



# Handbuch Mentoring

## Grundlagen des Mentorings

Wissenswertes für Mentorinnen  
und Mentoren

Durchgeführt von



--

--

--

Im Auftrag von

--

--

--

--

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was ist Mentoring</b>	<b>4</b>
1.1	Ursprung und Bedeutung des Wortes Mentor	4
1.2	Formen des Mentoring	4
1.3	Modelle im Mentoring	6
<b>2</b>	<b>Rollen und Aufgaben der MentorInnen und Mentees</b>	<b>7</b>
2.1	Die Rolle von MentorInnen	7
2.2	Die Aufgaben von MentorInnen	7
2.3	Der Nutzen für MentorInnen	7
2.4	Die Voraussetzungen um MentorIn zu werden	7
2.5	Die Aufgaben von Mentees	7
2.6	Der Nutzen für Mentees	7
2.7	Die Voraussetzungen um Mentee zu werden	8
<b>3</b>	<b>Der Mentoringprozess</b>	<b>8</b>
3.1	Themen im Mentoring	8
3.2	Häufigkeit der Sitzungen	8
3.3	Das erste Treffen	8
3.4	Vor- und Nachbereitung der Sitzungen	9
3.5	Tipps für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung	10
3.6	Stolpersteine im Mentoringprozess	10
3.7	Mentoring-Gesprächsgerüst	11
3.8	Vor dem Gespräch	11
3.9	Zu Beginn	11
3.10	Arbeit am Thema	11
3.11	Am Ende	12
3.12	Zum Abschluss	12
<b>4</b>	<b>Ablauf an der MUG</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Grundlagen der Kommunikation</b>	<b>14</b>
5.1	Was Kommunikation bedeutet	14
5.2	Die Vier Seiten einer Nachricht	14
5.3	Die Vier Ohren einer Nachricht	15
5.4	Feedback	16
5.5	Gesprächsführung	18
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>20</b>

Verfasst von	Unternehmensberatung BAB GmbH
Erstellt	Mai 2009
Copyright by	Unternehmensberatung BAB GmbH
DVR	0947202
Kontaktadresse	<a href="#">unternehmensberatung babgmbh</a> → grillparzerstraße 26 → a-8010 graz → t +43.316.36 22 90 → f +43.316.36 22 90-30 graz@bab.at → www.bab.at

# 1 Was ist Mentoring

---

## 1.1 Ursprung und Bedeutung des Wortes Mentor

Das Wort Mentor ist auf die griechische Mythologie zurückzuführen. Odysseus bat einen alten Freund namens Mentor, in seiner Abwesenheit, seinen Sohn „ins Leben einzuführen“ und ihm den „Vater zu ersetzen“.<sup>1</sup>

In den USA wurde der Begriff des „Mentoring“ in den 1980er Jahren wieder aufgegriffen und kam so zurück nach Europa.

Mentoring beschreibt die Beziehung zwischen zwei Personen: Mentees, die Ziele erreichen möchten und MentorInnen, die Mentees auf diesem Weg unterstützen. Mentoring in einem Unternehmen fördert einzelne MitarbeiterInnen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Sowohl MentorInnen wie auch Mentees sollten die Beziehung freiwillig und gerne eingehen, die Inhalte der Gespräche vertraulich behandeln und gleichermaßen davon profitieren.

Die Unterstützung kann aus folgenden Elementen bestehen:

- regelmäßige Gespräche,
- konkrete Anleitungen,
- Vermittlung von Wissen und Kontakten.

## 1.2 Formen des Mentoring

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Mentoring umzusetzen. Ein Hauptkriterium ist die Unterscheidung in informelles und formelles Mentoring.

### 1.2.1 Informelles Mentoring

Sie haben sicher schon in verschiedenen Situationen Mentoring erfahren:

- Vielleicht gab es da eine Großmutter oder Nachbarin, die Ihnen bei Spaziergängen viel über Pflanzen oder Kräuter beigebracht hat.
- Vielleicht gibt und gab es eine Person an Ihrem Arbeitsplatz, der Sie besonders gerne Fragen gestellt haben. Sie hatte meist die richtigen Antworten und hilfreiche Tipps für Sie.

Es lassen sich sicher noch viele Beispiele für Situationen finden, in denen Sie selbst Mentoring erlebt haben. Mit einem kleinen Unterschied: Es wird dann von informellem Mentoring gesprochen, da es nicht benannt ist. D.h. es gibt keinerlei Vereinbarungen, es passiert eher zufällig und ist zeitlich nicht begrenzt.

### 1.2.2 Formelles Mentoring

Formelles Mentoring findet in Unternehmen in Form von offiziellen Mentoring-Programmen statt. Es lässt sich ebenfalls nach verschiedenen Gesichtspunkten einteilen.

- Internes Mentoring findet innerhalb eines Betriebes statt.

---

<sup>1</sup> Junk, A. (2007). 30 Minuten für erfolgreiches Mentoring. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

- Externes Mentoring bedeutet, dass MentorInnen und Mentees nicht im selben Betrieb beschäftigt sind.
- Peer-Mentoring bedeutet, dass Betroffene andere Betroffene beraten: beispielsweise Jugendliche oder Menschen mit Behinderungen.
- Weiters können verschiedene Ziele und Personengruppen angesprochen werden.

Im folgenden Projekt geht es um ein internes Mentoring-Programm, bei dem erfahrene MitarbeiterInnen als MentorInnen, MitarbeiterInnen mit Behinderungen unterstützen Ihre beruflichen Ziele umzusetzen. Vorteile sind, dass unternehmensspezifische Regeln und Normen vermittelt, Gelerntes sofort am Arbeitsplatz umgesetzt und die Mentoringgespräche einfacher organisiert werden können.

### **Internes Mentoring**

Bei dieser Form kommen beide Mentoring-PartnerInnen aus demselben Unternehmen bzw. derselben Institution, wobei darauf zu achten ist, dass MentorIn und Mentee nie im direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen sollten.

Der **Vorteil** beim internen Mentoring liegt vor allem darin, dass der/dem Mentee spezielle unternehmensspezifische Regeln und Abläufe vermittelt werden können. Kommen MentorIn und Mentee aus verschiedenen Arbeitsbereichen innerhalb des Unternehmens, so lernen sie außerdem die jeweiligen fremden Arbeits- und Aufgabenbereiche kennen. Von Vorteil ist außerdem, dass die Mentoring-Gespräche räumlich leicht zu organisieren sind. Auch für das Unternehmen hat internes Mentoring in der Regel einen großen Nutzen, da MentorIn und Mentee einem kontinuierlichen Lernprozess unterliegen und das Training „on the job“ erfolgt, das Besprochene also sofort am Arbeitsplatz umgesetzt wird. Es verbessert sich durch das Mentoring auch der interne Wissensfluss im Unternehmen. Die Entwicklung der/des Mentees erfolgt nicht mehr ausschließlich durch die Personalabteilung, sondern durch den unmittelbaren Dialog zwischen Mentee, Vorgesetztem und MentorIn, sodass die/der Mentee für die Entwicklung Selbstverantwortung übernimmt.

Natürlich gibt es auch in dieser Mentoring-Form **Nachteile**: Falls die MitarbeiterInnen eines Unternehmens zur Teilnahme am internen Mentoring verpflichtet sein sollten und sie deswegen unfreiwillig eine Mentoring-Beziehung eingehen, können diese Beziehungen durch eingeschränkte Vertrauensverhältnisse mit geringer Offenheit und fehlendem Engagement gekennzeichnet sein, was für den Erfolg des Mentoring natürlich sehr schlecht wäre.

### **Externes Mentoring**

Bei externem Mentoring sind MentorIn und Mentee in verschiedenen Unternehmen beschäftigt. Die Organisation des Mentoring sowie das Rahmenprogramm werden dabei von einer externen Einrichtung durchgeführt.

Von Vorteil ist bei der Tatsache, dass MentorIn und Mentee in verschiedenen Unternehmen arbeiten, dass ihnen dies die Offenheit und Vertrautheit in den Mentoring-Gesprächen erleichtern kann. Für die/den Mentee ergeben sich unter Umständen zusätzliche Karrieremöglichkeiten im Unternehmen der Mentorin/des Mentors. Natürlich gibt es im externen Mentoring auch Konfliktpotenzial. Die aufeinandertreffenden Unternehmenskulturen können so verschieden sein, dass es zu Missverständnissen und Konflikten kommen kann.

### **Cross Mentoring**

Beim Cross-Mentoring erstellen mehrere Unternehmen gemeinsam ein Mentoring-Programm, sodass MentorIn und Mentee jeweils aus verschiedenen Unternehmen stammen. Die Betriebe bilden durch einen wechselseitigen Austausch von MentorInnen und Mentees untereinander

mehrere Mentoring-Paare. Auf diese Weise kann ein Unternehmen das Mentoring-Prinzip erst einmal testen, bevor es ein eigenes internes Mentoring-Programm erstellt.

## 1.3 Modelle im Mentoring

### **Einstiegsmentoring**

Mentoring für Menschen, die neu in ein Unternehmen einsteigen. Die Mentorin/Der Mentor unterstützen die/den Mentee beim Neueinstieg im Unternehmen, bei der Orientierung am neuen Arbeitsplatz und den neuen Gegebenheiten.

### **Entwicklungsmentoring**

Dieses Modell des Mentoring dient zur besseren Verankerung der MitarbeiterInnen im Unternehmen. Hier unterstützt die Mentorin/der Mentor die/den Mentee dabei sich am schon gewohnten Arbeitsplatz noch besser zu verankern, eventuell neue und zusätzliche Teile zu übernehmen und die Arbeiten in Zukunft selbstständiger zu erledigen zu können.

### **Aufstiegsmentoring**

Aufstiegsmentoring ist ein Modell der Karriereförderung. Hier wird versucht gemeinsam das Ziel des beruflichen Aufstieges zu erreichen und die Führungsqualitäten der/des Mentee zu stärken.

## 2 Rollen und Aufgaben der MentorInnen und Mentees

---

### 2.1 Die Rolle von MentorInnen

MentorInnen wirken in der Mentoringbeziehung als Rollenmodelle, Vorbilder und BeraterInnen.<sup>2</sup>

### 2.2 Die Aufgaben von MentorInnen

- Wissen vermitteln, Weitergeben von Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele
- Weitergeben von „ungeschriebenen“ Gesetzen im Betrieb
- Über eigene Erfahrungen in der Arbeitswelt berichten
- Auf realistische Umsetzungen von Zielen der Mentees achten
- Offene Meinungsäußerung
- Möglichkeit für regelmäßige, wertschätzende Rückmeldungen schaffen
- Ihrer/ihrer Mentee Respekt und Wohlwollen entgegen bringen

### 2.3 Der Nutzen für MentorInnen

- Austausch von verschiedenen Sichtweisen
- Einblick in beruflichen Barrieren von Mentees gewinnen
- Motivation für eigene berufliche Entwicklungsschritte
- MentorInnen bilden sich weiter: Erweitern von Gesprächsführungskompetenz
- Besserer Informationsfluss zwischen verschiedenen MitarbeiterInnen
- Knüpfen neuer Kontakte bei Vernetzungstreffen

### 2.4 Die Voraussetzungen um MentorIn zu werden

- Berufs- und Lebenserfahrung
- Freude an der Weitergabe von Wissen
- Vertrautheit mit „ungeschriebenen“ Gesetzen und Spielregeln im Betrieb
- Persönliche Lernbereitschaft
- Bereitschaft zu offenem Feedback
- Zeit und Energie

### 2.5 Die Aufgaben von Mentees

- Ziele und Anliegen formulieren
- Themen aktiv vorschlagen
- Bereitschaft zur Selbstreflexion
- Offenheit für neue Perspektiven, Ideen und Strategien
- Unterstützung der Mentorin /des Mentors annehmen
- Ihrer Mentorin /ihrem Mentor Respekt und Wohlwollen entgegen bringen

### 2.6 Der Nutzen für Mentees

- Stärkung des beruflichen Selbstbewusstseins

---

<sup>2</sup> Femail. Fraueninformationszentrum Vorarlberg. Handbuch für Mentees & MentorInnen. S. 11

- Konkretes Formulieren von beruflichen Zielen
- Unterstützung bei der Erreichung dieser beruflichen Ziele
- Höhere Arbeitszufriedenheit

## 2.7 Die Voraussetzungen um Mentee zu werden

- Fähigkeit, die eigenen Anliegen zu äußern
- Bereitschaft, konstruktive Kritik anzunehmen
- Eigenverantwortlichkeit und Initiative
- Offenheit und Experimentierfreude

Mentees übernehmen in der Mentorschaft bewusst eine aktive Rolle. Darin bringen sie die Offenheit für neue Perspektiven, Ideen und Strategien mit und sind bereit, konstruktive Kritik anzunehmen.

## 3 Der Mentoringprozess

---

### 3.1 Themen im Mentoring

Es gibt eine Vielzahl an Themen, die im Rahmen eines Mentoringprozesses bearbeitet werden können. Welche Inhalte eine besondere Rolle spielen, hängt von den beteiligten Personen ab. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über oft gewählte Themenstellungen:

- Wünsche in Bezug auf den Arbeitsplatz
- Wünsche in Bezug auf Aus- und Weiterbildung
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (z.B: KollegInnen, Arbeitszeit, -klima, etc.)
- Stärken und Talente sichtbar machen
- Selbst- und Fremdbild
- Zeitmanagement

### 3.2 Häufigkeit der Sitzungen

Die Häufigkeit der Sitzungen hängt von den Bedürfnissen der Beteiligten und den Möglichkeiten eines Betriebes ab. Grundsätzlich gilt:

- Zu Beginn sollten die Sitzungen häufiger stattfinden
- Mentoring lebt von persönlichen Lernprozessen. Es sollte daher ausreichend Zeit zwischen zwei Treffen liegen, um neue Lernerfahrungen zu ermöglichen.
- Es sollte möglich, sein bei wichtigen, aktuellen Ereignissen kurze Zwischentreffen einzuschieben.

### 3.3 Das erste Treffen

Beim ersten Treffen werden wichtige Rahmenbedingungen vereinbart und im Rahmen einer Mentoringvereinbarung festgehalten. Folgende Fragen sind zu klären:

**Kennenlernen: MentorIn und Mentee**

- Was interessiert mich an der/dem MentorIn?
- Was interessiert mich am Mentee?



#### Rahmenbedingungen: Wie wollen wir miteinander arbeiten?

- Wie häufig?
- Wie lange?
- An welchem Ort?
- Ist e-Mail möglich und gewünscht?
- Sind Anrufe/Kontakte zwischen den Terminen möglich?
- Wann ist die beste Kontaktzeit?
- Wo gilt die Schweigepflicht?
- Erwartungen: Was wünschen wir

#### Erwartungen: Was wünschen wir uns von der Zusammenarbeit?

- Was wünsche ich mir von der/dem MentorIn?
- Was soll die/der MentorIn nicht tun?
- Was wünsche ich mir von der/dem Mentee?
- Was soll die/der Mentee nicht tun?
- Wie kann die Zusammenarbeit idealerweise aussehen?
- Wie lautet der genaue Auftrag für das Mentoring?

#### Erfolgsdefinition

- Woran machen wir den Erfolg unserer Zusammenarbeit im Mentoring fest?
- Wo möchte die/ der Mentee am Ende des Mentoringprozesses stehen

**Beim ersten Treffen steht der Abschluss des formellen und zwischenmenschlichen Arbeitsbündnisses im Vordergrund.**

### 3.4 Vor- und Nachbereitung der Sitzungen

Beim ersten Treffen werden wichtige Rahmenbedingungen vereinbart und im Rahmen einer Mentoringvereinbarung festgehalten. Im Anschluss an weitere Treffen können folgende Fragen hilfreich für die Auswertung der Gespräche sein.<sup>3</sup>

- Was habe ich der/dem Mentee im letzten Gespräch angeboten:
  - Wissen, Informationen und Tipps
  - Erzählungen von mir selbst
  - Unterstützendes Zuhören
  - Spezielle Fragetechniken
- Was werde ich der/dem Mentee beim nächsten Mal anbieten?
- Welche Gesprächstechniken habe ich eingesetzt:
  - Aktives Zuhören und Beziehungsaufbau
  - Stellen der „richtigen Fragen“, spezielle Fragetechniken
  - Feedback
- Welche Gesprächstechniken werde ich beim nächsten Mal vermehrt einsetzen?
- Welche Bedürfnisse hat die/der Mentee beim letzten Gespräch geäußert?
  - Welche Zielsetzungen ergeben sich daraus für das nächste Mal?

---

<sup>3</sup> Junk, A. (2007). 30 Minuten für erfolgreiches Mentoring. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

### 3.5 Tipps für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung<sup>4</sup>

- **Unrealistische Vorstellungen**
  - Geben Sie zusätzliche Informationen, die es erlauben, die Situation/Zielvorstellung besser einzuschätzen?
  - Große Ziele ihrer/ihrer Mentees sollten in kleinere Teilziele zerlegt werden. Nehmen Sie sich Zeit, diese Teilschritte ausführlich zu besprechen. IhrE Mentee sollte die geplanten Schritte genau beschreiben und festlegen.
- **Selbstverantwortung**
  - Zeigen Sie beim ersten Gespräch auf, was Sie als MentorIn nicht leisten können und wollen.
  - Stellen Sie bereits am Anfang klar, wie viel Zeit Sie als MentorIn investieren können und was in Eigenverantwortung ihrer/ihrer Mentees bearbeitet werden soll.
- **Zeitfaktor**
  - Versuchen Sie ungestörte Meetings abzuhalten, damit die gemeinsame Zeit effektiv und intensiv genutzt werden kann.
  - Teilen Sie sich gegenseitig mit, wann Sie erreichbar sein können und welche Kommunikationswege und -mittel für Sie geeignet sind.

### 3.6 Stolpersteine im Mentoringprozess<sup>5</sup>

Anna Junk hat einige Punkte zusammengefasst, woran Sie im Beratungsprozess merken, dass „etwas nicht mehr stimmt“ und sich etwas gegenüber dem bisherigen Verlauf verändert hat.

#### Woran Störungen sichtbar werden

- Die/Der Mentee vergisst Verabredungen.
- Die/Der Mentee findet keine Zeit mehr für Termine mit Ihnen.
- Die /Der Mentee kommt immer öfter unvorbereitet.
- Die /Der Mentee zeigt keine Eigeninitiative mehr.
- Die /Der Mentee zeigt wachsende Vorbehalte gegen alles, was von Ihnen kommt, gern eingeleitet mit „ja, aber ...“.
- Die /Der Mentee reagiert in Bezug auf Sie emotional unangemessen.
- Die/Der Mentee bringt häufiger kleine Geschenke mit, macht Ihnen Komplimente.
- Die Atmosphäre zwischen Ihnen hat sich verändert.

#### Wie Sie mit diesen Störungen umgehen können

Es ist hilfreich, wenn Sie sich noch einmal den bisherigen Verlauf der gemeinsamen Arbeit vergegenwärtigen.

Sie können in einem Folgetreffen den Wunsch nach einer Zwischenbilanz formulieren. Ziel ist es, zu erfahren, wie IhrE Mentee die Gespräche mit Ihnen erlebt, wie wohl sie/er sich dabei fühlt. Bitten Sie sie /ihn ausdrücklich, auch Kritisches zu äußern. Hören Sie nun aufmerksam zu und fangen Sie nicht gleich an, sich zu rechtfertigen oder zu erklären. Hören Sie die Wünsche heraus, die die/der Mentee an Sie hat und prüfen Sie für sich, ob Sie diese Wünsche erfüllen können und wollen. Vielleicht gelingt es Ihnen gemeinsam, Veränderungen in der Art der Zusammenarbeit zu verabreden.

---

<sup>4</sup> aus: [www.frauen.bka.gv.at](http://www.frauen.bka.gv.at)

<sup>5</sup> Junk, A. (2007). 30 Minuten für erfolgreiches Mentoring. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Es kann natürlich sein, dass die schwindende Motivation nicht mit Ihnen als MentorIn zu tun hat, sondern auf äußere Ursachen zurück zu führen ist. Prüfen Sie, ob Sie noch etwas für die/den Mentee tun können. Wenn Sie die Punkte nicht alleine auflösen können, holen Sie sich Unterstützung von Außen (Beraterinnen der BAB GmbH).

### 3.7 Mentoring-Gesprächsgerüst<sup>6</sup>

Für die Strukturierung der Gespräche hat sich das folgende Gerüst bewährt.

### 3.8 Vor dem Gespräch

Vor dem Gespräch legt die/der MentorIn, auf Basis der Anliegen der/des Mentee, den Ausgangspunkt für den Gesprächsverlauf fest und setzt einen zeitlichen Rahmen.

### 3.9 Zu Beginn

Zu Beginn klären die PartnerInnen noch einmal das Ziel. Hat bereits ein Treffen stattgefunden, blicken beide auf das letzte Mentoring-Gespräch zurück:

- Wie wurden die Resultate dieses Gesprächs umgesetzt und was wurde damit erzielt?

### 3.10 Arbeit am Thema

Die/der MentorIn ermuntert die/den Mentee, eine Situation zu schildern, für die ihr/sein Rat gefragt ist. Die/Der Mentee legt dar, wie sie/er versucht hat, die Situation zu bewältigen und wo das Problem lag.

#### Analyse

Die Mentoring-PartnerInnen analysieren gemeinsam die Schritte:

- Was funktionierte, was nicht?
- Welche Alternativen wurden erkannt?
- Welche hätte es noch geben können?

Gemeinsam versuchen Sie, möglichst viele Aspekte anzusprechen, um den Verhaltensspielraum auszuloten.

#### Lösungsstrategien

Die/der MentorIn stellt offene Fragen, gibt der/dem Mentee Gelegenheit ihr/sein Verhalten zu reflektieren und Alternativen zu erkennen. Die Mentoring-PartnerInnen entwickeln gemeinsam Lösungsstrategien, diskutieren Alternativen und überprüfen sie auf ihre Umsetzbarkeit. Falls keine Lösung gefunden wird, kann das Thema beim nächsten Mal wieder aufgegriffen werden.

#### Entscheidung

Die/der Mentee entscheidet, ob eine besprochene Strategie zu ihr/ihm passt, und ob sie/er ein neues erhalten ausprobieren will. Die/der MentorIn vermittelt, wie sie/er die Sache sieht, gibt praktischen Rat und hört aufmerksam den Rückmeldungen der/des Mentee zu.

---

<sup>6</sup> Femail. Fraueninformationszentrum Vorarlberg. Handbuch für Mentees & Mentorinnen. S. 13

### 3.11 Am Ende

Am Ende des Gespräches fasst die/der MentorIn die Ergebnisse des Gespräches zusammen. Die/der MentorIn kann damit dem Mentee wertvolle Hinweise auf jene Aspekte geben, die aus ihrer/seiner Sicht wesentlich sind.

Die Ergebnisse des Gespräches werden in einem Mentoringprotokoll festgehalten.

### 3.12 Zum Abschluss

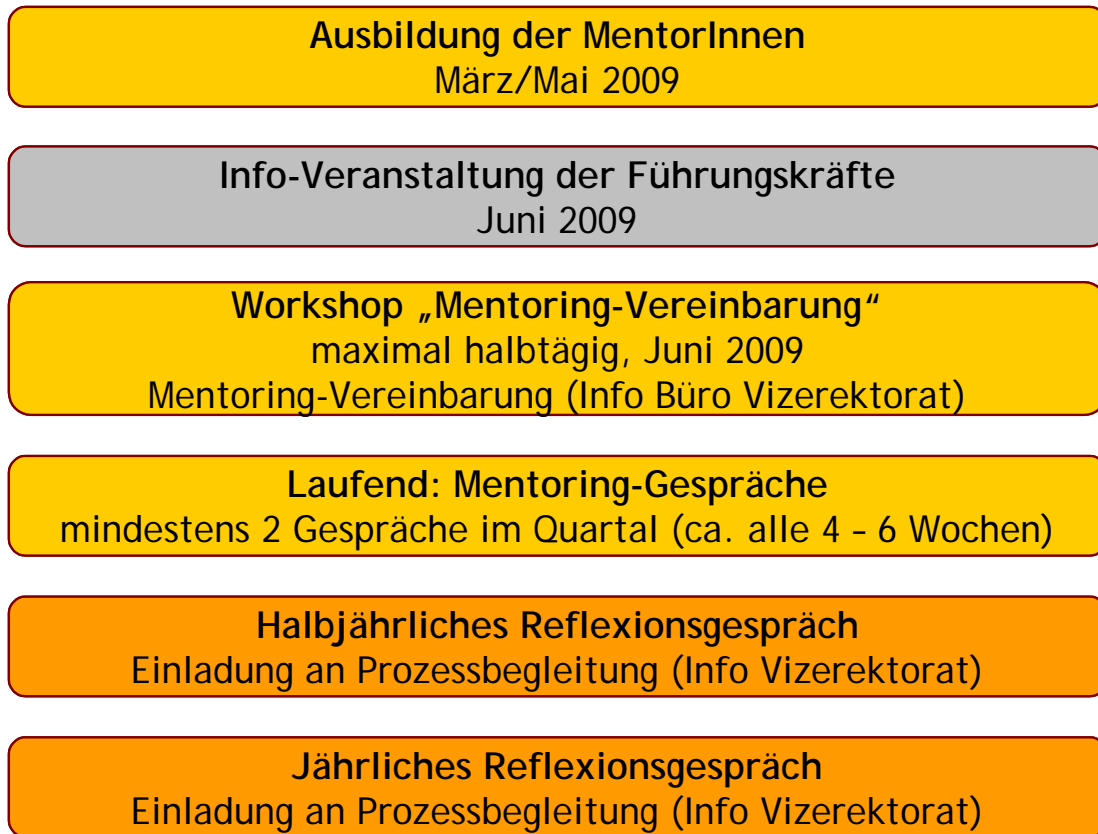
Zum Abschluss des Treffens evaluieren die Mentoring-PartnerInnen das Gespräch und vereinbaren den nächsten Termin. Der Umfang sollte sich nach der Länge des Gespräches richten.

Mögliche Fragen:

- Welche Möglichkeiten haben wir heute gefunden?
- Mit welchem Gefühl sind wir angekommen?
- Mit welchem Gefühl beenden wird das heutige Mentoring-Gespräch? usw.

## 4 Ablauf an der MUG

---



P  
R  
O  
Z  
E  
S  
S  
B  
E  
G  
L  
E  
I  
T  
U  
N  
G

## 5 Grundlagen der Kommunikation

---

Die folgenden Kommunikationsgrundlagen sind für Mentoring-PartnerInnen nützlich, um rasch in einen Mentoringprozess einsteigen zu können. Sie beziehen sich auf die Ausführungen von Kommunikationsforscher Paul Watzlawick (1967).

### 5.1 Was Kommunikation bedeutet

Kommunikation erfolgt, indem eine Person (**SenderIn**) eine Nachricht aussendet. Wie diese Nachricht von einer zweiten Person (**EmpfängerIn**) empfangen, gehört oder entschlüsselt wird, kann sehr vielfältig sein, da Nachrichten mehrere Botschaften gleichzeitig enthalten.

#### 5.1.1 Kommunikation ist immer auch nicht-sprachlich (nonverbal)

Zur nonverbalen Kommunikation gehören Gestik, Mimik, Blickkontakt, der Abstand zum Gesprächspartner und die Körperhaltung.

Eine Nachricht enthält:

- ☉ **Sachebene:** Einen sachlichen, inhaltlichen Teil, der meist aus Worten besteht.
- ☉ **Beziehungsebene:** Einen Anteil, der etwas über die Beziehung zwischen zwei Personen aussagt. Diese Botschaft wird meist nonverbal (Mimik, Gestik) oder paraverbal (Stimmfarbe, Modulation,...) ausgedrückt.

Eine Nachricht enthält also viele Botschaften gleichzeitig und besitzt sprachliche und nicht-sprachliche Anteile. Die Anteile können sich gegenseitig ergänzen und unterstützen, andererseits können sie einander widersprechen und damit Verwirrung stiften.

#### 5.1.2 Man kann nicht nicht kommunizieren

Dieses Grundgesetz besagt, dass jedes Verhalten Mitteilungscharakter hat. Ich muss gar nicht etwas sagen, um zu kommunizieren. Auch Schweigen und nonverbale Signale haben Mitteilungscharakter.<sup>7</sup>

Wir möchte Sie gerne zu einem kleinen Kommunikations-Experiment einladen. Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor:<sup>8</sup>

### 5.2 Die Vier Seiten einer Nachricht

Menschliche Kommunikation hat mehrere Seiten. Schulz von Thun hat in den 1970er Jahren ein psychologisches Modellstück der zwischenmenschlichen Kommunikation entwickelt, indem er verschiedene psychologische Ansätze von Rogers, Adler, Perls und Watzlawick miteinander verbunden hat.<sup>9</sup>

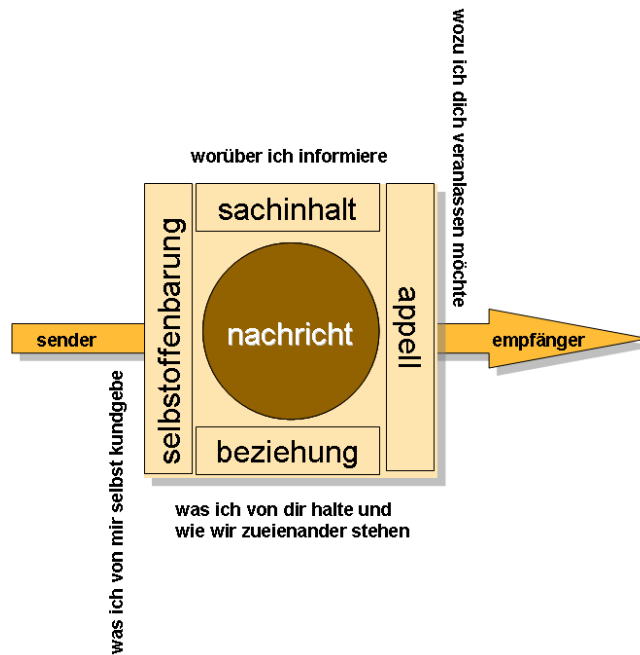
Die nachfolgende Graphik soll dieses Modell veranschaulichen:

---

<sup>7</sup> vgl. Schulz von Thun, 1981

<sup>8</sup> Schmidt, Th. (2006). Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. S.55ff

<sup>9</sup> vgl. Schulz von Thun, 1981



Graphik erstellt von Mag.<sup>a</sup> Sabine Kratochwil nach dem Konzept von Schulz v. Thun

Der **Sachinhalt** informiert.

Die Seite der **Selbstoffenbarung** zeigt, was Sie über sich selbst mitteilen möchten.

Der **Beziehungsanteil** macht deutlich, was vom Gegenüber gehalten wird, bzw. wie die GesprächspartnerInnen zueinander stehen.

Der **Appellanteil** möchte die andere Person zu etwas veranlassen.

Die vier Anteile sind prinzipiell als gleichrangig anzusehen. Je nach Situation kann die Person, die eine Nachricht sendet, den einen oder anderen Aspekt betonen. Das heißt allerdings nicht, dass die/der EmpfängerIn, die Bedeutung auch richtig entschlüsselt, da gleichsam auf allen vier Ebenen gehört werden kann (4 Ohren).

Wir laden Sie zu einer weiteren Übung ein, um das theoretische Modell zu erproben.

### 5.3 Die Vier Ohren einer Nachricht

Nun wird die Kommunikation aus der Perspektive der EmpfängerInnen betrachtet. Dadurch wird die Komplexität von Kommunikationsprozessen deutlich. Nachdem in einer Mitteilung vier Botschaften gleichzeitig enthalten sind, trifft es bei EmpfängerInnen auf vier Ohren. Je nachdem welche Seite herausgehört wird, gibt es unterschiedliche Reaktionen.

- ☉ **Sachohr:** hört eine sachliche Information.
- ☉ **Beziehungsohr:** hört die Beziehungsbotschaft der/des GesprächspartnerIn heraus. Wenn dieses Ohr stark ausgeprägt ist, sind wir deshalb besonders empfindlich. Wir achten darauf, wie uns der andere sieht und was sie/er von uns hält.
- ☉ **Appellohr:** hört den Appell der Gesprächspartnerin/ des Gesprächspartners und filtert heraus.
- ☉ **Selbstoffenbarungsohr:** hört eine Selbstaussage.

Menschen entwickeln im Laufe ihrer Lebensgeschichte unterschiedliche Empfangsgewohnheiten. Die folgenden Übungsbeispiele machen deutlich, auf welchen Ohren Sie besonders empfänglich sind.

## 5.4 Feedback

Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese Person darüber informiert, wie ihre Verhaltensweisen von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Das wechselseitige Vertrauen zwischen diesen Personen und die Bereitschaft ein Feedback anzunehmen, entscheiden darüber, wie wirksam eine Rückmeldung ist (Antons, 1998, S. 108).<sup>10</sup> Feedback ist also eine Gesprächsform, die Gelegenheit bietet, anderen etwas darüber zu sagen, wie Sie diese und ihr Verhalten wahrnehmen.

Es bietet auch die Gelegenheit, selbst zu lernen, wie andere Sie erleben. Damit eine Rückmeldung Anlass zu einem Lernschritt werden kann, braucht es Wertschätzung, Mut, Ehrlichkeit und Fingerspitzengefühl.<sup>11</sup>

### 5.4.1 Regeln für das Geben von Feedback

Feedback sollte nur gegeben werden, wenn es hilfreich sein kann. Es sollte zielorientiert sein, d.h. aufzeigen, welche Möglichkeit es gibt, Verhaltensweisen künftig zu verändern. Die größte Kunst dabei ist, einem Menschen zu sagen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen. Um dies zu erreichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden.<sup>12</sup>

Feedback sollte daher immer ...<sup>13</sup>

- ⊙ **konstruktiv** sein, d.h. Perspektiven für die Zukunft bieten.
- ⊙ **beschreibend** sein, d.h. es gilt die eigene Wahrnehmung zu beschreiben, nicht die andere Person zu bewerten oder zu interpretieren. Sie können beschreiben, was Sie wahrgenommen haben und wie dies auf Sie gewirkt hat. Indem Sie Ihre Reaktionen beschreiben, überlassen Sie der anderen Person, wie sie mit dieser Information umgeht. Außerdem ist Meckern, Schimpfen und Beleidigen völlig unangebracht. Wenn Sie eine Verhaltensweise irritiert oder geärgert hat, äußern Sie Kritik immer sachlich!
- ⊙ **subjektiv** formuliert sein. Wenn Sie eigene Beobachtungen und Eindrücke beschreiben, fällt es der anderen Person leichter, das Feedback anzunehmen.
- ⊙ **immer auch positiv und angemessen** sein. Es ist für Beteiligte leichter, Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren, wenn sie merken, dass Sie auch die positiven Seiten sehen. Feedback heißt also nicht, „sein Fett abzubekommen“ oder zu kritisieren. Es geht darum eine Rückmeldung so zu gestalten, dass es die andere Person anreichert und dass es ihm oder ihr gut bekommt.
- ⊙ **situationsbezogen, zeitnah und konkret** sein<sup>14</sup>  
Wertschätzende Rückmeldung, bzw. hilfreiches Feedback ist möglichst situationsbezogen, zeitnah und konkret. Geben Sie exakte Verhaltens- oder Situationsbeschreibungen, mög-

---

<sup>10</sup> ebenda

<sup>11</sup> Handbuch für Mentees und Mentorinnen, FEMAIL, S. 16

<sup>12</sup> <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/FeedbackRegeln.shtml>

<sup>13</sup> <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/FeedbackRegeln.shtml>

<sup>14</sup> vgl. auch Fischer-Epe, S. 38



lichst konkret und zeitnah, damit Ihr Gegenüber das Feedback auch nachvollziehen kann, bzw. sich erinnern kann.

Vermeiden Sie Verallgemeinerungen. Durch Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen weiß die/der Betreffende nicht, wie sie/er das Problem beseitigen kann

## Beispiele

**Situation:** „Heute während der Besprechung...“

*Wie es nicht sein sollte*

Allgemeine Beschreibungen wie „Ich erlebe Sie als dominant“ oder „Sie wirken auf mich freundlich“, zeigen nicht ausreichend, in welcher Situation und durch welches Verhalten die andere Person freundlich oder dominant wirkt.

*Wie es sein könnte*

z.B. statt „Sie sind dominant“: „Ich habe mich heute während der Besprechung darüber geärgert, dass Sie mir während der Fallbesprechungen mehrmals ins Wort gefallen sind und mich nicht zu Ende sprechen haben lassen.“

*Wie es nicht sein sollte*

Pauschalbeschreibungen, wie z.B. „ Ihre Schilderung hat mir gut gefallen“, sind ebenfalls weniger hilfreich, da nicht klar wird, was genau gut gefallen hat.

*Wie es sein könnte*

„Die Beispiele für Kundengespräche, die Sie heute in der Besprechung geschildert haben, waren sehr anschaulich. Ich habe hilfreiche Anregungen für meine eigene Arbeit erhalten.“

### ☉ Ich - Aussagen enthalten.

Beispiele:

- „ Mich hat bewegt, dass ...“;
- „Ich war betroffen von ...“

### ☉ Die/den Feedback-NehmerIn direkt ansprechen

Das Feedback soll direkt an die Person gerichtet werden, auf die es sich bezieht.

## 5.4.2 Regeln für das Nehmen von Feedback

Beim Entgegennehmen des Feedbacks hört die/der EmpfängerIn zu und befindet sich in einer passiven Rolle. Es ist hilfreich, Feedback als Chance zu sehen, zu erfahren, wie Sie auf andere wirken.

**Deshalb sollten Sie als EmpfängerIn ...**

sich **nicht rechtfertigen oder verteidigen**. Es ist wichtig, sich klar zu machen, dass die andere Person nie beschreiben kann, wie Sie sind, sondern immer nur, wie Sie auf diese Person wirken. Diese Wahrnehmung ist subjektiv und von persönlichen Erfahrungen und Erlebnissen geprägt. Hören Sie sich die Meinung Ihrer/Ihres Feedback-GeberIn an und entscheiden Sie, was Sie annehmen möchten, woraus Sie lernen möchten und woraus nicht. Es ist allerdings wichtig zu verstehen, was die andere Person meint. Scheuen Sie sich nicht, Verständnisfragen zu stellen.

- ☉ **dankbar sein für Feedback**. Es hilft sich selbst und die Wirkung auf andere kennen zu lernen und dadurch sicherer und kompetenter im Auftreten zu werden.
- ☉ **nur zuhören und ausreden lassen**. Wenn Sie ein Feedback bekommen, ist es wichtig, zunächst einmal einfach nur zuzuhören. Sie können nicht wissen, was die andere Person sagen

will, bevor Sie nicht zu Ende gesprochen hat. Deshalb gilt: Ausreden lassen! Dies fällt nicht immer leicht, daher raten wir Ihnen sich Notizen zu machen.

- ⊙ **annehmen, ohne Rechtfertigung.** Feedback ist nur wirksam, wenn es von Ihnen angenommen wird. Wenn Sie Feedback erhalten, sollten Sie es annehmen, ohne sich zu verteidigen, zu rechtfertigen oder zu erklären.<sup>15</sup>
- ⊙ **wirken lassen, dann sortieren.** Rückmeldungen, die Sie bekommen, lösen Reaktionen aus. Für das Empfangen ist es wichtig, diese ungefiltert anzunehmen, sie wirken zu lassen und erst in einem nächsten Schritt zu filtern, was Sie annehmen und was nicht.<sup>16</sup>

Im Feedback geht es nicht um wahr oder falsch, sondern es geht um Wahrnehmungen, die immer subjektiv gefärbt sind. Es ist eine Chance, etwas darüber zu erfahren, wie andere Sie wahrnehmen und was Sie bei anderen auslösen.

## 5.5 Gesprächsführung

### 5.5.1 Richtig Fragen stellen: Fragetechnik

Aufmerksames Zuhören und „richtiges Fragen“ sind die Schlüssel zu einer erfolgreichen Kommunikation. Eine Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn die Bedeutung, die einE SenderIn der Mitteilung gibt, sich mit jener deckt, die die/der EmpfängerIn ihr gibt (vgl. 4 Ohrenmodell S.7).

Mit Hilfe von Fragen wird Verständigung hergestellt. Die Wirkung einer Frage ist grundsätzlich von der Haltung abhängig, die in einem Gespräch eingenommen wird. Wenn echtes Interesse am Gegenüber und am Thema signalisiert wird, gelingt es leichter, den Dialog zu vertiefen, Sachverhalte und Meinungen partnerschaftlich zu klären, zum Nachdenken anzuregen und einander zu motivieren.<sup>17</sup>

#### 5.5.1.1 Offene Fragen

- ⊙ Das sind jene Fragen, die weder mit „ja“ noch mit „nein“ beantwortet werden können.
- ⊙ Sie öffnen das Gespräch und geben den Beteiligten mehr Spielraum für Antworten.

#### Beispiel

„Was waren die größten Erfolge in ihrer/deiner beruflichen Laufbahn?“ anstatt „Bist du beruflich erfolgreich?“

### 5.5.2 Wertschätzende Grundhaltung: Zuhören

Ein weiterer Schlüssel zu einer erfolgreichen ist das „richtige Zuhören“. Wenn Zuhören als aktiver Prozess verstanden wird, betont es die Selbstverantwortung des Mentees und fördert die Selbstklärung und das Selbsterleben. (vgl. Fischer-Epe, S. 31)

Aktives Zuhören findet auf drei Ebenen statt: (ebd. S. 32ff)

1. **Wertschätzendes Interesse:** Grundbotschaft: „Ich bin ganz Ohr“

- ⊙ „Erzählen Sie mal, wie es dazu gekommen ist ...“
- ⊙ „Ich würde gerne wissen, wie ...“

---

<sup>15</sup> aus Mag. E. Konas

<sup>16</sup> vgl. Schmidt, S. 237

<sup>17</sup> FEMAIL, S. 9

- ⊙ verbale Signale wie z.B.: „Hm“ , „Verstehe“ , etc.
2. **Inhaltliches Verständnis:** Zusammenfassen der wichtigsten Inhalte, mit eigenen Worten, um zu überprüfen, ob man die/den Mentee verstanden hat. Besonders wichtig bei diffusen oder chaotischen Schilderungen ihres Mentees.
- ⊙ „Ich würde gerne kurz zusammenfassen was ich bisher verstanden habe, ...“
  - ⊙ „Wenn ich Sie richtig verstehe ...“
  - ⊙ „Bei mir ist angekommen ...“
3. **Emotionales Verständnis:** Fähigkeit, dem anderen aus dem Herzen zu sprechen, d.h. emotionale Anteile der Mitteilung anzusprechen. Damit schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens, in der die andere Person sich ernst genommen fühlt.
- ⊙ „Das war bestimmt sehr unangenehm...“
  - ⊙ „Da waren Sie verärgert ...“
  - ⊙ „Wenn ich mich in Sie hineinversetze“ ...

## 6 Literaturverzeichnis

---

Femail. Fraueninformationszentrum Vorarlberg. Handbuch für Mentees & Mentorinnen.  
www.frauen.bka.gv.at

Junk, A. (2007). 30 Minuten für erfolgreiches Mentoring. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Antons, A. (1998). Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Femail. Fraueninformationszentrum Vorarlberg. Handbuch für Mentees & Mentorinnen.  
www.frauen.bka.gv.at

Fischer-Epe, M. (2004). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Günther, U. & Sperber, W. (2000). Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer. München, Basel: E. Reinhardt-Verlag.

Herkner, W. (2001) Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen: Hans Huber-Verlag

Junk, A. (2007). 30 Minuten für erfolgreiches Mentoring. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Konas, E. (2005). Unveröffentlichtes Skriptum. Systemisch-humanökologisches Coaching.

[http://www.m-plus-pc.de/download/mpluspc\\_ziele.pdf](http://www.m-plus-pc.de/download/mpluspc_ziele.pdf)

Radatz, S. (2003). Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten. Wien: Verlag Systemisches Management.

Schmidt, T. (2006). Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Ullrich G. & Sperber W. (1993). Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer: psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren. Basel: E. Reinhardt