

Leitlinien für Mentees und Mentorinnen oder Mentoren zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Kooperation



Mentoring-Programm des BDG Berufsverband Deutscher Geowissenschaftler e.V. in Kooperation mit DVaG, ITVA, VGöD und BfE

Inhalt

Mentoring allgemein	2
Was ist Mentoring?	2
Was beinhaltet Mentoring?	2
Bedingungen einer erfolgreichen Mentoring-Kooperation.....	3
Der/die Mentee	4
Rolle und Anforderungen an das Mentee.....	4
Aufgaben einer oder eines Mentee	4
Mentees profitieren vom Mentoring	5
Die Mentorin bzw. der Mentor	5
Rolle und Anforderungen an die Mentorin oder den Mentor	5
Aufgaben einer Mentorin oder eines Mentors	6
Mentorinnen und Mentoren profitieren vom Mentoring	6
Rahmenbedingungen einer Mentoring-Kooperation	7

Mentoring allgemein

Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Prozess, in dem eine berufserfahrene Persönlichkeit (Mentorin oder Mentor) eine andere Person in ihrer beruflichen Entwicklung (Mentee) über eine Zeitlang gezielt begleitet. Mentoring soll zur Entwicklung von personalen, sozialen und fachlichen Kompetenzen beitragen, indem Berufserfahrungen weitergegeben werden, die nur informell erworben werden können und nicht in Lehrbüchern nachzulesen sind. Gleichzeitig soll es der Verbesserung der Chancen von Berufs- und Karriereinsteigerinnen dienen, indem karrierefördernde Kontakte vermittelt werden und die Einbindung in professionelle Netzwerke initiiert wird.

Merkmale von Mentoring sind:

- Mentoring ist eine One-to-One-Beziehung zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee.
- Mentoring findet außerhalb einer abhängigen Beziehung (z.B. der Vorgesetzten-Untergebenen- oder Professor-Student-Beziehung) statt.
- Im Mentoring-Prozess findet Lernen und Experimentieren in einem geschützten Rahmen statt.
- Fester Bestandteil ist die Entwicklung potentieller Fähigkeiten und neuer Kompetenzen.
- Mentoring findet regelmäßig und innerhalb eines festgelegten Zeitraums statt.
- Mentoring ist nicht altersabhängig, auch wenn die Mentees in der Regel jünger sind als ihre Mentorinnen oder Mentoren.
- Voraussetzung für Mentoring-Kooperationen sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen.

Begrifflich geht Mentoring auf den „Mentor“ der griechischen Mythologie zurück: Als Odysseus nach Troja aufbrach, bat er seinen Freund Mentor, seinen Sohn Telemachos während seiner Abwesenheit zu lehren und auf das Leben vorzubereiten. Interessanterweise war es eine Frau, nämlich Pallas Athene, die die Gestalt des Mentors annahm, um Telemachos zu beraten und Odysseus beizustehen.

Abgeleitet von dem Begriff des Mentors, des Lehrers, ist die Mentorin oder der Mentor im Mentoring-Programm des BDG die berufs- bzw. studienereifare Person, die in der Wissenschaft, Wirtschaft oder Verwaltung tätig ist. Das Mentee hingegen ist die oder der Lernende, Studentin oder Student, Absolventin oder Absolvent, die oder der in ihrer oder seiner Ausbildungs- und Berufseinstiegsphase Unterstützung sucht.

Was beinhaltet Mentoring?

Mentoring ist nicht Coaching, obgleich es Aspekte von Coaching beinhaltet. Aber es gehören auch andere Faktoren, wie z.B. Beratung, Feedback oder Netzwerkarbeit dazu.

- Coaching: Die Mentorin oder der Mentor führt aktiv und ermutigt das Mentee, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die Zukunft zu entwickeln (Wie setze ich mich durch? Wie verhalte ich mich in Verhandlungen? Was mache ich in schwierigen Arbeitszusammenhängen?)
- Beratung: Die Mentorin oder der Mentor berät die Mentees in konkreten Situationen, bei aktuellen Fragen und Schwierigkeiten. Sie steht der oder dem Mentee bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen zur Seite.
- Helfen: Die Mentorin oder der Mentor öffnet sonst verschlossene Türen, die es der oder dem Mentee ermöglichen sollen, ihre oder seine Ziele zu verfolgen.

- Unterstützung: Die Mentorin/der Mentor steht der oder dem Mentee bei wichtigen Entscheidungen zur Seite, ohne selbst zu entscheiden. Sie oder er unterstützt bei der Erarbeitung von beruflichen Strategien sowie bei der Karriereplanung und bespricht mögliche Hindernisse.
- Informieren: Die Mentorin oder der Mentor informiert den/die Mentee über (informelle) Regeln und Abläufe in Organisationen oder im Berufsleben.
- Teilhaben lassen: Die Mentorin oder der Mentor lässt das Mentee an eigenen beruflichen Erfahrungen und Handlungsstrategien teilhaben. Sie geben der oder dem Mentee Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzuerleben und nimmt sie oder ihn beispielsweise zu Terminen mit.
- Feedback geben: Mentorin/Mentor und Mentee geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen.
- Netzwerkarbeit: Die Mentorin/der Mentor gibt der oder dem Mentee Tipps, wie man Kontakte pflegen und nutzen kann. Sie führen in aktive Netzwerke ein und vermitteln berufliche Kontakte.

Bedingungen einer erfolgreichen Mentoring-Kooperation

Um eine Mentoring-Kooperation zum Erfolg zu bringen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehören u.a. Offenheit, Vertrauen und Verbindlichkeit.

- Offenheit: Mentorin/Mentor und Mentee müssen an einem offenen Austausch interessiert sein. Im Mentoring geht es u.a. darum, eine Auseinandersetzung gerade über die Themen zu führen, die sonst nicht angesprochen werden, aber dennoch subtil wirken. Auch muss das Mentee Fehler und Schwächen offenbaren können – ohne Furcht vor möglichen nachteiligen Wirkungen auf den beruflichen Werdegang.
- Vertrauen und Vertraulichkeit: Im Mentoring-Prozess findet ein – z.T. sehr persönlicher – Austausch über Berufserfahrung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur, informelles Wissen und subtile Botschaften statt. Dies setzt Vertrauen voraus. Mentee und Mentorin/Mentor müssen sich darüber gewiss sein können, dass das Besprochene nur nach interner Absprache weitergegeben wird.
- Keine hierarchische Zuordnung: Mentoring ist keine hierarchische Beziehung und birgt keine Weisungsbefugnis. Es ist eine Beratungs- und Austauschkooperation zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont. Wäre dies nicht der Fall und den/die Mentee von Mentorin oder Mentor abhängig, wären Interessenskonflikte vorprogrammiert.
- Freiwilligkeit: Mentoring beruht auf persönlichem Interesse und individuellem Engagement, das zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen geleistet wird. Dies setzt einen freien Entschluss voraus.
- Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit: Mentoring bedeutet die Begleitung der Entwicklung einer Person über einen längeren Zeitraum. Das setzt voraus, dass Mentee und Mentorin voneinander wissen, was sie aktuell beschäftigt. Dies kann nur über regelmäßigen Kontakt erreicht werden, durch den sich auch Verbundenheit – und letztendlich Verbindlichkeit - entwickeln kann. Verhalten sich Mentorin/Mentor oder Mentee unverbindlich, wird die andere Person bald ihre Motivation verlieren und die Kooperation droht einzuschlafen.
- Wechselseitigkeit: Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Beide Seiten lernen voneinander, denn auch die Mentorin oder der Mentor findet im Mentoring-Prozess die Gelegenheit, in ihrer Berufssicht kritisch hinterfragt zu werden, neue Sichtweisen und bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennen zu lernen.

Der/die Mentee

Rolle und Anforderungen an den/die Mentee

Die Rolle der oder des Mentees ergibt sich aus den Anforderungen, die von der Mentorin/dem Mentor an sie gestellt werden:

- Der/die Mentee hat berufliche Ziele, möchte Erfolg haben und ist bereit, sich dafür aktiv einzusetzen.
- Der/die Mentee ist in der Lage, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen.
- Der/die Mentee hat Mut zu Fehlern und zum Ausprobieren.
- Der/die Mentee kann offen über ihre Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen.
- Der/die Mentee ist bereit, sich selbst kritisch infrage zu stellen, Ratschläge von außen anzunehmen und umzusetzen.
- Der/die Mentee ist ehrlich, vertrauenswürdig und ihrer Mentorin/ihrem Mentor gegenüber loyal.
- Der/die Mentee trägt für sich selbst Verantwortung und fällt eigene Entscheidungen.

Aufgaben einer oder eines Mentees

Damit eine Mentoring-Kooperation erfolgreich verlaufen kann, sollte das Mentee folgende Aufgaben erfüllen:

- Klare Zielsetzung: Zu Beginn einer Mentoring-Kooperation formuliert Der/die Mentee klare Ziele für sich selbst und verständigt sich darüber mit der Mentorin/dem Mentor. Im Gespräch mit der Mentorin/dem Mentor werden auch die konkreten Themen und die Rollenverteilung innerhalb des Mentoring-Prozesses vereinbart. Da das Mentee im Zentrum des Prozesses steht, ist es ihre oder seine Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Mentoring bedeutet nicht, sich mit Mentorin oder Mentor erst in Verbindung zu setzen, sobald ein aktuelles Problem auftritt. Je klarer das Mentee eigene Ziele definieren kann, desto eher kann die Mentorin oder der Mentor sie oder ihn in der Zielerreichung unterstützen.
- Kontakt halten: Das Mentee sorgt dafür, Kontakt zur Mentorin/zum Mentor zu halten und regelmäßig über ihren Entwicklungsstand zu informieren. Hat das Mentee aktuelle Fragen, kann sie oder er sich auch außerhalb der vereinbarten Treffen mit der Mentorin/dem Mentor telefonisch oder per E-Mail in Verbindung setzen (falls verabredet).
- Offenheit: Das Mentee öffnet sich der Mentorin/dem Mentor gegenüber und lässt sie oder ihn auch an unangenehmen Seiten teilhaben. Dadurch ergibt sich eine Chance, aus Fehlern oder schwierigen Situationen zu lernen. Dies setzt einerseits eine vertrauensvolle Kooperation voraus, kann andererseits aber selbst dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen.
- Selbstkritische Beobachtung: Das Mentee analysiert und nutzt die eigenen Kompetenzen und Qualitäten mit Hilfe der Mentorin oder des Mentors und ist bereit, die Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten.
- Aktive Umsetzung: Der/die Mentee ist bereit, Unterstützung und Rat der Mentorin/des Mentors anzunehmen und umzusetzen. Mentoring bedeutet nicht, nur Diskussionen zu führen und ansonsten alles beim Alten zu belassen. Mentoring kann nur erfolgreich sein, wenn das Mentee eigene Entwicklungsperspektiven aktiv mitgestaltet und eigene Fähigkeiten kreativ und engagiert einbringt.

Mentees profitieren vom Mentoring

Mentoring bietet Mentees die Chance, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

- Weiterentwicklung der Persönlichkeit: Das Potential und die Kompetenzen der oder des Mentees werden für andere sichtbar und geben ihr oder ihm Gelegenheit, diese noch zu erweitern. Durch die Kooperation mit der Mentorin oder dem Mentor kann die Fähigkeit, Probleme zu analysieren, verbessert und die Urteilsfähigkeit geschärft werden. Stärken können effektiver eingesetzt und Schwächen beseitigt oder leichter gehandhabt werden.
- Orientierung: Im Mentoring-Prozess werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geklärt. Das Mentee lernt, Chancen, Perspektiven und den dafür nötigen Energieaufwand realistisch einzuschätzen. Durch die Mentorin oder den Mentor lernt der/die Mentee andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitert dadurch den eigenen Horizont. Studenten erfahren über ihren Mentor Dinge, die nicht im Studium vermittelt werden (informelle Strategien, Spielregeln, Strukturen) und können sich dadurch beim Berufseinstieg schneller orientieren.
- Weiterentwicklung von Kompetenzen: Durch die Mentoring-Kooperation kann der/die Mentee fachliche Kompetenzen weiterentwickeln. Sie oder er erhält Einblick in die Berufspraxis der Mentorin/des Mentors oder in andere Berufsfelder und bereitet sich mit ihr oder ihm auf Themen, wie z.B. die Durchführung einer Präsentation, die Vorbereitung von Besprechungen o.ä. vor. Das Mentee wird angeregt, für sich selbst verantwortlich zu handeln und kann dadurch ihre Selbstkompetenz stärken. Auch die soziale Kompetenz wird im Mentoring-Prozess trainiert.
- Entwicklung von Strategien: Im Mentoring-Prozess gewinnt das Mentee Klarheit über die beruflichen und persönlichen Ziele und hat die Möglichkeit, individuelle Strategien für den Berufseinstieg oder die Karriereplanung zu erarbeiten.
- Neue Kontakte: Über die Mentorin/den Mentor kann das Mentee berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die sie oder ihn in der beruflichen Entwicklung weiterbringen können.

Die Mentorin bzw. der Mentor

Rolle und Anforderungen an die Mentorin oder den Mentor

Eine Mentorin oder ein Mentor kann verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten von Mentoring ergeben (s. „Was beinhaltet Mentoring?“): sie oder er ist Berater und Wissensvermittler, Unterstützer und Türöffner, Vorbild und Kontakter. Die Mentorin oder der Mentor ist nicht Mutter/Vater oder Lehrerin/Lehrer, da sie oder er weder diese Rolle lebenslanglich inne hat noch das Mentee von ihr oder ihm abhängig ist und der Fürsorge bedarf.

Auch an die Mentorin und den Mentor stellen sich Anforderungen, um eine Mentoring-Kooperation zum Erfolg zu bringen:

- Die Mentorin oder der Mentor sind daran interessiert, die Kompetenzen des Mentees zu stärken und zu ihrer oder seiner Entwicklung beizutragen.
- Die Mentorin oder der Mentor verfügt im Vergleich zum Mentee und in Bezug auf dessen Ziele über mehr Berufs- und Lebenserfahrungen. So braucht eine Berufsanfängerin eine Mentorin oder einen Mentor, die oder der selbst über mehrjährige berufliche Erfahrungen verfügt.
- Die Mentorin oder der Mentor verfügt über Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz. Sie oder er hat sich bereits mit den Chancen und Barrieren von Karriereplanung sowie mit Unterstützungsmöglichkeiten bei der Zielfindung und Zielklärung auseinandergesetzt. Sie oder er kennt sich aus in kollegialen Beratungsverfahren, in Selbst- und Fremdwahrnehmung, kennt Feedback-Regeln oder ist bereit, sich diese Kenntnisse anzueignen.

- Die Mentorin oder der Mentor ist offen, auch selbst durch das Mentee Neues lernen zu können und dies als einen wichtigen Aspekt der Mentoring-Kooperation zu erkennen.
- Die Mentorin/der Mentor kennt die informellen Strukturen und Regeln der Institution/Branche und ist bereit, Insiderwissen in gewissen Grenzen preiszugeben. Sie/er verfügt über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und ist bereit, diese für das Mentee zu nutzen.
- Die Mentorin/der Mentor ist bereit, Zeit in eine Kooperation zu investieren. Im Schnitt treffen sich die Tandems alle sechs bis acht Wochen einmal für etwa zwei Stunden. Dazwischen finden ggf. ein- oder zwei Telefongespräche oder Kontakt per E-Mail statt.

Aufgaben einer Mentorin oder eines Mentors

Die Aufgaben der Mentorin/des Mentors ergeben sich aus den Inhalten von Mentoring:

- Die Mentorin oder der Mentor steht der oder dem Mentee beratend zur Seite und hilft, Strategien zur Erreichung ihrer oder seiner Ziele zu entwickeln.
- Die Mentorin oder der Mentor verhilft der oder dem Mentee dazu, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen.
- Die Mentorin oder der Mentor gibt eigene beruflichen Erfahrungen an den/die Mentee weiter und bezieht sie oder ihn in die Entwicklung eigener Ideen ein.
- Die Mentorin oder der Mentor gibt der oder dem Mentee Gelegenheit, Aufgaben wahrzunehmen, die ihre oder seine Kompetenzen sichtbar machen.
- Die Mentorin oder der Mentor führt den/die Mentee in ihren oder seinen Arbeitsbereich ein und gibt einen Einblick in die informellen Strukturen und Regeln ihres oder seines Unternehmens/Branche.
- Die Mentorin/der Mentor reflektiert im Verlauf des Mentoring immer wieder die eigene Rolle.

Mentorinnen und Mentoren profitieren vom Mentoring

Auch Mentorinnen und Mentoren profitieren vom Mentoring:

- Selbstreflexion: Durch die Fragen und Ansichten des/der Mentee wird die Mentorin/der Mentor angeregt, die eigene berufliche Biografie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.
- Feedback: Durch die Offenheit und Vertraulichkeit der Mentoring-Kooperation erhält die Mentorin oder der Mentor ein kritisches und offenes Feedback, das das eigene Verhalten und Arbeitshandeln zurückspiegelt.
- Anregungen: Durch die Beschäftigung mit der Mentee wird die Mentorin oder der Mentor mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen konfrontiert, die den eigenen Horizont erweitern. Auch die bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen, wie z.B. Macht und Einfluss kann zu neuen Erkenntnissen führen.
- Stärkung der eigenen Kompetenzen: Durch das Üben von aktivem Zuhören und einfühlsamer Beratung kann die Mentorin oder der Mentor im Mentoring-Prozess die eigenen Coaching- und Beratungskompetenzen weiterentwickeln.
- Weitergabe eigener Erfahrungen: Die Mentorin oder der Mentor hat im Mentee eine oder einen interessierten und dankbaren Zuhörer, wenn es um die Weitergabe der eigenen Werte und Erfahrungen geht.
- Kontakt: Durch den/die Mentee hält die Mentorin oder der Mentor Kontakt zu einer jüngeren Generation. Durch die Vernetzung mit anderen Mentorinnen und Mentoren können Kontakte zu anderen Fachkolleginnen oder -kollegen geknüpft und auch daraus Impulse für die eigene berufliche Entwicklung abgeleitet werden.

Einfluss auf Personalentwicklung: Die Mentorin oder der Mentor können über die Förderung des Mentees qualifizierte Nachwuchskräfte für ihr Unternehmen bzw. für ihre Institution gewinnen.

Rahmenbedingungen einer Mentoring-Kooperation

Um die Mentoring-Kooperation erfolgreich gestalten zu können, müssen sich Mentee und Mentorin bzw. Mentor in einem der ersten Gespräche über die Rahmenbedingungen der Kooperation verständigen. Dazu gehören:

- Gegenseitige Erwartungen: Mentorin/Mentor und Mentee verständigen sich darüber, was sie vom Mentoring allgemein erwarten, was sie voneinander erwarten und wo ihre Befürchtungen liegen.
- Ziele und Inhalte der Mentoring-Kooperation: Mentee und Mentorin/Mentor verständigen sich über die vom Mentee vordefinierten Ziele des Mentoring-Prozesses und fixieren sie schriftlich in einer Vereinbarung. Inhaltlich kann die Kooperation beispielsweise gestaltet werden durch den Austausch über den beruflichen Alltag, Unterstützung in der Bewerbungssituation, Begleitung der Mentorin oder des Mentors in deren beruflichen Alltag oder bei bestimmten Terminen, Besprechung eines bestimmten Projekts, Stärkung bestimmter Kompetenzen, Vermittlung von beruflichen Kontakten oder die Einführung in aktive Netzwerke.
- Zeiten und Dauer des Mentoring-Prozesses: Der Zeitaufwand für eine Mentoring-Kooperation hängt von den vereinbarten Zielen und Inhalten ab. Wichtig ist jedoch, feste Zeiten und die Dauer der Kooperation zu vereinbaren. In der Regel treffen sich Mentorinnen/Mentoren und Mentees alle sechs bis acht Wochen für etwa zwei Stunden. Kooperationen können aber auch bei seltenerem und kürzerem Austausch erfolgreich sein. Die Dauer der einzelnen Treffen hängt davon ab, ob es beispielsweise ausschließlich um Austausch geht oder ob konkrete Projekte besprochen und bearbeitet werden.
- Orte, an denen die Treffen stattfinden: Für die Mentees sind Treffen am Arbeitsplatz der Mentorin oder des Mentors von besonderem Interesse. Allerdings kann das nicht jede Mentorin oder jeder Mentor ermöglichen. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo die Treffen stattfinden sollen. Die Treffen zwischen Mentorin/Mentor und Mentee sollten auf jeden Fall in ruhiger Umgebung und ungestörter Atmosphäre stattfinden.
- Verfahren und Methoden, die den Mentoring-Prozess bestimmen sollen: Es gibt ganz unterschiedliche Methoden, ein Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring beispielsweise stattfinden in Form von lockeren Gesprächen, von vorbereiteten Themen und Fragestellungen oder von der Begleitung zu beruflichen Terminen der Mentorin oder des Mentors.
- Schriftliche Vereinbarung treffen: Durch die schriftliche Fixierung werden die mündlich besprochenen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit und es wird deutlich, wo Unklarheiten geblieben sind. Durch die schriftliche Vereinbarung werden die Ergebnisse überprüfbar. Mentorin/Mentor und Mentee können zwischendurch nachschauen, was sie sich vorgenommen und was sie davon schon erreicht haben.

Der Leitfaden gründet sich auf einem Merkblatt, das vom Hessischen Koordinierungsbüro des MentorinnenNetzwerks (LINDA STEGER, 2002) erstellt und durch die Projektleitung Mentoring-Programm beim BDG angepasst wurde. Er basiert auf bisherigen Erfahrungen des MentorinnenNetzwerks, des Mentoring Programms des BDG sowie auf Hinweisen aus der Literatur:

Haasen, Nele (2001): Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (1997): Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. (Hg.: Deutsches Jugendinstitut e.V.) Augsburg: Presse Druck- und Verlags-GmbH pd Augsburg.

Koch, Christiane (2001): Mentoring. Ein Konzept zur Personalentwicklung in Unternehmen und Organisationen. Ein Leitfaden für Träger und Institutionen. (Hg.: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.) Erfurt: Druck- und Verlagshaus Erfurt.

www.geoberuf.de, bdg@geoberuf.de, Stand: März 2020