

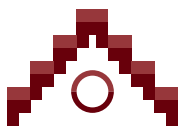
TAGUNGS
ZENTRUM
**HÖRDER
BURG**



PATENPROGRAMM SVWL

TALENTFÖRDERUNG: MEHR FRAUEN IN KARRIERE

Leitfaden: Mentees | Mentorinnen | Mentoren



TAGUNGS
ZENTRUM
**HÖRDER
BURG**





PATENPROGRAMM SVWL

Dieses Programm ist gelebte Nachwuchsförderung

Seit dem Projekt „Qualifikation von Frauen für Leitungsfunktionen“ wissen wir, dass sich Frauen zur Unterstützung und zur Begleitung auf ihrem Karriereweg ein Mentoring-Programm wünschen.

Ein solches Mentoring-Programm ist gelebte Nachwuchsförderung. Dieser Leitfaden enthält Informationen zur Rolle und Aufgabe der Mentees und der Mentorinnen und Mentoren sowie Hinweise und Tipps zur Gestaltung einer Tandem-Beziehung.

Dieser Leitfaden richtet sich gleichermaßen an Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren. Lassen Sie sich von den Inhalten inspirieren und gestalten Sie dieses Patenprogramm gemeinsam mit!



INHALTSVERZEICHNIS

	SEITE
Was ist Mentoring?	7
Das Patenprogramm des SVWL	8
Das Tandem – die Mentoring-Beziehung	10
Die Rolle der Mentee	11
Die Rolle der Mentorin oder des Mentors	11
Wichtiges für den Umgang miteinander	12
Die Treffen	12
Vorbereitung der Treffen durch die Mentee	12
Themen im Mentoring	13
Die Grenzen von Mentoring	13
Das Erstgespräch	13
Checklisten für die Praxis	16
Ihre Ansprechpartnerinnen	18



WAS IST MENTORING?

„Mentoring bedeutet, eine hierarchiefreie Partnerschaft auf Zeit einzugehen, bei der eine erfahrene Person (Mentorin/Mentor) ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine unerfahrene Person (Mentee) weitergibt. Als Instrument der Personalentwicklung bedeutet Mentoring insbesondere die Tätigkeit einer erfahrenen Person, die eine lernbereite Person an ihrem fachlichen und impliziten Wissen und ihren Erfahrungen teilhaben lässt.“*

Vielfältige Mentoring-Programme sind heute in deutschen Unternehmen etabliert: zum Beispiel internes Mentoring, MENtoring (für Männer), Digital Mentoring als Instrument zur Stärkung der digitalen Kompetenz in den Sparkassen oder Cross-Mentoring. Unter Cross-Mentoring versteht man allgemein, dass sich mehrere Unternehmen zusammenschließen und Mentorinnen/Mentoren und Mentees entsenden. Somit können unternehmensübergreifende Partnerschaften auf Zeit gebildet werden.

* Quelle: <https://wirtschaftlexikon.gabler.de>



DAS PATENPROGRAMM DES SVWL

Das Patenprogramm des SVWL richtet sich an Frauen, die bereits Führungspositionen übernommen haben und auf weitere, höhere Führungsaufgaben oder Karriereschritte vorbereitet werden sollen sowie an Frauen, die sich der Vorstand perspektivisch als Führungskraft vorstellen kann.

Diese Frauen werden im Rahmen des Patenprogramms für zwölf Monate lang mit erfolgreichen Vorständinnen und Vorständen oder Bereichsleiterinnen und Bereichsleitern aus anderen Sparkassen verbunden.

Durch diese Vernetzung sind vielfältige Konstellationen denkbar:

- Leiterin Marketing trifft Vorstand
- „kleine“ Sparkasse trifft Großsparkasse
- Hoffnungsträgerin trifft Wertevermittlerin/Wertevermittler
- Leistungswille trifft Erfahrung

Ziele des Patenprogramms

Das Patenprogramm unterstützt folgende Ziele:

- Bewusste, zielgerichtete Karriereunterstützung von Frauen in Führungspositionen (gemäß Sparkassengesetz NRW und LGG NRW)
- Sichtbar Machen von Potenzialträgerinnen
- Praxisnahes Lernen von Vorbildern aus der Sparkassen-Finanzgruppe
- Unterstützen bei der Entwicklung einer beruflichen Identität
- Unterstützen bei der Reflexion des aktuellen beruflichen Handelns
- Zugang zu neuen Netzwerken
- Kennenlernen anderer Sparkassen, Bereiche, Kulturen und Sichtweisen
- Erweiterung und Verbesserung relevanter Persönlichkeitskompetenzen*

Unser Patenprogramm orientiert sich an den aktuellen Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Mentoring. Teil des Programms ist ein kompaktes Briefing für die Mentorinnen und Mentoren sowie die Begleitung der Mentees durch eine erfahrene Trainerin. Dadurch werden die Qualität und Nachhaltigkeit des Patenprogramms garantiert.

Je eine gemeinsame Auftakt-, Halbzeit- und Endveranstaltung mit dem SVWL für Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren runden das Programm ab.

Chancen für Mentees

Das Patenprogramm bietet den Mentees die Möglichkeit zu einer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Vor allen Dingen folgende Chancen liegen in einer erfolgreichen Teilnahme:

- Die Mentees profitieren vom Netzwerk der Mentorin/des Mentors sowie von deren/dessen konkreten Tipps und Erfahrungen.
- Die Mentees lernen, Verantwortung für sich selbst und ihre eigene Weiterentwicklung zu übernehmen.
- Die Mentees entwickeln Strategien, wie sie Ziele effektiv erreichen und Herausforderungen als Führungskraft meistern.
- Die Mentees schärfen ihre Urteilsfähigkeit und verbessern ihre Selbsteinschätzung.

Chancen für Mentorinnen und Mentoren

Auch für die Mentorinnen und Mentoren bietet das Patenprogramm vielfältige Chancen:

- Die Mentorinnen und Mentoren fördern den talentierten weiblichen Nachwuchs und gestalten so aktiv die Zukunft der Sparkassen-Finanzgruppe.
- Die Mentorinnen und Mentoren geben ihre berufliche Erfahrung an die Mentees weiter.
- Die Mentorinnen und Mentoren lernen von jungen Talenten und deren Wahrnehmungen und Blickwinkeln.
- Die Mentorinnen und Mentoren erhalten Gelegenheit, sich noch einmal zur reflektieren.
- Die Mentorinnen und Mentoren dürfen sich noch einmal mit für sie bekannten, jedoch aufgrund ihrer aktuellen Führungsrolle nicht mehr immer relevanten Sachverhalten und Fragen befassen.

Ein Patenprogramm wird häufig insbesondere als Entwicklungsinstrument für die Mentees verstanden. Die aufgezeigten Chancen belegen jedoch, dass auch die Mentorinnen und Mentoren davon profitieren.

* Quelle: <https://wirtschaftlexikon.gabler.de>

DAS TANDEM – DIE MENTORING-BEZIEHUNG

Das Herzstück des Patenprogramms ist die individuelle Mentoring-Beziehung, also die Verbindung zwischen der Mentee und ihrer Mentorin beziehungsweise ihrem Mentor.

Die Mentees und Mentorinnen oder Mentoren vereinbaren individuelle Termine für ihre Gespräche. Die Anzahl, Gestaltung und Dauer der Treffen können die Tandems frei gestalten.

Für ein gutes Gelingen der Tandembeziehung ist es wichtig, sich mit der Rolle als Mentee oder als Mentorin/Mentor auseinanderzusetzen und sich die gegenseitigen Erwartungen und Aufgaben bewusst zu machen, die mit dieser Rolle verknüpft sind.



Die Rolle der Mentee

Für die Mentee ist das Mentoring Programm eine große Chance.

Voraussetzung für einen Erfolg sind jedoch insbesondere Einsatz und Selbstmanagement. Im Einzelnen gehört zur ihrer Rolle:

- **Ziele setzen:**
Die Mentee bestimmt die Themen, an denen sie arbeiten möchte. Nur so kann festgelegt werden, welche beruflichen Ziele sich die Mentee setzt. Ihre Mentorin oder ihr Mentor kann sie dabei beraten, nicht aber ihre Ziele definieren.
- **Aktiv sein:**
Um die gemeinsamen Termine kümmert sich die Mentee, sie hält den Kontakt, schlägt Themen vor, ruft an, wenn sie etwas Aktuelles besprechen möchte.
- **Umsetzen:**
Die Mentee setzt die gemeinsam mit der Mentorin oder dem Mentor erarbeiteten Themen um und gibt der Mentorin/dem Mentor darüber Rückmeldung. Sie hat die Chance, Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und diese Themen zu besprechen.
- **Dazulernen:**
Die Mentee ist offen für Feedback, Anregungen und konstruktive Kritik. Sie fragt nach und entwickelt gemeinsam mit der Mentorin oder dem Mentor positive Handlungsalternativen.
- **Eigenverantwortlich handeln:**
Nur die Mentee kann entscheiden, was sie in ihrem Beruf und in ihrem Leben erreichen will. Die Mentee setzt von den Anregungen und Ratschlägen der Mentorin oder des Mentors nur das um, was sie für richtig hält und was zu ihren eigenen Werten passt.

Die Rolle der Mentorin oder des Mentors

Die Mentorin oder der Mentor haben keine Verantwortung für die Entwicklung der Mentee. Sie leisten „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Umsetzung liegt bei der Mentee. Wichtig ist, dass die Mentee nur die Lösungsvorschläge und Ansätze von Ihnen übernimmt, von denen sie selbst überzeugt ist. Die Mentorin oder der Mentor sollte die Mentee dazu ermutigen, die Wege einzuschlagen, die sie selbst für richtig hält. Das können auch Wege sein, die die Mentorin oder der Mentor selbst nicht befürwortet. Die Mentorinnen und Mentoren sollten sich selbst auch als Ansprechpartner für Fehler sehen, die die Mentee auf ihrem Weg machen wird.

- **„Ratgeberin“ oder „Ratgeber“ sein:**
Die Mentorinnen oder Mentoren beraten und unterstützen die Mentee. Sie geben ihr Wissen sowie ihre Berufs- und Lebenserfahrung weiter und suchen mit der Mentee nach Lösungen, die zu ihr passen. Dazu gehört auch die Offenheit, sich über eigene Erfolge auszutauschen, aber auch von schwierigen Situationen zu berichten und davon, wie sie gelöst worden sind.
- **Ermutigen:**
Die Mentorinnen und Mentoren fördern die Mentee in ihren Stärken, geben positive Rückmeldung, „stärken“ ihr den Rücken und erarbeiten mit ihr neue Verhaltensweisen, wo sie es für sich wünscht. Sie stehen neuen Ideen und Plänen der Mentee positiv gegenüber und besprechen mit ihr die Umsetzbarkeit.
- **„Sparringspartnerin“ oder „Sparringspartner“ sein:**
Die Mentorinnen und Mentoren sind Übungspartnerin oder Übungspartner. Sie geben konstruktiv kritisches Feedback und halten auf wohlwollende Weise den Spiegel vor.
- **Beraten:**
Die Mentorinnen und Mentoren besprechen mit der Mentee ihre beruflichen Ziele und welche Maßnahmen geeignet wären, diese zu erreichen. Sie sind aktive Karriereberaterinnen und Karriereberater.
- **Türen öffnen:**
Die Mentorinnen und die Mentoren helfen dabei wichtige Kontakte zu knüpfen und/oder die Mentee in Netzwerke einzuführen.



Wichtiges für den Umgang miteinander

Die Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee ist eine besondere. Daher wird empfohlen, einige grundsätzliche Prinzipien zu berücksichtigen.

- **Vertraulichkeit:**
Die Tandempartner vereinbaren, mit niemandem über die Inhalte der Mentoring-Gespräche zu reden.
- **Offenheit:**
Die Tandempartner führen offene Gespräche und zeigen nicht nur ihre „Schokoladenseite“.
- **Zuverlässigkeit:**
Die Tandempartner räumen dem Cross-Mentoring Priorität ein, das heißt, sie halten Termine ein und sagen sie nicht kurzfristig ab.
- **Ehrliches Feedback:**
Die Tandempartner geben sich gegenseitig ehrlich Feedback.

Die Treffen

Die Tandems treffen sich ungefähr alle vier Wochen zu einem etwa zweistündigen Gespräch. Neben diesen Treffen gibt es folgende weitere Kontaktmöglichkeiten:

- **Kontakt über E-Mail oder Telefon:**
Bei dringenden Fragen zwischen den Treffen ist es grundsätzlich möglich, spontan Kontakt zueinander aufzunehmen. Der Impuls kann von der Mentee oder der Mentorin beziehungsweise dem Mentor erfolgen.
- **Shadowing:**
Nach Absprache kann die Mentee die Mentorin oder den Mentor zu Terminen begleiten. Damit erhält sie die Chance, die Mentorin oder den Mentor zu beobachten und dadurch zu lernen. Alternativ lässt sich die Mentee von ihrer Mentorin oder ihrem Mentor bei einem Termin beobachten und analysiert anschließend mit ihr oder ihm ihr Auftreten.
- **Netzwerke:**
Die Mentee und ihre Mentorin oder ihr Mentor können sich gegenseitig auf interessante Veranstaltungen begleiten.

Die Tandems sollten zu Beginn ihrer Tandembeziehung vereinbaren, welche Art von Treffen und Kontakt sie wünschen und wie viel Zeit sie investieren wollen. Sie sollten ebenfalls klar kommunizieren, wo ihre Grenzen liegen. Das Tandem sollte diese Vereinbarung als dynamisch betrachten. Es kann durchaus sein, dass sich die Wünsche im Laufe des Patenprogramm-Jahres ändern. Manchmal entsteht ein Wunsch nach kürzeren Intervallen zwischen den einzelnen Treffen, manchmal wird aber auch realisiert, dass man sich zeitlich zu viel zugemutet hat.

Vorbereitung der Treffen durch die Mentee

In erster Linie sind die Mentees dafür verantwortlich, den Kontakt zur Mentorin oder zum Mentor zu suchen und zu halten, denn sie wissen am besten, wann sie Unterstützung brauchen. Um eine hohe Effektivität zu erreichen, sollten sie die Treffen gut vorbereiten.

Themen im Mentoring

Das Instrument Mentoring ist zwar nicht dafür gemacht, um beim Themensetzen behilflich zu sein. Einmal vom Mentee gesetzt, ermöglicht es durch seine Offenheit jedoch, vielfältige Themen gleichzeitig bearbeiten zu können. Welche das sind, hängt von den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Mentee, der diesbezüglichen Kompetenz der Mentorin oder des Mentors, der Dauer der Mentoring-Beziehung und dem gegenseitigem Vertrauen ab. Beispiele möglicher Themen:

- Führungskompetenz ausbauen und unterschiedliche Führungsstile kennenlernen
- Menschen motivieren und begeistern
- Veränderungsmanagement und Wandel gestalten
- Selbstmanagement verbessern
- Beruf und Familie erfolgreich vereinbaren
- Kommunikationsfähigkeit ausbauen
- Reden und Präsentationen erfolgreich halten
- Netzwerk aufbauen
- „Die Marke ICH“ und die eigene Positionierung erfolgreich vermarkten
- Strategien im Konfliktmanagement kennenlernen

Die Grenzen von Mentoring

Das Mentoring ist ein anerkanntes und erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung. Aber es kennt auch Grenzen. Grundsätzlich gilt daher:

- Jeder sollte nur so viel geben, wie sie oder er wirklich will. Es ist auch wichtig, Grenzen zu setzen.
- Mentoring ist kein Wundermittel: Als Tandem kann man viel erreichen. Man sollte aber nicht zu viel davon erwarten, vor allem keine schnellen Karriereerfolge.
- Private Themen stehen nicht im Mittelpunkt des Mentorings. Die Mentee entscheidet, welche Themen sie besprechen möchte.

Das Erstgespräch

Die Tandempartner legen im ersten Treffen gemeinsam ihre Ziele für die Mentoring-Beziehung fest. Sie überlegen gemeinsam, wie sie diese erreichen können. Insbesondere sollten folgende Themen offen und wertschätzend besprochen werden:

- **Gegenseitige Erwartungen klären:**
Sprechen Sie darüber, was allgemein von einem Mentoring erwartet wird. Klären Sie auch, was Sie von Ihrem Tandempartner erwartet (Themen, Verhalten, Initiative, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit). Schließlich könnten Mentorin bzw. Mentor und Mentee auch schon einmal anklingen lassen, wann sich Ihre Erwartungen an das Mentoring Programm nicht erfüllen würden.
- **Struktur künftiger Gespräche miteinander vereinbaren:**
Die Tandempartner treffen gegebenenfalls auch schriftlich eine Vereinbarung über die oben genannten Punkte. Schriftliches kann die Gleichberechtigung als Partner stärker besiegeln als eine mündliche Vereinbarung. Außerdem können darin die Ziele, Aufgaben und die jeweiligen Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt werden. Eine solche Vereinbarung schafft Verbindlichkeiten und fördert das Vertrauen.

Weitere Vorschläge sind unter „Checklisten für die Praxis: Die Mentoring-Vereinbarungen – Checkliste für das Erstgespräch“ auf Seite 14 aufgeführt.

CHECKLISTEN FÜR DIE PRAXIS

- ☉ Checkliste zur Vorbereitung von Mentoring-Treffen
- ☉ Checkliste für mögliche Themen und Fragestellungen im Mentoring
- ☉ Mentoring-Vereinbarungen – Checkliste für das Erstgespräch
- ☉ Muster für eine Vereinbarung über eine Mentoring-Partnerschaft



Checkliste zur Vorbereitung von Mentoring-Treffen

Anhand dieser Checkliste kann es leichter fallen, sich auf das nächste Mentoring-Treffen vorzubereiten und größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. Jede Person beantwortet für sich die Fragen, die für sie relevant ist.

- Wo und wann finden die Treffen statt? Grundsätzlich können Sie sich immer auch in den Räumen der Sparkassenakademie NRW treffen.
- Im Nachhinein betrachtet: Was ist beim letzten Treffen offen geblieben?
- Über welches Thema soll gesprochen werden?
- Welche Aspekte sind an diesem Thema interessant? Gibt es konkrete Beispiele im Arbeitsbereich? Niedergeschriebene Stichpunkte können übrigens helfen, wichtige Aspekte zu behalten.
- Inwiefern kann die Mentorin oder der Mentor unterstützen?
- Welche Art des Feedbacks ist gewünscht?
- Welche Wünsche gibt es an die Mentorin oder den Mentor über dieses Treffen hinaus?
- Ist die Erfahrung, die die Mentorin oder der Mentor diesbezüglich gemacht hat, interessant?
- Gibt es Ereignisse, die in der Mentoring-Beziehung zu Unzufriedenheit geführt haben?
 - Soll diese zum Ausdruck gebracht werden?
 - In welcher Form soll sie geäußert werden?
 - Wenn nicht: Was kann passieren, wenn es angesprochen wird?

Checkliste für mögliche Themen und Fragestellungen im Mentoring

Zur Vorbereitung auf das Mentoring erhalten Sie verschiedene Themen, die während des Programms besprochen werden können.

1. Persönliche Karriereplanung

- Bild von Zukunft und Lebensplanung entwickeln
 - Optionen beschreiben
 - Vorteile und Nachteile der unterschiedlichen Möglichkeiten
- Eigene Erfolgsaspekte definieren: Was hat bisher zum Erfolg geführt? Was sind die Stärken?
- Festlegung der beruflichen Ziele
- Hintergründe/Motivation für Handlungen und Entscheidungen erfragen

2. Persönliche Weiterentwicklung der Mentee

- Abgleich von Selbstbild mit dem Fremdbild bzw. dem Eindruck der Mentorin beziehungsweise des Mentors
- Festlegung von Themen, die beruflich und persönlich relevant sind
- Erweiterung des individuellen Handlungsspielraums
- Präsentation in der Öffentlichkeit reflektieren und erweitern
- Konfliktfähigkeit reflektieren und erweitern, zum Beispiel Verhaltensweise in Abteilungsbesprechungen oder in schwierigen Gesprächen

3. Gemeinsame Aktionsplattformen

- Netzwerken – wen will die Mentee kennenlernen?
- Präsentation vor dem Vorstand oder anderen Entscheidungsebenen
- Beobachten der eigenen Konfliktfähigkeit (Vorbereitung eines Gespräches)
- Feedback der Mentee zu einer Sitzung, die die Mentorin oder der Mentor leitet (beobachten, beschreiben, analysieren, gemeinsam diskutieren) und/oder
- Mentoren-Feedback zu einer Sitzung, die die Mentee leitet (beobachten, beschreiben, analysieren, Handlungsoptionen diskutieren)
- Reflexion von Veranstaltungen aus Mentee-Sicht
- Teilnahme an Sitzungen (Agenda vorbereiten, Nachbesprechung)

4. Zielerarbeitung und Zielvereinbarung

- Definition kurz- und langfristiger Ziele
 - Welche Veränderung soll angestrebt werden?
 - Inwieweit stellt das Ziel eine Herausforderung dar?
 - Wie kann das Ziel erreicht werden?
- Maßnahmenplanung: Wie kann der Weg zum Ziel geplant werden?
 - Welche Veränderung soll angestrebt werden?
 - Vorgehensweise: Was ist zu tun, um das Ziel zu erreichen?
 - Welche Fremd- und Selbstunterstützung ist möglich?





Mentoring-Vereinbarungen – Checkliste für das Erstgespräch

Nachfolgend aufgelistet ist eine Auswahl von Aspekten, die eine Mentoring-Vereinbarung umfassen kann sowie Themenvorschläge für das Erstgespräch.

1. Organisatorische Aspekte

- Wie häufig sollen die Treffen stattfinden?
- Sind auch Kontakte per Telefon oder via E-Mail geplant?
 - Wie häufig darf das sein?
 - Zu welchen Zeiten können Telefonate erfolgen?
- Ist eine Begleitung zu Terminen, Veranstaltungen oder Netzwerktreffen geplant?
 - Zu welchen?
- Wie kurzfristig darf ein Termin verlegt werden?
- Wo findet das erste Treffen statt?

2. Inhaltliche Aspekte

- Welche Wünsche und Erwartungen bestehen?
Was wird von der Mentoring-Beziehung erhofft? Welche Ziele bestehen?
 - Wer trägt was dazu bei?
 - Woran merken die Tandempartner, dass die Ziele erreicht wurden?
- Welche Themen sollen besprochen werden?
- Welche Bereiche sollen nicht angesprochen werden?
- Wer protokolliert die Ergebnisse der einzelnen Treffen, falls eine Protokollierung gewünscht ist?

3. Vertrauliche Aspekte

- Wichtig: Verschwiegenheit ausdrücklichen vereinbaren.
 - Was darf welchen Personen gegenüber weiter erzählt werden, was nicht?
- Wichtig ist, dass beide einverstanden sind, eventuell auftauchende Konflikte und/oder ungute Gefühle im Zusammenhang mit dem Mentoring-Prozess anzusprechen. In welcher Form soll das geschehen?
- Wie soll Feedback gegeben werden?
- Wie kann thematisiert werden, dass der Vertrag von einer Seite nicht mehr eingehalten wird?

4. Abschlusstechnische Aspekte

- Wie soll Bilanz gezogen werden?
- Wie soll am Ende des Mentoring-Programms über das weitere Vorgehen (Beenden oder Fortsetzen der Verbindung) entschieden werden?

Muster für eine Vereinbarung über eine Mentoring-Partnerschaft

Mentee:

(Vor- und Zuname)

und

Mentorin/Mentor:

(Vor- und Zuname)

erklären sich bereit, folgende Ziele im Mentoring-Programm zu verfolgen (s. dazu Beispiel 1 unten).

Sie vereinbaren für die Dauer des Patenprogramms (s. dazu Beispiel 2 unten):

Die Mentorin/der Mentor verpflichtet sich, im Jahr der Mentoring-Partnerschaft und in den darauffolgenden zwei Jahren gegenüber der Mentee keine aktiven Abwerbungsmaßnahmen vorzunehmen.

Datum, Ort:

Unterschriften:

(Mentee)

(Mentorin/Mentor)

ERLÄUTERUNGEN

Beispiel zu 1:

- Berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin oder den Mentor.

Beispiele zu 2:

- sämtliche Informationen über Geschäftsinterna, die sie in den Gesprächen erhalten, absolut vertraulich zu behandeln.
- die Mentoring-Beziehung aktiv zu gestalten (Vermittlung von Kontakten, Planung von Karriereschritten, Zugang zu den eigenen Netzwerken ermöglichen etc.).
- bei auftretenden Konflikten diese anzusprechen und gemeinsam nach einer Lösungsmöglichkeit zu suchen.
- offenes und ehrliches Feedback zu geben.
- monatliche beziehungsweise _____ Treffen zu ermöglichen.
- einverstanden zu sein, dass uneingeschränkt (auch zu Hause)/nur am Arbeitsplatz Kontakt aufgenommen werden kann.
- Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Beziehung zu übernehmen.

IHRE ANSPRECHPARTNERINNEN



Simone Goletzko

Stellvertretende Leiterin
Abteilung Recht/Steuern
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

0251 2104-230
s.goletzko@swvl.eu



Barbara Doerr-Lappe

Key-Account-Managerin Kommunen
und kommunale Unternehmen
sowie Ansprechpartnerin Eignungs-
diagnostik, Führung & Management
Sparkassenakademie NRW

0231 22240-789
barbara.doerr-lappe@ska.nrw



Historisches Treppenhaus
mit gusseiserner Treppe im
Tagungszentrum Hördter Burg

Hörder Burgplatz 1
44263 Dortmund
Postfach 30 05 32
44235 Dortmund

Telefon: 0231 22240-710
Telefax: 0231 22240-715

service@ska.nrw
www.ska.nrw



 Sparkassenverband
Westfalen-Lippe

 Sparkassenakademie
Nordrhein-Westfalen

