

## **GESZKO**

**„Gesunde Schule und Qualifizierung – Zdrowa szkoła i kształcenie“ der Hochschule Zittau/Görlitz, TRAWOS-Institut**

# **Mentoring erfolgreich gestalten – Leitfaden für Mentor/innen und Mentee**

**Eine Kooperation mit der Staatlichen Karkonosze  
Hochschule Jelenia Góra und der Universität Leipzig,  
Erziehungswissenschaftliche Fakultät**



**UNIVERSITÄT LEIPZIG**

## Vorwort

Der Sprung von der Schulbank in die Arbeitswelt gestaltet sich nicht selten schwierig, geht es doch um Fragen wie die folgenden, deren Antwort das weitere Leben prägen wird:

Welchen Beruf möchte ich erlernen?

Welche Voraussetzungen muss ich dafür mitbringen?

Was sind meine Stärken und Schwächen?

Wie bewerbe ich mich richtig?

Vor diesen und ähnlichen Fragen stehen alle Schulabgänger/innen und Absolvent/innen einer Fach-/Hochschule, egal welchen Abschluss sie mit welcher Note gemacht haben. An dieser Stelle setzen verschiedene Mentoring-Programme an.

Mentoring wird seit vielen Jahren in Deutschland als Erfolg versprechender Weg zur Berufsorientierung genutzt und hat sich beim beruflichen (Wieder-) Einstieg und bei Existenzgründungen bewährt.

An der Hochschule Zittau/Görlitz wurde und wird Mentoring in verschiedenen Projekten wie GRÜNDERAKADEMIE, KARRIERESERVICE und auch in dem seit Februar 2010 existierende Projekt MENTORINGNETZWERK für Studierende und Absolvent/innen aller Fachrichtungen erfolgreich angeboten.

Mentoring ist auch ein Element des Projektes GESZKO „Gesunde Schule und Qualifizierung – Zdrowa szkoła i kształcenie“. Wir wollen ein Mentoring-Netzwerk als festen Bestandteil des Regionalmanagements bei GESZKO etablieren und betreuen. Dieses Mentoring-Angebot richtet sich speziell an lernbehinderte und/oder sozial benachteiligte Schüler/innen in den Abschlussklassen der Förder- und Mittelschulen des Landkreises Görlitz und teilweise des Landkreises Bautzen. Von der Staatlichen Karkonosze Hochschule in Jelenia Góra wird spiegelgleich ein Mentoring-Netzwerk für polnische Schüler/innen der an GESZKO beteiligten Schulen aufgebaut.

Berufseinstieg und Karriereplanung sollen damit für alle leichter gemacht werden.

Mit dem vorliegenden Leitfaden stellen wir allen am Mentoring Beteiligten, d. h. Mentor/innen und Mentees, Hintergrundinformationen zum Thema Mentoring zur Verfügung - ein kleiner Ratgeber, der den Einstieg in das Mentoring erleichtert!

# Inhalte

Mentoring – Was ist das? .....	4
Mentoring – Ziele und Nutzen.....	4
Unterscheidung Mentoring-Praktikum.....	5
Mentor/in .....	5
Mentee .....	6
Voraussetzungen .....	7
Inhalte .....	7
Ablauf .....	8
Literatur.....	9
Kontakt.....	9

## Mentoring – Was ist das?

Der Begriff Mentor stammt aus der griechischen Mythologie. In Homers „Odyssee“ ist Mentor ein Freund des Odysseus, den dieser dazu bestimmt hatte, in seiner Abwesenheit seinen Sohn Telemachos zu erziehen und seinem Haushalt vorzustehen. Mentor war ständiger Gefährte und Helfer des Telemachos und stand ihm mit Rat und Tat zur Seite. Der Name Mentor wurde seither zum Synonym für einen vorbildlichen Berater und Erzieher.

Heute wird als Mentor oftmals eine berufserfahrene Persönlichkeit bezeichnet, die eine andere Person (Mentee) in ihrer beruflichen Entwicklung eine bestimmte Zeitspanne gezielt begleitet.

Mentoring bezeichnet also eine *direkte Förderbeziehung zwischen status-ungleichen Personen*. Es trägt zur Entwicklung individueller Kompetenzen bei, indem Erfahrungen weitergegeben werden, welche nur durch eigene Berufspraxis erworben werden können. Gleichzeitig dient es der Verbesserung von beruflichen Einstiegschancen, indem es förderliche Kontakte vermittelt und die Einbindung des/der Mentee in ein professionelles Netzwerk initiiert.

## Mentoring – Ziele und Nutzen

Für den/die Mentee:

- Orientierung und Motivation für den Berufseinstieg erhalten
- Strategien für den Berufseinstieg entwickeln
- Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeiten
- Rat bei Entscheidungs- und Problemsituationen bekommen
- In Netzwerke eingeführt werden und Kontakte knüpfen
- Informelle Spielregeln im Berufsleben kennen lernen
- Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erhalten
- Persönlichkeit und Selbstbewusstsein stärken, Selbstreflexion entwickeln
- Schlüsselkompetenzen erkennen und erweitern
- Einblick in Arbeitsrealität und Unternehmenskulturen gewinnen

Für den/die Mentor/in:

- Reflexion der eigenen Tätigkeit
- Neue Impulse für die persönliche Berufs- und Führungspraxis
- Kennenlernen anderer Sichtweisen und Lebenseinstellungen
- Weitergabe persönlicher Lebenserfahrung

## Unterscheidung Mentoring-Praktikum

Mentoring	Praktikum
Persönliche Förderbeziehung	Beziehung zum/r Betreuer/in
1-2 Treffen im Monat	Täglich, über einen längeren Zeitraum, bis zu 6 Monate
Kennenlernen eines Unternehmens/einer Einrichtung	Kennenlernen eines Unternehmens/einer Einrichtung
Fachliche und soziale Kompetenzen weiterentwickeln	Umsetzung fachlichen Wissens in der Praxis
Beratung, persönliches Feedback, Vorbild, Zugang zu Netzwerken	Erweiterung des eigenen Fachwissens
Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklung des/der Mentee	Förderung der Praxiskenntnisse

## Mentor/in

Mentor/innen sind berufserfahrene Persönlichkeiten, die in Wirtschaft und Wissenschaft tätig sind oder waren. Der/die Mentor/in kann verschiedene Rollen, wie z.B. als Berater/in, Wissensvermittler/in oder Kontaktbietende/r einnehmen. Keinesfalls wird aber die Rolle der Eltern übernommen werden.

Der/die Mentor/in

- ist daran interessiert, die Kompetenzen des Schützlings (Mentee) zu stärken und zu dessen Entwicklung beizutragen,
- verfügt im Vergleich zum/r Mentee über mehr Berufs- und Lebenserfahrungen,
- verfügt über Fach- und Sozialkompetenzen, kennt sich in kollegialen Beratungsverfahren, in Selbst- und Fremdwahrnehmung und Feedback-Regeln aus,
- ist offen, durch den/die Mentee ebenfalls Neues zu erlernen,
- kennt die informellen Strukturen und Regeln seiner/ihrer Institution/Branche und ist bereit, Insiderwissen preiszugeben,
- verfügt über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und stellt diese dem/der Mentee zur Verfügung,
- ist bereit, Zeit in eine Kooperation zu investieren. Im Schnitt treffen sich Mentee und Mentor/in einmal alle vier Wochen. Dazwischen finden ggf. Telefongespräche oder Briefwechsel per E-Mail statt.

Die Aufgaben des/der Mentors/in ergeben sich aus den von dem/der Mentee angestrebten Zielen und den vereinbarten Inhalten:

- Beratung zur Karriereplanung: Der/die Mentor/in steht dem Schützling beratend zur Seite und hilft ihm, Strategien zur Erreichung seiner Ziele zu entwickeln, ermutigt ihn und plant mit ihm erste Schritte.
- Förderung: Der/die Mentor/in hilft dem Schützling, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen, stärkt und fördert ihn. Er/sie gibt dem/der Mentee Gelegenheit, Aufgaben wahrzunehmen, die seine/ihre Kompetenzen sichtbar machen.
- Weitergabe von Erfahrungen: Der/der Mentor/in gibt eigene/ihre berufliche Erfahrungen an den Schützling weiter und bezieht ihn in die Entwicklung eigener Ideen ein.
- Türöffner: Der/die Mentor/in führt den Schützling in den eigenen Arbeitsbereich ein und gibt ihm einen Einblick in die informellen Strukturen und Regeln des Unternehmens/ der Einrichtung.

## Mentee

Als Mentee wird die lernende Person bezeichnet, welche in ihrer Ausbildungs- und Berufseinstiegsphase Unterstützung sucht.

Der/die Mentee

- hat berufliche Ziele und ist bereit, sich dafür aktiv einzusetzen,
- ist in der Lage, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen,
- hat Mut zu Fehlern und zum Ausprobieren und kann offen über eigene Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen,
- ist ehrlich, vertrauenswürdig und dem/r Mentor/in gegenüber loyal,
- ist bereit, sich selbst kritisch zu hinterfragen, Ratschläge anzunehmen und umzusetzen,
- trägt für sich selbst Verantwortung und fällt eigene Entscheidungen.

Folgende Aufgaben sollte der/die Mentee für ein erfolgreiches Mentoring erfüllen:

- Klare Zielsetzung: Zu Beginn des Mentorings formuliert der/die Mentee klare Ziele für sich selbst und verständigt sich darüber mit dem/r Mentor/in. Je klarer der/die Mentee eigene Ziele definieren kann, desto eher kann der/die Mentor/in dabei helfen, diese Ziele zu erreichen.
- Berufliche Perspektiven: Der/die Mentee kennt die eigenen Interessen und Möglichkeiten und erarbeitet sich im Laufe des Mentoring-Prozesses Perspektiven für die persönliche berufliche Entwicklung.
- Aktive Rolle: Der/die Mentee übernimmt die aktive Rolle in der Kooperation. Als lernende Person bringt sie ihre Interessen aktiv ein und ist bereit, Unterstützung und Rat des/r Mentors/in anzunehmen und aktiv umzusetzen. Kreativ und engagiert werden die individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse genutzt.
- Kontakt halten: Der/die Mentee hält den Kontakt zum/r Mentor/in und informiert regelmäßig über seinen/ihren Entwicklungsstand. Wenn vereinbart, können sich beide bei aktuellen Fragen auch außerhalb der vereinbarten Treffen telefonisch oder per E-Mail in Verbindung setzen.
- Offenheit: Der/die Mentee ist gegenüber dem/r Mentor/in offen und spricht auch unangenehme Sachverhalte an. So kann aus Fehlern oder schwierigen Situationen gelernt werden.
- Selbstkritische Beobachtung: Der/die Mentee analysiert und nutzt eigene Kompetenzen und ist bereit, Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten.

## Voraussetzungen

Um das Mentoring erfolgreich zu gestalten, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Offenheit: Beide Seiten müssen an einem offenen Austausch interessiert sein, denn oft geht es um Themen, die sonst nicht angesprochen werden, aber dennoch unterschwellig wirken. Auch muss der/die Mentee ohne Sorge vor nachteiligen Wirkungen auf seinen/ihren beruflichen Werdegang Fehler und Schwächen offenbaren können.
- Vertrauen: Im Mentoring findet ein sehr persönlicher Austausch über Unternehmenskultur, informelles Wissen, Berufserfahrung, Verhalten etc. statt. Dieser Austausch setzt Vertrauen voraus. Beide Seiten müssen sich darüber sicher sein können, dass Besprochenes nur nach interner Absprache weitergegeben wird.
- Keine hierarchische Zuordnung: Mentoring ist keine hierarchische Beziehung (wie beispielsweise die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung) und beinhaltet keine Weisungsbefugnis. Es ist eine Beratungs- und Austauschkooperation zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont.
- Freiwilligkeit: Mentoring beruht auf persönlichem Interesse und individuellem Engagement, das zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen geleistet wird.
- Wechselseitigkeit: Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen, denn beide Seiten lernen voneinander.
- Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit: Mentoring bedeutet die Begleitung der Entwicklung einer Person über einen längeren Zeitraum. Das setzt voraus, dass beide Seiten voneinander wissen, was sie aktuell beschäftigt. Dies kann nur über regelmäßigen Kontakt erreicht werden, durch den sich auch Verbundenheit entwickeln kann. Erfahrungsgemäß entsteht durch Verbundenheit auch Verbindlichkeit. Verhält sich eine Seite unverbindlich, wird die andere Seite bald ihre Motivation verlieren und die Kooperation droht einzuschlafen.

## Inhalte

- Coaching: Der/die Mentor/in ermutigt den Schützling, wichtige Fähigkeiten für die Zukunft zu entwickeln (z.B. Verhalten in Bewerbungen).
- Beratung: Der/die Mentor/in berät den Schützling in konkreten Situationen, bei aktuellen Fragen, Schwierigkeiten oder Entscheidungen.
- Unterstützung: Der/die Mentor/in steht dem/der Mentee bei wichtigen Entscheidungen zur Seite, ohne selbst zu entscheiden. Er/sie unterstützt ihn/sie bei der Erarbeitung beruflicher Strategien und bespricht mögliche Hindernisse.
- Informieren: Der/die Mentor/in informiert den/die Mentee über (informelle) Regeln und Abläufe in Unternehmen oder im Berufsleben allgemein.
- Teilhabe lassen: Der/die Mentor/in lässt den Schützling ggf. an seinen eigenen beruflichen Erfahrungen und Handlungsstrategien teilhaben. Er/sie gibt ihm Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzerleben und nimmt ihn beispielsweise zu Terminen wie Arbeitsberatungen, Treffen mit anderen Firmen u.ä. mit.
- Netzwerkarbeit: Der/die Mentor/in gibt dem Schützling Tipps, wie Kontakte gepflegt und genutzt werden. Er/sie führt ihn/sie in aktive Netzwerke ein und vermittelt berufliche Kontakte.
- Feedback geben: Mentor/in und Mentee geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen.

## Ablauf

Die beteiligten Klassen- und Fachlehrer sprechen geeignete Schüler/innen der beteiligten Klassen an und informieren sie über die mögliche Teilnahme am Mentoring-Programm. Interessierte Schüler/innen können sich als erstes über den Mentoring-Leitfaden zu Programm und Inhalten informieren.

In Einzelgesprächen und/oder Fragebögen wird das Teilnahmeprofil des jeweiligen Schülers bzw. der Schülerin ermittelt. Des Weiteren werden individuelle Wünsche und Ziele im Hinblick auf das Mentoring für den Abgleich mit einer geeigneten Mentorin oder einem Mentor festgehalten.

Parallel dazu werden ebenfalls über ein Auswahlverfahren geeignete Mentor/innen gesucht. In einem speziell entwickelten Matchingverfahren wird für den/die Mentee ein/e passende/r Mentor/in gesucht. Wurde ein/e Mentor/in gefunden, vereinbaren die Mentoring-Paare einen Termin für ein erstes, individuelles Kennenlernen. Hier werden gemeinsam Wünsche und Erwartungen ausgetauscht und die weitere Vorgehensweise vereinbart. Das bietet beiden Seiten die Möglichkeit zu überprüfen, ob die Partnerschaft den Erwartungen entspricht.

Kommt eine Seite zu dem Schluss, dass sie in der ausgewählten Partnerschaft nicht kooperieren möchte, sollte sie so schnell wie möglich das GESZKO-Projektmanagement darüber informieren. Gegebenenfalls lässt sich kurzfristig ein anderer Partner finden.

Folgende Punkte sollten beim ersten Treffen geklärt werden:

- Gegenseitige Erwartungen: Beide Seiten verständigen sich darüber, was sie vom Mentoring allgemein erwarten, was sie voneinander erwarten und wo mögliche Befürchtungen liegen.
- Ziele und Inhalte: Beide Seiten verständigen sich über die von dem/der Mentee definierten Ziele des Mentorings. Inhaltlich orientiert sich Mentoring dabei an den Bedürfnissen des/der Mentee, organisatorisch an den Möglichkeiten des Mentors/der Mentorin. Mentoring kann beispielsweise als Begleitung im beruflichen Alltag oder bei bestimmten Terminen, Durchführung eines gemeinsamen Projekts, Austausch über den schulischen oder beruflichen Alltag, Vermittlung von beruflichen Kontakten oder die Einführung des/der Mentee in aktive Netzwerke gestaltet werden.
- Intensität: Die Mentoring-Beziehung ist offen. Der individuelle Zeitaufwand für das Mentoring hängt von den vereinbarten Zielen und Inhalten ab. Wichtig ist es, feste Zeiten zu vereinbaren. Empfohlen wird, sich mindestens einmal monatlich zu treffen. Die Dauer und Anzahl der einzelnen Treffen hängt jedoch davon ab, ob es beispielsweise ausschließlich um Austausch geht oder ob konkrete Projekte besprochen und bearbeitet werden.
- Ort der Treffen: Für die Mentees sind Treffen am Arbeitsplatz des Mentors/der Mentorin von besonderem Interesse. Allerdings ist das nicht immer möglich. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo die Treffen stattfinden sollen. Die Treffen sollten auf jeden Fall in ruhiger Umgebung und ungestörter Atmosphäre stattfinden.
- Methoden des Mentorings: Es gibt unterschiedliche Methoden, eine/n Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring beispielsweise in Form von lockeren Gesprächen, vorbereiteten Themen und Fragestellungen oder der Begleitung zu beruflichen Terminen des Mentors/der Mentorin stattfinden.

Ziel des Treffens ist eine Mentoring-Vereinbarung. In dieser Vereinbarung zwischen Mentee und Mentor/in werden die angestrebten Ziele, Inhalte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Mentorings sowie die Häufigkeit und Dauer der Treffen festgehalten. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit, es wird deutlich, wo Unklarheiten geblieben sind und die Zielerreichung kann kontinuierlich überprüft werden. Während des gesamten Mentoring-



Prozesses können die Mentoring-Paare so verfolgen, was sie sich vorgenommen und was sie davon schon erreicht haben. Eine Kopie der Vereinbarung leitet der/die Mentee an das GESZKO-Projektmanagement weiter. Jedes Treffen wird von dem/der Mentee anhand eines kurzen Nachweises dokumentiert. Alle erforderlichen Materialien, die den Mentoring-Prozess begleiten, werden den Teilnehmer/innen zur Verfügung gestellt.

## Literatur

- Mentoring als Instrument der Personalentwicklung: Die Mentorausbildung im Blickpunkt, Igel Verlag Fachbuch; 1. Auflage (7. Mai 2009)
- Mentoring: Lernen aus Erfahrung?: Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse, Bertelsmann, Bielefeld; 1. Auflage (Juli 2007)
- Mentoring - Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentoring, Grin Verlag (Februar 2008)
- Personalentwicklung durch Mentoring: Wie Unternehmen und Organisationen das Lernen der Akteure besser verstehen und für sich nutzen können, Diplomica Verlag; Auflage 1 (14. August 2009)

Der Leitfaden ist eine überarbeitete Fassung des Leitfadens vom Mentoringnetzwerk der Hochschule Zittau/Görlitz, der freundlicherweise von der Autorin Silvia Tillmann zur Verfügung gestellt wurde

## Kontakt

Wenn Sie als Mentor/in oder Mentee Fragen zum Mentoring oder zu unserem Projekt haben, können Sie mit dem GESZKO-Projektmanagement vor Ort Kontakt aufnehmen.

### Cornelia Müller

Hochschule Zittau/Görlitz  
Parkstraße 2/ R 302  
02826 Görlitz

Tel.: 03581/ 76 71 410

[c.mueller@hszg.de](mailto:c.mueller@hszg.de)

### Herausgeber

Hochschule Zittau/Görlitz  
TRAWOS-Institut  
GESZKO – „Gesunde Schule und Qualifizierung – Zdrowa szkoła i kształcenie“  
Brückenstraße 1  
02826 Görlitz

### Impressum

Redaktion: Cornelia Müller unter Mitarbeit von Silvia Tillmann , Mentoringnetzwerk der Hochschule Zittau/Görlitz  
Lektorat: Prof. Dr. Erika Steinert  
Redaktionsschluss: 24.06.2011