



# MENTORING

## Local Community Leaders

# Leitfaden: Wie organisiert man das Mentoring zwischen den lokalen GemeindeleiterInnen?

**Was brauchen Sie, um persönliche oder Online-Mentoring-  
Sitzungen mit lokalen Führungskräften über 50  
vorzubereiten?**

Modell des Mentoring zwischen den Verantwortlichen der lokalen  
Gemeinschaft

- die Rolle der Senioren bei der Entwicklung der lokalen Gemeinschaft.

Projektnummer: 2019-1-PL01-KA204-065651

## Inhaltsübersicht

<b>1) Wie kann man mit der Zielgruppe der über 50-Jährigen in den Gemeinden in Kontakt treten?</b>	<b>2</b>
<b>2) Wie lassen sich die primären und sekundären Ziele der Mentoring-Sitzung bestimmen?</b>	<b>9</b>
<b>3) Wie kann man entscheiden, wann eine Mentorensitzung stattfinden soll?</b>	<b>16</b>
<b>4) Wie entscheidet man, wo eine Mentoring-Sitzung stattfinden soll?</b>	<b>23</b>
<b>5) Welche Rolle hat ein Tutor in einer Mentor-Mentee-Beziehung?</b>	<b>28</b>
<b>6) Welche Mentoring-Strategie funktioniert am besten bei lokalen Führungskräften über 50?</b>	<b>34</b>
<b>7) Wie wird die Auswertung der Mentorensitzung vorbereitet und analysiert?</b>	<b>45</b>
<b>8) Literaturverzeichnis</b>	<b>54</b>

## 1) Wie kann man mit der Zielgruppe der über 50-Jährigen in den Gemeinden in Kontakt treten?

Der Mentoring-Prozess kann ohne ein angemessenes Einstellungsverfahren nicht stattfinden. Von der Suche bis zur Auswahl des richtigen Kandidaten für den Mentoring-Prozess muss die Organisation einen Plan erstellen, wen und wie sie über eine Initiative informiert. Im Folgenden schlagen wir die folgenden Schritte des Rekrutierungsprozesses vor:

SCHRITT 1: BESCHREIBEN SIE IHRE ZIELGRUPPE



SCHRITT 2: SUCHE NACH DER ZIELGRUPPE



SCHRITT 3: KONTAKTAUFNAHME



SCHRITT 4: AUSWÄHLEN

### 1.1. Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe

Lassen Sie uns zunächst die grundlegendste Frage beantworten: Was ist eine "Zielgruppe"?

*Als Zielgruppe wird eine Gruppe in der Gesellschaft bezeichnet, die von den Auswirkungen eines Projekts direkt betroffen ist. Diese Gruppe muss von der "vermittelnden" Organisation unterschieden werden, die die Zielgruppe unterstützt, um die beabsichtigten Wirkungen zu erzielen. (siehe sektorübergreifendes Zielgruppenkonzept, BMZ, 1994 und PCM/ZOPP-Leitfaden, GTZ, 1995).*

Um mit der Suche nach den Zielgruppenmitgliedern zu beginnen, müssen wir feststellen:

1. Welcher Personenkreis wird an unseren Aktivitäten beteiligt sein?
2. Was sind die gemeinsamen Merkmale dieser Gruppe?

### 3. Wie können sich die Mitglieder dieser Gruppe voneinander unterscheiden?

In unserem Leitfaden sprechen wir von einer spezifischen Zielgruppe älterer Erwachsener, die aktive Mitglieder der lokalen Gemeinschaft sind und sich an einem Mentoring-Prozess beteiligen möchten.

#### **Ältere Erwachsene als Zielgruppe**

Da es sich bei den Senioren um eine vielfältige Zielgruppe handelt, müssen wir uns fragen, welche Merkmale innerhalb dieser Bevölkerungsgruppe wir bei unseren Freiwilligen sehen wollen. Es müssen Variablen wie Gesundheitszustand, Mobilität, Lebensstil, ethnische Zugehörigkeit, Sexualität, Geschlecht, Bildung, Interessen, geistiges Wohlbefinden und Lebenserfahrung berücksichtigt werden.

Es kann besonders wichtig sein, dies zu berücksichtigen:

**Physiologische Voraussetzungen:** Fähigkeit zur Bewältigung der körperlichen Anforderungen des täglichen Lebens.

**Psychosoziale Voraussetzungen:** Fähigkeit, mit der Stimmung umzugehen, Selbstvertrauen, Grad der Integration in soziale Netze.

#### **1.2. Suche nach Freiwilligen**

Kommunikationskanäle beziehen sich auf das Medium, über das wir unsere wichtigsten Botschaften vermitteln wollen. Es gibt zahlreiche Kanäle, aus denen man wählen kann, um eine Zielgruppe zu erreichen, je nachdem, was die Mitglieder Ihrer Zielgruppe lesen, hören, welche Orte sie besuchen, welchen Initiativen sie angehören, was sie sehen usw. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Ihre Organisation versteht, was bei den verschiedenen Zielgruppen effektiv funktioniert.

Sie könnten sich zum Beispiel fragen:

*Wo finde ich ältere Erwachsene, die Erfahrung mit oder Interesse an der Arbeit in der lokalen Gemeinschaft haben?*

Bei dem Versuch, diese Fragen zu beantworten, fallen mir ein paar Dinge ein. Zunächst einmal sind ältere Erwachsene in der Regel sozial stärker isoliert als Menschen anderer Altersgruppen. Aber gleichzeitig gibt es viele Orte, an denen aktive Senioren am Leben der örtlichen Gemeinschaft teilnehmen, wie Universitäten des dritten Lebensalters, Nichtregierungsorganisationen, Senioren-Freundschaftsclubs usw.

Um mit älteren Erwachsenen in Kontakt zu kommen, können Sie die Mentoring-Initiative in Schulen, örtlichen Bibliotheken, Gemeindezentren, Alters- oder Sozialämtern, Kirchengemeinden usw. bekannt machen.

Besonders nützlich kann die Zusammenarbeit mit lokalen Einrichtungen sein, die Ihr Anliegen teilen. Ältere Erwachsene sind möglicherweise misstrauischer, wenn es darum geht, ihre persönlichen Daten an Fremde weiterzugeben, daher kann die Zusammenarbeit mit einer Organisation, der sie vertrauen, eine gute Möglichkeit sein, nach Freiwilligen zu suchen. Sie können auch Bürgerversammlungen oder andere Veranstaltungen für Senioren organisieren, bei denen sie über die Möglichkeit eines Mentorings informiert werden können.

Durch die Pflege von Beziehungen zu Vertretern lokaler Institutionen und/oder Nichtregierungsorganisationen, die mit älteren Erwachsenen arbeiten, oder durch andere etablierte Beziehungen ist es möglich, die Idee der Mentoring-Initiative durch Mundpropaganda zu verbreiten. Allerdings muss dabei die aktuelle epidemiologische Situation berücksichtigt werden. Es ist für die Menschen schwieriger, den persönlichen Kontakt aufrechtzuerhalten, weshalb die traditionelle Mund-zu-Mund-Propaganda-Methode oder sogar die Organisation schwieriger durchzuführen sein könnte oder nicht die gewünschte Wirkung hat.

Deshalb sollten Sie eine gute Werbestrategie anwenden, für die Sie nicht das Haus verlassen müssen. Die sozialen Medien könnten ein guter Ausgangspunkt sein. Zum Beispiel verlagert sich die demografische Zusammensetzung der Facebook-Nutzer mehr und mehr auf Menschen über 50. Ältere Erwachsene treten häufig öffentlichen Facebook-Gruppen bei, so dass die Veröffentlichung von Beiträgen dort hilfreich sein könnte, um die Zielgruppe zu erreichen. Natürlich gibt es auch traditionelle Methoden, wie z. B. Werbung in einem lokalen Radiosender oder eine Kolumne in einer lokalen Zeitung, um die Aufmerksamkeit der Menschen auf Ihre Initiative zu lenken.

### **1.3. Aufeinander zugehen**

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Sie mit Freiwilligen kommunizieren können. Der Kommunikationsprozess sollte eine Beschreibung Ihrer Initiative in mündlicher oder schriftlicher Form beinhalten. Das kann ein Plakat, eine Broschüre, Werbematerialien wie Lesezeichen aus Papier, ein Facebook-Post, eine Webseite oder ein Artikel in der Lokalzeitung sein.

Potenzielle Freiwillige müssen wissen, was der Mentoring-Prozess bietet. Um dies zu erklären, müssen Sie verstehen, wer sie sind, welche Bedürfnisse sie haben, welche

Bedürfnisse die Gemeinschaft hat und was sie motiviert, etwas zu unternehmen. Wenn Sie die Vorteile Ihrer Initiative beschreiben, können Sie sich auf mehrere Bereiche konzentrieren: Was werden sie *tun*, wie werden sie *sich* dabei *fühlen*, wie wird sich ihre *Sichtweise* ändern, und was wird das *Ergebnis* ihrer Arbeit sein.

*Was bieten Sie Ihrem Publikum?*

Ihr erster Kontakt mit einer Zielgruppe kann ausschlaggebend für deren Bereitschaft sein, sich an einem Mentoring-Prozess oder einer anderen Initiative zu beteiligen. Erklären Sie ihnen: wer, was, wann, wo, warum, wie. Ihre Botschaft sollte klar und deutlich sein und ihnen ein klares Bild davon vermitteln, für welche Art von Aktivitäten sie sich möglicherweise anmelden wollen. Berücksichtigen Sie bei der Formulierung Ihrer Botschaft mehrere entscheidende Faktoren:

- **Kurz und bündig** - die Informationen über die Initiative sollten kurz und einfach sein, und sie sollten auch leicht zu finden sein.
- **Klar und deutlich** - achten Sie auf eine benutzerfreundliche Formatierung mit großer Schrift und klarem Druck. Verwenden Sie eine leicht verständliche Sprache. Heben Sie notwendige Informationen hervor.
- **Interessant** - stellen Sie sicher, dass Sie erörtern oder aufschreiben, warum sich Ihre Zielgruppe engagieren möchte.
- **Respektvoll** - Verwenden Sie nicht abwertende Begriffe, achten Sie auf die Gefühle des Empfängers und vermeiden Sie abwertende Begriffe.
- **Ansprechbar** - seien Sie vorbereitet. Stellen Sie sicher, dass Sie alle Fragen beantworten können, die Ihre Zielgruppe zum Projekt hat.
- **Attraktiv** - Verwenden Sie Bilder, Farben und eine ansprechende Formatierung, um die Aufmerksamkeit auf die Materialien zu lenken, die Sie für die Werbung für eine Initiative verwenden.

Ihre Schlüsselbotschaften sollten:

INFORMIEREN



FÖRDERN



ENGAGE

Nachdem Sie einen Entwurf erstellt haben, prüfen Sie, ob Sie etwas entfernen oder hinzufügen müssen.

#### **1.4. Auswahl**

Wenn die Freiwilligen den Wunsch geäußert haben, an dem Mentoring-Prozess teilzunehmen, sollten Sie sie innerhalb der nächsten Tage kontaktieren, damit sie nicht vergessen werden.

Es ist wichtig sicherzustellen, dass jeder weiß, was von ihm erwartet wird und welche Verpflichtung er mit seiner Teilnahme am Mentoring-Prozess eingeht. Vergewissern Sie sich, dass die Personen, die an einer Initiative teilnehmen möchten, der Beschreibung Ihrer Zielgruppe entsprechen.

#### **1.5. Mögliche Hindernisse bei der Kontaktaufnahme mit älteren Erwachsenen**

Bei der Planung von Werbemaßnahmen oder beim Verfassen von Anforderungen für die Teilnahme am Mentoring-Prozess sind einige Schlüsselfaktoren zu berücksichtigen, die die Beteiligung Ihrer Zielgruppe an dem Projekt bestimmen können.

**Wo sie stattfindet:** Der Transport kann für viele ältere Erwachsene eine große Herausforderung darstellen. Aufgrund von COVID-19-Pandemien können Erwachsene es vorziehen, zu Hause zu bleiben. Wenn die Sitzungen also online durchgeführt werden sollen, wie kann man einfach zu bedienende und zugängliche Programme nutzen?

**Wie lange und wie oft:** Überlegen Sie, wie lange Sie eine Veranstaltung durchführen. Nicht jeder ältere Mensch ist im Ruhestand. Wenn Sie also Aktivitäten während des Arbeitstages anbieten, werden viele nicht daran teilnehmen können. Bei denjenigen, die im Ruhestand sind, funktionieren bestimmte Zeiten nicht so gut, **und** Sie sollten ältere Menschen zu ihren bevorzugten Zeiten befragen.

**Bevor Sie mit einer Zielgruppe in Kontakt treten, sollten Sie die folgenden Fragen beantworten:**

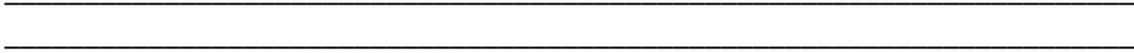
1. Was ist Ihre Zielgruppe? (Verhalten und andere relevante Variablen angeben)

---

---

---

---



2. Welche Methoden wollen Sie einsetzen, um Ihre Zielgruppe zu erreichen?

---

---

---

---

---

3. Welche lokalen Einrichtungen arbeiten mit Mitgliedern Ihrer Zielgruppe?  
Nennen Sie sie.

---

---

---

---

---

4. Welche Medienkanäle (Social, Web usw.) nutzt Ihre Zielgruppe?

---

---

---

---

---

5. Welche Informationen über das Projekt sollte Ihr Zielpublikum erhalten?

---

---

---

---

---

6. Welche Fragen könnte Ihre Zielgruppe haben?

---

---

---

---

---

## 2) Wie lassen sich die primären und sekundären Ziele der Mentoring-Sitzung bestimmen?

Wenn Mentoren und Mentees die Mentoring-Sitzung beginnen, ist eines der ersten vorrangigen Themen die Festlegung der Mentoring-Ziele. Beide Seiten sollten sehr gut vorbereitet sein und die Ziele dieser Mentorensitzung genau verstehen. Andernfalls wäre es unmöglich, die Wirksamkeit und den Sinn des Mentorats zu bewerten.

### 2.1. Was sind die Ziele des Mentoring?

Mentoring Ziele werden meist in *primäre* und *sekundäre* Ziele eingeteilt. Das Hauptziel ist in der Regel ein größeres Ziel (z.B. eine stärkere Führungspersönlichkeit werden) und die Nebenziele sind die "Mini-Ziele", die auf dem Weg zur Erreichung des großen Ziels erreicht werden müssen (z.B. an einer Webinar-Reihe zur Entwicklung von Führungsfähigkeiten teilnehmen) (Mentoringcomplete.com, n.d.). Bei den ersten beiden Treffen sollte diese Zielsetzung besprochen werden.

### 2.2. Wie trennen Sie Ziele in primäre und sekundäre?

Die Festlegung von Zielen ist ein sehr kritischer Prozess. Jede(r) SeniorIn hat seine/ ihre eigene Strategie, um Ziele zu setzen und zu erreichen. Das heißt, die meisten SeniorenInnen können wahrscheinlich zustimmen, dass der Weg zum Erreichen der Hauptziele darin besteht, sie in kleinere Teile als Sekundärziele zu zerlegen. Auch die Art der Mentoring-Beziehung (kurz- oder langfristig) wirkt sich auf die Festlegung der Ziele aus. Um zu verdeutlichen, wie die Ziele aufgeteilt werden, ein Beispiel: Wenn jemand beschließt, einen Marathon zu laufen, ist das ein primäres Ziel, die sekundären Ziele könnten dann darin bestehen, geeignete Laufschuhe zu kaufen, eine Lauf-App herunterzuladen, jeden Tag eine Stunde früher aufzustehen, um zu laufen, im ersten Monat eine bestimmte Menge zu laufen, im vierten Monat eine andere Menge zu laufen usw.

Die gleiche Analogie gilt für die Festlegung von Mentoring-Zielen. Wenn ein Senior als Ziel festlegt, bis zum Ende einer Mentorensitzung eine stärkere Führungspersönlichkeit zu werden, welche Schritte muss er/sie dann auf dem Weg dorthin unternehmen? Dieses Ziel könnte Folgendes beinhalten (Mentoringcomplete.com, n. d.):

- Lesen bestimmter Bücher über Führung
- Teilnahme an Webinaren/Seminaren zur Entwicklung von Führungskompetenzen
- Freiwillige Übernahme einer Führungsrolle bei einem anstehenden Projekt

Beachten Sie, dass die meisten der Zielaktivitäten die Rolle des Mentees betreffen. Der Mentee liest die Bücher, nimmt an den Webinaren teil, usw. Der Mentor bietet Unterstützung, Feedback und Ratschläge, aber der Mentor coacht den Mentee nicht darin, wie man eine Führungskraft wird. Das ist ein wesentlicher Unterschied zwischen Mentoring und Coaching.

### *2.3. Wie setzt man Mentorenziele für einen Mentee?*

Ein Ziel muss einige wichtige Haltungen erfüllen. Insbesondere muss ein Ziel sein: *Spezifisch, messbar, handlungsorientiert, realistisch und zeitgebunden* - **SMART** (Center Mentroship Excellence, 2017). SMART-Ziele wurden von (Doran, 1981) eingeführt und sind seither in Gebrauch. SMART-Ziele sind Ziele, die auf spezifische und realistische Ziele ausgerichtet sind, was die Erfolgchancen erhöht:

- I. **Spezifische** Ziele führen in 90 % der Fälle zu besseren Leistungen. Versuchen Sie, vier Fragen zu beantworten:
  - a. Was wollen Sie erreichen?
  - b. Warum wollen Sie dies erreichen?
  - c. Wessen Hilfe (oder welche Hilfsmittel) werden Sie benötigen?
  - d. Wo wird dies geschehen?
  
- II. **Messbare** Ziele enthalten Zahlen. Sie erfüllen in der Regel einen Richtwert.
  
- III. **Erreichbare** Ziele sind anspruchsvoll, aber nicht unmöglich.  
Die Führungskraft sollte in der Lage sein, von Ihrem Endpunkt aus einen Fahrplan zu erstellen, der die Verbindungen, Werkzeuge und Fähigkeiten aufzeigt, die er/sie benötigt, um erfolgreich zu sein.
  
- IV. **Relevante** Ziele orientieren sich an den Werten der Führungskraft, der aktuellen Situation und angrenzenden Zielen. Investieren Sie nur dann in Ziele, wenn sie sich sinnvoll anfühlen.

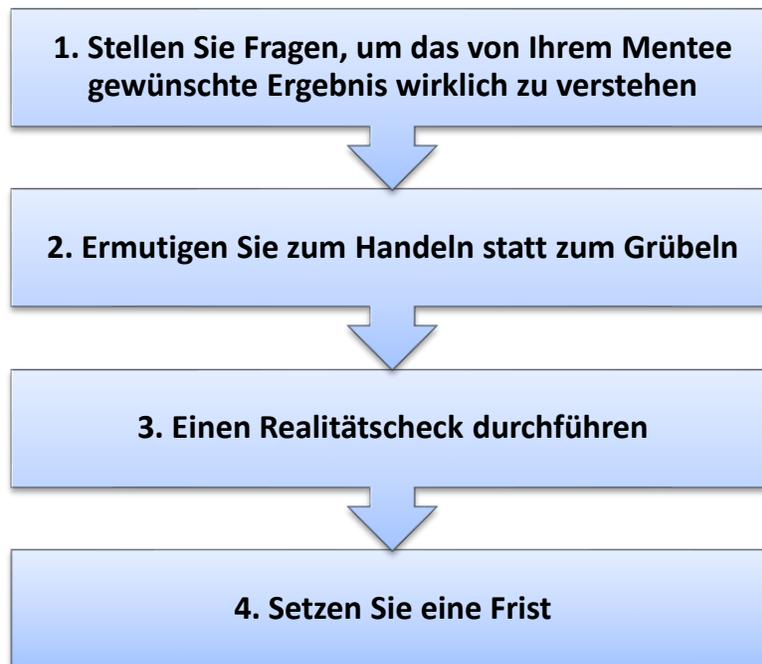
#### V. Zeitgebunden.

Wenn ein Ziel nicht mit einer Frist versehen wird, kann dies zu Aufschieberitis und Misserfolg führen. Vermeiden Sie dies, indem Sie Zeitpläne und Fälligkeitstermine für hochrangige Ziele festlegen.

Hier ist ein Beispiel für ein SMART-Ziel:

- **Konkret und messbar:** Erweiterung meines beruflichen Netzwerks um 20 %. Dabei sollte es sich um Kontakte in meiner Branche handeln, bei denen ich mich wohl fühle, wenn ich sie um Rat oder ein Gespräch bitte.
- **Erreichbar:** Ich werde wöchentlich an einer Netzwerkveranstaltung der Branche teilnehmen.
- **Relevant:** Ich muss Einblicke in die Branche gewinnen, um meine Karriere voranzutreiben.
- **Zeitgebunden:** Ich werde dieses Ziel bis zum Ende des Jahres erreicht haben.

Aber wie wird ein SMART-Ziel erstellt? Die folgende Abbildung zeigt die Schritte.



1. **Stellen Sie Fragen, um das von Ihrem Mentee gewünschte Ergebnis wirklich zu verstehen:** In einem ersten Schritt sollte der Mentor mit dem Mentee diskutieren. Der Mentor sollte Fragen stellen, um die gewünschten Erwartungen des Mentees wirklich zu verstehen. SMARTe Mentoring-Ziele lassen sich am besten im Gespräch

erarbeiten. Mentor und Mentee besprechen gemeinsam das zu Beginn erstellte Ziel. Sie stellen sicher, dass es völlig klar ist, was Erfolg bedeutet. Beide müssen so spezifisch wie möglich sein und so lange nachbohren, bis sie eine Möglichkeit gefunden haben, den Erfolg zu messen. Eine Frage des Senior-Mentors könnte lauten:

- "Wie werden wir wissen, ob Sie es geschafft haben?"
- "Wie wird der Erfolg aussehen?"
- "Was wird anders sein, wenn Sie dieses Ziel erreichen?"

2. **Ermutigen Sie zum Handeln statt zum Grübeln:** Mentoren helfen ihren Mentees, handlungsorientierte Ziele zu formulieren, indem sie sie daran erinnern, dass Klarheit durch Engagement und nicht durch Nachdenken entsteht. Zu oft sehen wir, dass Mentees sich Ziele setzen, die mit "Ich werde darüber nachdenken" oder "Ich werde erforschen" oder "Ich werde lernen" beginnen. SMART-Ziele enthalten Aktionswörter und sollten die Frage beantworten: "Was wirst du TUN?"
3. **Einen Realitätscheck durchführen:** SMART-Ziele sind realistisch. Helfen Sie Ihren Mentees, realistische Etappenziele zu setzen, die mit einem größeren Ziel verbunden sind. Das wird sie motivieren und Begeisterung für weitere Fortschritte wecken. Fragen Sie: "Welche Hindernisse stehen Ihrem Erfolg im Weg?" und "Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie diese Hindernisse überwinden können?" Bei einem Wert von weniger als 8 sollten Sie mit Ihrem Mentee zusammenarbeiten, um Hindernisse zu erkennen und zu vermeiden. Wenn die Hindernisse überwunden werden können, sollten Sie entsprechende Lernprogramme entwickeln. Wenn sie nicht überwunden werden können, setzen Sie sich ein realistischeres Ziel.
4. **Setzen Sie eine Frist:** Allzu oft bleiben Entwicklungsziele auf der Strecke, weil sie zwar wichtig, aber nicht dringend sind. Zeitgebundene Ziele helfen dabei, den Fortschritt zu messen, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen, eine Dynamik zu erzeugen und natürliche Kontrollpunkte auf dem Weg dorthin zu schaffen. Legen Sie ein Datum fest, bis zu dem das Ziel erreicht sein soll, und verfolgen Sie kontinuierlich die Fortschritte auf dem Weg zu diesem Datum. Es ist durchaus angebracht - und manchmal sogar erwünscht - wenn ein Mentee ein hochgestecktes Ziel wählt, das ihn wirklich voranbringt. Aber wenn dieses Ziel nicht in kleinere Schritte aufgeteilt

wird, kann der Mentee ermüden oder ausbrennen. Legen Sie Zeitpläne für Meilensteine auf dem Weg dorthin fest.

#### *2.4. Beispielhafte Ziele für Mentoren*

Mentoring-Beziehungen sind Gelegenheiten, das Wissen des Mentors weiterzugeben und die Karriere des Mentors (gleichzeitig) voranzubringen. Doch obwohl sie 50 % der Beziehung zwischen Mentor und Mentee ausmachen, werden die Ziele des Mentors oft vernachlässigt. Hier sind einige allgemeine Ziele, die sich Mentoren setzen können:

- **Entwicklung ihrer Führungsqualitäten.**

Viele der mit der Führung verbundenen Fähigkeiten - Ermutigung von Mitarbeitern, langfristige Karriereplanung, Konfliktlösung - können in einer Mentoring-Beziehung wachsen. Als Mentor könnten Sie Ihr Ziel darin sehen, Ihren Mentee zu inspirieren und sein Engagement für das Unternehmen zu steigern. Sie würden Ihre Ergebnisse verfolgen, indem Sie die Arbeitszufriedenheit vor und nach dem Programm erheben. Messbar ausgedrückt könnte das bedeuten, dass die Arbeitszufriedenheit bis zum Ende des Mentoring-Prozesses um 30 % steigt.

- **Gewinnung neuer Perspektiven.**

Da Mentoren in der Regel älter sind als ihre Mentees, sind sie mit den aktuellen Arbeitsabläufen, Normen und der Kultur möglicherweise nicht vertraut. Das Mentoring jüngerer Mitarbeiter ist eine hervorragende Gelegenheit, neue Ideen und Denkmodelle kennenzulernen. Ihr Ziel könnte es sein, die Arbeitsabläufe Ihrer jüngeren Mitarbeiter durch Reverse Mentoring zu verstehen, um ihnen zu helfen, 30 % produktiver zu sein. Das könnte bedeuten, dass Sie jeden Monat ein neues (vom Mentee empfohlenes) Produktivitätswerkzeug ausprobieren und Ihre Anweisungen entsprechend anpassen. Messen Sie Ihre Ergebnisse, indem Sie die Geschwindigkeit der Fertigstellung und die Qualität des Outputs verfolgen.

- **ihren beruflichen Ruf zu verbessern.** Möchten Sie Ihr Ansehen als Ausbilder und zuverlässige Informationsquelle festigen? Das Mentoring von Nachwuchskräften ist eine todsichere Methode. Als Mentor könnte dies so aussehen, dass Sie bis zum Ende des Quartals fünf weitere Vortragsmöglichkeiten oder Anfragen pro Monat erhalten. Sie könnten dies erreichen, indem Sie wöchentlich wertvolle Inhalte erstellen, die Ihr Mentee mit seinen Netzwerken und Kollegen teilen kann.

- **Berufliches Fortkommen.** Arbeitgeber schätzen Menschen, die ihre Fähigkeiten in ein Team einbringen können. Eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung zeigt dem Management, dass Sie bereit sind, größere Verantwortung zu übernehmen. Sie könnten beispielsweise eine Beförderung in eine Führungsposition anstreben, wenn Sie drei Mentees helfen, bis zum Ende eines dreimonatigen Mentoring-Programms eine 40 % höhere Produktivität und Zufriedenheit zu erreichen.
- **Persönliche Belohnung.** Die Betreuung anderer ist die beste Art, etwas weiterzugeben, wenn man selbst schon einmal von interner Beratung profitiert hat. Es schafft auch einen positiven Kreislauf des Lernens und der Unterstützung, denn fast 90 % der Mentees werden zu Mentoren für andere. Die persönliche Zufriedenheit ist schwer zu quantifizieren, aber ein möglicher Indikator könnte sein, wie viele Ihrer Mentees selbst zu Mentoren werden. Ein langfristiges Ziel könnte eine Umwandlungsrate von Mentee zu Mentor von 75 % innerhalb von fünf Jahren nach Beginn des Mentoring-Programms sein.

### *2.5. Beispielhafte Ziele für Mentees*

Wenn Sie sich als Mentee von Anfang an klare und umsetzbare Ziele setzen, zeigt das Ihrem Mentor, dass Sie sich für die Beziehung engagieren. Es ist auch eine hervorragende Möglichkeit, sich selbst auf Kurs zu halten. Hier sind ein paar beliebte Ziele für Mentees:

- **Erweiterung ihrer beruflichen Fähigkeiten.** Für die meisten Menschen, die ein Mentoring-Programm beginnen, hat die Verbesserung ihrer beruflichen Fähigkeiten hohe Priorität.
- **Öffentliches Reden.** Ihr Ziel könnte es sein, Ihre Präsentationsfähigkeiten zu verbessern, indem Sie zwei Monate lang zu Beginn jeder wöchentlichen Mitarbeiterbesprechung 5-minütige Erklärungen abgeben. Messen Sie die Häufigkeit der Präsentationen und bewerten Sie sie anhand des Publikumsfeedbacks.
- **Problemlösung.** Vielleicht möchten Sie unerwartete Herausforderungen schneller bewältigen. Vielleicht haben Sie sich vorgenommen, die Zeit, die Sie mit dem Löschen von Bränden verbringen, im nächsten Jahr um durchschnittlich 50 % zu

reduzieren. Erreichen Sie dies, indem Sie die richtigen Bücher lesen und eine Führungskraft - wie Ihren Mentor - beschatten!

- **Führungsqualitäten**

Als Führungskraft wollen Sie die interne Kommunikation leichter zugänglich machen. Sie können dies messen, indem Sie verfolgen, wie viele Fragen Sie während oder unmittelbar nach einer Sitzung erhalten. Versuchen Sie, diese Zahl in einem Quartal um 30 % zu senken, indem Sie bessere Kommunikationsmodelle einsetzen oder Zusammenfassungen vor einer Sitzung erstellen.

- **Planung der beruflichen Laufbahn**

In einer Welt, in der eine Person im Durchschnitt bis zu sieben Mal den Beruf wechselt, ist die Beratung durch einen Mentor von unschätzbarem Wert, um eine Richtung zu finden. Dies kann die Festlegung finanzieller Ziele, 5-Jahres-Pläne und mehr umfassen. Ihr Ziel könnte z. B. sein, Ihre Position zu behalten, aber eine Gehaltserhöhung zu erhalten, die 40 % höher ist als Ihr derzeitiges Gehalt. Sie könnten dies erreichen, indem Sie innerhalb von sechs Monaten Möglichkeiten zur Senkung der Geschäftsausgaben oder zur Steigerung der Lead-Generierung um 50 % finden (und umsetzen).

- **Networking-Möglichkeiten.**

Bis zu 85 % aller offenen Stellen werden über Netzwerke besetzt. Wenn Sie und Ihr Mentor im selben Bereich tätig sind, kann er Sie mit anderen Branchenexperten zusammenbringen. Das Beste an der Vernetzung? Ihre Verbindungen werden weit über Ihr Mentoring-Programm hinaus bestehen bleiben. Ihr Ziel könnte es sein, Ihr Netzwerk innerhalb von 2 bis 3 Monaten um 35 % zu erweitern, indem Sie zweimal pro Woche an Branchenveranstaltungen und Kaffeegesprächen teilnehmen.

- **Verbesserung der Aufstiegschancen.** Im Allgemeinen werden von Mentoren betreute Mitarbeiter häufiger befördert als ihre Kollegen ohne Mentoren. Der Zugang zu neuen Möglichkeiten, die Erweiterung von Netzwerken und die berufliche Entwicklung tragen alle zur Aufwärtsmobilität bei. Ihr Ziel könnte es sein, bis zum Ende des Jahres eine Führungsposition zu bekleiden. Erreichen Sie dies, indem Sie

sich pro Quartal für mindestens ein Projekt außerhalb Ihrer Abteilung engagieren und eigenständig eine neue Unternehmensinitiative starten.

- **Verbesserung der Work-Life-Balance**

Die Mentoring-Beziehung muss nicht am Arbeitsplatz enden - es ist üblich, dass ein Mentee Ratschläge zum Zeit- und Karrieremanagement sucht.

### **3) Wie kann man entscheiden, wann eine Mentorensitzung stattfinden soll?**

In der Literatur gibt es viele Bücher und Abhandlungen über Zeit und die Einordnung des Begriffs. So spielen die Zeit und der Zeitbegriff auch in der Ausbildung von Mentoren und Mentees eine besondere Rolle. Sie beginnt mit der Geburt eines Menschen, zieht sich durch unseren Lebenslauf. Auch dieser ist mit der Zeit gekennzeichnet. Diese Visualisierung des Altersverlaufs macht die Bedeutung des Timings in der Mentorenausbildung für unsere Teilnehmer umso wertvoller. Oft hat man das Gefühl, dass die Zeit davonläuft. Viele unserer Mentoren berichteten dies in den Schulungen. Als wir uns dem Ende der Schulungen näherten, war der Rückblick auf die Zeit sehr wehmütig. Dies war die Erfahrung vieler, die sich mit der Erfahrung von Zeit und Raum beschäftigten. Deshalb war die erste Prämisse: Wir teilen unsere Zeit genau ein! Es gab die festgelegten Grenzen der Verfügbarkeit. So waren sich sowohl der Coach als auch die Mentoren und Mentees der vergehenden Zeit sehr bewusst. Aus den Erfahrungen der Mentoren und Mentees sowie dem Umgang mit der Ressource Zeit erwachsen aus einer klar umrissenen Erfahrung auffallend abstrakte und verwobene Konzepte, die als Wunsch konstruiert wurden. Dadurch verändert sich auch das Zeitempfinden, das mit den damaligen Ereignissen verbunden ist, die erinnerte Zeit dehnt sich aus oder schrumpft: Zeit im Lebenslauf wurde schon von William James Ende des 19. Jahrhunderts entsprechend überschrieben: "Da so viele der Begriffe, die für uns wichtig sind, entweder abstrakt oder in unserer Erfahrung nicht klar umrissen sind (Gefühle, Ideen, Zeit usw.), brauchen wir den Zugang zu diesen Begriffen durch andere Begriffe, die wir in eindeutigeren Begriffen verstehen". Die Dominanz von Erwerbsarbeit und Wissensvermittlung als Zeitmuster der Lebensgestaltung ist besonders dann problematisch, wenn anders geleistete Arbeit oder andere Tätigkeitsformen, zu denen

auch das Lernen als "Wissensarbeit" (vgl. Faulstich 2001) gehört, als "menschliche Grundtätigkeiten anderen Charakters" (Arendt 1971/1998) abgewertet werden.

Ziel ist eine Verzögerung, die es schafft, ein "Nachdenken" zu evozieren, das "die Aufmerksamkeit (...) gegen den Lauf der Zeit richtet" (Dörpinghaus 2005). Als "Arbeitsunternehmer" (Pongratz/Voß 2003) beobachtet sich das Individuum permanent im Verhältnis zum Wirtschaftssystem (Leben), reflektiert und optimiert sich (Lernen). Das ist es, was unsere Mentoren, die sich in der 2. Lebenshälfte befinden, vor allem im freiwilligen Bereich des Lernens anstreben. Es geht in erster Linie um eine rationelle Nutzung der Lernzeit, was sich z.B. in dem Wunsch nach einer kompakteren, flexibleren und "just-in-time" Ausbildung äußert. Unsere Mentees beschäftigen sich mit der freiwilligen Weitergabe ihres Wissens ausschließlich in ihrer Freizeit, sei es zu Hause oder in den verschiedenen Vereinen. Im Gegensatz zu den Mentoren geht es den Mentees um eine kompakte Zeiteinteilung. Im Klartext heißt das: Digital Detox: Handy weg und keine Ablenkung. Ausblenden der sonstigen Verpflichtungen, die gerade in Zeiten der Pandemie noch anspruchsvoller geworden sind. Unsere Menteegruppe bestand aus einer bildungshomogenen, einheitlichen Gruppe. Das bedeutete, dass wir auf eine angepasste Zielsprache verzichten konnten, um Zeit zu sparen. Daher galt es zunächst, die Ausbildung der Mentoren an die Altersgruppe anzupassen, um einen Erfolg zu erzielen. Die jüngeren Mentorinnen und Mentoren hatten andere Zugänge zum Thema und brauchten altersspezifischen Input (Kolland & Ahmadi 2010: 82).

Das Problem für alle Beteiligten war der Umgang mit der begrenzten Ressource - der Zeit, die unsere Mentoren und Mentees haben oder nicht haben, die Zeit, mit der man rechnet, die Zeit, die mit Sparen, Investieren, Vergeuden oder Verlieren verbunden ist. Die Erfahrung aus der Ausbildung zeigt, dass die aufgewendete Zeit wie eine monetäre Ware verglichen wird. Durch Verkürzung von Lernpausen oder Verzicht auf Wiederholungen sowie durch Verdichtung im Sinne von Multitasking (arbeitsintegriertes Lernen) wird der "grundsätzliche Zeitbezug des Zeitverbrauchs beim Lernen" (vgl. Schmidt-Lauff 2008) umgangen oder ignoriert. Der individuelle Zeitaufwand für das Lernen kann als Ausdruck subjektiver Sinnzuschreibungen im lebenslangen Lernen, als Erfüllung eigener Weiterbildungserwartungen (Husemann/Vonken 2003) oder als latentes Bereitschaftspotenzial einer "zeitlichen Investition in Lernhandeln" (Brödel/Yendell 2008, S. 74) verstanden werden. Wir haben unser Präzisionstraining in ländlichen Gebieten angesiedelt. Hier sahen wir den größten Bedarf und hatten zu Beginn die größte Resonanz. Anders als in städtischen Gebieten bedeutete dies, dass die Lernzeiten nicht verschoben werden konnten. Das bedeutet, dass Mentoren und Mentees aus städtischen Gebieten ihre Unterlagen zum Lernen nutzten, wenn sie

öffentliche Verkehrsmittel benutzen. Im ländlichen Raum war diese Möglichkeit ausgeschlossen, da die Mentoren nach der ersten Einheit Fahrgruppen bildeten.

Zudem kommt es in Bildungs- und Lernprozessen zu einer Verzögerung des Zeitverlaufs. Aus erziehungswissenschaftlicher Sicht stellen "Zeitpraktiken (...) menschliche Lebenszeitreflexe" dar, die als solche an die verschiedenen sozialen Räume zurückgebunden sind (Dörpinghaus 2005, S. 564). Ihre zentrale These ist, dass unser "alltägliches Begriffssystem, nach dem wir sowohl denken als auch handeln, im Kern und im Prinzip metaphorisch ist". Es scheint uns, dass die Zeit, die wir mit Warten verbringen, unwürdig ist, wie das Warten auf die Heimkehr unseres Partners. Es ist also nicht die Uhr als mechanisches Werkzeug, die im Mittelpunkt steht, sondern das Zeitgefühl als Maß des biologischen und sozialen Lebens, dem man nicht entkommen kann, das sich aber in verschiedenen Situationen des täglichen Lebens und auch in ganzen Lebensabschnitten sehr unterschiedlich anfühlt. Das Selbststudium ist in gewisser Weise selbstbestimmt, und es kann genügen, am Wochenende den Laptop aufzuschlagen, um ein paar Recherchen anzustellen. Für diese Ausbildungen ist es wichtig, die Möglichkeit des lebenslangen Lernens und des Wissenstransfers zu nutzen - und damit eine Ausweitung der strukturierten Bildungsangebote auf die Fülle der ehrenamtlichen Arbeit. Im Zuge der Pandemie wurde der Anstoß für solche Bildungsangebote durch gesellschaftliche und technologische Veränderungen gegeben, insbesondere durch die Entwicklung moderner Informationstechnologien und den Strukturwandel hin zum lebenslangen Lernen. Unsere Mentoren und Mentees wurden "für die Anforderungen des Wirtschaftssystems geöffnet" (Wrana 2006, S. 8) Ein großer Teil des gesamten Lernzeitvolumens wurde in Form von privaten Zeitanteilen, d.h. als "sekundäre Zeitinvestitionen" (Schmidt- Lauff 2008a) aufgewendet. Die Zeit wurde aus der Familienzeit heraus investiert, z.B. in Form von Freizeit oder bei älteren Arbeitnehmern in Form von unbezahlten Überstunden und auch Familienzeit/Urlaub. Die Möglichkeit, das Selbstverständliche in Lernprozessen fragwürdig werden zu lassen (Dörpinghaus 2003), unter der Vorstellung, dass Lernprozesse nicht voraussetzungslos sind, sondern dass das Unbekannte im Bekannten erfahren wird und umgekehrt, führt zu Irritationen, in denen Lernbereitschaft und "Offenheit für die Zukunft" überhaupt erst entstehen können. Lernzeiten werden in die Nähe der Arbeitszeiten gelegt und Lernformen bevorzugt, die unmittelbar und "sinnvoll auf die im Produktionskontext sichtbare Verwertbarkeit bezogen" sind (Harney 1998, 252).

Die flankierenden Lernsituationen, die während der Arbeitszeit stattfinden, sind zu beobachten. Zum Beispiel geben viele ältere Arbeitnehmer ihr Wissen im Arbeitskontext an jüngere Arbeitnehmer weiter, ohne dies explizit zu forcieren. Der Rest des Lernens

findet auf Veranstaltungen und bewusster Weiterbildung statt. Im Zuge der Digitalisierung findet das Lernen bzw. die Lernzeit auch in digitaler Form in Form von Medien statt, die bei Bedarf gesucht und abgespielt werden können.

Für jeden Teilnehmer ist das Gefühl der Zeit eine individuelle Momentaufnahme, man kann also nicht sagen, dass jemand seine Zeit so oder so empfindet. Einige unserer Mentoren und Mentees haben das Gefühl, dass sie ein Jahr mit der Ausbildung verbracht haben. Ein möglicher Grund dafür ist das Verhältnis zwischen Mentor und Mentee. Für diese Teilnehmer bietet es sich an, komprimierte Präsenzzeiten einzuplanen mit dem Ziel, die gefühlte private Zeit so gering wie möglich zu halten. Andere Mentoren und Mentees waren ganz in ihre Funktion und Ausbildung vertieft und wollten in der verbleibenden freien Zeit Materialien zum Lesen und Rekapitulieren haben. Bei diesen Beobachtungen muss man auch immer selektieren, ob es sich um Personen mit einem Erwerbshintergrund handelt.

Es war wichtig, dass der Coach oder Trainer völlig in der aktuellen Aktivität und ihrer Bedeutung aufgeht

für die Gesellschaft. Dann wurden die zeitlichen Anstrengungen akzeptiert. Charakteristisch für unsere Mentoren und Mentees war auch, dass sie sich in ihren Biographien wiederfanden. In ihren Biografien fand sich ein hoher Anteil an Weiterbildungsengagement neben dem beruflichen Engagement. Die Betrachtung des Lernens im Lebensverlauf (Hof/Rosenberg 2018) bezieht sich nicht auf individuell bedeutsame oder institutionell vorgegebene Lebensabschnitte, sondern verdeutlicht, dass lebenslanges Lernen ein vielschichtiges Phänomen ist und somit auch die jeweils spezifischen Erfahrungsmöglichkeiten des bildungspolitischen Diskurses über lebenslanges Lernen und die strukturierten Bildungsangebote für die konkrete Biografie eines jeden Einzelnen gleichermaßen bedeutsam sind. Die damit angesprochene Einschränkung individueller Lebensstile darf nicht zum Tragen kommen. Sie kann aber auch der Ausgangspunkt für eine Weiterentwicklung sein, die zu einem Verständnis von Lernen durch Nachahmung führt, das eng mit dem Unterricht verknüpft ist. Neben der zeitlichen Gestaltung ist auch die Kompaktheit der Unterrichtseinheiten zu berücksichtigen. Die Kombination mit den wissenschaftlichen Lerninhalten und einer sehr langen Lerneinheit kann ermüdend sein.

Für viele Teilnehmer war das Zeitmanagement und dessen Anpassung an die Ausbildung ein wichtiges Thema. Denn Menschen, die nicht mehr direkt in den Arbeitsprozess eingebunden sind, sind es nicht mehr gewohnt, sich über einen längeren Zeitraum zu konzentrieren. Je anspruchsvoller die Themen wurden, desto emotionaler wurden die

Schulungen. Während der Vor- und Nachbereitung dieser Trainings wurden die Trainingseinheiten auf kürzere Zeiteinheiten verlagert. Dies lag auch daran, dass einige Mentoren und Mentees weite Wege zurücklegen mussten, um an den Trainings teilzunehmen. Als positiver Aspekt können die Fahrgruppen als Lernzeit gewertet werden. Die Zeit diente der Teamunterstützung, der gegenseitigen Motivation und der Einhaltung der festgelegten Termine und Treffpunkte.

Das Bildungsverständnis - jenseits der traditionellen Formen des formalen und nicht-formalen Lernens - ist auch für die weitere Betrachtung der Zeit wichtig. Während der Pandemie mussten die Projektteilnehmer auf den digitalen Raum als Begegnungsort ausweichen. Zeitlich relevant sind Aspekte wie die Strukturierung und Koordination der eigenen Zeit, aber auch die Möglichkeit der Abgrenzung gegenüber störenden Eingriffen von "außen", die Kontrolle und Optimierung durch sequenzierbare oder unterteilbare Trainingseinheiten sowie auf subjektiver Ebene im Entwicklungskontext "Karriere" (Weik 1998).

Lernen für das Ehrenamt und die Bereitschaft, sich auf das Ehrenamt und die damit verbundenen Aufgaben einzulassen, gehen heute nicht nur mit konzentrierteren Unterrichtsangeboten für alle Altersgruppen, sondern auch mit Diskussionen über die Gestaltung des Unterrichts einher, so dass dies die zweite Kernbotschaft der Hinwendung zu Unterrichtskontexten ist - Unser angewandtes lebenslanges Lernen umfasst neben der politischen und pädagogischen Unterstützung in den bildungspolitischen Konzepten auch die Frage des Lernens im Lebenslauf. Ein Tag mit vielen Tätigkeiten und sozialen Aktivitäten - beruflich wie privat -, die alle unsere volle Aufmerksamkeit erfordern, scheint schneller zu vergehen als ein Tag, an dem wir nicht besonders aufmerksam sind. So lässt sich das Warten im persönlichen Gedächtnis auf unbestimmte Zeit verlängern, wie es Siri Hustvedt in ihrem Roman *Then* (2019) tut. Garant für ein intensives Training sind nach wie vor Achtsamkeitsübungen und entsprechende therapeutische Ansätze, um das Gefühl des Getriebenseins zu unterbrechen und so mögliche Folgen zu vermeiden oder abzumildern. Zu Beginn jeder Trainingseinheit ist es wichtig, belastende Erlebnisse bis hin zu starken seelischen und körperlichen Hemmungen abzubauen. Was sich nicht in Worte fassen lässt, ist das Gefühl, dass die Zeit in meiner Erinnerung die Weite einer Ära angenommen hat oder eine Zeit der Sehnsucht, dass jemand die Tür öffnet, den Raum betritt und eine Ära beendet, in der niemand real ist. Die knappe Ausbildungszeit in der Einrichtung erweist sich als Nachteil, vor allem dann, wenn ein Besuch wegen dringender Aufgaben und Pflichten wie Arbeitsverpflichtungen oder der Pflege von Angehörigen nicht möglich ist. Im direkten Vergleich zwischen dem Heimunterricht und den persönlichen Treffen

konnten sich die Teilnehmer des Heimunterrichts ungestört bewegen. Die geistige Ablenkung ist in der häuslichen Umgebung stärker als in einer Einrichtung. Daher legten diese Teilnehmer auch viel mehr Wert auf eine gezielte Weiterbildung. Der Grund dafür sind die wegfallenden Fahrtwege und auch die Familienzeit, die dadurch präsenter ist. Deshalb wurden neben der Altersanpassung auch bedarfsorientierte Lernformen eingesetzt, die an die Zeit angepasst werden konnten.

Im Zuge der Außenwerbung für die Teilnahme an dem Projekt wurden Formulierungen wie "Menschen, die zweite Lebenshälfte" etwas kritisch betrachtet. Je nach Perspektive wird auch unser subjektiv erlebtes Verhältnis zum Augenblick und damit unser Zeitempfinden sprachlich in den Zeitsinn gerückt. So waren beispielsweise Informationsveranstaltungen im Vorfeld mit einem negativen Kontext behaftet, was dazu führte, dass einige potenzielle Teilnehmer den ersten Input als eine etwas weniger angenehme Zeit wahrgenommen haben. Im Gegensatz dazu steht das Phänomen, dass die Zeit schneller zu vergehen scheint, wenn wir uns mit angenehmen Tätigkeiten beschäftigen, zu denen wir hoch motiviert sind. Schon Wittgenstein hatte darüber nachgedacht, ob wir neben äußeren Anhaltspunkten und Zeituhren auch so etwas wie eine innere Uhr haben, d.h. bei der Einschätzung der Tageszeit hielt er die innere Basis für unwesentlich (Wittgenstein 1980: Ziffern 607 und 608 Unser Begriff der sinnlichen Zeit ist eng mit unserer subjektiven Wahrnehmung und (kognitiven) Bewertung des Zeitablaufs verbunden, so dass es schwierig erscheint, den Begriff des Zeitgefühls von Begriffen wie Zeitwahrnehmung oder Zeitbewusstsein klar abzugrenzen vergleichbare Daten, um die noch großen Forschungslücken in diesem Bereich zu schließen und der praktischen Bildungsarbeit neue Impulse zu geben (vgl. Barz et al. 2008: 95 ff.).

Um das Gefühl der sinnvollen Zeitverwendung für jeden Teilnehmer nachvollziehbar zu halten, ist es wichtig, die Ausbildung auch durch ihre finanziellen Ressourcen zu ermöglichen. Dadurch entsteht bei den Teilnehmern ein intrinsisches Gefühl der indirekten und direkten Beteiligung am Prozess. All diese Funktionen, die unser Zeitempfinden zeitlich, retrospektiv oder auch prospektiv beeinflussen, verändern sich im Laufe der Zeit, d.h. je nach neuen Erfahrungen - und sind somit selbst fließend. Eine Landschaft, die altersspezifisch relevante Strukturen und neue pädagogische und erzieherische Ansätze berücksichtigt, ist notwendig, um Hindernisse für die post-professionelle Bildung und die Entstehung von neuem Wissen und neuen positiven Erfahrungen und Strategien zu beseitigen (Bellon 2004:127; Crews und Rudin.) Grid 1997: 70ff.). Umgekehrt erscheinen kurze, unangenehme Ereignisse, wie z. B. Unfälle, in Zeitlupe viel länger, als sie es in unserer unmittelbaren Zeiterfahrung tatsächlich sind.

Man ist weniger aufnahmefähig und es kostet am Ende mehr Zeit, als wenn man es irgendwie in die normale Arbeitszeit am Tag einbauen kann, wie bei digitalen Lerninhalten, die jederzeit abrufbar sind... Darüber hinaus beeinflusst auf einer überindividuellen Ebene die in allen Zeitdiagnosen konstatierte Beschleunigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse sowohl unser gegenwärtiges als auch unser zukünftiges Zeitempfinden (vgl. Rosa 2005). Lernen ist abhängig von den Vorerfahrungen und Orientierungen des Menschen sowie von den individuellen Kompetenzen. Zugleich ist Lernen auch vom jeweiligen konkreten Ort abhängig: Zum einen geht es um die (neuro-)biologische, biografische Sicht auf das Lernen von Menschen, das nicht nur in Bildungseinrichtungen, sondern auch in diversen Lernräumen eine zeitliche Ausdehnung des Lernens über die gesamte Lebensspanne ist. Das bedeutet nicht, dass nur gesonderte Kurse für diese Gruppen erfolgversprechend sein können, sondern dass auch über eine differenzierte Herangehensweise sowie andere Formen der Koordination und Organisation mit u.a. bereits bestehenden (auch institutionalisierten) Gruppen im Alltag und in verschiedenen Lebensbereichen dieser genannten Gruppen nachgedacht werden muss (vgl. auch Kade 2007: 63). Das Leben ist ein großes Haus, das im Laufe des Lebens konstruiert und in einem kreativen Prozess zur Verfügung gestellt wird, zum einen von der theoretischen Seite hin zum Verschönernden/Praktischen, zum anderen vom Möglichkeitsraum für konkretes Handeln und neue Lebensentwürfe.

Unsere digitalen Teilnehmer können sich schon mal schnell ablenken lassen. Daher wurde der frühe Abend am Freitag von 18 bis 19 Uhr als Startzeit für die Kennenlern- und Mentor-Mentee-Sitzungen festgelegt und der Samstagmorgen ab 9 Uhr für die Schulungen, in denen Wissen auf eine starke Art vermittelt wird. Für die älteren Teilnehmer waren die Zeiten ab 8:30 Uhr am besten geeignet. Zu dieser Zeit begannen diese Personen den Tag gemütlich mit einem Frühstück und einer Morgenlektüre. Wichtig ist auch der Hinweis, dass darauf geachtet werden muss, dass die Schulungen die Teilnehmer nicht überfordern. Zwischen den Schulungen muss immer eine Woche liegen, um sich geistig wieder auf die Schulung einlassen zu können.

Die pädagogische Annahme ist, dass Erwachsene nach Abschluss ihrer Schul- und Berufsausbildung den Rest ihres Lebens in drei Phasen einteilen: Qualifikation, Erwerbstätigkeit und Ruhestand. Mit dem Eintritt in den nächsten Lebensabschnitt (Ruhestand) wollen viele Verantwortung für die nächste Generation übernehmen. Dazu gehören nicht nur Pflichten, sondern vor allem auch Rechte. Darüber hinaus zeigt die Zunahme von Entgrenzungsformen des betrieblichen, beruflichen Lernens, dass Lern- und Arbeitszeiten als schwer voneinander abgrenzbar wahrgenommen werden

(Schmidt-Lauff 2008a, S. 254f). Die Konsequenz aus diesem Punkt ist, dass das vermittelte Wissen auch in einem arbeitsbezogenen Kontext genutzt werden könnte.

#### **4) Wie kann man entscheiden, wo eine Mentorensitzung stattfinden soll?**

Sowohl der Mentor als auch der Mentee - der erste, um seine Erfahrungen in Form von Unterricht weitergeben zu können, der zweite, um effektiv zu lernen - benötigen einen geeigneten Ort für die Durchführung des Mentoring. Sie brauchen einen Ort, an dem sie sich während der gesamten Schulung konzentrieren und wohlfühlen können.

Es geht darum, eine wirkliche "Umwelt" zu schaffen (in Anlehnung an das Konzept der gebauten Umwelt, demzufolge eine Infrastruktur oder ein Gebäudekomplex die Verschmelzung zwischen dem vom Menschen geschaffenen Element und dem natürlichen Element (in der Umgebung) sein muss; ein Standort muss also das Ergebnis einer Wahl zwischen einem Standort außerhalb und innerhalb des Gebäudes sein) (Wallach, 2000).

##### ***4.1 Die wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Ortes für ein Treffen von Mentoren/Mentee***

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Ort des Mentorings sehr wichtig ist, da er sowohl die Qualität des Dialogs als auch die Anzahl der Teilnehmer fördern kann. Aber wie können wir verstehen, welcher Ort am besten geeignet ist?

Bei der Auswahl des richtigen Standorts für das Mentoring können wir uns auf vier Hauptkriterien stützen:

Außenraum: das Viertel und der Palast;

Interne Raumkapazität: das Verhältnis Person/M<sup>2</sup>;

Innere Atmosphäre: (Licht, Temperatur);

Energizer, Pausen, Essen. Optionen oder Fehler?

##### ***4.1.1 Der Außenraum: die Nachbarschaft und der Palast***

Bevor man sich Gedanken darüber macht, wie der innere Raum aussehen soll, in dem das Mentoring stattfinden wird, ist es wichtig, auch die Stadt, die Nachbarschaft und die Struktur außerhalb des Raumes zu berücksichtigen.

Tatsächlich spielt der kulturelle, historische, institutionelle und wirtschaftlich-finanzielle Kontext, in den der Standort eingebettet ist, eine stimulierende Rolle für die Teilnehmer (Abb. 1).

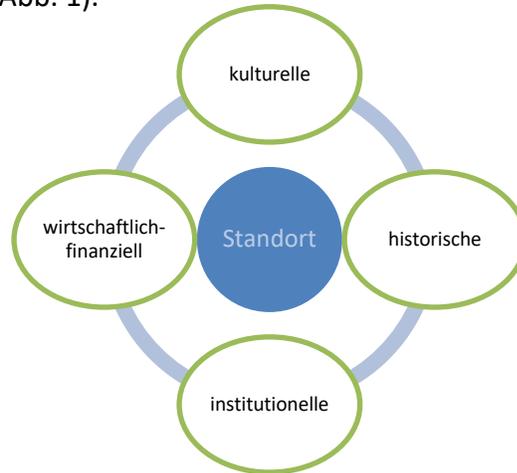


Abb. 1: Bedeutung des externen Standorts (KULTURELL - HISTORISCH - INSTITUTIONELL - WIRTSCHAFTLICH - FINANZIELL).

Um einen guten Eindruck zu hinterlassen, ist es besser, einen Schulungsraum in einem Gebäude in einem historischen Viertel zu suchen als in einer Randlage. Noch besser ist es, wenn sich der verfügbare Raum in einem Gebäude von institutioneller Bedeutung befindet, z. B. in einem für kommunale Versammlungen genutzten Kongresssaal, in einem öffentlichen Büro, das auch Vereinen offen steht, usw.

#### **4.1.2 Interne Raumkapazität: das Verhältnis Person / M2**

Bei der Frage, wie das interne Umfeld beschaffen sein sollte, ist es zunächst sinnvoll, die tatsächliche Kapazität des Hauptraums, in dem die Schulung stattfindet, zu berücksichtigen, um unangenehme Situationen im Zusammenhang mit einer Überfüllung zu vermeiden oder andererseits eine zu große Streuung im Raum zu verhindern.

Erstens würde eine zu große Nähe zwischen den Teilnehmern ihren Lebensraum einschränken, was zu Unbehagen führen oder das Entstehen kulturell interessanterer Gespräche verhindern würde. Umgekehrt könnte eine große Distanz zwischen Mentees und Mentoren die Qualität des Unterrichts beeinträchtigen oder, was noch schwerwiegender ist, zu einer Isolation führen, indem der Austausch von Meinungen und Fragen über die Ausbildung verhindert wird.

Ähnlich wie bei der Architektur eines Schildes muss man, um eine angenehme Nutzung eines Raumes zu gewährleisten, das Verhältnis zwischen der Anzahl der Personen und der Quadratmeterzahl des Raumes berücksichtigen.

Die Formel ist nicht festgelegt, sondern variiert je nach Größe des Raums und auch je nach den geltenden Vorschriften. Wie wir alle wissen, war dieses Verhältnis während der Pandemie definitiv überlastet, ebenso wie die zu berücksichtigenden Aspekte, nämlich:

- Zwischenmenschlicher Abstand von mindestens einem Meter;
- Anzahl der Ausgänge;
- Gefensterte Oberfläche;
- Korridor zwischen den Stuhlreihen.

#### ***4.1.3 Interne Atmosphäre (Licht, Temperatur)***

Wie für die Schüler der Schulen sind auch für die Betreuung erwachsener Schüler Elemente wie die Gesundheit der Raumluft, die Belüftung, die richtige Temperatur und die Sauberkeit eines Ortes für ihr Wohlbefinden und damit für das Lernen notwendig (Bonaiuto, 2019).

Es ist daher ratsam, das Training in einem weder zu warmen noch zu kalten Raum durchzuführen, der über ein ausgezeichnetes internes Belüftungssystem verfügt, um den Luftaustausch zu erleichtern und Atemprobleme zu vermeiden, die sowohl Schüler als auch Lehrer betreffen können.

Darüber hinaus sollten die Farben des Raumes und die Beleuchtung nicht außer Acht gelassen werden: Die Farben des Raumes dürfen nicht zu kalt sein, sondern müssen ein Gefühl der Behaglichkeit hervorrufen, auch wenn man sagen muss, dass das menschliche Auge Farben je nach der Art des Lichts, das sie beleuchtet, unterschiedlich wahrnimmt, weshalb die Wahl, eine Wand mit warmen oder kalten Farbtönen zu streichen, davon abhängt, wie stark eine Umgebung mit natürlichem oder künstlichem Licht beleuchtet wird, da es unterschiedliche Farbtöne verleihen kann (Gifford, 2007).

#### ***4.1.4 Energizer, Pausen, Essen - Optionen oder Fehler?***

Während des Unterrichts, meist in der Mitte des Programms, ist es üblich, Kaffeepausen oder einfach Pausen zu machen, in denen der Lernende die Möglichkeit hat, draußen frische Luft zu schnappen oder etwas zu essen. Ist das dem Lernen förderlich oder begünstigt es den Verlust der Konzentration? Sicherlich, laut einer in der internationalen Fachzeitschrift *Journal of Psychopharmacology* veröffentlichten Studie konnte in einem Experiment mit Universitätsstudenten festgestellt werden, dass die Phase der Pausen, in der eine Tasse Kaffee getrunken wird, dazu beiträgt, dass die Menschen aufmerksamer und konzentrierter sind und somit die Leistung bei den Aufgaben verbessert wird. (Cathy Balding, 1998).

In jedem Fall sind die Pausen eine ausgezeichnete Gelegenheit, um etwaige Zweifel, die während des Mentorings aufkommen, zu besprechen und zu klären, wobei man die Möglichkeit hat, sich an den Mentor zu wenden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Ort für ein Treffen von lokalen Führungskräften oder einfach einer Gruppe von Mentoren und Studenten keine marginale Wahl ist. Die Lage, die innere und äußere Umgebung beeinflussen den ersten Eindruck bei den Senioren, die Haltung jedes Einzelnen während des Treffens und die Erinnerung an die gemeinsam verbrachte Zeit. Das Lernen in einem Raum, der sich an einem schönen Ort befindet und kulturell wichtig ist, der groß genug ist, um den Meinungs austausch zu ermöglichen, der gut beleuchtet und einladend ist, wird es den Mentees ermöglichen, ihren Ausbildungsweg mit einer an sie angepassten forma - mentis zu leben.

#### ***4.2 Wie COVID-19 die Idee des Treffens verändert hat, wie man zwischen virtuellem und persönlichem Treffen wählen kann?***

Zweifelsohne haben die COVID-19-Pandemie und die darauf folgende Anordnung, zu Hause zu bleiben, sowie die darauf folgenden Einschränkungen zu erheblichen Veränderungen in der Art und Weise geführt, wie Menschen arbeiten und trainieren. Aus einer in der internationalen Zeitschrift veröffentlichten Untersuchung geht hervor, dass virtuelle Meetings sowohl negative als auch positive Auswirkungen auf die Menschen haben: zu den negativen gehören die Schwierigkeit, Konferenzen von zu Hause aus ungestört zu verfolgen, Probleme mit der Kamera und dem Mikrofon, das Gefühl einer größeren geistigen Ermüdung aufgrund der starren Sicht auf den Bildschirm (Katherine A. Karl, Joy V. Peluchette, Navid Aghakhani, 2021).

Auch wenn in der Studie von geschäftlichen Treffen die Rede ist, können ähnliche Schwierigkeiten bei virtuellen Schulungen auftreten. Deshalb ist es gut zu wissen, wie man ein prägendes Treffen optimal organisiert, um vor allem die positiven Aspekte zu genießen.

#### *4.3 Das virtuelle Treffen, wie man es organisiert und was dabei zu beachten ist*

Um eine Online-Schulung zu organisieren, stehen den Mentoren zahlreiche digitale Tools zur Verfügung: Zoom, Microsoft Team, Skype, Google Meet sind dank ihrer verschiedenen Optionen (Live-Chat, Möglichkeit, den Bildschirm des PCs mit den Teilnehmern zu teilen, Möglichkeit, einen vordefinierten Hintergrund einzufügen, eine Frage im Voraus zu stellen usw.) leistungsstarke und nützliche Tools für diesen Zweck.

In Anlehnung an die Theorie der Mediennatürlichkeit, nach der die Gestaltung einer Online-Kommunikation, die einer Face-to-Face-Kommunikation so ähnlich wie möglich ist, die kognitive Anstrengung der Teilnehmer verringert (Kock, N., 2004), ist es gut, während einer Online-Sitzung die Videokamera immer eingeschaltet zu lassen. Dies liegt zum einen daran, dass das Betrachten des Gesprächspartners die Kommunikation verbessert, und zum anderen daran, dass es eine Form des Respekts gegenüber demjenigen ist, der die Lektion erteilt.

Wenn Sie etwas trinken, essen oder sich bewegen müssen, kann es sinnvoll sein, die Kamera vorübergehend zu deaktivieren und sie dann wieder einzuschalten, sobald die Aktion beendet ist.

Ein weiterer Aspekt, der die Konversation und das Lernen effizient macht, ist das Mikrofonmanagement: Während des Unterrichts ist es ratsam, dass diejenigen, die folgen, ihr Mikrofon stumm schalten, um Störungen zu vermeiden, die den Mentor stören könnten.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Raum, in dem der Videounterricht stattfinden soll: Er sollte neutral und gut beleuchtet sein und über ein schnelles Wi-Fi-Netz verfügen. Wenn der Ort nicht geeignet ist, kann man vordefinierte Hintergründe verwenden oder sie unscharf machen.

##### *4.3.1 Die Rollen im virtuellen Meeting*

Bei einem physischen Mentoring stellte sich die Frage, ob Mentoren und Mentees nach dem klassischen vertikalen Schema angeordnet werden sollten, das dem Mentor eine zentrale Rolle als "Führer" zuweist, oder ob das zirkuläre Schema angewandt werden

sollte, bei dem der Mentor zu einem integralen Bestandteil der Mentees wird, die kreisförmig angeordnet, ihm zuhören und mit ihm interagieren.

In einer virtuellen Sitzung hingegen fehlt sowohl die klassische als auch die zirkuläre Anordnung der Teilnehmer, wodurch ein anderes Muster und andere Rollen entstehen: Es gibt keine Reihen oder Kreise von Mentees mehr, die miteinander in Beziehung treten können, sondern Mentees, die physisch nur mit dem Bildschirm vor ihnen interagieren, auf dem sie die Figur des Mentors gespiegelt sehen.

#### ***4.3.2 Der Tutor, der externe Betreuer oder der tatsächliche Leiter der Sitzung?***

Während einer Online-Sitzung übernimmt der Tutor verschiedene Rollen: Er unterstützt die Mentees sowohl auf technischer Ebene, falls sie Schwierigkeiten oder Probleme mit der Verbindung haben (Kamera, Mikrofon usw.), als auch bei der Durchführung der Betreuung und wird so zu einem echten Leiter der Sitzung.

#### ***4.3.3 Der Zeitplan***

Auch das Konzept der Zeit, die Dauer des Online-Mentoring, ändert sich. Da es weniger physische Interaktionen zwischen den Teilnehmern gibt und die Konzentration während einer Online-Sitzung aufgrund der erhöhten Belastung des Gehirns nicht gegeben ist (Katherine A. Karl, Joy V. Peluchette, Navid Aghakhani, 2021), sollte die Dauer einer Online-Unterrichtsstunde im Vergleich zu einer Präsenzstunde verkürzt werden (sogar um die Hälfte der Zeit im Vergleich zu einer physischen Stunde).

## **5) Welche Rolle hat ein(e) TutorIn in einer Mentor-Mentee-Beziehung?**

Nachhilfeunterricht gibt es seit der griechischen Antike, um Bildung zu vermitteln, und selbst als überall auf der Welt starke Bildungseinrichtungen geschaffen wurden, hat die Rolle der Lehrer die der Tutoren nicht ersetzt, was die Bedeutung und Notwendigkeit dieser Rolle bei der Weitergabe von Wissen an die Mentees zeigt. Nachhilfe wird von verschiedenen Stellen angeboten, z. B. von akademischen, kirchlichen und öffentlichen Einrichtungen usw. (Götz, 2016).

Ein Tutor ist die Person, die für die Durchführung der Mentoring-Phase und für den Kontakt mit Mentoren und Mentees verantwortlich ist. Zu den Aufgaben des Tutors im Mentoring-Prozess gehören: die Weitergabe von formellem Wissen, das Mentoren und Mentees nutzen und entsprechend ihrer Beziehung und Situation anpassen können; die Anleitung der Mentoren und Mentees zu ihrer Beziehung; die Beobachtung der Beziehung zwischen Mentoren und Mentees und die Lösung von Problemen zwischen Mentoren und Mentees. *"Die Mentoren brauchen in der Regel Unterstützung von außen, wenn die Beziehung in Schwierigkeiten gerät, und das wird sie"* (Bosak).

Der Tutor sollte bereit und in der Lage sein, Veränderungen herbeizuführen, wenn die Beziehung zwischen Mentor und Mentees nicht ganz erfolgreich ist, wenn unterschiedliche Meinungen vertreten werden oder wenn Beziehungen aufeinanderprallen. Daher muss der Tutor aufgeschlossen sein und bei Konflikten eingreifen.

Darüber hinaus sorgt der Tutor dafür, dass kein Mentee zurückbleibt. Wenn der Mentor beispielsweise eine praktische Übung mit den Mentees durchführt, übernimmt der Tutor die Verantwortung dafür, dass alle Mentees ihr folgen, und wenn es Mentees gibt, die unvorhergesehene Probleme haben, wird der Tutor ihnen helfen. In der Tat *"verbessert die Nachhilfe auch das Schulklima und erhöht die positive Interaktion zwischen den Schülern"* (Goetz, 2016).

Der Tutor sollte sich jedoch nicht nur auf die Lösung von Problemen konzentrieren, die in den Mentoring-Sitzungen auftauchen, sondern den Mentoren und Mentees auch den Prozess der Problemlösung beibringen, da das letztendliche Ziel darin besteht, dass sie ihre eigenen Antworten finden und selbst zu Lösungen kommen, d. h. selbstständig zu Schlussfolgerungen gelangen (Butcher, 2020). In der Tat sollte keine Abhängigkeit geschaffen werden, da das Endziel darin besteht, dass die Mentees nach diesen Mentoring-Sitzungen unabhängig sind und in der Lage sind, anschließend andere Mentees zu betreuen. Auf diese Weise greift der Tutor ein, wenn konkrete Situationen auftreten und diese Situationen seine Hilfe erfordern, aber das Tutorium sollte *"verfahrensorientiert"* und nicht *"antwortorientiert"* sein (Goetz, 2016). Daher werden die Mentees vom Wissen und der Erfahrung des Tutors lernen und darauf aufbauen, aber sie werden ihren eigenen Weg finden und in Zukunft autonom sein, da sie kritisches Denken entwickelt haben. Der Tutor spielt also die Rolle eines Anleiters oder Assistenten im Mentoring-Prozess.

In Bezug auf den Mentor unterstützt der Tutor die Mentoren in ihrer Rolle und fungiert als externer Experte. Der Tutor lehrt, unterstützt und teilt Techniken, Strategien und Methoden

mit den Mentees. Im Vergleich zum Mentoring ist das Tutoring eher formell, zeitlich begrenzt und auf die Erreichung bestimmter Ziele ausgerichtet.

Das Ziel des Tutors ist es, spezifisches Wissen und seine berufliche Erfahrung weiterzugeben (der Tutor spielt keine persönliche, sondern eine professionelle unterstützende Rolle), während der Mentor in ständigem Kontakt mit den Mentees steht und auf mehrdimensionale Weise als Berater und für die persönliche Entwicklung dient (er geht über den beruflichen Bereich hinaus und die Beziehung wird erweitert). In dieser Hinsicht könnte man sagen, dass die Beziehung des Tutors zu den Mentor-Mentees externer und professioneller ist als die des Mentors zu den Mentees. Dies ist ein wichtiger Punkt, da die Beziehungen Tutor-Mentee und Mentor-Mentee nicht miteinander verwechselt werden sollten.

Der Mentor hingegen bietet den Mentees eine viel tiefgreifendere und persönlichere Unterstützung. Der Mentor ist eine physische, mentale und emotionale Stütze für die Mentees und motiviert sie, ihre Herausforderungen und Ziele zu erreichen. Darüber hinaus üben die Mentoren eine erwachsenenorientierte Tätigkeit für die Mentees aus, die sich oft über verschiedene Zeiträume von Mentoring-Sitzungen erstreckt; die Mentoren sind jederzeit ansprechbar und stehen den Mentees auch danach zur Verfügung (Butcher, 2020). "*Mentoring ist ein Gehirn, das man ansteckt, ein Ohr, das zuhört, und ein Anstoß in die richtige Richtung*" - John C. Crosby, 1859-1943, amerikanischer Politiker (Decelles, 2013).

### **5.1 Was muss ein Tutor über die Leitung einer Mentorensitzung für lokale Führungskräfte über 50 wissen?**

Der Tutor ist viel mehr als nur ein Vermittler, der sein Wissen und seine Erfahrung weitergibt; er muss sehr genau darauf achten, mit wem er es zu tun hat.

Bei der Organisation von Mentoring-Sitzungen mit Menschen über 50 Jahren sollte der Tutor berücksichtigen, dass die Mentees in diesem Alter bereits viele Erfahrungen gemacht und möglicherweise einige ihrer Lebensziele erreicht haben, so dass es normal ist, dass ihr Interesse eher beziehungsorientiert ist (Bosak).

In diesem Fall ist es ratsam, einige erste Kontaktsitzungen abzuhalten und schrittweise zu beginnen, um eine gute Passung in der Beziehung mit den Mentees zu erreichen. Gleichzeitig können sich die Mentees auf diese Weise gegenseitig kennenlernen, was zur Schaffung neuer Kontakte und Möglichkeiten führen kann (Decelles, 2013).

Die Aktivität des Kennenlernens und der Interaktion mit älteren Menschen hat also zahlreiche Vorteile. Einerseits hilft es, die Einsamkeit zu bekämpfen, die für diese Altersgruppe sehr charakteristisch ist, und es werden Generationenstereotypen bekämpft, da verschiedene Altersgruppen miteinander in Kontakt kommen. Andererseits findet ein gegenseitiges Lernen statt, da die Senioren ihr über Jahre hinweg erworbenes Wissen weitergeben, gleichzeitig aber auch noch Neues lernen können, das zu ihrer Zeit vielleicht noch nicht so verbreitet war, wie z. B. die Verbesserung ihres Wertgefühls in der Gesellschaft oder ihrer Fähigkeiten im Umgang mit Technologie und sozialen Netzwerken. All dies trägt dazu bei, eine stärkere und integrativere Gemeinschaft zu schaffen (Legacy Senior Living).

In dieser Hinsicht können Senioren auf bestimmte Schwierigkeiten stoßen, die es zu berücksichtigen gilt. Manchmal sind ältere Menschen nicht gewohnt, über sich selbst zu sprechen, oder sie denken, dass es nichts Interessantes aus ihrem Leben zu erzählen gibt. Um Senioren zu helfen, sich anderen zu öffnen und ihre Geschichten und Erfahrungen weiterzugeben, ist es notwendig, Unterstützung zu finden, z. B. indem man sie ermutigt, einige Fotos aus ihrer Familiengeschichte mitzubringen, um sie mit anderen zu teilen (Intriago).

Um effektiv zu sein, muss der Tutor also die Zielgruppe kennen, in diesem Fall die Senioren, also Menschen über 50 Jahre. Zu den Aspekten, die in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen sind, gehören ihre Lernfähigkeit und ihr Selbstvertrauen (Butcher, 2020). Zu diesem Zweck muss der Tutor geduldig sein und verstehen, dass die Mentees ihre eigenen Lernprozesse und -zeiten haben, und der Tutor sollte diese respektieren. In der Tat hat jeder Mentee seinen eigenen Lern- und Wachstumsprozess, daher ist es wichtig, ihn niemandem aufzudrängen (Decelles, 2013).

Dazu muss der Tutor die Eigenschaften und Besonderheiten der Mentoren und Mentees kennen, aus denen sich die Mentorengruppe zusammensetzt, und sich auf deren Bedürfnisse und Besonderheiten einstellen. Er muss diese Personen also im Voraus kennen und sich entsprechend verhalten. Der Tutor ist eine Quelle der Hilfe im Mentoring-Prozess und muss dazu motiviert sein, dies zu tun. Kurz gesagt, der Tutor bietet eine individuelle Betreuung an, die an die Gruppe der Senioren angepasst sein muss (Goetz, 2016).

Da sich das Mentoring mit Senioren an eine ältere Altersgruppe richtet, gibt es Themen, mit denen die Mentees möglicherweise nicht vertraut sind, und Probleme, die für den

Tutor offensichtlich sind, können ihnen entgehen. Es ist daher ratsam, ein Problem, das auftaucht, in verschiedene Teile zu zerlegen, um zu sehen, was schief läuft, da es manchmal auf das mangelnde Verständnis einiger Konzepte zurückzuführen ist, die für den Tutor grundlegend sind, aber den weiteren Fortschritt behindern.

In der Mentoring-Sitzung, die wir im Rahmen des Projekts Local Community Leaders zum Thema Online-Shopping durchgeführt haben, traten beispielsweise Schwierigkeiten bei der Durchführung einer Online-Zahlung auf, da viele Teilnehmer noch nie zuvor eine Online-Zahlung durchgeführt hatten und nützliche und aktuelle Tools wie Bizum nicht kannten. In diesem Fall haben wir einen kleinen Workshop über das Herunterladen der Bizum-Anwendung und ihre Verwendung durchgeführt, auch wenn dieser nicht im Voraus geplant war, und wir haben sogar eine praktische Aktivität durchgeführt, dank derer die Mentees die erste Online-Zahlung in ihrem Leben vorgenommen haben. Wie wir sehen, ist es wichtig, sich an die Probleme der Mentoring-Gruppe anzupassen und flexibel mit dem ursprünglich geplanten Zeitplan umzugehen, da es zu ungeplanten Rückschlägen kommen kann, die auf die Besonderheiten der Gruppe der Mentees zurückzuführen sind, die an dem jeweiligen Mentoring-Prozess teilnehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es einige Dinge gibt, die bei der Durchführung von Mentoring mit über 50-Jährigen berücksichtigt werden können. Zunächst einmal müssen alle Annahmen oder Vorurteile über den Altersunterschied ausgeräumt werden. Dann ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen, damit sich die Beziehung zwischen Tutor/Mentor/Mentee etablieren kann, da diese Personen wahrscheinlich unterschiedliche Vorstellungen vom Leben haben werden, was normal ist, und der Tutor muss sich Zeit nehmen, um den anderen zu verstehen und Gemeinsamkeiten oder Synergien zu finden. Mentoring ist eine kollaborative Beziehung, in der verschiedene Parteien voneinander lernen. Selbst wenn der Tutor viel über ein bestimmtes Thema weiß, muss er oder sie aufgeschlossen sein und die Bereitschaft mitbringen, etwas über andere zu lernen (Nyanjom, 2019).

### *5.2 Welche digitalen Tools können für Mentoring-Sitzungen genutzt werden?*

Im Jahr 2020 werden 61 % der 65- bis 74-Jährigen das Internet nutzen (Eurostat, 2021). Senioren sind Teil des digitalen Zeitalters und können daher auch von den Möglichkeiten profitieren, die der technologische Fortschritt bietet, wobei stets darauf zu achten ist, dass niemand zurückbleibt. Diese neuen Technologien können ihr Leben sehr viel einfacher machen, und das muss in den Mentoring-Sitzungen sichergestellt werden, um sicherzustellen, dass es auf keinen Fall ein Hindernis für sie ist.

Es gibt verschiedene digitale Geräte, die in Mentoring-Sitzungen nützlich sein können. Eines davon ist sicherlich die Darstellung der besprochenen Inhalte auf einem Projektor, so dass alle Mentees die Sitzung gleichzeitig visuell verfolgen können.

Bei der Durchführung praktischer Aktivitäten ist es üblich, dass die Mentees digitale Geräte verwenden können, z. B. bei der Durchführung einer praktischen Aktivität zum Online-Shopping müssen sie elektronische Geräte verwenden. Smartphones sind die von den Menschen im Alltag am häufigsten verwendeten elektronischen Geräte; tatsächlich nutzten im Jahr 2020 87 % der 55- bis 64-Jährigen und 65 % der über 65-Jährigen Smartphones (Statista, 2022). Es kann jedoch sein, dass Senioren lieber Tablets oder Computer nutzen, um den Mentoring-Sitzungen zu folgen, da diese über größere Bildschirme verfügen und leichter zugänglich sind, weshalb auch diese Möglichkeit gegeben sein sollte.

Ein weiteres sehr nützliches Instrument für Mentoring-Sitzungen können Videoanrufe über Skype, Teams oder Zoom sein, da sie eine große Flexibilität bieten. Wenn es also Mobilitätsprobleme gibt, um den Sitzungsort zu erreichen, wie es bei den Covid-Beschränkungen häufig der Fall war, kann jeder aus der Ferne eine Verbindung herstellen. Außerdem kann die Sitzung aufgezeichnet werden, wenn jemand nicht an der Sitzung teilnehmen kann, so dass er sie später nachholen kann und nichts verpasst.

Darüber hinaus ermöglichen Kommunikationsplattformen wie Flip Grid, Slack oder Google Hangouts den einfachen und schnellen Austausch von Überlegungen, Brainstorming, Kämpfen, Diskussionen und Inhalten. So können Tutoren, Mentoren und Mentees ihre Beziehungen über die Dauer und den Raum der Mentoring-Sitzungen hinaus aufrechterhalten und sich gegenseitig Feedback geben, wann und wo immer sie sich befinden.

Soziale Medien können genutzt werden, um für die Mentoring-Sitzungen zu werben, mehr Menschen zu erreichen und Mentees anzumelden, die Gemeinschaft auf dem Laufenden zu halten und zu engagieren und das Bewusstsein für das behandelte Thema zu schärfen.

Der Einsatz digitaler Tools in Mentoring-Sitzungen hat zur Entwicklung eines neuen Mentoring-Konzepts geführt: dem elektronischen Mentoring. E-Mentoring wurde beschrieben als *"eine computervermittelte, für beide Seiten vorteilhafte Beziehung zwischen einem Mentor und einem Schützling, die Lernen, Beratung, Ermutigung, Förderung und Modellierung bietet, die oft weniger Grenzen hat, egalitär ist und sich qualitativ von Face-to-Face-Mentoring unterscheidet"* (Bierema und Merriam, 2002).

Viele Autoren haben die potenziellen Vorteile des E-Mentoring hervorgehoben, z. B. den besseren Zugang, die geringeren Kosten, die Angleichung des Status, die geringere Bedeutung demografischer Merkmale und die Aufzeichnung von Interaktionen (Ensheret al, 2003). Dennoch sind sich die meisten einig, dass, obwohl "*technologiegestütztes Mentoring im schulischen Umfeld das, was durch persönliches Mentoring erreicht wird, ergänzt und erweitert*", E-Mentoring das persönliche Mentoring nicht vollständig ersetzen kann (Griffiths und Miller, 2005). Daher empfehlen wir, dass die Technologie als Unterstützung in den Mentoring-Sitzungen dient, aber das traditionelle Mentoring nicht vollständig ersetzt, da es komplementär ist und das Beste aus beiden Arten von Mentoring kombiniert.

## **6) Welche Mentoring-Strategie funktioniert am besten bei lokalen Führungskräften über 50?**

Ein gut durchdachtes Mentoring-Programm umfasst mehr als die Entwicklung individueller Beziehungen zwischen Mentor und Mentees. Durch die Schulungen und die gemeinsamen Momente, die geschaffen werden, kann sich eine Gruppengemeinschaft bilden, und auf diese Weise können wir die "Mentoring-Gemeinschaft" aufbauen.

Durch die erlebten Ereignisse und die gemeinsam gemachten Erfahrungen wird das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gruppe entstehen, was dem Begriff des Gemeinschaftsmitglieds eine neue Bedeutung verleiht.

Die gemeinsame Erfahrung schafft eine Verbindung zwischen den Teilnehmern, die sich positiv auf andere Aspekte und Beziehungen in der lokalen Gemeinschaft auswirkt. Das Gefühl der Zugehörigkeit, das durch das Vergnügen, Teil der Mentorengruppe zu sein, stimuliert wird, wird den Teilnehmern das Gefühl vermitteln, zur Gemeinschaft als Ganzes zu gehören.

Einer der wichtigsten Vorteile der Mentoring-Beziehung besteht darin, dass die in den Mentoring-Schulungen erlernten Fähigkeiten des Coachings und des aktiven Zuhörens auch außerhalb der Mentoring-Beziehung im Alltag eingesetzt werden können und so die Kultur der Gemeinschaft beeinflussen und ihren Zusammenhalt verbessern.

Beim Mentoring kann man durch das entstehende Vertrauensverhältnis ein gewisses Maß an Verständnis und gemeinsamer Verantwortung der Mentoring-Partner erreichen.

Die Art und Weise, wie die Beziehung aufgebaut wird, ist entscheidend und bestimmt das Niveau und die Qualität des Dialogs zwischen den Partnern. Die sich bietenden Gelegenheiten und die gemeinsam verbrachte Zeit schaffen die Voraussetzungen für ein gegenseitiges Kennenlernen und bilden die Grundlage für die berufliche Beziehung.

Die strukturellen Elemente, die die Mentoring-Beziehung unterstützen, sind:

1. Zeiteinteilung - eine, die der Notwendigkeit entspricht, die Ziele des Mentoring-Prozesses zu erreichen.
2. Ein angemessener Lehrplan und eine Aufgabenverteilung, die der Erfahrung des zukünftigen Mentors und seinen spezifischen Bedürfnissen entspricht.
3. Vorhandensein von Interesse an Mentoring und eines Koordinators (oder Tutors) auf Gemeindeebene
4. Durchführung eines regelmäßigen Mentoring-Programms mit wöchentlichen oder monatlichen Treffen.
5. Entwicklung der Mentoring-Partnerschaft, eines Kommunikations- und Netzwerkgefüges.

Im Folgenden wird beschrieben, wie das Programm je nach Art des Mentoring-Programms umgesetzt wird. Bei der Bestimmung der besten Option für das Mentoring können die Interessenten eine der Optionen wählen, die am besten zu ihren Besonderheiten und Zielen passt.

### **6.1. Traditionelles Mentoring:**

**a. Beschreibung:** Ein Mentor für einen angehenden Lehrer

**b. Ort der Mentoring-Beziehung:**

Es gibt mehrere Möglichkeiten, darunter die folgenden:

- Online: E-Mentoring, auch bekannt als Online-Mentoring;
- Tele-Mentoring oder Tele-Tutoring - ist eine Mentoring-Beziehung, die über das Internet übertragene Schulungsaktivitäten durchführt. Leider sind Online-Aktivitäten für Menschen über 50 aufgrund der geringen oder sogar fehlenden digitalen Fähigkeiten der meisten dieser Vertreter schwierig zu organisieren;

- Physisch, von Angesicht zu Angesicht an einem Ort, der für Treffen zwischen Mentor und Mentee vorgesehen ist, in einem Club, einer Bibliothek usw.

**c. Auswahl des Mentors:**

Auf Gemeindeebene muss ein Ausschuss für das Mentoring-Programm verantwortlich sein, der die Kriterien für die Auswahl potenzieller Mentoren für die Teilnahme an dem Programm vorschlägt. Diese Kriterien müssen dem Zweck des Programms entsprechen, d.h. sie können mit der Ausbildung des Führungsprofils in der Gemeinschaft, der Ausbildung von Führungsfähigkeiten, der Ausbildung von Fähigkeiten zur Entwicklung europäischer Projekte zu Gemeinschaftsthemen usw. verbunden sein.

Die Auswahlkriterien müssen transparent und nicht diskriminierend sein, damit potenzielle Bewerber nicht ausgeschlossen werden.

**d. Auswahl des Mentors:**

Das Programm kann durch eine Marketingkampagne, Präsentationen in der Gemeinde, Netzwerke, Flugblätter, Poster usw. beworben werden. Im Rahmen dieser Kampagne können auch die Informationen und Formulare vorgestellt werden, die dann für die Einreichung des Antrags ausgefüllt werden müssen. Je genauer die Informationen sind, desto mehr kann die Beteiligung der Gemeinschaft gefördert werden.

**e. Analyse der Bewerbungen der Mentoren:**

Alle potenziellen Mentoren müssen einen Prozess der Analyse der Bewerbungen durchlaufen, der auf der Erklärung der Beweggründe für ihre Wahl basiert, sowie ein Interview, in dem persönliche und berufliche Informationen analysiert werden, sofern die Person noch aktiv ist.

Die Analyse der Bewerbungen von Mentoren muss vollständig, rigoros und gut dokumentiert sein. Diese Idee muss allen, die sich als Mentor bewerben wollen, von Anfang an bekannt sein.

**f. Ausbildung des Mentors:**

Bei der Auswahl der Mentoren müssen diese geschult werden, um sicherzustellen, dass sie die für die Arbeit mit den Mentoren erforderlichen Fähigkeiten besitzen.

Im Mentorenschulungsprogramm sollte betont werden, dass das allgemeine Ziel des traditionellen Mentorings darin besteht, alle Bedürfnisse des Mentors zu erfüllen, eine ehrliche Beziehung zwischen Mentor und Mentee aufzubauen und auf diese

Weise eine offene und freundschaftliche Beziehung zu schaffen, die es leichter macht, die vorgeschlagenen Ziele des Programms zu erreichen.

Nach der Auswahl der Mentoren muss die obligatorische Schulung organisiert werden, in der die für die Bildung des Mentorenprofils erforderlichen Elemente vorgestellt werden. Um die Schulung durchzuführen, müssen regelmäßige Treffen mit den Mentoren stattfinden.

Die Ausbildung sollte auf der Festlegung und Konsolidierung von Grundregeln basieren. Ein zusätzlicher Schwerpunkt sollte auf den ethischen Aspekten der Mentoring-Beziehung liegen, und die Mentoren sollten die Grenzen dessen kennen und verstehen, was in dieser Beziehung erlaubt ist und was nicht.

Führungspersönlichkeiten der Gemeinschaft sowie andere Interessengruppen in der Gemeinschaft müssen den Prozess kontinuierlich überwachen und fortlaufend Unterstützung und Hilfe anbieten.

Bei der Entwicklung des Mentoring-Programms ist die Art und Weise, wie das Matching des Mentor-Mentor-Paares zustande kommt, aber auch die angebotene Unterstützung sowie die Betreuung der Beziehung von großer Bedeutung.

Es muss auf die Bedürfnisse geachtet werden, und in dieser Hinsicht muss das Mentoring überwacht werden, denn nicht jeder reagiert positiv auf ein traditionelles Einzel-Mentoring-Programm. Es gibt Persönlichkeiten, die mit einer intensiven Beziehung zu einem bestimmten Mentor nicht zurechtkommen und auf ein traditionelles Mentoring nicht vorbereitet sind.

Die Mentoren sollten am Ende des Mentoring-Zeitraums gefragt werden, ob sie diese Rolle auch in Zukunft ausüben wollen. Sie müssen ermutigt werden, weiterzumachen, denn es ist wünschenswert, Kontinuität zu haben und eine Kultur des Mentorings zu schaffen, wo dies möglich ist.

**g. Uhrzeit der Sitzung:**

Mentoren und Mentees sollten sich von Zeit zu Zeit und regelmäßig treffen, je nach ihrem eigenen Zeitplan. Aus diesem Grund müssen die Teilnehmer von Anfang an über die Dauer der Beziehung informiert werden, damit sie ihre Erwartungen an die Zeit anpassen können. Wöchentliche Treffen zwischen Mentoren und Mentees (bei größeren Problemen auch zweimal pro Woche) können zwischen 45 Minuten und einer Stunde dauern.

**h. Vorgeschlagene Aktivitäten:** müssen abwechslungsreich sein. Der Mentoring-Prozess konzentriert sich in der Regel darauf, die Bedürfnisse des Teilnehmers während der ersten Ausbildungsphase zu erfüllen.

**k. Koordinierung:** Jedes Programm sollte über einen designierten Koordinator verfügen, der die Mentoren und Mentees während des Prozesses betreut, unterstützt und überwacht. Am Ende evaluiert er das Mentoring-Programm, unterstützt und würdigt die Arbeit der Mentoren und schlägt Änderungen zur kontinuierlichen Verbesserung des Programms vor.

## 6.2 E-Mentoring

**a. Beschreibung:** Es handelt sich um eine Form des virtuellen Mentorings

**b. Ort der Mentoring-Beziehung:**

über das Internet, entweder als eigenständiges Programm oder als zusätzliche Komponente zu einer anderen Form des Mentoring.

E-Mentoring oder webbasierte Programme basieren auf einer geeigneten Technologie, die ein sicheres und geschütztes Umfeld bietet, um eine sichere Kommunikation und eine sichere Archivierung von Nachrichten zwischen den Akteuren der Mentoring-Beziehung zu ermöglichen.

**c. Auswahl des Mentors:**

Sie erfolgt auf die gleiche Weise wie beim traditionellen Mentoring (einzeln). Die Mentoring-Beziehung wird durch den Zugang zu einem elektronischen Gerät und dem Internet bedingt. Allerdings muss bei der Auswahl der Mentoring-Partner das Niveau der Fähigkeiten der Partner berücksichtigt werden, da junge Menschen in der Regel über bessere digitale Fähigkeiten verfügen als ältere Menschen, was zu einem Scheitern der Mentoring-Beziehung führen kann.

**d. Auswahl durch den Mentee:**

Im Allgemeinen ist es möglich, wie beim traditionellen Mentoring, mit dem Zusatz, dass die Mentoren über zertifizierte oder nachgewiesene digitale Kompetenzen verfügen müssen, um ihre Aufgabe erfüllen zu können.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es recht schwierig ist, Mentoren in diesem Format auszubilden, da es an digitalen Fähigkeiten und manchmal auch an digitaler Technologie und Ressourcen mangelt.

Wo es jedoch erlaubt ist, eignet sich das Online-Mentoring für die Erörterung sensiblerer Themen, die in einer persönlichen Beziehung nur schwer angesprochen werden können. Das Online-Gespräch über solche Themen bietet Zeit zum Nachdenken, und die Antwort kann auf eine nicht-aggressive Weise gegeben werden, um keine Konfrontation zu provozieren.

Nicht zuletzt kann das Online-Mentoring in besonderen Situationen, wie z. B. bei der Covid-19-Pandemie, sehr gut auf den Bedarf reagieren. Wir betonen jedoch, dass die größte Herausforderung bei der Durchführung eines Mentoring-Programms für Zielgruppen über 50 Jahre darin besteht, dass die Durchführung von Online-Aktivitäten nicht möglich ist.

### **6.3 Team-Mentoring:**

#### **a. Beschreibung:**

Mehrere Mentoren arbeiten mit kleinen Gruppen von Mentoren zusammen. Das Verhältnis von Mentoren zu Mentoren sollte nicht höher als vier zu eins sein.

#### **b. Der Ort der Mentoring-Beziehung:**

Die Treffen können in jedem beliebigen Raum stattfinden, sie können gemeinsam an verschiedenen Veranstaltungen teilnehmen, sie können Besuche in verschiedenen anderen Gemeinden oder kulturellen Einrichtungen durchführen usw.

Bei der Entscheidung für ein Mentorenteam kann dieses Team auch Personen aus der Gemeinschaft umfassen, die bestimmte berufliche, soziale oder politische Aufgaben haben. (vor allem, wenn der Ausbildungsprozess darauf abzielt, Führungsqualitäten zu trainieren).

#### **c. Auswahl des Mentors:**

Die Kriterien für die Auswahl der Mentoren werden entsprechend den Bedürfnissen der Mentoren festgelegt. Diese Kriterien müssen mit den Zielen des Programms übereinstimmen. Vor der Auswahl der Mentoren muss ein umfassender Analyse- und Diskussionsprozess über die Schlüsselkompetenzen stattfinden, die die künftigen Mentoren aufweisen müssen.

Um eine strenge Auswahl treffen zu können, muss das Programm durch verschiedene Kampagnen, durch Präsentationen in der lokalen Gemeinschaft, durch Vernetzung usw. bekannt gemacht werden. Alle notwendigen Informationen werden den Interessenten zur Verfügung gestellt, und die Erwartungen an die Mentoren werden dargelegt, um ihnen bewusst zu machen, worauf sie sich einlassen.

Bei der Auswahl der Mentoren in einem Team muss auf Vielfalt geachtet werden. Je größer die Vielfalt ist, desto größer sind die Chancen, dass die Mentoren Partner finden, mit denen sie sich identifizieren können.

**d. Anwendung von Mentoren:**

Die Mentoren müssen ein Vorstellungsgespräch führen und können eine Reihe von Referenzen vom Arbeitsplatz oder aus anderen Gemeinschaften mitbringen, in denen sie die Qualitäten und Eigenschaften darlegen, die sie für die Stelle empfehlen.

**e. Schulung der Mentoren: wird ähnlich wie beim traditionellen Mentoring durchgeführt.**

Wenn das Programm umfassendere (spezielle) Aktionen oder Themen vorsieht, erhalten die Mentoren eine spezielle Schulung, um sicherzustellen, dass die Ziele des Programms erreicht werden.

Die Bewerbung, ihre Analyse und die Passung in der Beziehung zwischen Mentor und Mentee(n) sind äußerst wichtig. Aber auch die Ausbildung spielt eine wichtige Rolle.

Alle Mentoren sollten ein Schulungsprogramm absolvieren, das sie auf die Arbeit mit Mentoren vorbereitet. Diese Fortbildungsmaßnahmen finden in festgelegten Zeiträumen statt, um auf die Bedürfnisse zu reagieren, die während der Mentoring-Beziehung auftreten werden.

Wie bei der traditionellen Ausbildung können den Mentoren zusätzliche Schulungen angeboten werden, die sich auf die Teamarbeit mit den Mentoren oder auf Fragen der Gemeindeentwicklung beziehen.

Die Überwachung sollte kontinuierlich erfolgen, es sollten mindestens einmal im Monat Treffen zwischen den beteiligten Akteuren und denjenigen stattfinden, die die Aufsicht führen, und es sollten regelmäßig Unterstützungssitzungen angeboten werden.

**f. Durchführung des Mentoring-Programms:**

Die Mentoring-Beziehung ist langfristig angelegt und basiert auf häufigen Kontakten (2-4 Stunden pro Woche).

Die Teilnehmer müssen wissen, wie sie in Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Stilen arbeiten können. Daher wird einer der Schwerpunkte des

Programms darin bestehen, den Mentoren beizubringen, wie man zusammenarbeitet und wie man Fähigkeiten zur Teambildung entwickelt, um Ziele zu erreichen.

Der Mentoring-Prozess muss eine breite Palette von Zielen erfüllen, einschließlich der Stärkung des Selbstwertgefühls und des Selbstbewusstseins, der Unterstützung der Mentoren beim Verstehen ihres Engagements für die Gemeinschaft, des Lernens, richtige und erreichbare Ziele zu setzen, und der Entwicklung positiver Beziehungen zur Gemeinschaft.

**g. Mentorentema:**

Die Interaktion wird durch die Struktur der Sitzung bestimmt, die Zeit für persönliche Entwicklung und Teamaktivitäten vorsieht.

Das Thema sollte sich auch auf die Ethik von Gemeinschaftsbeziehungen, aber auch auf die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten und insbesondere auf aktives Zuhören konzentrieren.

**h. Uhrzeit der Sitzung:**

Mentoren und Mentees treffen sich nach Möglichkeit in festen Abständen pro Woche.

**j. Aktivitäten:**

Die von den Mentoren vorgeschlagenen Aktivitäten werden die Mentoren mit den Routineaktivitäten im Leben der Gemeinschaft vertraut machen.

**k. Koordinierung:**

Jedes Programm hat einen designierten Koordinator, dessen Aufgabe es ist, Mentoren zu analysieren, anzuwerben und zu schulen. Er muss sowohl die Mentoren als auch die Mentees unterstützen und betreuen. Am Ende des Programms gibt er ein Feedback auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse und Beobachtungen und macht Vorschläge zur Verbesserung des Mentoring-Prozesses.

#### ***6.4. Gruppen-Mentoring***

**a. Beschreibung:**

Ein Mentor arbeitet mit mehreren Mentees

**b. Der Ort der Mentoring-Beziehung:**

Mentoren und Mentees können sich überall treffen, sie können an verschiedenen kulturellen Veranstaltungen teilnehmen, in verschiedene Museen gehen usw. Natürlich wäre es wünschenswert, einen Raum für physische Treffen zu haben, aber

wenn es diesen nicht gibt, können Sie auch die Räume von Schulen in der Gemeinde (durch einen Leihvertrag), Bibliotheken, Vereinen usw. nutzen, wenn diese verfügbar sind.

**c. Auswahl des Mentors:**

Der Lenkungsausschuss der Mentoring-Programme legt die Kriterien für die Auswahl der Mentoren und Mentees fest, die in das Programm aufgenommen werden sollen. Die Auswahlkriterien müssen mit den Zielen des Programms übereinstimmen.

**d. Bewerbungen des Mentors:**

Die Information potenzieller Mentoren muss durch eine Marketingkampagne, durch Flugblätter und Plakate oder Präsentationen in der Gemeinde, in Netzwerken usw. erfolgen. Es wird empfohlen, eine Rekrutierungssitzung abzuhalten, in der direkte Gespräche geführt werden können, bei denen Interessierte weitere Informationen erhalten können.

**e. Ausbildung des Mentors:**

Die Bewerber sollten gründlich analysiert und ausgewählt werden, und zwar auf der Grundlage eines Gesprächs, der Überprüfung ihrer persönlichen und beruflichen Unterlagen sowie der ausgesprochenen Empfehlungen.

Nach dem Auswahlverfahren erhält die Mentorengruppe eine zusätzliche Schulung zur Arbeit mit den Mentees der Gruppe sowie zu bestimmten spezifischen Inhalten, die behandelt werden müssen.

**f. Durchführung des Mentoring-Programms**

Der Mentor erklärt sich bereit, sich regelmäßig mit der Gruppe zu treffen und eine langfristige Verpflichtung als Leiter oder Co-Leiter einzugehen.

**g. Das Thema Mentoring:**

Die meisten Interaktionen finden in Form von geführten Sitzungen statt, die Zeit für persönliches Training und Gruppenaktivitäten beinhalten.

**h. Treffzeiten:**

Es gibt einen festen wöchentlichen Zeitplan für die Treffen zwischen Mentoren und Mentees, der von allen Beteiligten eingehalten wird.

**i. Aktivitäten:**

Es ist nicht zwingend erforderlich, dass das Mentoring-Programm bestimmte Aktivitäten umfasst. Vorrangig sind Gruppenaktivitäten, die zur Entwicklung eines

Zugehörigkeitsgefühls zur Gemeinschaft führen können. Gleichzeitig können sich die Mentoren gegenseitig unterstützen. Die vorgeschlagenen Aktivitäten können einem bestimmten Thema folgen, sie können auf die persönliche Entwicklung oder auf den Aufbau der Gemeinschaft abzielen.

Beim Gruppen-Mentoring stehen die Ziele oft im Zusammenhang mit Sozialisierung, gegenseitiger Unterstützung, dem Aufbau von Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen sowie dem Knüpfen von Kontakten mit anderen Personen und der Gemeinschaft. Daher sollten nur Teilnehmer, die von dieser Art von Mentoring profitieren können, in eine solche Form von Mentoring einbezogen werden.

Besonderes Augenmerk wird auf die Art und Weise gelegt, wie die Beendigung der Beziehung durchgeführt wird (wenn dies der Fall ist). Könnte ein Problem beim Gruppen-Mentoring sein, wenn einer der Mentoren beschließt, die Ausbildung zu beenden.

Die Mentoren müssen zusätzlich geschult werden, damit sie die Dynamik der Gruppe verstehen. In diesem Sinne kann die Teambildung als Schulungsmaßnahme vorgeschlagen werden.

Beim Gruppen-Mentoring brauchen alle Gruppenmitglieder Zeit, um sich kennen zu lernen und Vertrauen zueinander zu gewinnen. Es kann vorkommen, dass einer der Teilnehmer aus der Gruppe ausgeschlossen wird. Dies hat zur Folge, dass es mehr Zeit braucht, um die vorgeschlagenen Ziele zu erreichen.

#### **j. Koordinierung:**

Jedes Mentoring-Programm wird von einem Koordinator betreut, der die Analyse und Auswahl der Mentoren vornimmt und für deren Schulung sorgt. Auf diese Weise wird sowohl für die Mentoren als auch für die Mentees eine Unterstützung und kontinuierliche Betreuung gewährleistet. Die Rolle des Koordinators erstreckt sich auch auf das Feedback und die Bewertung des Programms sowie auf den Vorschlag von Verbesserungsprogrammen.

Aus meiner persönlichen Erfahrung als Tutor lässt sich schließen, dass für diese Generation von Senioren, von denen die meisten Vertreter der Baby-Boomer-Generation sind, der Ansatz des traditionellen Mentoring am besten geeignet ist.

#### ***Fallstudie zur strukturierten Mentoring-Sitzung***

Obwohl das Erasmus+ Projekt: "Local community leaders: mentoring model among local community leaders - the role of older people in local community development", Projektnummer: 2019-1-PL01-KA204-065651 startete am 1. Oktober 2019 unter der Schirmherrschaft von favorable, aber mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie nahmen die Dinge eine kompliziertere Wendung.

Wenn die ersten Kontakte mit der Zielgruppe Interesse und den Wunsch weckten, sich zu engagieren, und sogar einen gewissen Wunsch, die Dinge zu beschleunigen, um die Gruppe der Auszubildenden fortzusetzen, gab es mit dem Ausbruch der Pandemie einen Rückzug von den wichtigsten Anwärtern, einige von ihnen kamen sogar an und gingen nicht mehr ans Telefon. So sind Menschen, die in ihrer beruflichen Tätigkeit aktiv und engagiert waren, ängstlich und zögerlich geworden, und jeder Vorschlag für ein physisches Treffen hat sie verängstigt und sie abgelehnt. Die einzigen und wenigen Kontakte fanden über das Telefon statt, aber sie verschoben diese möglichen Treffen nur auf unbestimmte Zeit. Infolgedessen mussten wir das Projekt umgestalten, so dass der Schulungsteil online durchgeführt werden konnte, um ein persönliches Treffen zu vermeiden. In dieser Situation ergab sich die Notwendigkeit, Menschen mit digitalen Fähigkeiten und Zugang zur Technologie zu finden.

Infolgedessen waren noch aktive Personen und nur ein Rentner beteiligt, der die Möglichkeit und den Wunsch hatte, sich zu engagieren.

Die Kommunikation zwischen Mentoren und Mentees fand wöchentlich in virtueller Form statt, aber es gab auch einige persönliche Treffen.

Die Analyse der Schulungsfragebögen zeigte eine Zunahme des Vertrauens in das eigene Potenzial, im Sinne des Aufbaus von Vertrauen in die Fähigkeit, ein aktiver Faktor der Gemeinschaft und Mentor für diejenigen zu werden, die es wollen, und die Entwicklung des Wunsches nach Veränderung, dass die Menschen sich beteiligt fühlen.

Man könnte sagen, dass ein Nebeneffekt des Mentoring-Prozesses die Einsicht in die Notwendigkeit ist, sich aktiv in das Leben der Gemeinschaft einzubringen, sowie die Idee, dass Veränderung bei uns selbst beginnt.

Das größte Problem für die Beteiligten war die Zeit, denn, wie ich bereits erwähnt habe, waren die meisten Beteiligten über 50 Jahre alt, aber die meisten waren noch beruflich aktiv.

Indem sie sich auf die Mentorenbeziehung einließen, lernten die Teilnehmer, aktiv zu kommunizieren, anderen dabei zu helfen, Mentoren zu werden, ihrerseits Führungspersönlichkeiten der Gemeinde auszubilden und sich für die Beteiligung der Bürger am Gemeindeleben und an Themen einzusetzen.

Durch ihr Selbstvertrauen haben die Mentoren und Mentees erkannt, dass sie durch organisatorisches Lernen und persönliches Engagement Veränderungen bewirken können.

Alle Beteiligten hielten es für sehr nützlich, dass das angebotene Schulungsprogramm, die von den Projektpartnern erstellten Materialien und der E-Learning-Ansatz ihnen die Möglichkeit boten, die Materialien durcharbeiten, wann immer sie wollten, in ihrem eigenen Tempo und zu den Zeiten, zu denen sie genügend Zeit hatten.

Wir kommen zu dem Schluss, dass die gesammelten Erfahrungen sehr nützlich waren, und wir glauben, dass die Materialien allen helfen werden, die sich in der Situation befinden, Gemeindeleiter und Mentoren werden zu wollen, um ihre Ziele zu erreichen.

## **7) Wie wird die Auswertung der Mentorensitzung vorbereitet und analysiert?**

### *7.1. Theoretischer Hintergrund*

Eine ständige Überwachung, Bewertung und Analyse des Mentoring-Prozesses ist eine Voraussetzung für die Entwicklung effektiver Mentoring-Beziehungen. Die Bewertung und Analyse des Prozesses erhöht die Chancen, die Ziele der Mentoring-Beziehung zu erreichen. Dazu gehört das kontinuierliche Sammeln von Informationen, um sicherzustellen, dass die Beziehung wie geplant verläuft. Die Evaluierung des Prozesses erfolgt durch den Vergleich der gemessenen Ergebnisse mit den ursprünglichen Zielen des Programms.

Für den Mentoring-Prozess der lokalen Gemeinschaften schlagen wir die Verwendung des Kirkpatrick-Modells vor, das in den letzten fünfzig Jahren ein Standard für die Bewertung von Schulungen war. Das Modell schlägt vor, dass die Schulungsergebnisse auf 4 Ebenen bewertet werden sollten. Diese 4 Ebenen, die auf das Mentoring zwischen lokalen Gemeindeleitern angewandt werden, sind:

Ebene 1: Reaktionen - Auswirkungen auf den Mentee. Das Ausmaß, in dem die Mentees die Mentoring-Beziehung als nützlich, ansprechend und relevant für ihre Arbeit in der Gemeinschaft empfinden. Die Reaktionen werden in der Regel anhand von Fragebögen oder Interviews am Ende des Mentoring-Prozesses bewertet. Sie messen die subjektive Wahrnehmung des Mentees und/oder des Mentors über den Prozess und die Ergebnisse des Mentoring-Programms, nicht aber die Auswirkungen auf das Verhalten oder die Leistung. Einerseits können diese Umfragen reichhaltige, qualitative Daten erheben, andererseits können sie das Mentoring-Programm eher auf das ausrichten, was Spaß macht, als auf das, was am effektivsten ist.

Ebene 2: Lernen - Auswirkungen auf die Kompetenz. Das Ausmaß, in dem die Mentees aufgrund ihrer Teilnahme am Mentoring-Prozess die angestrebten Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen, das Selbstvertrauen und das Engagement für die kommunale Führung erwerben. Beim Lernprozess geht es um den Erwerb neuer Kompetenzen: Wissen und Fertigkeiten, Einstellungen, Motivation. Die Bewertung auf Stufe 2 erfolgt in der Regel durch Vergleiche: Vorher/Nachher und Messung der Veränderungen in den Kompetenzen, die direkt auf den Mentoring-Prozess zurückgeführt werden können. Formale Beurteilungen und Prüfungen sind Beispiele für die Bewertung auf Stufe 2.

Ebene 3: Verhalten - Auswirkungen auf die Führung. Das Ausmaß, in dem die Mentees das Gelernte anwenden, wenn sie mit der Leitung von Gemeinschaftsprojekten beginnen. Das Verhalten bezieht sich auf die erfolgreiche Anwendung der erworbenen neuen Kompetenzen. Die Bewertung der Stufe 3 kann durch eine formale Bewertung oder durch weniger formale Ansätze wie Beobachtung erfolgen. Diese Art der Bewertung in Bezug auf die Leitung eines lokalen Gemeinwesens sollte von jemandem durchgeführt werden, der ein umfassendes Verständnis für die Leitung eines Gemeinwesens sowie für den Grad der Leistungsverbesserung hat, der realistischlicherweise vom Mentee erwartet werden kann.

Ebene 4: Ergebnisse - Auswirkungen auf die Gemeinschaft. Das Ausmaß, in dem die angestrebten Ergebnisse als Ergebnis des Mentoring erreicht werden - Return on Investment. Auf der Ergebnisebene geht es um das Verhältnis zwischen den Auswirkungen auf die Führung und den Auswirkungen auf das Gemeinwesen. Wenn das Mentoring gut konzipiert ist und seine Ziele in Bezug auf die individuelle Leistung erreicht hat, sollte es eine Rückkopplungsschleife zu einer verbesserten Führung der lokalen Gemeinschaft geben. Auf dieser Ebene kann das Mentoring im Hinblick auf die Investitionsrendite bewertet werden.

## **7.2. LCL-Bewertungsprozess**

Die Evaluierung der Wirksamkeit sollte sowohl am Ende der Mentoring-Beziehung als auch während der Durchführung des Programms in vorher festgelegten Phasen durchgeführt werden. Es ist wichtig, die Ergebnisse der Evaluierung zu analysieren, um die Qualität der Mentoring-Beziehung zu bestimmen und Verbesserungsmöglichkeiten sowie weiteren Bedarf zu ermitteln.

Im Rahmen des Mentoring-Prozesses zwischen lokalen Führungspersonlichkeiten werden auf der Grundlage des Kirkpatrick-Modells die folgenden Bewertungsmethoden angewandt:

1. Feedback von den Mentees durch Fragebögen oder strukturierte Interviews am Ende der Beziehung. Mit diesen Fragebögen/Interviews evaluieren wir die Ergebnisse des Mentoring hauptsächlich auf Ebene 1: Reaktionen, aber auch teilweise in Form von Selbstreflexion auf Ebene 2: Lernen und Ebene 3: Verhalten. Einen Musterfragebogen finden Sie im nächsten Abschnitt 7.3.
2. Kontinuierliche Evaluierungs- und Feedbackschleife während der Mentoring-Sitzungen durch das Setzen von Zielen und Indikatoren, den Vergleich des Fortschritts in Richtung der Ziele und das Ergreifen von Korrekturmaßnahmen. Auf diese Weise erfolgt eine gegenseitige Bewertung zwischen Mentor und Mentee vor allem auf Ebene 2: Lernen und Ebene 3: Verhalten, aber auch in gewissem Umfang auf Ebene 1: Reaktionen. Weitere Informationen darüber, wie die kontinuierliche Bewertung durchgeführt wird, finden Sie im nächsten Abschnitt 7.3.
3. Fakultativ: Beobachtung und Wirkungsbeobachtung.  
Wenn Mentoren und Mentees sicherstellen wollen, dass die Mentoring-Beziehung echte Auswirkungen auf das Verhalten der Mentees und auf die lokale Gemeinschaft als Ganzes hat, sollten sie in die Bewertung und Analyse der Mentoring-Ergebnisse auch die Beobachtung und Überwachung der Auswirkungen einbeziehen. Weitere Informationen darüber, wie dies umgesetzt werden kann, finden Sie im nächsten Abschnitt 7.3.

### **7.3. Bewertungsmethoden**

#### **7.3.1 Feedback von den Mentees**

Im Rahmen des LCL-Mentoring-Prozesses verwenden wir den folgenden Fragebogen für das Feedback der Mentees. Die Fragen in diesem Fragebogen können auch für ein

strukturiertes Interview durch den Mentor verwendet werden, wenn dies gegenüber der Methode, dass die Mentees den Fragebogen selbst ausfüllen, bevorzugt wird.

## Abschlussfragebogen für Mentees

Persönliche Daten (fakultativ)

Vollständiger Name:

Stadt:

Land:

1. Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass Sie von der Beziehung zu Ihrem Mentor profitiert haben? (Sie können mehr als eine Option auswählen)

*1=überhaupt nicht, 2=wenig, 3=mittel, 4=viel, 5=viel*

a. Ich habe etwas Neues gelernt.

1                      2                      3                      4                      5

b. Ich habe etwas über Gruppenmanagement gelernt.

1                      2                      3                      4                      5

c. Ich habe gelernt, mit dem Problem umzugehen, von dem ich vorher nicht wusste, wie ich es lösen sollte.

1                      2                      3                      4                      5

d. Ich habe gelernt, wie eine erfolgreiche Beziehung zwischen Mentor und Mentee aussehen kann.

1                      2                      3                      4                      5

e. Ich verstehe besser, wie die Arbeit für die lokale Gemeinschaft aussieht.

1                      2                      3                      4                      5

f. Ich habe meine zwischenmenschlichen Fähigkeiten entwickelt.

1                      2                      3                      4                      5

2. Hat sich Ihre Beziehung zum Mentor während der Durchführung des Mentoring-Prozesses in irgendeiner Weise verändert? Bitte kommentieren:

3. Gab es Situationen, in denen Sie sich an den Tutor wenden mussten, um Hilfe zu erhalten? Ja / Nein

Wenn ja, beschreiben Sie bitte die Situation:

4. Was ist Ihrer Meinung nach die wichtigste/wertvollste Fähigkeit, die Sie während der Beziehung zwischen Mentor und Mentee entwickelt haben?
5. Was haben Sie durch diese Zusammenarbeit über sich selbst, Ihre Fähigkeiten, Ihr Wissen und Ihre Einstellungen gelernt?
6. Würden Sie unter Berücksichtigung der Erfahrungen mit dem Mentoring etwas ändern?
7. Hat eine Mentorenbeziehung Sie dazu inspiriert, sich für die Gemeinschaft einzusetzen?
8. Beschreiben Sie Ihre Gedanken, Gefühle und Vorschläge bezüglich des Mentorings.

**Ich danke Ihnen!**

### **7.3.2 Kontinuierliche Bewertung und Feedbackschleife**

Wie in Kapitel 2 Festlegung der primären und sekundären Ziele der Mentoring-Sitzung beschrieben, definieren Mentor und Mentee zu Beginn der Mentoring-Beziehung die Ziele des Mentoring-Prozesses. Diese Ziele werden hauptsächlich auf Ebene 2: Lernen und auf Ebene 3: Verhalten definiert, können aber auch längerfristige Ziele auf Ebene 4: Ergebnisse beinhalten. Auf der Grundlage der Ziele vereinbaren Mentor und Mentee eine Reihe von Indikatoren, die zur Analyse der Qualität und der Effektivität des Mentoring-Prozesses verwendet werden sollen. So könnten beispielsweise folgende Indikatoren für die Evaluierung des Mentoring-Programms für kommunale Führungskräfte festgelegt werden:

- den Mentorenschaftsplan;
- den Inhalt und das Format des Programms;
- die Qualität der Inhalte und der Interaktion in jeder Sitzung;
- der Ansatz des Mentors und ob er auf die Bedürfnisse des örtlichen Gemeindeleiters zugeschnitten ist;
- die Art der Wissens- und Kompetenzvermittlung;
- die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten;
- die Veränderung des Führungsverhaltens des Mentees;
- wie der Mentee die erworbenen Kompetenzen in der Praxis anwendet;

- die Motivation des Mentees für künftige Führungsaufgaben und Engagement in der Gemeinschaft;
- die Gemeinschaft durch die Arbeit des Mentees verändert.

Um die Effektivität der Zielerreichung zu messen und sicherzustellen, führen wir eine kontinuierliche Bewertungs- und Feedbackschleife ein.

Max Landsberg definiert in seinem Buch "The TAO of Coaching" (1996) den Zyklus von Mentoring und Coaching und nennt ihn GROW (Goal - Reality - Options - Wrap-up). Dieser Zyklus kann für die Planung und Auswertung der LCL-Mentoring-Sitzungen verwendet werden.

Bei der Definition des Ziels einigen sich der Mentor und der Mentee auf bestimmte Fragen, Probleme und Themen (im Rahmen der ursprünglichen Ziele), die das Ziel der jeweiligen Trainingseinheit sein werden. In der Realitätsphase verwenden sowohl der Mentor als auch der Mentee Selbsteinschätzung, Beispiele und Analysen, um das Problem/die Defizite zu definieren.

Im nächsten Schritt diskutieren sie Optionen für mögliche Vorgehensweisen. Im letzten Zyklus legen der Mentor und der Mentee die Frist für die Zielerreichung fest und entscheiden über mögliche Vorgehensweisen, falls Hindernisse auftreten. Die Messung der Zielerreichung im Vergleich zu den definierten Zielen bildet die nächste Phase des Lernzyklus, in der die Ziele für die nächste Trainingseinheit festgelegt werden.

Die gesammelten Informationen werden verarbeitet, um die nächsten Schritte zu planen. Auf der Grundlage der von den Teilnehmern des Mentoring-Programms erhaltenen Bewertungen werden die nächsten Schritte und Aktivitäten für die nächsten Sitzungen geplant, zum Beispiel:

- spezifische Aufgaben für den Mentee festlegen, damit er das Gelernte in der Praxis anwenden kann;
- weitere Verbesserungsmöglichkeiten und Wege zur Weiterentwicklung des Mentees zu ermitteln;
- weitere verbesserungswürdige Bereiche und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Mentors zu ermitteln;
- den Umfang des Mentoring-Programms zu aktualisieren, zu verbessern und/oder zu erweitern;
- die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Mentees zu ändern.

Da das Local Community Leaders Mentoring-Modell keine formale Bewertung vorsieht oder erfordert, haben wir in das Evaluierungsmodell des Mentorings keine formalen Bewertungsmethoden für Lernen und Verhalten aufgenommen, z. B. durch Ex-Ante- und Ex-Post-Tests, Fragebögen, Fallstudien oder andere formale Bewertungsmethoden. In vielen Kapiteln des Trainingsleitfadens haben wir jedoch Fragen/Methoden zur Wissensbewertung bereitgestellt, die sowohl für Mentoren als auch für Mentees von Nutzen sein können.

### **7.3.3 Fakultativ: Beobachtung und Überwachung der Auswirkungen**

Die Beobachtung liefert eine Menge Informationen über den Mentee während der Mentoring-Beziehung und danach. Die Beobachtung des Mentees und der Ergebnisse seiner Arbeit kann Informationen zu allen 4 Ebenen des Kirkpatrick-Modells liefern.

- Stufe 1: Reaktion. Wenn der Mentor zum Beispiel negative Reaktionen auf seinen Mentoring-Stil beobachtet, kann er ihn anpassen. Generell sind Motivation und Engagement gute Anzeichen für eine Mentoring-Beziehung, die zu positiven Veränderungen führen wird.
- Stufe 2: Lernen und Stufe 3: Verhalten. Der Mentor kann auf der Grundlage der Ziele der Mentoring-Beziehung eine Skala erstellen, die ihm hilft, das Verhalten und die Kompetenzen des Mentees zu bewerten und zu analysieren.
- Stufe 4: Ergebnisse. Die Evaluierung auf Stufe 4 erfordert ein langfristiges Engagement entweder des Mentees oder des Mentors, idealerweise von beiden. Die Auswirkungen auf die Gemeinschaft können anhand der Veränderungen, die in der Gemeinschaft während und nach der Mentoring-Phase eintreten, überwacht werden. Am wichtigsten ist es, messbare Indikatoren festzulegen, anhand derer die Leistung in Bezug auf die Wirkung überwacht und bewertet werden kann. Die folgenden Schritte können zur Festlegung der Indikatoren verwendet werden:
  - Was ist das Problem der Gemeinschaft, das der Mentee lösen möchte, oder die Veränderung, die er erreichen möchte?
  - Wie können die Ergebnisse gemessen werden?
  - messbare Auswirkungen 1
  - messbare Auswirkungen 2
  - zusätzliche Leistungen

- Wie sieht die langfristige Veränderung aus, die sie sich vorstellen?

Nun gilt es, die langfristigen Ergebnisse der lokalen Gemeinschaftsarbeit des Mentees zu beobachten und anhand der festgelegten Indikatoren zu analysieren.

## 8) Literaturverzeichnis

Antz, Eva-Maria et al. (2009): Generationen lernen gemeinsam Band 2. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Band 2. Bertelsmann, Bielefeld.

Arendt, H. (1971/1998): Vom Leben des Geistes - Das Denken und das Wollen. München: Piper.

Barz, H. (1996). Differenzierung von Weiterbildungsinteressen und -einstellungen aus der Perspektive der sozialen Milieuforschung. In R. Tippelt, T. Eckert & H. Barz (Eds.), Markt und integrative Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Bellon, Y. (2004): Duie Bedeutung von Trainingsmaßnahme als Beitrag zur Bildung im Alter. In: Kruse, A./Martin, M. (Eds.): Enzyklopädie der Gerontologie - Altersprozesse in multidisziplinärer Sicherheit. Bern Brödel, R./Yendell, A. (2008): Weiterbildungsverhalten und Eigenressourcen. Bielefeld: wbv.

Bierema, L. L. & Merriam, S. B. (2002). E-Mentoring: Einsatz computervermittelter Kommunikation zur Verbesserung des Mentoring-Prozesses. Innovative Hochschulbildung, 26 (3), 211-227.

Bosak, S. EFFEKTIVES MENTORING. Legacy-Projekt. Abgerufen am 21. Januar 2022, von <https://www.legacyproject.org/guides/mentors.html#anchorrelation>

Fleischer, P. (2020, 9. Februar). Warum sollten wir einen Tutor oder Mentor brauchen? Upasker. Abgerufen am 21. Januar 2022, von <https://uptasker.co.za/blog/need-tutor-mentor/>

(Cathy Balding, 1998), Health Information Management, Band: 28 Ausgabe: 3, Seite(n): 143-144 Ausgabe veröffentlicht: September 1, 1998 von <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/183335839802800313>

Decelles, G. (2013, 18. März). Change Your Future, Now! WebTech Management and Publishing incorporated. Abgerufen am 21. Januar 2022 von <https://books.google>.

[es/books?id=ZEzWCQAAQBAJ&pg=PA100&dq=John+C+Crosby+\(1859+%E2%80%93+1943\)+%E2%80%9CMentoring+ist+ein+Gehirn+zum+Auswählen,+ein+Ohr+zum+Zuhören,+und+ein+Schub+in+die+rechte+Richtung.%E2%80%9D&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwig2O6m0cL1AhVIxIUKHSu2BckQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=John%20Crosby%20\(1859%20%E2%80%93%201943\)%20%E2%80%9CMentoring%20is%20a%20brain%20to%20pick%2C%20an%20ear%20to%20listen%2C%20and%20a%20push%20in%20the%20right%20direction.%E2%80%9D&f=false](https://books?id=ZEzWCQAAQBAJ&pg=PA100&dq=John+C+Crosby+(1859+%E2%80%93+1943)+%E2%80%9CMentoring+ist+ein+Gehirn+zum+Auswählen,+ein+Ohr+zum+Zuhören,+und+ein+Schub+in+die+rechte+Richtung.%E2%80%9D&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwig2O6m0cL1AhVIxIUKHSu2BckQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=John%20Crosby%20(1859%20%E2%80%93%201943)%20%E2%80%9CMentoring%20is%20a%20brain%20to%20pick%2C%20an%20ear%20to%20listen%2C%20and%20a%20push%20in%20the%20right%20direction.%E2%80%9D&f=false)

Doran, G. T. (1981). Es gibt einen S.M.A.R.T.-Weg, um die Ziele des Managements zu schreiben. *Management Review*, 70, σσ. 35-36.

Dörpinghaus, A. (2005): Bildung als Verzögerung. Zur Zeitstruktur von Bildungs- und Professionalisierungsprozessen. In: *Pädagogische Rundschau* 59, H. 5, S. 563-574.

Eurostat (17 Mai, 2021). *Wie beliebt ist die Internetnutzung bei älteren Menschen?* Abgerufen am 24. Januar 2022, von <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-1>

Faulstich, P.: Transformationsprozesse im Institutionenspektrum der Erwachsenenbildung. In: Derichs-Kunstmann, K./Faulstich, P./Tippelt, R. (eds.): *Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung*. Frankfurt/M. 1997, S. 60-70

Goetz, H. (2016, Februar 9). Was Nachhilfe ist und was Nachhilfe nicht ist. Chapman University. Abgerufen am 17. Januar 2022, von <https://blogs.chapman.edu/scst/2016/02/09/what-tutoring-is-and-what-tutoring-is-not/>

Griffiths, M., & Miller, H. (2005). E-Mentoring: Does it have a place in medicine? *Postgraduate Medical Journal*, 81 (956), 389-390.

HARNEY, K. (1998): Betrieb. In: KRÜGER, H.-H. / HELSPER, W. (eds.): *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*. Opladen

Hof, C. / Rosenberg, H. (Hrsg.) (2018) *Lernen im Lebenslauf. Theoretische Perspektiven und empirische Zugänge*. Wiesbaden: Springer VS.

Husemann, R./Vonken, M. (2003): Zeitmuster von Lernzeiten. In: Dobischat, R./Seifert, H./Ahlene, E. (eds.): Integration von Arbeit und Lernen Cover

Intriago, J. Ältere Menschen wollen ihre Lebenserfahrungen mit anderen teilen. SeniorsMatter. Abgerufen am 21. Januar 2022, von <https://www.seniorsmatter.com/elders-want-share-life-lessons-experiences-need-someone-ask/2492202/>

Kade, Jochen; Nittel, Dieter; Seitter, Wolfgang (2007) Einführung in die Erwachsenenbildung Weiterbildung. In: W. Kohlhammer Verlag, 2007 - 236 S.

(Katherine A. Karl, Joy V. Peluchette, Navid Aghakhani, 2021), Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly, Erstmals veröffentlicht am 28. Mai 2021. From <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10464964211015286>

(Kock, N. 2004). Il modello psicobiologico: verso una nuova teoria della comunicazione mediata dal computer basata sull'evoluzione darwiniana. Scienze dell'organizzazione, 15(3), 327 - 348 . <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0071>

Kolland, Franz/Ahmadi, Pegah (2010a): Bildung und aktives Altern. Bielefeld: W. Bertelsmann Pongratz, H.J./Voß, G. (2003): Arbeitskraftunternehmen - Erwerbsorientierung in entgrenzten Formen der Arbeit. Berlin: sigma

Legacy Senior Living. Wie Senioren-Mentoren davon profitieren, anderen zu helfen. Abgerufen am 21. Januar 2022, von <https://legacysl.net/senior-mentors-benefit-helping-others/>

Linden, Seth. (2013) What Makes a Successful Tutor? verfügbar unter <https://www.edutopia.org/blog/what-makes-a-successful-tutor-seth-linden>

Mentoringcomplete.com. (χ.χ.). Ανάκτηση από Mentoring-Ziele: Beispiele zur Inspiration: <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/mentoring-goals-for-inspiration>

Mentoring-Rahmen: Leitfaden für Mentees in der Weiterbildung, verfügbar unter <https://www.et-foundation.co.uk/wp-content/uploads/2021/06/ETF-Mentoring-Framework-Guide-for-Mentees-in-Further-Education.pdf>

Nyanjom, J. (2019, Mai 7). 5 Tipps, wie man ein guter Mentor für jemanden ist, der doppelt so alt ist wie man selbst. The Conversation. Abgerufen am 21. Januar 2022, von <https://theconversation.com/5-tips-on-how-to-be-a-good-mentor-to-someone-twice-your-age-114189>.

Robinson, J. (2014). Mentoring-Programm. Leitfaden und Programmplan. U.S. Department of Energy Office of Learning and Workforce Development

Rosa, Hartmut. Beschleunigung. Der Wandel der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 200 Schmidt-Lauff, S. (2008a): Zeit für Bildung im Erwachsenenalter - Interdisziplinäre und empirische Ansätze. Münster: Waxmann

Statista (2022). *Benutzen Sie persönlich ein Smartphone?\* - nach Alter*. Abgerufen am 24. Januar 2022, von <https://www.statista.com/statistics/300402/smartphone-usage-in-the-uk-by-age/>

Wrana, Daniel (2006): Das Schreiben des Subjekts. Reflexive Praktiken und Subjektivierung in der Weiterbildung - eine Diskursanalyse. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren