentor sollte über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen verfügen.
- d. Kulturelle Unterschiede spielen beim Matching von Mentor und Mentee keine Rolle.

**7. Welcher der folgenden Punkte gehört zu den ethischen Grundsätzen, die bei Mentoring-Diensten beachtet werden sollten?**

- a. Schaffung eines sicheren Umfelds für den Mentee.
- b. Sich der kulturellen Vielfalt bewusst sein.

c. Obwohl die Beziehung zwischen Mentor und Mentee auf Aufrichtigkeit beruht, sollte nicht vergessen werden, dass es sich um eine professionelle Beziehung handelt.

d. Alle

**8. "Wenn der Mentee Probleme hat, sollte der Mentor alle Probleme des Mentees lösen."**

a. Richtig

b. Falsch

**9. "Sowohl der Mentor als auch der Mentee sollten wissen, wie sie Verstöße gegen ethische Grundsätze oder Verhaltensweisen melden können und dass sie dafür verantwortlich sind."**

a. Richtig

b. Falsch

**10. Welche der folgenden Aussagen ist falsch?**

a. Sowohl positives als auch negatives Feedback sind für die persönliche Entwicklung von Vorteil.

b. Wenn der Mentor Feedback gibt, sollte er seine eigenen Gefühle überprüfen.

c. Das Feedback des Mentors hilft dabei, die Fähigkeiten und potenziellen Stärken des Mentees zu entdecken.

d. Der Mentee muss dem Feedback des Mentors ohne Fragen folgen.

**11. "Feedback sollte ohne Verzögerung gegeben werden, nachdem eine Leistung oder ein Verhalten stattgefunden hat."**

a. Richtig

b. Falsch

**12. "Es ist nicht notwendig, Aspekte wie Raum, Privatsphäre oder emotionalen Zustand zu berücksichtigen, wenn man Feedback gibt."**

a. Richtig

b. Falsch

#### 4.7. Annex 4 - Quiz Antworten

Fragen	Antworten
Frage 1	d
Frage 2	d
Frage 3	b
Frage 4	a

Frage 5	d
Frage 6	d
Frage 7	d
Frage 8	b
Frage 9	a
Frage 10	d
Frage 11	a
Frage 12	b



Mentoring-Programm für Fachleute zur Unterstützung der Integration von Zuwanderinnen in Form von Blended-Learning

## **MODUL 4- Aktivitäten**

# Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings

2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474

Umfassendes Ausbildungsmodell zur Unterstützung des Integrationsprozesses, zur Schaffung eines integrativen Umfelds und von Möglichkeiten für Immigrantinnen im Bereich des sozialen und beruflichen Lebens

## COMO-TRAIN



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

4.1. Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings	3
4.1. Klarheit, Kommunikation, Engagement	3
4.2. Management der kulturellen Vielfalt	4
4.3. Einhaltung der ethischen Grundsätze bei Mentoring-Diensten	5
4.4. Praktische Tipps für Mentoren (wie man Feedback gibt)	7

## 4.1. Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings

### 4.1. Klarheit, Kommunikation, Engagement

<b>Aktivität No. 4.1.</b>	
<b>MODUL</b>	Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings
<b>Thema</b>	Klarheit, Kommunikation, Engagement
<b>Titel der Aktivität</b>	Aktives Zuhören in Mentoring-Diensten
<b>Pädagogisches Ziel</b>	Fähigkeiten zum aktiven Zuhören erwerben

<b>Zielgruppe</b>	Fachleute
<b>Dauer (in Minuten)</b>	45 Minuten
<b>Einstellungen</b>	Klassenraum
<b>Größe der Gruppe</b>	12-16 Teilnehmer + 1 Moderator
<b>Methode</b>	Gruppenarbeit in Paaren
<b>Tools</b>	Zwei Stühle (Gruppen von zwei Personen können sich gegenüber sitzen)

### Beschreibung der Tätigkeit

Aktives Zuhören ist eine Fähigkeit, die in der zwischenmenschlichen Kommunikationsdynamik einen sehr wichtigen Platz einnimmt. Diese Aktivität zielt darauf ab, ein Bewusstsein für die Bedeutung dieser Fähigkeit zu schaffen, indem eine Übung zum aktiven Zuhören durchgeführt wird.

### Text der Anleitung für Lernende (Fachleute)

1. Alle Teilnehmer sollten in zwei Gruppen aufgeteilt werden (die erste Gruppe mit 6-8 Personen und die zweite Gruppe mit 6-8 Personen).
2. Beide Gruppen sollten in Gruppen mit jeweils zwei Mitgliedern aufgeteilt werden.
3. In der ersten Gruppe wechseln sich die Teilnehmer, die zu zweit sind, beim Sprechen und Zuhören ab, um das aktive Zuhören zu üben. In der zweiten Gruppe spricht nur ein Mitglied, während das zweite Mitglied als Zuhörer fungiert.
4. In der zweiten Gruppe sollte der Moderator die folgenden Anweisungen geben, ohne dass der Sprecher sie kennt: "Schauen Sie uninteressiert, während Sie dem Redner zuhören, schauen Sie ständig auf Ihre Uhr/Ihr Telefon oder in die Gegend, machen Sie einen Ausdruck, als ob Sie sich langweilen würden, sitzen Sie in entspannter Haltung."
5. In der ersten Gruppe spricht jedes Mitglied abwechselnd 3-4 Minuten lang über ein Thema, das ihm wichtig ist. Betonen Sie, wie wichtig es ist, während des Gesprächs mit allen Teilnehmern dieser Gruppe Augenkontakt herzustellen.
6. Der Zuhörer in der ersten Gruppe sollte der anderen Person nur still zuhören, anstatt während dieser 3-4 Minuten zu sprechen.
7. Wenn das Sprechen in der ersten Gruppe beendet ist, lassen Sie den Zuhörer zusammenfassen, was der Sprecher gesagt hat.
8. Der Sprecher der ersten Gruppe klärt oder korrigiert, was er für notwendig hält, und bestätigt die richtigen Aussagen des Zuhörers.
9. Zum Schluss tauschen alle Teilnehmer (die erste und die zweite Gruppe) ihre Erfahrungen aus den Gesprächen mit ihren Paaren aus.

### Zusammenfassung

Hier geht es darum, das Bewusstsein für aktives Zuhören zu schärfen. Die Teilnehmer der ersten Gruppe erhielten Anweisungen, die sie lehren sollten, ihrem Gegenüber geduldig zuzuhören. So sollten sie die Einsicht gewinnen, dass die andere Person beim Sprechen nicht unterbrechen sollte. Darüber hinaus durften die Zuhörer über das, was der Sprecher sagte, nachdenken und es kommentieren. Die Teilnehmer der zweiten Gruppe erhielten Anweisungen, um die Bedeutung der Körpersprache besser zu verstehen. Am Ende der Aktivität sollten sich alle Teilnehmer der Komponenten des aktiven Zuhörens bewusstwerden, indem sie ihre eigenen Erfahrungen in wenigen Minuten zusammenfassen.

## 4.2. Management der kulturellen Vielfalt

<b>Aktivität No. 4.2.</b>	
<b>MODUL</b>	Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings
<b>Thema</b>	Management der kulturellen Vielfalt
<b>Titel der Aktivität</b>	Generierung von Argumenten gegen Stereotypen
<b>Pädagogisches Ziel</b>	Bewusstseinsbildung gegen Stereotypen
<b>Zielgruppe</b>	Fachleute
<b>Dauer (in Minuten)</b>	45 Minuten
<b>Einstellungen</b>	Klassenraum
<b>Größe der Gruppe</b>	12-16 Teilnehmer + 1 Moderator
<b>Methode</b>	Gruppenarbeit
<b>Tools</b>	Leere Karten/Papiere
<b>Beschreibung der Tätigkeit</b>	
<p>Stereotype sind eines der größten Hindernisse im Umgang mit kultureller Vielfalt im Mentoring-Prozess. Wenn Mentoren in der Lage sind, sich dieser Tatsache bewusst zu werden und ihre Einstellungen und Verhaltensweisen gegen solche Erkenntnisse zu steuern, können sie sowohl für sich selbst als auch für die Mentees positive Ergebnisse erzielen. Mit dieser Aktivität wird erwartet, dass sie verstehen, dass Stereotypen nicht immer gültig sind und zu voreingenommenen Meinungen führen können, und dass sie neue Perspektiven gewinnen.</p>	
<b>1. Text der Anleitung für Lernende (Fachleute)</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lassen Sie alle Teilnehmer nebeneinandersitzen.</li><li>2. Geben Sie jedem Teilnehmer ein leeres Blatt Papier. Auf diesen Papieren steht die folgende Liste von Stereotypen als Beispiel zur Verfügung:</li><li>3. Blondinen sind nicht intelligent</li><li>4. Alle jungen Leute sind Rebellen.</li><li>5. Alle Einwanderer sind faul und sind in unserem Land, um die öffentlichen Finanzen auszunutzen.</li><li>6. Frauen sind nicht so intelligent wie Männer.</li><li>7. Alle Restaurants in Touristengebieten bieten schlechten Service.</li><li>8. Keinem Verkäufer kann man trauen.</li><li>9. Bitten Sie die Teilnehmer, an einen Stereotyp zu denken, den sie kennen, und es in ein paar Minuten auf das Papier zu schreiben (weisen Sie darauf hin, dass sie von der Stereotypenliste auf den Blättern profitieren können).</li><li>10. Sammeln Sie alle Zettel ein und bitten Sie jeden Teilnehmer, nach dem Mischen einen Zettel mit der Vorderseite nach unten zu nehmen. Wenn die Teilnehmer ihr eigenes Papier wählen, bitten Sie sie,</li></ol>	

es mit der Person neben ihnen zu tauschen.

11. Bitten Sie jeden Teilnehmer, ein Gegenargument/Beispiel gegen das Stereotyp auf seinen Zettel zu schreiben.

12. Bitten Sie einen Freiwilligen unter den Teilnehmern, das Stereotyp auf dem Papier, das er in der Hand hält, und ein Gegenargument/Beispiel, das er geschrieben hat, laut vorzutragen. Fahren Sie fort, bis alle Teilnehmer das auf dem von ihnen ausgewählten Papier Geschriebene mitgeteilt haben.

13. Führen Sie abschließend eine allgemeine Diskussion über die Gedanken der Teilnehmer. Diese Diskussion kann auch Überlegungen zu den Stereotypen und Gegenargumenten beinhalten (z. B.: Was denken Sie über die identifizierten Stereotypen und Beispiele? Welche Gegenbeispiele waren neu und ungewöhnlich?)

### Zusammenfassung

Mit dieser Aktivität soll das Bewusstsein der Teilnehmer für Stereotypen geschärft werden. Das Bewusstsein für Stereotypen und die Bewältigung dieser Kognitionen würde zu empathischem Verständnis und aufmerksamen Zuhören führen.

## 4.3. Einhaltung der ethischen Grundsätze bei Mentoring-Diensten

<b>Aktivität No. 4.3.</b>	
<b>MODUL</b>	Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings
<b>Thema</b>	Einhaltung der ethischen Grundsätze bei Mentoring-Diensten
<b>Titel der Aktivität</b>	Wechselseitige ethische Verantwortlichkeiten bei Mentoring-Diensten
<b>Pädagogisches Ziel</b>	Verständnis grundlegender ethischer Prinzipien in Mentoring-Diensten
<b>Zielgruppe</b>	Fachleute
<b>Dauer (in Minuten)</b>	45 Minuten
<b>Einstellungen</b>	Klassenraum
<b>Größe der Gruppe</b>	12-16 Teilnehmer + 1 Moderator
<b>Methode</b>	Gruppenarbeit
<b>Tools</b>	Eine kurze Liste mit ethischen Leitlinien
<b>Beschreibung der Tätigkeit</b>	
<p>Es gibt wichtige ethische Grundsätze, die befolgt werden müssen, um die Menschenwürde in den Vordergrund zu stellen und eine vertrauenswürdige soziale Beziehung zwischen dem Mentor-Mentee-Paar aufzubauen. Diese Aktivität zielt darauf ab, die grundlegenden ethischen Prinzipien zu erkennen und zu verstehen.</p>	
<b>Text der Anleitung für Lernende (Fachleute)</b>	

1. Verteilen Sie eine Liste mit den folgenden Leitlinien an alle Teilnehmer und bitten Sie alle, 15 Minuten lang über die Liste nachzudenken. In dieser Liste sind die ethischen Grundsätze, die Mentoren und Mentees befolgen sollten, getrennt aufgeführt.

Die Erwartungen an die Mentoren sind wie folgt

Identifizieren Sie die Ziele, die der Klient während des Mentoring-Prozesses erreichen möchte.

Unterstützen Sie den Mentee bei der Erreichung der gesetzten Ziele.

Halten Sie die Termine ein und vermeiden Sie Absagen.

Machen Sie den Mentees klar, wie oft Sie mit ihnen in Kontakt treten wollen und wie sie Sie erreichen können. Seien Sie bei der Planung von Treffen flexibel und berücksichtigen Sie, dass sich diese im Laufe der Zeit ändern können.

Seien Sie ein guter Zuhörer und konzentrieren Sie sich auf die besprochenen Themen. Springen Sie nicht von Thema zu Thema.

Achten Sie darauf, eine verlässliche Beziehung zu Ihrem Mentee aufzubauen, indem Sie der Mentoring-Beziehung einen hohen Stellenwert einräumen.

Die Erwartungen an den Mentee sind wie folgt:

Legen Sie die Ziele fest, die Sie erreichen wollen.

Halten Sie die Termine für die Treffen ein und vermeiden Sie Absagen.

Seien Sie spezifisch in Bezug auf die Themen, über die Sie sprechen wollen und für die Sie Unterstützung benötigen.

Machen Sie den Mentees klar, wie oft Sie sich mit ihnen austauschen wollen und wie sie Sie erreichen können. Seien Sie bei der Planung von Treffen flexibel und berücksichtigen Sie, dass sich diese im Laufe der Zeit ändern können.

Seien Sie ein guter Zuhörer und bleiben Sie auf die besprochenen Themen konzentriert. Springen Sie nicht von Thema zu Thema.

Bauen Sie ein Vertrauensverhältnis auf, indem Sie offen über Ihre persönlichen Erfahrungen sprechen.

2. Diskutieren Sie diese Grundsätze anschließend in der Gruppe (z. B. können die Teilnehmer gefragt werden, was sie davon halten, welche Punkte sie hinzufügen/korrigieren möchten usw.).

### Zusammenfassung

Wie aus der Liste der ethischen Grundsätze hervorgeht, können einige Erwartungen bezüglich der ethischen Grundsätze sowohl für den Mentor als auch für den Mentee gelten. Durch diese Aktivität werden die Teilnehmer erkennen, dass die ethischen Grundsätze im Mentoring-Prozess eine gegenseitige Verantwortung sind.

## 4.4. Praktische Tipps für Mentoren (wie man Feedback gibt)

<b>Aktivität No. 4</b>	
<b>MODUL</b>	Schlüsselemente eines erfolgreichen Mentorings
<b>Thema</b>	Praktische Tipps für Mentoren (wie man Feedback gibt)
<b>Titel der Aktivität</b>	Positives und negatives Feedback in Mentoring-Diensten
<b>Pädagogisches Ziel</b>	Verständnis der Bedeutung von positivem und negativem

	Feedback
<b>Zielgruppe</b>	Fachleute
<b>Dauer (in Minuten)</b>	30 Minuten
<b>Einstellungen</b>	Klassenraum
<b>Größe der Gruppe</b>	12-16 Teilnehmer + 1 Moderator
<b>Methode</b>	Gruppenarbeit
<b>Tools</b>	Papiere mit Rückkopplungsmatrix

### Beschreibung der Tätigkeit

Die Rückmeldung an den Einzelnen kann positiv oder negativ sein. Dank dieser Aktivität wird erwartet, dass die Menschen sich dieser Unterscheidung bewusst werden, nachdem sie sich selbst positives und negatives Feedback gegeben haben.

### Text der Anleitung für Lernende (Fachleute)

1. Verteilen Sie Papiere mit der in Abbildung 1 dargestellten Feedback-Matrix an alle Teilnehmer.
2. Bitten Sie die Teilnehmer, die Matrix auszufüllen und dabei eine wichtige aktuelle Entwicklung/Erfahrung zu berücksichtigen (verschiedene Entwicklungen/Erfahrungen können auch separat bewertet werden).
3. Stellen Sie sich für das Feld A die folgenden Fragen: Wie kann ich diese Fähigkeit/Richtung nutzen, um meine Produktivität zu steigern oder meine sozialen Beziehungen zu verbessern? Wie kann ich diese Fähigkeit nutzen, um Menschen zu helfen, die in diesem Bereich nicht stark genug sind?
4. Für Feld B stellen Sie sich folgende Fragen: Welche Maßnahmen habe ich ergriffen, um dieses Problem zu lösen? Wie erfolgreich waren diese Maßnahmen? Wie wird sich das auf meine Arbeit oder mein Leben auswirken, wenn ich keine Veränderung vornehme?
5. Für Feld C stellen Sie sich folgende Fragen: Warum bin ich überrascht, dies zu hören? Welche früheren Erfahrungen könnten dazu geführt haben, dass ich diese Stärke oder dieses Talent vergessen oder übersehen habe? Wie kann ich diese Fähigkeit nutzen, um mein Leben zu verbessern?
6. Für das Feld D stellen Sie diese Fragen: Welche weiteren Informationen brauche ich, um diese Rückmeldung zu verstehen? Welche Unterstützung, Schulung oder Mentorenschaft brauche ich, um damit umzugehen? Kann ich diese Rückmeldung nutzen, um mehr über mich zu erfahren? Wie wird sich die Entwicklung dieser Eigenschaft auf andere Bereiche meiner Arbeit oder meines Lebens auswirken?

**Bild 1**

	Positiv	Negativ
Erwartet	A	B
Unerwartet	C	D

### Zusammenfassung

Feedback ist oft der erste Schritt auf dem Weg zur Veränderung. Solche wertvollen Informationen

können erwartete/unerwartete und positive/negative Dimensionen haben. Bei dieser Aktivität wird von den Teilnehmern erwartet, dass sie die Unterscheidung und die Bedeutung dieser Dimensionen auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen oder der ihrer Angehörigen erkennen.