



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



Der TeBeVAT Mentor – Checkliste für die Validierung der Aufgaben und Funktionen

Um bessere Lesbarkeit zu gewährleisten wurde in diesem Dokument die männliche Form der genannten Begriffe gewählt. Selbstverständlich beziehen sich alle Aussagen gleichwertig auch auf die weibliche Form der Begriffe.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung der Inhalte dar. Diese spiegeln nur die Ansichten der Autoren wider und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Vorwort

Die „Checklist Mentor“ ist eine Publikation aus dem Forschungsprojekt „TeBeVAT 2 – Teilzertifizierung im Berufsfeld Veranstaltungstechnik 2“ (2016-1-DE02-KA202-003406), finanziert durch das EU Erasmus+ Programm von September 2016 bis August 2018. Dieses Dokument soll nicht als allgemeingültige Mentoring Richtlinie verstanden werden, die auf andere Kontexte außerhalb von TeBeVAT übertragen werden kann.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildungsverzeichnis | 5 |
| Tabellenverzeichnis..... | 5 |
| Notwendigkeit einer Checkliste für den Mentor | 6 |
| Zielgruppe..... | 6 |
| Mentor werden oder einen Mentor finden | 7 |
| Einbindung des Mentors in den TeBeVAT Prozess | 8 |
| Funktionen und Aufgaben des Mentors | 9 |
| Die Rolle des Mentors gemäß dem Prozess | 9 |
| Detaillierte Kompetenzen aus dem Prozess..... | 13 |
| Unterschied zwischen Mentor und Gutachter | 14 |
| Mentoring aus wissenschaftlicher Perspektive..... | 15 |
| Abgrenzung zwischen Mentor und Coach | 16 |
| Formen von Mentoring | 19 |
| Kompetenzprofil..... | 21 |
| Zusammenführung mit ESCO | 24 |
| Grundlegende Struktur von ESCO: Berufe vs. Fertigkeiten/Kompetenzen | 25 |
| Herangehensweise an das Anforderungsprofils für den Mentor | 26 |
| Resultierende Kompetenzdefinition des TeBeVAT Mentors | 28 |
| ESCO Kompetenzen | 28 |
| Formale Voraussetzungen | 30 |
| Anhang | 31 |
| Mentoring Vertrag | 31 |
| Verschwiegenheitserklärung | 32 |
| Verhaltenskodex Mentor..... | 33 |
| Literatur | 35 |

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Übersicht über den TeBeVAT Prozess..... | 9 |
| Abbildung 2: Die Identifizierungs-Phase | 10 |
| Abbildung 3: Die Dokumentationsphase | 11 |
| Abbildung 4: Der persönliche Entwicklungsplan | 12 |
| Abbildung 5: Verschiedene Arten von Beratungsbeziehungen abgetragen auf den Dimensionen direktiv vs. nicht-direktiv und fördern vs. Fordern | 18 |
| Abbildung 6: Mentoring auf den beiden Dimensionen fördern vs. fordern und direktiv vs. nicht direktiv..... | 18 |
| Abbildung 7: Das Modell der Mentoring Fähigkeiten | 21 |
| Abbildung 8: Geteiltes Verständnis von Konzepten. Die Grundidee von ESCO | 25 |
| Abbildung 9: Die drei Säulen von ESCO | 26 |
| Abbildung 10: Alternative Bezeichnungen für den Beruf des Hochschullehrers | 27 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Aus dem Prozess abgeleitete Kompetenzen des Mentors..... | 13 |
| Tabelle 2: Die Unterschiede zwischen traditionellem Coaching und Mentoring..... | 16 |
| Tabelle 3: Formelles vs. informelles Mentoring. | 20 |
| Tabelle 4: Aus der Literaturübersicht abgeleitete Kompetenzen des Mentors | 22 |
| Tabelle 5: Vollständige Liste der Kompetenzen aus dem Prozess und der Literaturübersicht | 23 |

Notwendigkeit einer Checkliste für den Mentor

Der Mentor stellt im TeBeVAT Prozess eine Schlüsselfigur dar. Er ist eine der wichtigsten Kontaktpersonen für den Kandidaten. Um dabei einen fairen Umgang mit allen Beteiligten zu gewährleisten und auch, um den Anforderungen des Qualitätsmanagements im Prozess Rechnung zu tragen, ist es notwendig Regeln aufzustellen. Wie im TeBeVAT Qualitätsmanagement definiert, orientiert sich der Prozess an der EN ISO 17024-2012 Norm.

Ziel dieser Checkliste ist es, ein gemeinsames Verständnis zu erlangen, was ein TeBeVAT Mentor ist und welche Anforderungen an diesen gestellt werden. Seine Rollen, Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeiten sind in diesem Dokument definiert. Es unterstreicht besonders Anforderungen und Verpflichtungen, welche aus dem Prozess hervorgehen. Die Checkliste wird abgerundet durch die Beschreibung von Eigenschaften aus der wissenschaftlichen Literatur, welche ein guter Mentor innehaben sollte.

Die als notwendig identifizierten Kompetenzen für den Mentor werden in einer Sprache, die sich an die ESCO Taxonomie (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) anlehnt, beschrieben. Die ESCO Datenbank wurde entwickelt, um nationalen Bildungsinstitutionen und Arbeitsmarkt-Dienstleistern eine Möglichkeit zur Klassifikation und zum Vergleich von Berufen, Fertigkeiten und Kompetenzen über die innereuropäischen Grenzen hinweg zu bieten. Durch die Verwendung der ESCO wird eine Konsistenz mit anderen intellektuellen Outputs des Projekts sichergestellt. Alle Kompetenzen werden in einer einheitlichen „europäischen“ Sprache beschrieben.

Zielgruppe

Diese Checkliste richtet sich an alle am TeBeVAT Prozess beteiligten Interessengruppen. Dies sind insbesondere die zukünftigen TeBeVAT Institutionen (z.B. Bildungseinrichtungen, Branchenverbände, öffentliche Institutionen, Arbeitsmarkt-Dienstleister), die nationalen Prüfungsorganisationen und Behörden und die zukünftigen TeBeVAT Mentoren. Selbstverständlich sind auch die teilnehmenden Kandidaten potentielle Adressaten dieser Checkliste. Sie soll als Richtlinie und Informationsquelle für alle Beteiligten dienen. Die Checkliste ist ein integraler Bestandteil der Bemühungen des Projektteams einen standardisierten und transparenten Prozess, mit besonderem Fokus auf den Mentor, zu ermöglichen.

Die Liste soll den TeBeVAT Institutionen in den unterschiedlichen europäischen Ländern als Basis zur Auswahl der Mentoren dienen. Sie unterstützt im Sinne eines Wegweisers und schafft transparent gegenüber den Kandidaten, Mentoren, nationalen Behörden, sowie Zertifizierungsstellen. Erwartungen und Anforderungen gegenüber den Mentoren sind in diesem Dokument definiert und erklärt. Die Checkliste erhöht die Qualität der Auswahlentscheidungen und hilft die Kompetenzen und Hintergründe potentieller Mentoren zu analysieren und zu bewerten. Des Weiteren dient sie als Grundlage für Qualifikationen, da nach

dieser Checkliste ausgebildete Mentoren, die im TeBeVAT Prozess geforderten Standards erfüllen. Die Checkliste hilft aktuellen und zukünftigen Mentoren sich bezüglich der an sie gestellten Erwartungen und zu erfüllender Formalkriterien zu orientieren und weist einen Weg ein guter Mentor zu werden.

Ein Ziel des TeBeVAT Prozesses ist die Anerkennung von informell erworbenem Wissen bzw. Kompetenzen mit dem Ziel eine formale (Teil-) Qualifikation zu erwerben. TeBeVAT stellt einen standardisierten Prozess zur Anrechnung informell und non-formal erworbener Kompetenzen über die innereuropäischen Grenzen hinweg dar. Dies kann nur in enger Zusammenarbeit mit den Zertifizierungsstellen und öffentlichen Institutionen erfolgen, welche bereit sind den TeBeVAT Prozess offiziell anzuerkennen. Mit diesem Dokument werden relevante Teile der Prozessstruktur und der Qualitätssicherung offengelegt, um Transparenz für die zukünftige Implementierung des Prozesses zu schaffen. Dieses Dokument stellt auch einen Schritt zur Prozesssicherheit dar, sodass sich Kandidaten auf Ergebnisse verlassen können. Ein weiteres Instrument zur Sicherstellung der Transparenz ist der vorgesehene Berufungsprozess.

Mentor werden oder einen Mentor finden

Zu Beginn haben wir uns folgende Fragen gestellt: Wer ist als Mentor geeignet und auf welcher Basis arbeiten Mentor und Kandidat zusammen? Wie entsteht eine gute Basis für eine zielorientierte Zusammenarbeit? In der initialen Phase des Mentoring Prozesses kommt es zur Vertrauensbildung und die beiden Beteiligten entscheiden, ob sie zusammenarbeiten möchten oder nicht (Clutterbuck, 2005). Die Qualität der Beziehung zwischen Mentor und Kandidaten entscheidet dabei maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg des Mentoring Prozesses und in Folge dessen über die Erreichung der gesetzten Ziele. Um nach den uns gebotenen Möglichkeiten die besten Voraussetzungen für eine gute Mentor-Kandidaten-Beziehung zu schaffen, bietet diese Checkliste einige Regeln für angehende Mentoren. Außerdem wird definiert, nach welchen Kriterien Mentoren zu nominieren sind.

Ein Kandidat bewirbt sich bei der nationalen TeBeVAT Organisation. Nach erfolgreichem Bewerbungsprozess wird dem Kandidaten in der Einführungsphase eine Mappe mit allen notwendigen Dokumenten, wie z.B. Informationsblätter, Datenschutzerklärung, Mentoring Vertrag, Zielsetzungsvereinbarung, etc. ausgehändigt. Im Zuge dieser Dokumentenübergabe wird dem Kandidaten von der TeBeVAT Organisation auch eine Liste mit den Kontaktdaten von zertifizierten Mentoren übergeben. Der Kandidat kann nach eigenem Ermessen aus der Liste einen für sich geeignet erscheinenden Mentor aussuchen. Die Zusammenarbeit zwischen Mentor und Kandidaten soll freiwillig und vertrauensvoll stattfinden, daher wurde sich bewusst gegen eine willkürliche Zuteilung entschieden. In der Phase der Rapport-Bildung müssen Mentor und Kandidat herausfinden, ob die Chemie zwischen ihnen stimmt und ob eine Zusammenarbeit denkbar ist oder nicht.

Warum lässt man nun nicht einfach den Kandidaten eine Person seines Vertrauens wie zum Beispiel einen Freund, einen ehemaligen Vorgesetzten oder jemand anderen als Mentor auswählen? Aus unserer Sicht hat ein Mentor andere Qualitäten als ein Freund. Er muss ein gewisses Kompetenzprofil aufweisen, um den Kandidaten erfolgreich im TeBeVAT Prozess begleiten zu können. Einen Freund oder eine andere Vertrauensperson als Mentor zu haben, birgt unserer Ansicht nach Konfliktpotential. So kann zum Beispiel aufgrund von Erfahrungen aus der persönlichen Beziehung zueinander der notwendige Grad an Objektivität bei der Evaluierung der Qualität der zu erbringenden Nachweise nicht gewährleistet werden. Denn wenn Mentor und Kandidat zu vertraut miteinander sind, können persönliche Befindlichkeiten die Evaluierungsergebnisse des Mentors beeinflussen (z.B. zu milde Bewertung, um potentiellen Streit mit dem Freund zu vermeiden). Diese kompromittierenden Verhältnisse sollen mit einer sorgfältigen Selektion potentieller Mentoren, basierend auf den Kriterien dieser Checkliste und Weiterbildung ausgeschlossen werden. Zukünftig soll ein Training entwickelt werden, um die Zuverlässigkeit der Entscheidungen der Mentoren und der Gutachter zu verbessern (z.B. zur Sensibilisierung für psychologische Wahrnehmungsfehler, zur Schulung im Bereich Normen und Standards, zum Umgang mit Referenzmodellen, etc.).

Die Abgeltung der Arbeitsleistung des Mentors hat auf nationaler Ebene zu erfolgen. Das Projekt kann im Moment hierzu keine generelle Empfehlung aussprechen. In einigen Ländern wie z.B. Belgien wäre eine Kostenübernahme durch öffentliche Institutionen möglich, da das Erlangen einer Qualifikation über den TeBeVAT Weg günstiger erscheint als die Kandidaten durch das klassische Bildungssystem laufen zu lassen. Ein weiteres, plausibles Modell, z. B. für Deutschland, wäre, dass Branchenverbände wie der VPLT (Der Verband für Medien- und Veranstaltungstechnik e.V.) erfahrene Mentoren bereitstellen und diese auch entlohnen. Es wäre auch denkbar die Position des Mentors in ehrenamtlicher Funktion zu besetzen.

Einbindung des Mentors in den TeBeVAT Prozess

Um ein umfassendes Verständnis von den Rollen, Aufgaben und Funktionen des Mentors zu erlangen, ist es unumgänglich den TeBeVAT Prozess zu verstehen. Dieser illustriert, was vom Mentor erwartet werden kann und soll. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den TeBeVAT Prozess. Schritte, in die der Mentor involviert ist, sind violett markiert.

Der TeBeVAT-Prozess: ÜBERBLICK

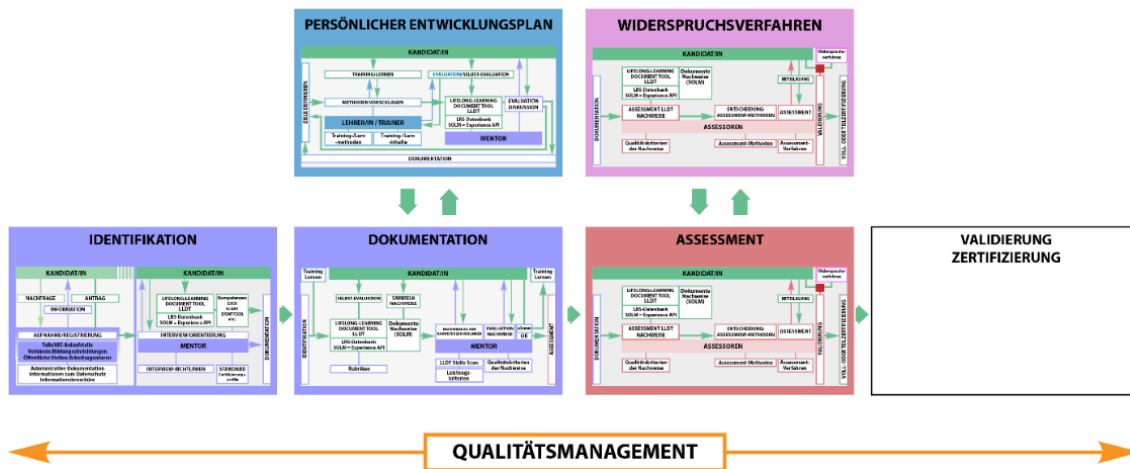


Abbildung 1: Übersicht über den TeBeVAT Prozess

Die Hauptaufgaben des Mentors sind die Identifikation von Kompetenzen und die Dokumentation entsprechender Nachweise des Kandidaten. Im Bedarfsfall entwickelt der Mentor gemeinsam mit dem Kandidaten einen persönlichen Entwicklungsplan, um eventuelle Lücken zu schließen. Der Mentor ist nicht in den Assessmentprozess, das Berufungsverfahren oder die Validierung/Zertifizierung der Kompetenzen involviert. Diese strikte Trennung ist notwendig, um den Anforderungen der EN ISO 17024-2012 Norm gerecht zu werden.

Funktionen und Aufgaben des Mentors

Die Rolle des Mentors gemäß dem Prozess

Der Mentor ist ausschließlich in die erste Hälfte des Prozesses involviert. Diese startet mit der Identifikationsphase. Ein Kandidat nimmt Kontakt mit der nationalen TeBeVAT Organisation auf, um sich für die Teilnahme am TeBeVAT Prozess zu bewerben. Vor Beginn des Prozesses wird der Teilnehmer über den Prozess selbst, seine Möglichkeiten und administrative Belange aufgeklärt. Der Mentor hat zu Beginn eine informative Rolle. Sobald Mentor und Kandidat sich entschlossen haben zusammenzuarbeiten und den Mentoring Vertrag unterzeichnet haben, wandelt sich die Rolle des Mentors in eine führende und unterstützende Funktion für den Kandidaten. Beginn ist hier die Selbstevaluierung der Kompetenzen des Kandidaten. „Eine notwendige Fertigkeit zum lebenslangen Lernen ist es, seine eigenen Leistungen abschätzen und konsequent die eigenen Lernbedürfnisse zu evaluieren. Ein Instrument zur Selbstevaluierung hat das Potential diesen Prozess zu unterstützen.“ (Stewart et al., 2000). Das Lifelong Learning Document Tool (LLDT) ist ein derartiges Instrument zur Selbstevaluierung. In unserem Fall enthält es eine umfassende Liste an Kompetenzen, welche für das Berufsfeld der Bühnen- und Veranstaltungstechnik relevant sind. Für jede

Kompetenz sind die entsprechenden Fähigkeiten und das benötigte Wissen definiert und dokumentiert. Der Kandidat evaluiert seine Kompetenzen anhand eines thematisch strukturierten Auswahlsystems. Nach Abschluss der Selbstevaluierung ist die Aufgabe des Mentors dem Kandidaten Rückmeldung zu geben. Sie soll ihm Einblicke in sein Kompetenzprofil geben und Reflexionsprozesse anstoßen. Basierend auf den Auswertungen führt der Mentor ein in die Tiefe gehendes Interview mit dem Kandidaten, um das Potenzial und die Ziele des Kandidaten zu identifizieren. Mögliche Ziele in diesem Zusammenhang können die (Teil-) Zertifizierungen von Kompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung oder eine Bewusstseinsbildung sein. Da das LLDT im Kontext von lebenslangem Lernen zu sehen ist, kann es selbstverständlich ein iterativer Prozess sein, in welchem der Kandidat die Selbstevaluierung mehrfach über den Verlauf seines Arbeitslebens ausfüllt. Details sind in Abbildung 2 ersichtlich.

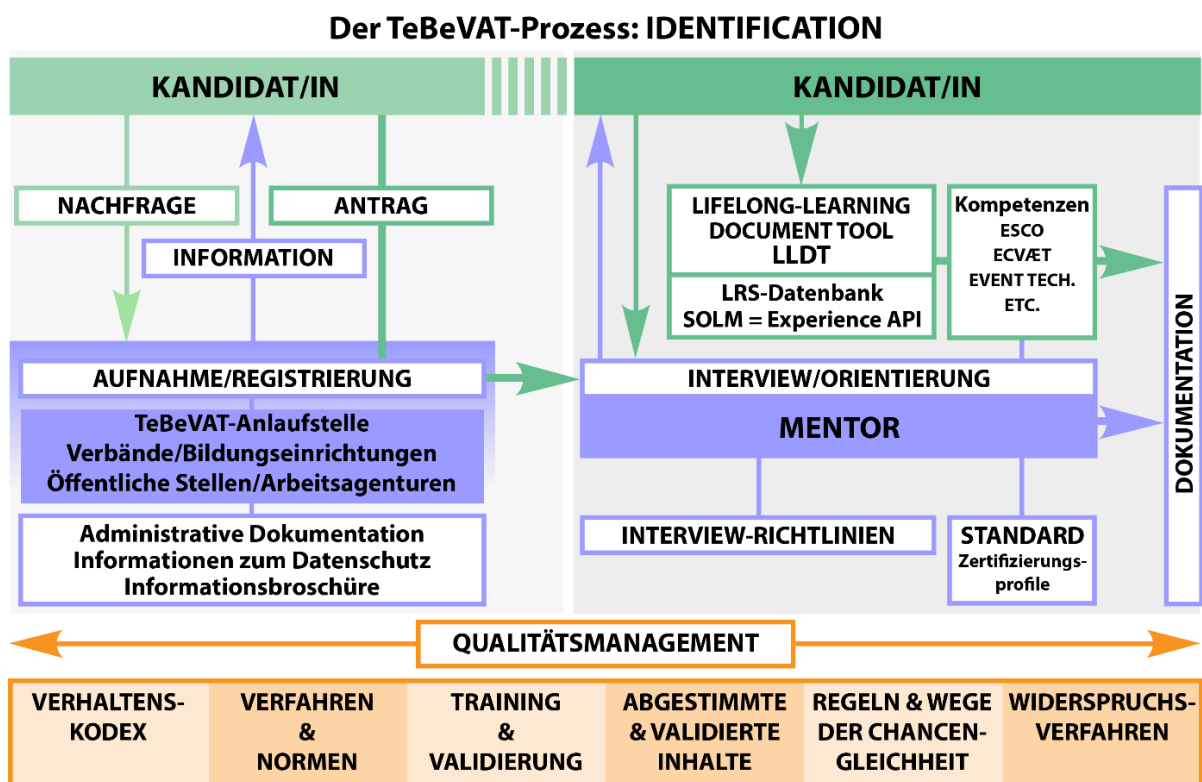


Abbildung 2: Die Identifizierungs-Phase

In der Dokumentationsphase sammelt der Kandidat Nachweise, welche die Einschätzung seiner Selbstevaluierung belegen sollen. Dieser Prozessschritt hilft ihm seine Selbsteinschätzung zu verfeinern und zu erkennen was er alles zu leisten vermag. Die Art der Belege kann vielfältig sein. Zum Beispiel können Arbeitszeugnisse, Referenzen, Freiwilligenarbeit, Fotos oder Videos von Produktionen, Aus-/Weiterbildungszertifikate, Auslandsaufenthalte, biographische Daten u.Ä. herangezogen werden. Die erbrachten Nachweise werden den relevanten Kompetenzen, die zuvor, in der Identifikationsphase abgeleitet wurden, zugeordnet. Der Mentor unterstützt den Kandidaten dabei Belege zu finden und diese richtig

zuzuordnen. Er schaut sich an, welche Nachweise geeignet sind, um zu zeigen, dass der Kandidat die angegebenen Fähigkeiten für den Beruf besitzt.

Beurteiler Trainings, (insbesondere zum Bezugs- und Bewertungsrahmen) verbessern die Zuverlässigkeit von (Leistungs-) Bewertungen signifikant und vermitteln ein gemeinsames Verständnis von Leistung und wie diese einzuschätzen ist (Gorman & Rentsch, 2009). Eine weitere Zugangsvoraussetzung für Mentoren ist daher die erfolgreiche Teilnahme an einem Mentoren-Training, das von den TeBeVAT Organisationen durchgeführt wird. Dort lernt er, wie bestimmte Nachweise und Evidenz zu bewerten sind, und inwiefern daraus realistische Rückschlüsse auf die Leistung des Kandidaten möglich sind.

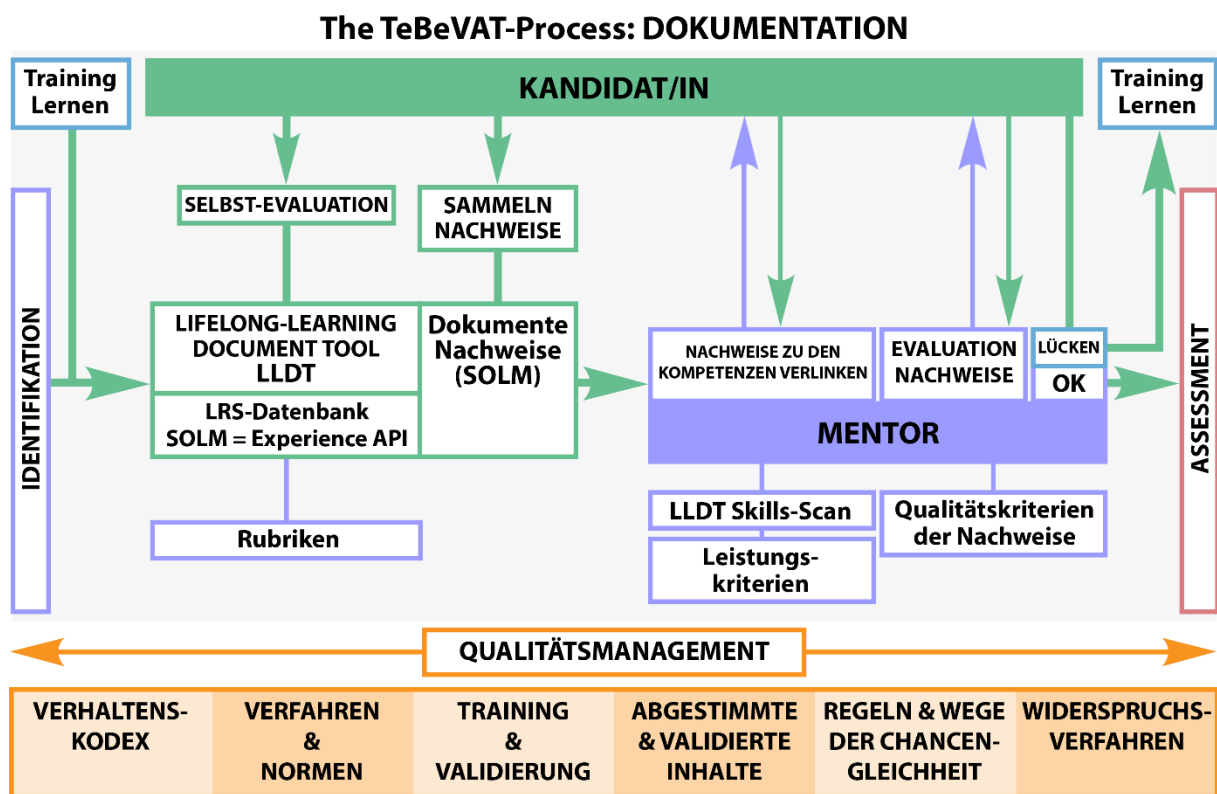


Abbildung 3: Die Dokumentationsphase

Abschließend evaluiert der Mentor die Belege entsprechend der ihm in der Mentoren Ausbildung vermittelten Qualitätskriterien. Dieser Schritt wird LLDT Skills Scan bzw. Fähigkeitsanalyse genannt (Abbildung 3).

Der Skills Scan hilft dem Kandidaten sowohl seine Stärken und verborgenen Kompetenzen als auch seine Schwächen zu identifizieren; und diese gegebenenfalls zu beseitigen. Somit ist eine weitere Voraussetzung für die Bestellung zum TeBeVAT Mentor eine profunde Erfahrung im Sektor der Bühnen- und Veranstaltungstechnik. Ansonsten wäre die

Evaluierung der Qualität der Belege nicht ausreichend gewährleistet. Die hierfür mindestens notwendige Erfahrung, die durch aktive Tätigkeit in der Branche nachgewiesen werden muss, beträgt fünf Jahre.

Der Mentor hat weiter die Aufgabe dem Kandidaten bezüglich der gemeinsam ermittelten Kompetenzdefizite Möglichkeiten zur Weiterbildung aufzuzeigen. Er stellt eine Strategie zur Schließung der Defizite bereit und entwickelt einen individuellen Weiterbildungsplan. Hintergrundwissen und Erfahrung im Bereich der Aus- und Weiterbildung im Fachbereich sowie über Lehr- und Lernmethoden ist hier obligatorisch. Der Mentor beobachtet den Aus- und Weiterbildungsmarkt. Er weiß wie Kompetenzlücken geschlossen werden können und welche Lehr- und Lernmethoden zu welchem Zweck am geeignetsten sind (z.B. praktische Arbeit, Onlinekurse, persönliche Trainings, gemischte Lernmethoden, Selbststudium etc.). Wissen über Lernmethoden ist die Grundlage, um die richtigen Strategien zu empfehlen. Zum Beispiel können aktuelle Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften am effizientesten in Form von Frontalunterricht mit einem formalen Zertifikat am Ende vermittelt werden, während z.B. die Arbeit mit Dimmern praktische Herangehensweisen mit unterschiedlichen Geräten in unterschiedlichen Situationen erfordert. Dieses weitere Selektionskriterium für den Mentor bedingt, dass er bereits über Erfahrungen als Mentor und/oder über einen bildungswissenschaftlichen Hintergrund verfügen soll.

Details zum persönlichen Entwicklungsplan (Personal Development Plan) entnehmen Sie Abbildung 4.

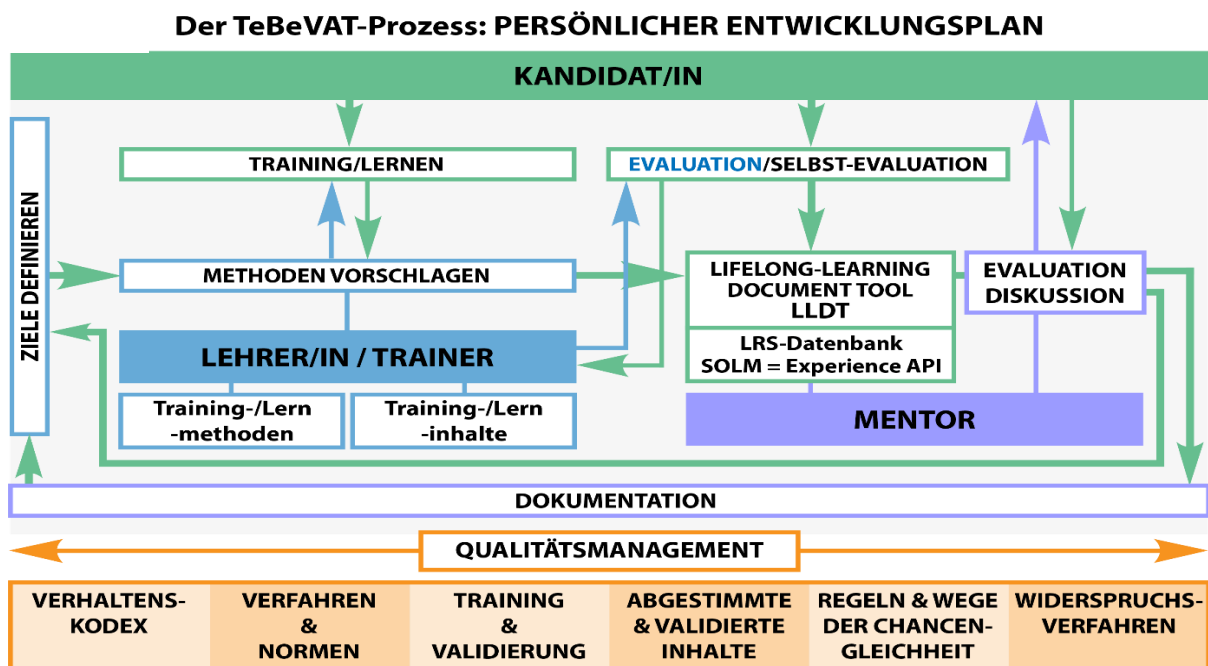


Abbildung 4: Der persönliche Entwicklungsplan

Detaillierte Kompetenzen aus dem Prozess

Der Mentor hat eine Anzahl an spezifischen Funktionen und Aufgaben, welche wir im vorherigen Abschnitt ermittelt haben. Zum besseren Verständnis sind die Ergebnisse in der folgenden Tabelle in die drei Kategorien „Anleitung zur Bildung“, „Qualität und Ethik“ sowie „Administration“ unterteilt aufgelistet (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Aus dem Prozess abgeleitete Kompetenzen des Mentors

| Kategorie | Kompetenzen |
|-----------------------------------|--|
| Anleitung zu Training und Bildung | <ul style="list-style-type: none"> • Differenzen zwischen Selbstevaluierung und Belegen identifizieren und den Weiterbildungsbedarfs des Kandidaten zur optimalen Zielerreichung ableiten können • Empfehlungen von Weiterbildungsmöglichkeiten und Erstellen eines Bildungsplans gemeinsam mit dem Kandidaten • Profunde Kenntnisse über die Entwicklungen am Bildungsmarkt im Bereich der Bühnen- und Eventtechnik, um Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen empfehlen zu können |
| Qualität und Ethik | <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse und Handlungskompetenz entsprechend der TeBeVAT Qualitätsvorgaben • Strikte Einhaltung des TeBeVAT Verhaltenskodexes |
| Administration | <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung von Informationsmappen und aller notwendigen Informationen während des Eintritts des Kandidaten in den TeBeVAT Prozess • Selbstorganisation und Dokumentation des Mentoring Prozesses mit dem Kandidaten |

Unterschied zwischen Mentor und Gutachter

Im TeBeVAT Prozess ist der Mentor nicht in die Begutachtung des Kandidaten involviert. Diese strikte Grenze spiegelt die Anforderungen der EN ISO 17024-2012 nach einer unabhängigen und unvoreingenommenen prüfenden Instanz, einer dritten Partei, weder, welche nicht an der Ausbildung des Kandidaten beteiligt war oder an anderen Anknüpfungspunkten mit dem Kandidaten in Beziehung steht oder stand. In diesem Abschnitt werden die Funktionen des Mentors und Gutachters dargelegt und die Funktionen voneinander abgegrenzt.

Wie im TeBeVAT-Guide (2016) beschrieben „unterstützt und leitet der Mentor den Kandidaten bei der Nutzung des TeBeVAT-Instruments an, um seine/ihre Ziele, während der Vorbereitung von früheren Lernergebnissen für die Beurteilung und schlussendlich die (teilweise) Zertifizierung, zu erreichen. Dies bedeutet, der Mentor hilft und unterstützt den Kandidaten, aber es ist der Kandidat selbst, der einen Einblick in seine/ihre Fähigkeiten entwickelt, Informationen sammelt“. Im Vergleich „brauchen Gutachter zwei verschiedene Fähigkeiten. Sie benötigen branchenbezogene Fähigkeiten (professionell) sowie die Fähigkeit zu bewerten. Das bedeutet, dass sie erfahrene Fachmänner in der Branche und in Bewertungen geschult sein müssen.“ Ein Gutachter benötigt daher tiefgehendes Wissen über Bewertungsmethoden. Bei Bewertungsmethoden handelt es sich um Strategien, Techniken, Werkzeuge und Instrumente zur Sammlung von Informationen darüber, inwiefern eine Person dazu in der Lage ist zu demonstrieren, was sie zuvor gelernt hat (Orange County Community College, n.d.). Um Befangenheit zu vermeiden und Unabhängigkeit der Kompetenzvalidierung sicherzustellen sind die Funktionen des Mentors und des Gutachters im TeBeVAT Prozess getrennt. Denn würde der Mentor das Gelernte mithilfe von Bewertungsmethoden erfassen, würde er gleichzeitig einen für den Kandidaten nutzbaren Nachweis erschaffen, dass dieser eine geforderte Kompetenz besitzt. Das Projektteam geht davon aus, dass diese qualitätssichernde Maßnahme die Akzeptanz des TeBeVAT Prozesses bei den nationalen Zertifizierungsstellen sichert bzw. verstärkt.

Die beschriebene strikte Abgrenzung bedeutet jedoch nicht automatisch, dass besonders qualifizierte und erfahrene Personen nicht Mentor UND Gutachter sein können. Ein Mentor kann durchaus für eine andere Person Gutachter sein und umgekehrt. Einen in beiden Rollen erfahrenen Mentor zu haben, ist für den Kandidaten in der Regel von Vorteil, da der Mentor dem Kandidaten bessere Anleitung zu einer erfolgreichen Erfassung seiner Kompetenzen bieten kann. Es muss allerdings sichergestellt sein, dass für einen Kandidaten die Rollen des Mentors und Gutachters von zwei verschiedenen Personen besetzt sind, um den Qualitätsvorgaben zu entsprechen.

Mentoring aus wissenschaftlicher Perspektive

Um eine solide Basis für die Checkliste zu schaffen, wurde das Profil des Mentors um Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur erweitert. Die folgende Zusammenfassung umfasst aktuelle Arbeiten über Mentoring im Allgemeinen, und im Speziellen, wie sich die Rolle des Mentors definiert und abgrenzt. Der folgende Überblick stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Der Begriff „Mentor“ selbst stammt aus der griechischen Mythologie, genauer Homers *Odyssee* (McLaughlin, 2010; Allen and Eby, 2007), wo Odysseus seinen älteren Freund Mentor bittet sich während seiner Abwesenheit im Trojanischen Krieg um seinen Sohn Telemachus zu kümmern und ihn zu lehren. Im Zuge dessen ist überliefert, dass die Göttin Athene mehrfach in der menschlichen Gestalt von Mentor erschienen sein soll, um Telemachus zu beraten und zu führen. Dies ist der historische Kontext, vor welchem der Begriff Mentor in den allgemeinen Sprachgebrauch Eingang fand. Über die Zeit sind mannigfaltige Definitionen des Begriffs „Mentoring“ entstanden. Diese Definitionen sind durchaus heterogen, abhängig vom jeweiligen Kontext (z.B. akademischer, wirtschaftlicher oder bildungswissenschaftlicher Hintergrund) und Ziel der Mentor-Kandidaten Beziehung. Ein Überblick über die unterschiedlichen Definitionen ist bei Ziegler (2009) zu finden. Er proklamiert eine Ideal-typische Definitionen, die dem antiken Rollenmodell der *Odyssee* folgt: Mentoring ist ein über einen längeren Zeitraum andauernder, dyadischer Prozess zwischen einem erfahrenen Mentor und seinem weniger erfahrenen Schützling. Dieser ist geprägt von wechselseitigem Vertrauen und Wohlwollen mit dem Ziel Lernprozesse und Entwicklung des Schützlings zu fördern. (Ziegler, 2009) Eine einfachere Definition stammt von Clutterbuck (2014).

- M** managet die Beziehung zum Schützling
- E** ermutigt diesen
- N** nährt dessen Entwicklungsdurst
- T** trainiert und lehrt ihn
- O** offeriert Respekt
- R** reagiert auf die Bedürfnisse seines Schützlings.

Clutterbuck (2014) publiziert explizit, dass sich die Rolle des Mentors als Manager der Beziehung zwischen ihm und seinem Schützling in den letzten Jahrzehnten geändert hat. Es hat eine Verschiebung zur Ansicht, dass der Mentor seinen Schützling bei der Übernahme des Beziehungsmanagements unterstützt, gegeben. Die Position des Mentors soll, mit minimaler Intervention, unterstützender Art sein, um „seinem Schützling zu ermöglichen, seine eigenen Lösungen zu entwickeln“ (Clutterbuck, 2005).

Nahezu jeder Autor hat seine eigene, an den Kontext und die Verhältnisse angepasste Definition. Aus diesem Grund verzichten wir an der Stelle auf einen weiteren Vergleich und Analyse der verschiedenen Definitionen von Mentoring. Basierend auf den unterschiedlichen Aufgaben und Rollen haben wir eine eigene Definition für den TeBeVAT Mentor entwickelt: Ein Mentor bietet dem Kandidaten Rat und Führung zur Anerkennung von non-formal und informell erworbenem Wissen und Kompetenzen. Er hilft den Kandidaten klare Ziele für deren persönliche Entwicklung zu setzen und empfiehlt ihnen Training und Weiterbildung oder Arbeitsmarktzugänge. Mentoren in diesem Bereich müssen Spezialisten für informelles und non-formales Lernen sein. Sie sind charakterisiert durch Empathie, Flexibilität in der Führung und fachspezifisches Expertenwissen.

Die obige Definition legt einen besonderen Fokus auf die Eigenverantwortung des Kandidaten bezüglich des TeBeVAT Prozesses. Wir definierten, dass der Mentor „dem Kandidaten bei der Vorbereitung des Audits hilft allerdings nicht das Audit für den Kandidaten vorbereitet“. Dies trennt zudem Mentoring von Coaching, zwei Begriffe, welche in der Vergangenheit für Verwirrung gesorgt haben, da diese häufig synonym verwendet wurden. Nach Megginson and Clutterbuck (2008) ist Mentoring eine Beziehung über einen längeren Zeitraum mit bei Bedarf wechselnden Zielen, welche allerdings immer vom Kandidaten bestimmt werden. TeBeVAT fördert die Selbstverantwortung des Kandidaten für seine Entwicklung und die Erarbeitung eigener Wege und Lösungen. Dies begründete auch die Entscheidung des Projektteams sich von der ursprünglichen Rollenbezeichnung „TeBeVAT Coach“ des Vorgängerprojekts (Teilzertifizierung im Berufsfeld Veranstaltungstechnik, 2015-1-DE02-KA202-002429) abzugrenzen und diese umzubenennen.

Abgrenzung zwischen Mentor und Coach

In diesem Abschnitt wird umrissen, weshalb wir eher von einem Mentor als einem Coach sprechen. Der Hauptunterschied, wie oben erwähnt, ist, dass die Beziehung zwischen Mentor und Kandidaten vom Kandidaten bestimmt wird. Beim Coaching geht diese Führung vom Coach aus. In Tabelle 2 sind die Unterschiede dargestellt.

Tabelle 2: Die Unterschiede zwischen traditionellem Coaching und Mentoring. Angelehnt an (Clutterbuck, 2014) und (Lockett, 2004)

| Traditionelles Coaching | Mentoring |
|--|---|
| Aufgabenorientiert | Beschäftigt mit Effekten über die konkrete Aufgabe hinaus |
| Auf Fertigkeiten und Leistung fokussiert | Auf Leistungsvermögen und Potential fokussiert |

| | |
|--|---|
| Programm vom oder mit dem Coach definiert | Programm vom Kandidaten definiert |
| In der Regel an kurzfristigen Ergebnissen interessiert | In der Regel ein langfristiger, manchmal lebenslanger Prozess |
| Der Coach ist direkter Vorgesetzter | Der Mentor ist außerhalb der direkten Berichtlinie |
| Hebt die Bedeutung von direktem Feedback an den Lernenden hervor | Hebt die Bedeutung von indirektem Feedback und Reflexion durch den Lernenden hervor |
| Vom Coach vorangetrieben | Vom Kandidaten vorangetrieben |

„Traditionelles Coaching ist relativ direktiv [anweisend, anordnend]“ (Clutterbuck 2014) und auf die Lösung einer spezifischen Aufgabe/die Erreichung eines spezifischen Ziels gerichtet. Der starke Fokus erhöht die Leistungsfähigkeit und verbessert die Fertigkeiten des Kandidaten in diesem Bereich. (Teil-)Ziele werden vom Coach, nicht zwingend gemeinsam mit dem Kandidaten, gesetzt, um typischerweise eine kurzfristige Leistungssteigerung zu erwirken. Diese Anordnung ist in einer direkten Hierarchie, in der der Coach der unmittelbare Vorgesetzte ist, am wirkungsvollsten. Explizite Rückmeldungen bezüglich der Leistungen des Kandidaten werden wertgeschätzt und zur Leistungsoptimierung genutzt. Mentoring hat im Vergleich dazu langfristige Ziele und fokussiert sich mehr auf das Leistungsvermögen und Potential des Kandidaten in seiner Gesamtheit. Der Kandidat bestimmt selbst woran er arbeiten möchte. Rückmeldungen, auch implizit, helfen dem Kandidaten Einsichten zu erlangen und verfolgen das Ziel eine Reflexion auszulösen. Der Kandidat erarbeitet seine eigenen Strategien und Lösungen mit Unterstützung des Mentors als Vorbild. Dies bedeutet allerdings nicht, dass es zwischen Mentor und Coach allgemein keine Überlappungen gibt (Clutterbuck, 2014; Lockett, 2004; Megginson & Clutterbuck, 2008). Ein Coach benötigt die gleichen sozialen Kompetenzen und Methodenkenntnis in einem dynamischen Vertrauensverhältnis. Rapport zu erzeugen ist ein Ziel, welches beide Rollen verfolgen. Mentoring ist ein vergleichsweise flexibler Prozess, welcher auch in einem organisatorischen Umfeld eingesetzt werden kann. Clutterbuck (2014) definiert unterschiedliche Arten beratender Beziehungen auf zwei Achsen: Fokus (directive) und Beziehung (stretching). Er versuchte die Unterschiede im Fokus in folgender Grafik (siehe Abbildung 5) zu illustrieren. Die Ausprägungen auf den Achsen stellen ein Kontinuum zwischen den beiden Extremen an den Endpolen dar.

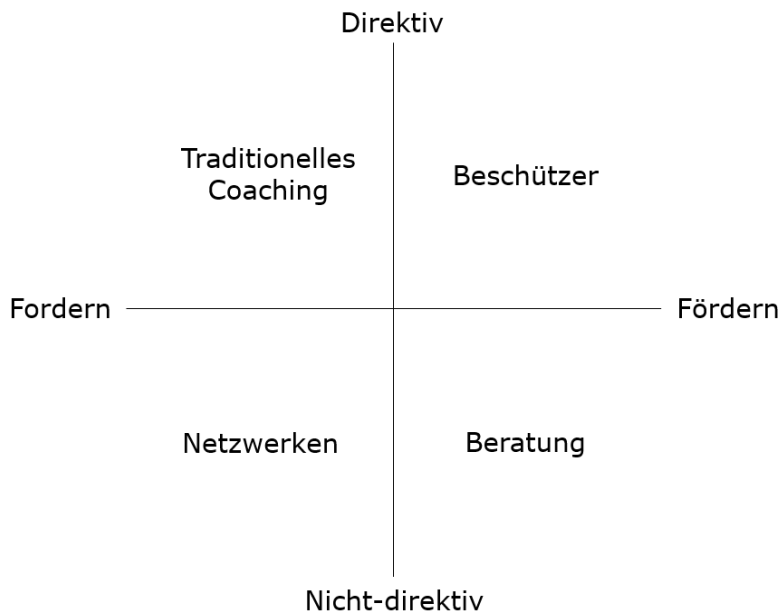


Abbildung 5: Verschiedene Arten von Beratungsbeziehungen abgetragen auf den Dimensionen direktiv vs. nicht-direktiv und fördern vs. Fordern (Clutterbuck, 2014).

“Die effektive Mentoring-Beziehung benötigt gleichermaßen einen auf die Bedürfnisse des Kandidaten abgestimmten Mix aus Fokus auf die Aufgaben (stretching) und unterstützendem Verhalten (nurturing).“ (Clutterbuck, 2014). Ein ausgeglichener Mix der Eigenschaften der beiden Dimensionen ist notwendig. Die anderen Beratungsformen finden sich eher an den Enden der Achsen. Traditionelles Coaching ist sehr zielstrebig und aufgabenfokussiert, wohingegen Beratung allgemeiner und umsorgender Natur ist. Versucht man diesen ausgeglichenen Fokus im Mentoring grafisch abzubilden, so muss man es in das Zentrum der Grafik rücken (siehe Abbildug 6).

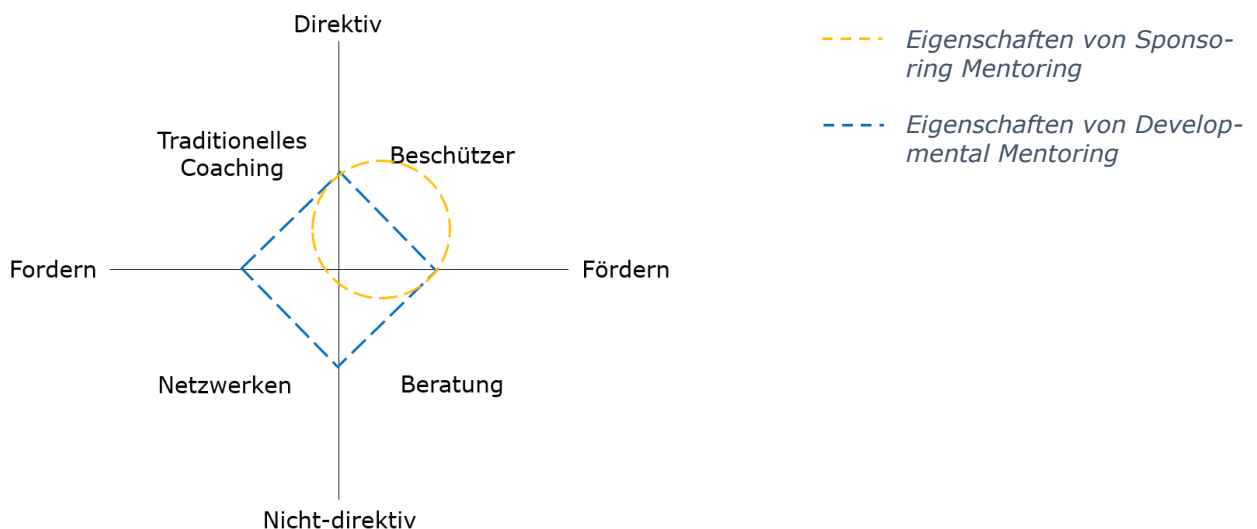


Abbildung 6: Mentoring auf den beiden Dimensionen fördern vs. fordern und direktiv vs. nicht direktiv. Angelehnt an (Clutterbuck, 2014).

In der Literatur wird oft zwischen zwei Typen des Mentorings unterschieden. Der eine Typ ist das „Sponsoring Mentoring“ (ein in den Vereinigten Staaten gängiges Modell) welches einen Protegé von einem älteren Mentor in einer vom Senioritätsprinzip geprägten Hierarchie unterstützt. Der andere Typ ist das „Developmental Mentoring“ (ein in Europa gängiges Modell), welches den Kandidaten mit dem Mentor über ein zwei-Wege Lernmodell verbindet (Clutterbuck, 2014). Der Fokus der beiden Mentoring Strategien ist geringfügig anders, wie in Abbildung 6 veranschaulicht. Die gelbe gestrichelte Linie markiert den Fokus des „Developmental Mentoring“ und die blau gestrichelte Linie den des „Sponsoring Mentoring“. Der TeBeVAT Mentor ist mehr Mentor als Coach und es kommt eher das Modell des „Developmental Mentoring“ zur Anwendung. Der TeBeVAT Mentor untersucht die Selbstevaluierung des Kandidaten mit dem Ziel Diskrepanzen zu finden, aber auch um versteckte Talente aufzudecken. Die Analyse der Fertigkeiten hinsichtlich Defiziten soll einen Reflexionsprozess auslösen, welcher dem Kandidaten in der Vorbereitung auf die Begutachtung seiner Kompetenzen vorbereiten soll. Es ist in der Verantwortung des Kandidaten das Feedback anzunehmen, anzuwenden und Ziele daraus zu definieren.

Mentoring wird nicht nur hinsichtlich des Typs (Developmental ggü. Sponsoring), sondern auch hinsichtlich des Kontexts, der Ziele und der Zielgruppe unterschieden.

Formen von Mentoring

Laut Graf and Edelkraut (2017) existieren unterschiedliche Formen von Mentoring: Klassisches Mentoring, Cross Mentoring, Reverse Mentoring, Peer Mentoring, Blended Mentoring und informelles Mentoring. Klassisches Mentoring ist als Mentoring im Sinne des antiken Verständnisses zu sehen. Eine erfahrene, ältere Person unterstützt eine junge, unerfahrene Person in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Diese Form ist in einem Kontext anwendbar, wo Wissenstransfer stattfindet und eine junge Person von Einsichten in höhere Hierarchieebenen oder einen Erfahrungsschatz profitiert. Cross Mentoring findet im Kontext von Organisationsstrukturen statt. Besonders kleine und mittlere Unternehmen haben zumeist keine ausreichenden Ressourcen, um eigene Mentoring Programme zu entwickeln und zu betreiben, oder der Aufbau eines derartigen Programms für eine einzige oder einige wenige Personen wäre wirtschaftlich nicht vertretbar. In diesem Fall können Organisationen ihre Kräfte bündeln und deren Ressourcen teilen. Dabei arbeiten Paare aus Mentoren und Schützlingen aus verschiedenen Organisationen zusammen. Diese Art des Mentorings hat, abgesehen von der augenscheinlichen Nutzung von Synergien, mehrere Vorteile: es entsteht ein Netzwerk zwischen Unternehmen, der Horizont des Schützlings wird, über den der eigenen Organisation hinaus, erweitert und Einblicke sowie Musterlösungen werden zwischen den Organisationen ausgetauscht. Im Reverse Mentoring werden, verglichen mit dem klassischen Mentoring, die Rollen vertauscht: die jüngere Person ist der Mentor und die Person mit mehr Lebenserfahrung der Schützling. Die Idee dahinter ist, das Verständnis

für die andere Person zu fördern. Zusätzlich wird diese Mentoring Methode genutzt um „neues“ Wissen wie z.B. Entwicklungen der IT, neue wissenschaftliche Erkenntnisse oder digitale Kompetenzen (z.B. Social Media Kompetenz) zu erwerben. Peer Mentoring wird hauptsächlich im Bildungsumfeld eingesetzt, wo sich Studenten oder Personen mit demselben oder ähnlichem Status wechselseitig unterstützen. Dies basiert auf den Konzepten der Selbstorganisation, Engagement, und Selbstverantwortung. Ratschläge von jemanden in der gleichen Lage scheinen auf eine gewisse Art und Weise authentischer als Ratschläge von einem Vorgesetzten. Im Group Mentoring betreut in der Regel ein Mentor eine Gruppe von Schützlingen. Diese Form des Mentorings kann in einem Umfeld mit beschränkten Ressourcen zum Einsatz kommen - wie beim Cross Mentoring. Es kann allerdings auch dort zum Einsatz kommen, wo die Vorteile des Peer Mentorings, als auch des klassischen Mentorings gemeinsam genutzt werden wollen. Blended Mentoring versteht sich analog zu Blended Learning, wo unterschiedliche Elemente wie Online- und Offlinekurse kombiniert werden. Persönliche Mentoring Treffen werden durch kleine Onlineeinheiten für beide ergänzt. Die Ergebnisse daraus können wiederum die Grundlagen für Diskussionen in persönliche Mentoring Treffen darstellen. Der letzte Typ ist das informelle Mentoring. Dies ist vermutlich die am weitesten verbreitete Form des Mentorings. Mentor und Schützling arbeiten auf freiwilliger Basis, ohne formellen Rahmen oder ein institutionell organisiertes Programm, zusammen. Eine detaillierte Beschreibung der unterschiedlichen Mentoring Stile, erweitert um reale Beispiele, ist in Graf und Edelkraut (2017) nachzulesen. Tabelle 3 fasst die Unterschiede zwischen informellem und formellem Mentoring zusammen.

Tabelle 3: Formelles vs. informelles Mentoring. Siehe Schunk & Mullen (2013) und (Clutterbuck, 2014). Vergleiche auch (Höher, 2014)

| Formelles Mentoring | Informelles Mentoring |
|---|--|
| Zusammenarbeit vom Programm Koordinator oder Manager geregelt | Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis, keine Pflicht |
| Sichtbare Förderung vom Führungsteam | Starker Einfluss von Freundschaft und Empathie |
| Klar definierter Zweck | Flexibilität |
| Prozess zur Messung und Analyse | Karriere- und psychologische Funktionen |
| Formelle Strukturen sind notwendig, da sie Bedeutung, Unterstützung und Führung in der Beziehung bieten | Erlaubt individuelle Beziehungen entstehen zu lassen |

Kompetenzprofil

Die Menge an Fachliteratur über erfolgreiches Mentoring und die Kompetenzen eines Mentors sind in der Vergangenheit stetig gewachsen, was darauf schließen lässt, dass Mentoring ein populäres Instrument zur Entwicklung in vielen Feldern geworden ist (Höher, 2014). Der Erfolg des Mentorings hängt stark von der Qualität der Beziehung der Beteiligten ab. Darum beschäftigt sich eine Vielzahl an Studien mit den Kompetenzen eines guten Mentors (Clutterbuck, 2014; Graf & Edelkraut, 2017; Phillips-Jones, 2003; Stöger, Ziegler, and Schimke (2009)). Die Liste möglicher Kompetenzen ist sehr umfangreich, daher nennen wir nur einige Auszüge aus der Literatur und geben einen allgemeinen Überblick.

Laut Clutterbuck (2005) ist es "die primäre Verantwortlichkeit des Mentors, auf die Bedürfnisse seines Schützlings einzugehen". Um den Schützling angemessen beraten und führen zu können, ist es für den Mentor notwendig den Kern der Situation zu erkennen und darauf richtig zu reagieren. Phillips-Jones (2003) hingegen definierte spezifischen Fähigkeiten von Mentor und Schützling und eine Reihe gemeinsamer Kernfähigkeiten, welche für beide von Relevanz sind (Abbildung 7). In diesem Überschneidungsbereich finden sich Kompetenzen, wie die Fähigkeit aktiv zuzuhören, Vertrauen aufzubauen, zu ermutigen, oder auch die Fähigkeit die aktuelle Situation und die Ziele des Mentees zu identifizieren.

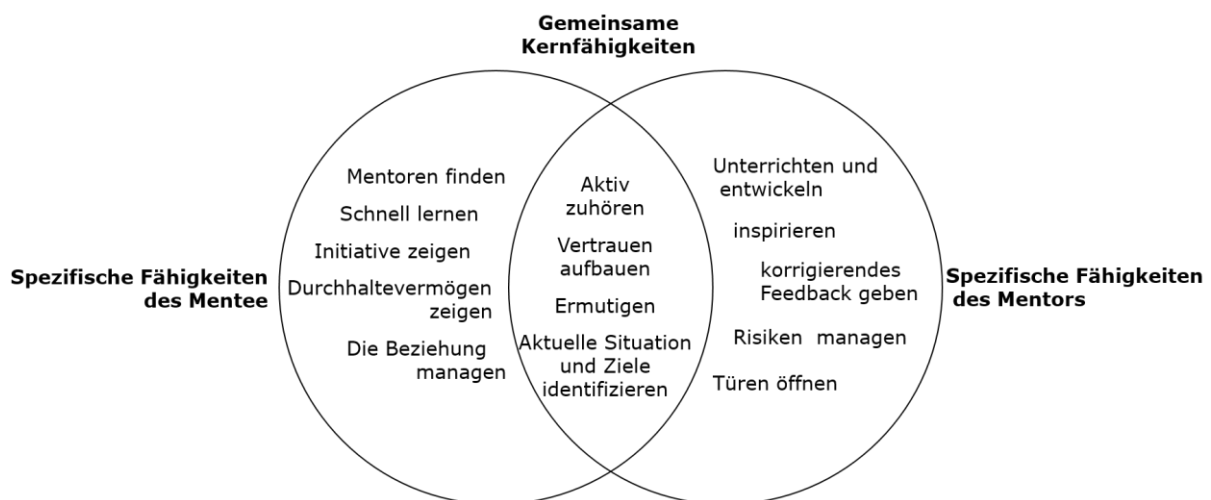


Abbildung 7: Das Modell der Mentoring Fähigkeiten (Phillips-Jones, 2003)

2005 definierte Clutterbuck weitere Kernfertigkeiten eines Mentors, welche sind:

- Selbsterkenntnis und Bewusstsein von Verhalten (andere verstehen)
- Professionelles/geschäftliches Gespür und Augenmaß
- Kommunikation und konzeptuelle Modellierung
- Engagement hinsichtlich eigenen Lernens und anderen beim Lernen zu helfen
- Beziehungsmanagement und Zielklarheit
- (weiteres siehe z.B. Clutterbuck 2005, 4)

Fleming et al. (2013) identifizierten sechs relevante Kernkompetenzen für Mentoren: effektive Kommunikation betreiben, Erwartungen abstimmen, Verständnis überprüfen, Vielfalt fördern, professionelle Entwicklung fördern und Unabhängigkeit bewahren. Den Unterschied zwischen einem Mentor und einem Gutachter im Hinblick auf Qualitätspolitik in TeBeVAT haben wir zuvor bereits erläutert. Demzufolge hat der Mentor in TeBeVAT, anders als bei Fleming et al (2013) beschrieben, nicht die Aufgabe Verständnis oder Wissen zu überprüfen. Der Mentor muss natürlich fähig sein, inhaltliche Aspekte zu bewerten und muss auch über Hintergrundwissen verfügen, er führt jedoch keine Begutachtung im Sinne des TeBeVAT Assessments durch. Dies führt uns zu den verbleibenden fünf Kompetenzen.

Um einen besseren Überblick zu erlangen, sind die unserer Ansicht nach wichtigsten Kompetenzen in den Kategorien „Beratung und Führung“, „Kommunikation und Feedback“ sowie „Professionelle Entwicklung“ wie folgt zusammengefasst (siehe Tabelle 4)

Tabelle 4: Aus der Literaturübersicht abgeleitete Kompetenzen des Mentors

| Kategorie | Kompetenzen |
|----------------------------|--|
| Beratung und Anleitung | <ul style="list-style-type: none"> • Auf die Bedürfnisse des Schützlings eingehen • Vertrauen aufbauen • Ziele und Ist-Stand identifizieren • Selbsterkenntnis und Bewusstsein von Verhalten (andere verstehen) • Beziehungsmanagement und Zielklarheit • Diversität fördern |
| Kommunikation und Feedback | <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv zuhören • Ermutigen • Kommunikation und konzeptuelles Modellieren • Effektive Kommunikation betreiben |
| Professionelle Entwicklung | <ul style="list-style-type: none"> • Engagement hinsichtlich eigenen Lernens und anderen beim Lernen zu helfen • Professionelle/geschäftliches Gespür und Augenmaß • Förderung der beruflichen Entwicklung |

Wenn wir die Kompetenzen verbinden und jene aus dem Prozess hinzufügen, erweitert sich die Tabelle zu sechs Kompetenzgruppen, welche wir für den Mentor als relevant erachten. Die komplette Liste als Anhaltspunkt für die ESCO Suche findet sich in Tabelle 5.

Tabelle 5: Vollständige Liste der Kompetenzen aus dem Prozess und der Literaturübersicht

| Kategorie | Kompetenz |
|-----------------------------------|--|
| Beratung und Führung | <ul style="list-style-type: none"> • Auf die Bedürfnisse des Schützlings eingehen • Vertrauen aufbauen • Ziele und Ist-Stand identifizieren • Selbsterkenntnis und Bewusstsein von Verhalten (andere verstehen) • Beziehungsmanagement und Zielklarheit • Relationship management and goal clarity • Diversität fördern |
| Kommunikation und Feedback | <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv zuhören • Ermutigen • Kommunikation und konzeptuelles Modellieren • Effektive Kommunikation betreiben |
| Anleitung zu Training und Bildung | <ul style="list-style-type: none"> • Differenzen zwischen Selbstevaluierung und Belegen identifizieren und Ableitung des Weiterbildungsbedarfs des Kandidaten zur optimalen Zielerreichung • Empfehlung von Weiterbildungsmöglichkeiten und Erstellen eines Bildungsplans gemeinsam mit dem Kandidaten |
| Qualität und Ethik | <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse und Handlungskompetenz entsprechend der TeBeVAT Qualitätsvorgaben • Strikte Einhaltung des TeBeVAT Verhaltenskodexes |
| Professionelle Entwicklung | <ul style="list-style-type: none"> • anderen beim Lernen zu helfen |

| | |
|----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Professionelle/geschäftliches Gespür und Augenmaß • Förderung der beruflichen Entwicklung |
| Administration | <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung von Informationsmappen und aller notwendigen Informationen während des Eintritts des Kandidaten in den TeBeVAT Prozess • Selbstorganisation und Dokumentation des Mentoringprozesses mit dem Kandidaten |

Zusammenführung mit ESCO

ESCO ist die multilinguale Klassifikation von Kompetenzen, Qualifikationen und Berufen auf europäischer Ebene. ESCO identifiziert und kategorisiert für den europäischen Arbeits- und Bildungsmarkt relevante Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufsprofile.“ (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2017). Anders gesagt handelt es sich um eine einheitliche Taxonomie, welche Berufsprofile in Kompetenzen aufschlüsselt und eine transeuropäische Vergleichbarkeit herstellt. Die ESCO Datenbank ist öffentlich und steht Arbeitsmarktorganisationen, Bildungseinrichtungen, Unternehmen und Privatpersonen gleichermaßen zu deren Zwecken zur Verfügung. Die Datenbank gibt je Beruf einen Satz an standardisierten Kompetenzen aus, welche in Summe das Berufsprofil hinreichend fein beschreiben. Daher kann ESCO aufgrund der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses als die „gemeinsame Sprache“ der europäischen Personalspezialisten angesehen werden (European Commission, 2017) (siehe Abbildung 8). Das Ziel von ESCO ist es, den absolut freien Arbeitsmarkt in der EU zu schaffen. Zum Beispiel stellt ESCO ein gemeinsames Profil für den Beruf des Bäckers bereit, welches in allen Sprachen mit den entsprechenden Fachausdrücken oder Termen den Beruf und die Berufsbezeichnung beschreibt.



Abbildung 8: Geteiltes Verständnis von Konzepten. Die Grundidee von ESCO (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2017).

Grundlegende Struktur von ESCO: Berufe vs. Fertigkeiten/Kompetenzen

Die folgende Struktur liegt der ESCO Taxonomie zugrunde: Es gibt drei Säulen, die wechselseitig miteinander verbunden sind (siehe Abbildung 9). Die erste Säule beinhaltet einzelne Kompetenzen und Fähigkeiten, sowie Wissen. Diese sind verschiedenen Berufsprofilen (in Säule 2) zugeordnet, welche aus einer einmaligen Kombination an Kompetenzen bestehen. Bestimmte Fähigkeiten können dabei für mehr als ein Berufsprofil von Relevanz sein. Zum Beispiel ist Wissen über den Umgang mit Kunden sowohl für einen Telefonisten, einen Rezeptionisten, einen Kassierer, einen Kundenberater, als auch für den Betreiber eines Schönheitssalons von großer Bedeutung. Die Berufsprofile in der zweiten Säule sind mit Qualifikationen verbunden. In dieser dritten Säule sind aktuelle Informationen über relevante Qualifikationen des europäischen Arbeitsmarktes aus zwei Quellen enthalten: aus den nationalen Qualifikationsregistern der Mitgliedsstaaten und übergeordnete europäische Qualifikationen (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2017). Den jeweiligen Qualifikationen wiederum, sind bestimmte Fähigkeiten, die zum Erlangen der Qualifikation vorgewiesen werden müssen, zugeordnet.

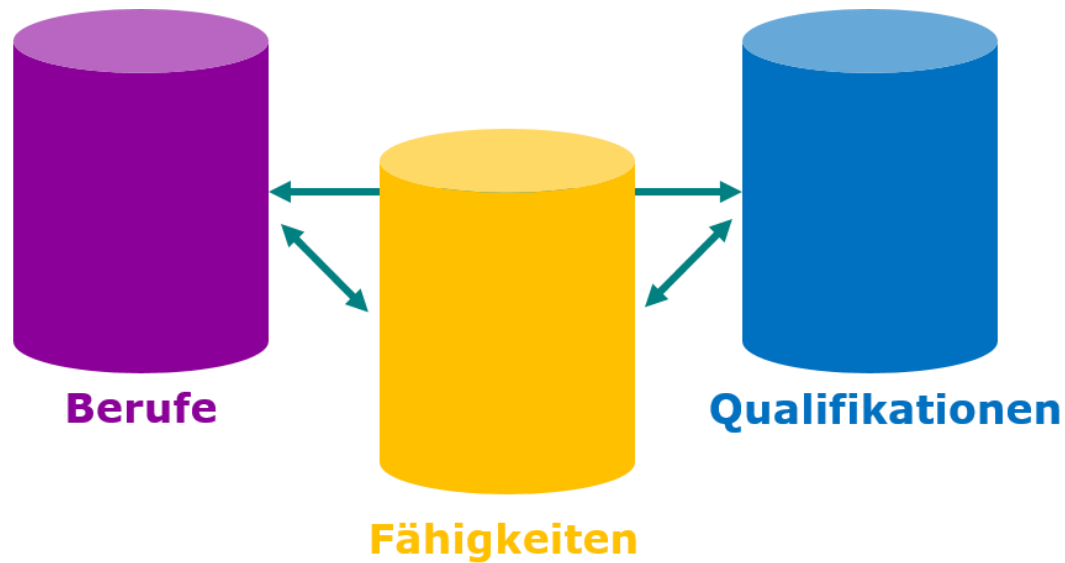


Abbildung 9: Die drei Säulen von ESCO (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2017)

Am Beispiel der Bühnen- und Veranstaltungstechniker lässt sich die Relevanz einer übergeordneten europäischen Qualifikation leicht veranschaulichen: Einerseits existiert z.B. in Deutschland der „Meister für Veranstaltungstechnik“, in Belgien der „Podiumtechnicus“ und in England der „Certificate in Technical Theatre“. In vielen internationalen Produktionen finden sich jedoch Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Ausbildungen. Woher weiß nun der Auftraggeber, dass ein Mitarbeiter mit einem „Certificate in Technical Theatre“, über die gleichen Kompetenzen verfügt wie ein „Meister für Veranstaltungstechnik“ aus Deutschland, wenn die Ausbildungsordnungen der jeweiligen Länder sich formal unterscheiden? Hier kommt TeBeVAT ins Spiel. Das Projekt beschäftigte sich mit der Erarbeitung einer Liste an Fertigkeiten, welche einen Veranstaltungstechniker charakterisieren, mit dem Ziel, eine Möglichkeit zu schaffen eine Kompetenz in mehreren Ländern zertifizieren zu lassen. Die Verbindung der drei Säulen, die in Abbildung 9 ersichtlich ist, spiegelt sich auch in der Erstellung des Anforderungsprofils an den Mentor wieder, das wir versucht haben, in die Sprache von ESCO zu übertragen.

Herangehensweise an das Anforderungsprofils für den Mentor

Die im Anforderungsprofil beschriebenen Fähigkeiten, die der Mentor benötigt, wurden übersetzt in eine Terminologie, die der ESCO Taxonomie entstammt. Für jede abgeleitete Fähigkeit oder Qualifikation wurde eine möglichst übereinstimmende Fähigkeit in der Datenbank gesucht. Ursprünglich wurden die ESCO Inhalte in englischer Sprache verfasst und in der weiteren Folge in alle relevanten Sprachen übersetzt. Derzeit existieren 27 Übersetzungen. Die Suche in der Datenbank wurde in der Originalsprache Englisch ausgeführt. Der Grund hierfür waren mögliche Fehler, die aus der nachträglichen Übersetzung der Begriffe resultieren. So wird beispielsweise das Profil eines „Learning Mentors“ im Deutschen als

„Lerncoach“ bezeichnet. Manchmal resultieren diese Unschärfen aber auch aus den Eigenheiten der verschiedenen Sprachen, die eine unterschiedliche Anzahl an Begriffen für ein und dasselbe Objekt haben können. Jeder Term zur Benennung eines Berufs ist mit mindestens einem äquivalenten Begriff in allen ESCO Sprachen verknüpft. In vielen Fällen hält eine Sprache jedoch mehrere Begriffe für ein und denselben Beruf bereit. (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2017). Diese sind in der ESCO Datenbank unter der Beschreibung des Berufsprofils aufgelistet. Z. B. wird ein „Hochschul-lehrer“ je nach Sprache, unter fast 15 verschiedenen Bezeichnungen gelistet (siehe Abbildung 10).

| Alternative Bezeichnung |
|---------------------------------|
| Dozent |
| Universitätslehrkraft |
| Hochschulassistentin |
| Universitätslehrerin |
| Wissenschaftlicher Mitarbeiter |
| Universitätsprofessorin |
| Hochschullehrer |
| Hochschulassistent |
| Wissenschaftliche Mitarbeiterin |
| Dozentin |
| Universitätslehrer |
| Hochschullehrerin |
| Universitätsprofessor |

Abbildung 10: Alternative Bezeichnungen für den Beruf des Hochschullehrers. Nach ESCO, abgerufen unter <https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation>.

Der Anfangspunkt unserer Recherche war die Säule der Berufsbilder. Ein generelles Profil für einen Mentor existiert in ESCO jedoch nicht, auch für einen Gutachter gibt es keine Daten. Die Suche ergab in den Treffern jedoch eine große Menge an Profilen, welche für den Mentor passende Schlüsselkompetenzen enthalten. Allerdings sind diese oft zusätzlich mit einer Reihe von sehr branchenspezifischen Kompetenzen verknüpft. Nachdem kein ausreichend allgemeines Profil mit passenden Kompetenzen gefunden werden konnte, wurde die Suche angepasst. In einem zweiten Schritt lag der Fokus auf der Säule der Fähigkeiten und Kompetenzen. Die ESCO Datenbank wurde nach den sechs oben genannten Kategorien und ihren zugeordneten, detaillierten Kompetenzen durchsucht, welche für den TeBeVAT Mentor von besonderer Bedeutung sind. Weiter fanden die aus den passenden Berufsbildern am häufigsten genannten Kompetenzen Eingang in die Synthese. Diese können als relativ allgemeine Mentoring-Kompetenzen angesehen werden, da sie in

verschiedenen Berufsbildern gelistet sind. Das Resultat der Recherche war eine entsprechend umfangreiche Liste an Fertigkeiten, Kompetenzen und Wissen, welche teilweise Mehrfachnennungen enthielt. Oft gab es nur Unterschiede in den Feinheiten der Kompetenzen, die den Grad Spezifität (z.B. für einen bestimmten Industriesektor) betrafen. Diese Überlappungen wurden behoben und somit ein maßgeschneidertes Kompetenzprofil für den Mentor generiert.

Resultierende Kompetenzdefinition des TeBeVAT Mentors

ESCO Kompetenzen

Nach Durchlauf mehrerer Feedback Runden, in denen die ESCO Kompetenzen gesichtet wurden, hat das Projektteam folgende, für den Mentor relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen in ESCO identifiziert:

Beratung und Führung

- Erkennen der Kundenbedürfnisse (durch entsprechende Fragetechnik, aktives Zuhören um die Erwartungen, Wünsche und Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen zu ermitteln)
- Unterstützung von Kunden in deren persönlicher Entwicklung (Ermitteln von Lebenszielen, und Hilfestellungen bei persönlichen und beruflichen Zielen durch Priorisierung und schrittweiser Planung)
- Karriereberatung (Aufzeigen zukünftiger Karriereoptionen durch Beratung und gegebenenfalls durch Berufsorientierungstests)
- Vertrauen sichern (Vertrauen aufbauen und sichern, durch angemessene, offene, ehrliche und zuverlässige Kommunikation)
- Arbeit mit unterschiedlichen Zielgruppen (bezüglich Alter, Geschlecht, etc.)
- Unterstützung von Kunden mit besonderen Bedürfnissen (Hilfestellung entsprechend einschlägiger Arbeitsweisen. Beachtung und Reaktion der Bedürfnisse)

Kommunikation und Feedback

- Aktives Zuhören (Aufmerksamkeit schenken, Standpunkte verstehen, Nachfragen, nicht unterbrechen; Fähigkeit, seinen Kunden, Klienten, Nutzern, etc. genau zuzuhören und am Gespräch zu partizipieren)
- Andere motivieren (Steuern des Verhaltens anderer durch Darlegen des Aktionsbedarfes)
- Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle (Verwendung verschiedener Kommunikationskanäle wie verbaler, handschriftlicher, digitaler oder fernmündlicher Kommunikation mit dem Ziel Informationen und Ideen zu generieren und zu verteilen.)

- Fragetechniken anwenden (Fragen angemessen formulieren, um an präzise Antworten zu kommen und den Lernprozess zu fördern)
- Konstruktives Feedback geben (fundierte Rückmeldungen durch Kritik und Lob auf respektvolle, klare und konsistente Art und Weise. Auf Erfolge und Misserfolge eingehen und zu einer strukturierten Arbeitsevaluierung anleiten)

Richtlinie für Training und Ausbildung

- Beobachten bildungswissenschaftlicher Entwicklungen (bezüglich Methodologie, Vorgaben, und Recherche in Fachliteratur sowie Behörden und Institutionen)
- Trainingsbedarf aufzeigen (potentielle Schwachstellen von Personen oder Organisationen analysieren und aufzeigen. Rückmeldung geben)
- Trainingsmaßnahmen empfehlen (mögliche Trainings-/Bildungsmöglichkeiten bzw. Qualifikationen sowie eventuelle Fördermaßnahmen in Abhängigkeit des Hintergrundes der betroffenen Person aufzeigen)
- Bildungsbedarf ermitteln (Studenten, Organisationen und Firmen in Bezug auf Bildungsbedarf analysieren und Mithilfe bei der Entwicklung von Curricula und Bildungsplänen)
- Über Bildungsprogramme informieren (Informationen über verschiedene Einheiten und Studienrichtungen von Universitäten oder höheren Schulen sowie Eintrittsvoraussetzungen bereitstellen)

Qualität und Ethik

- Ethische Grundregeln/Verhaltenskodex befolgen (Arbeiten nach den akzeptierten Prinzipien von Richtig und Falsch unter Beachtung von Fairness, Transparenz und Unvoreingenommenheit ausführen und dies auch gegenüber anderen vertreten)
- Qualitätsrichtlinien befolgen (Fehlervermeidungsstrategien in der Erstellung und Lieferung von Produkten anwenden, Lösungen anbieten)

Berufliche Entwicklung

- Persönliche berufliche Weiterentwicklung managen (Verantwortung für lebenslanges Lernen und kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung übernehmen und laufend Maßnahmen durchführen. Wichtige Gebiete hierzu mittels Selbstreflexion über eigene Arbeitspraxis sowie mittels Rückmeldungen von Kollegen und Stakeholdern identifizieren)
- Arbeitsweisen reflektieren (regelmäßige Evaluierung der eigenen Praxis, kritische Auseinandersetzung mit Praxismethoden und Resultaten in angemessener Art und Weise. Feedback von Managern, Vorgesetzten, anderen Fachkräften, Klienten, etc. einholen und berücksichtigen)

- Entwicklungen im Kompetenzfeld beobachten (am Puls der Zeit neuer Forschungen, Vorschriften, Arbeitsmarkt und anderen relevanten Veränderungen im Feld der Spezialisierung bleiben)
- Netzwerk im Bildungsbereich etablieren (Etablieren und Nutzen eines nachhaltigen Netzwerkes von nützlichen und produktiven Partnerschaften, um Geschäftsfelder und Kooperationen zu erweitern und um bezüglich Trends und Entwicklungen am Puls der Zeit zu bleiben. Netzwerke können von lokal bis international umspannend sein)
- Netzwerk im fachlichen Bereich etablieren (Treffen und Kontakt mit anderen Menschen im fachlichen Kontext. Gemeinsame Basis, um gegenseitigen Nutzen zu generieren. An der Entwicklung anderer interessiert sein und sich diesbezüglich aktuell halten)

Verwaltung

- Professionelle Verwaltung betreiben (Dokumente ordentlich ablegen und verwalten, Aufzeichnungen und Datenbanken führen, Formulare und Dokumente ausfüllen und gestalten)
- Persönliche Administration durchführen (eigene Dokumente und Agenden zuverlässig verwalten)

Formale Voraussetzungen

Zu den in ESCO identifizierten Kompetenzen, die der Mentor besitzen sollte, sind noch die zuvor in den anderen Abschnitten genannten formalen und überprüfbaren Voraussetzungen hinzuzufügen, um das vollständige Profil darzustellen.

- Umfangreiches Wissen im Bereich Bühnen- und Eventtechnik durch mindestens fünf Jahre facheinschlägige Berufserfahrung
- Umfangreiches Wissen im Bereich Bildungsvermittlung und Bildungsmethodik durch entweder einen bildungswissenschaftlichen Hintergrund oder Berufserfahrung als Mentor
- Zertifikat über Teilnahme an TeBeVAT Mentorentraining

Anhang

Mentoring Vertrag

Ich, der Mentor (Nachname, Vorname)

.....

Und ich, der Kandidat (Nachname, Vorname)

.....

Schließen einen freiwilligen Mentoringvertrag für den Zeitraum

von bis

Ich bin damit einverstanden zum Zweck der Administration und Durchführung des TeBe-VAT Prozesses während der folgenden Zeiten kontaktiert zu werden:

| Mentor | Kandidat |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Telefon: | <input type="checkbox"/> Telefon: |
| <input type="checkbox"/> E-Mail: | <input type="checkbox"/> E-Mail: |
| Kontaktzeiten | Kontaktzeiten |
| Während folgender Zeiten ersuche ich den Kontakt zu unterlassen: | Während folgender Zeiten ersuche ich den Kontakt zu unterlassen: |

Verschwiegenheitserklärung

Abgeschlossen zwischen

..... **Nachname, Vorname** – in weiterer Folge "Kandidat"

und

..... **Nachname, Vorname** – in weiterer Folge "Mentor"

Zum Zwecke der Durchführung des TeBeVAT Prozesses ist es notwendig personenbezogene Daten wie zum Beispiel (aber nicht ausschließlich) biographische Daten, Fertigkeiten, Kompetenzen, Details zum beruflichen und persönlichen Hintergrund zwischen Mentor und Kandidaten auszutauschen.

Es ist bekannt und vereinbart, dass die oben genannten Informationen bestimmte Daten enthalten, welche im Sinne des Datenschutzes als schützenswert einzuordnen sind. Im Sinne des Datenschutzes und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Mentor und Kandidaten, verständigen sich beide Parteien darauf, dass ohne gesetzliche Grundlage keine Weitergabe der Daten an Dritte stattfindet. Die Informationen dienen ausschließlich zum Zweck der Umsetzung des TeBeVAT Prozesses und werden Dritten nicht zur Verfügung gestellt.

Die involvierten Parteien nehmen den gegenständlichen Vertrag zur Kenntnis, haben diesen verstanden und akzeptieren diesen vollinhaltlich.

Ort, Datum Unterschrift (Kandidat)

Ort, Datum Unterschrift (Mentor)

Verhaltenskodex Mentor

Der Verhaltenskodex Mentor stellt den Schutz der Rechte und die faire Behandlung der Kandidaten im TeBeVAT Prozess sicher. Er definiert die Pflichten, Prozesse und Kontrollinstrumente der ausführenden Organisation gegenüber ihren Organen. Der Verhaltenskodex gilt für alle Mitglieder, Beschäftigten und ehrenamtliche Mitarbeiter der Organisation.

Der Kodex setzt folgendes fest:

Anforderungsprofil Mentor

- Der Mentor verfügt über die entsprechende Ausbildung und Erfahrung, um seiner Rolle gerecht werden zu können.
- Der Mentor ist ausgebildeter Fachmann in den spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen.
- Der Mentor verfügt über tiefgreifendes Verständnis im Bildungsbereich.
- Der Mentor verfügt über tiefgreifendes Verständnis für die angewandten Erhebungsmethoden.
- Der Mentor betreibt aktive Fort- und Weiterbildung in allen nötigen Kompetenzbereichen.

Verhalten und Aufgaben des Mentors

- Ziel des Mentoring-Prozesses ist mittels objektiver und neutraler Methoden anrechenbare Kompetenzen zu identifizieren und diese in einem Bericht zu dokumentieren.
- Der Mentor baut eine Vertrauensbasis zum Kandidaten auf. Er stellt laufend die Vertraulichkeit der gesammelten Daten sicher.
- Der Mentor verpflichtet sich zur Einhaltung höchster ethischer und moralischer Standards in Bezug auf den Schutz der Privatsphäre und Gleichbehandlung.
- Der Mentor war in der Vergangenheit nicht als Ausbilder des Kandidaten tätig. Er hatte in der Vergangenheit keine geschäftliche oder persönliche Beziehung zum Kandidaten.
- Der Mentor beachtet potentielle Interessenskonflikte.

Interaktion zwischen Mentor, Kandidat und Dritten

- Der Mentoring-Prozess dauert nicht länger als unbedingt notwendig.
- Der Mentor behält eine angemessene professionelle Distanz zum Kandidaten.

- Der Mentor wird die Privatsphäre des Kandidaten achten und wahren und in diese nicht weiter eindringen als für einen erfolgreichen Mentoring-Prozess unbedingt notwendig ist.
- Der Mentor trennt zwischen professionellen und persönlichen Belangen, um ein professionelles zwischenmenschliches Verhältnis sicherzustellen.
- Der Mentor kontaktiert Dritte (Unternehmen, Personen, Arbeitgeber) ausschließlich in Auftrag und im Wissen des Kandidaten im notwendigen Maße. Der Kandidat hat im Vorfeld seiner Zustimmung zur Kontaktaufnahme vom Mentor über den Umfang der Anfrage in Kenntnis gesetzt zu werden.
- Der Mentor agiert ausschließlich im Interesse des Kandidaten, um weiterführende Schritte wie das Assessment, Weiterbildung oder Beschäftigung zu begünstigen. Interessen der zertifizierenden Stelle oder anderer Organisationen dürfen vom Mentor nicht beachtet werden.
- Der Mentor beachtet die Vorschriften zum Schutz der Privatsphäre und Datenschutz.
- Der Mentor behandelt die vom Kandidaten erhaltenen Informationen vertraulich und gibt diese nur mit vorheriger, expliziter Genehmigung des Kandidaten weiter. Der Kandidat hat im Vorfeld seiner Zustimmung zur Datenweitergabe über den Umfang in Kenntnis gesetzt zu werden.
- Ausnahmen bezüglich der Vertraulichkeit der Daten zum Zweck der Statistik oder zur gewöhnlichen betrieblichen Verwendung in der Organisation des Mentors werden dem Kandidaten im Vorfeld zur Kenntnis gebracht.

Die Vertraulichkeitsverpflichtung des Mentors ist auch nach Beendigung des Mentoring-Prozesses uneingeschränkt bindend.

Literatur

- Allen, T. D., & Eby, L. T. d. T. (Eds.). (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Malden, Mass.: Blackwell Publ. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0802/2006025795-d.html>
- Clutterbuck, D. (2005). Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor And Mentee Competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i3.70>
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone Needs A Mentor* (5th edition). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2017). *ESCO handbook. European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*. Retrieved from <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ce3a7e56-de27-11e7-a506-01aa75ed71a1/language-en>
- European Commission. (2017). ESCO: improving career guidance services. Advance online publication. <https://doi.org/10.2767/230204>
- Fleming, M., House, S., Hanson, V. S., Yu, L., Garbutt, J., McGee, R., . . . Rubio, D. M. (2013). The Mentoring Competency Assessment: validation of a new instrument to evaluate skills of research mentors. *Academic Medicine : Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(7), 1002–1008. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318295e298>
- Gorman, C. A., & Rentsch, J. R. (2009). Evaluating frame-of-reference rater training effectiveness using performance schema accuracy. *The Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1336–1344. <https://doi.org/10.1037/a0016476>
- Graf, N., & Edelkraut, F. (2017). *Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer* (2. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Höher, F. (2014). *Vernetztes Lernen im Mentoring: Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*. Wiesbaden: Springer VS. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-05150-1>
- Lockett, A. (2004). Mentoring - Developing effective organizational schemes.
- McLaughlin, C. (2010). Mentoring: what is it? How do we do it and how do we get more of it? *Health Services Research*, 45(3), 871–884. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2010.01090.x>
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2008). Die Beratungsbeziehung aufbauen und erhalten. In D. Megginson & D. Clutterbuck (Eds.), *Coaching und Mentoring: Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren* (pp. 19–41). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

- Orange County Community College. (n.d.). Assessment METHODS. Retrieved from https://www.wssu.edu/about/assessment-and-research/niloa/_files/documents/assessmentmethods.pdf
- Phillips-Jones, L. (2003). *The Mentoring Program Coordinator's Guide: How to Plan and Conduct a Successful Mentoring Initiative* (6. überarbeitete Auflage). Grass Valley, California: Coalition of Counseling Centers.
- Stewart, J., O'Halloran, C., Barton, J. R., Singleton, S. J., Harrigan, P., & Spencer, J. (2000). Clarifying the concepts of confidence and competence to produce appropriate self-evaluation measurement scales. *Medical Education*, 34(11), 903–909. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.2000.00728.x>
- Stöger, H., Ziegler, A., & Schimke, D. (Eds.). (2009). *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (1. Auflage). Lengerich: Pabst Science Publishers. Retrieved from https://www.wiso-net.de/document/PBST,APBS__9783899675436340
- The TeBeVAT project team. (2016). The TeBeVAT-Guide. Retrieved from www.tebevat.eu
- Ziegler, A. (2009). Mentoring: Theoretischer Hintergrund. In H. Stöger, A. Ziegler, & D. Schimke (Eds.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (1st ed., pp. 7–30). Lengerich: Pabst Science Publishers. Retrieved from <http://www.psycho.ewf.uni-erlangen.de/mitarbeiter/ziegler/publikationen/Publikation13.pdf>