



# der LEITFADEN zum MENTORING

**Mentoring erfolgreich gestalten-**  
Leitfaden für Mentoren und Mentee

**MENTORINGNETZWERK**





## Kontakt

Wenn Sie als Mentor oder Mentee Fragen zum Mentoring oder zu unserem Projekt haben, können Sie mit dem Netzwerkmanagement vor Ort Kontakt aufnehmen.

Silvia Tillmann  
Hochschule Zittau/Görlitz  
Parkstraße 2/ R 303  
02826 Görlitz  
Tel.: 03581/ 76 71 416 stillmann@hs-zigr.de

Weitere Informationen zu unserem Projekt finden Sie unter [www.mentoringnetzwerk-lausitz.de](http://www.mentoringnetzwerk-lausitz.de).

---

### Herausgeber

Hochschule Zittau/Görlitz  
Mentoringnetzwerk  
Theodor-Körner-Allee 16  
02763 Zittau

---

### Impressum

Redaktion: Silvia Tillmann unter Mitarbeit des WTT Wissenschafts- und Technologie-Transfer e.V. Zittau  
Lektorat: Dr. Daniel Ludwig  
Satz und Layout: Felix Bornmann  
Druck: Görlitzer Werkstätten  
Redaktionsschluss: 1. April 2010

---

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beiderlei Geschlecht.

## Vorwort

„Studium fertig und was dann? Beziehungen müsste man haben, Leute müsste man kennen! Ja, dann wäre die Entscheidung, wo und als was man sich bewirbt, viel einfacher!“

Mit diesem Problem sehen sich viele Studierende kurz vor oder gleich nach dem Studienabschluss konfrontiert.

Berufseinstieg und Karriereplanung sollen leichter gemacht werden. Hier setzen Projekte wie GRÜNDERAKADEMIE, KARRIERESERVICE und auch das seit Februar 2010 existierende Projekt MENTORINGNETZWERK an.

Mentoring wird seit vielen Jahren in Deutschland als Erfolg versprechender Weg zur Berufsorientierung genutzt und ist inzwischen eine etablierte Methode bei beruflichem (Wieder)-Einstieg und Existenzgründung geworden.

Das Projekt MENTORINGNETZWERK möchte ein Netzwerk zwischen Hochschule Zittau/Görlitz, dem IHI Zittau und den Führungskräften regionaler Firmen und Einrichtungen aufbauen.

Studierende, Absolventen und Promovenden beider Hochschuleinrichtungen können an einem Mentoringprogramm teilnehmen, das von den Projektmitarbeitern organisiert und individuell betreut wird. Der vorliegende Leitfaden möchte allen Teilnehmern am Mentoring, sowohl Mentoren als auch Mentees, die notwendigen Hintergründe und Kenntnisse zum Thema Mentoring zur Verfügung stellen und ist als kleiner Ratgeber für die Gestaltung eines erfolgreichen Mentorings gedacht.



## Inhalte

Mentoring - Was ist das?	5
Mentoring-Ziele und Nutzen	6
Mentoring-Formen	7
Unterscheidung Mentoring - Praktikum	8
Mentee	9
Mentor	11
Voraussetzungen	13
Inhalte	14
Ablauf	15
Literatur	18
Überblick	19

## 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 beispielsweise 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 Einstiegs- und Aufstiegschancen, indem es karrierefördernde Kontakte vermittelt und die Einbindung des Mentee in ein professionelles Netzwerk initiiert.



## Mentoring-Ziele und Nutzen

### Für den Mentee:

- Einblick in Arbeitsrealität und Unternehmenskulturen gewinnen
- Fachliche Kompetenzen überprüfen
- Orientierung und Motivation für das Studium und den Berufseinstieg
- Strategien für den Berufseinstieg entwickeln
- Erarbeitung von Maßnahmen zur Zielerreichung
- 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

### Für den Mentor:

- Reflexion der eigenen Tätigkeit
- Neue Impulse für die persönliche Berufs- und Führungspraxis

## Mentoring-Formen

Mentoring wird auf unterschiedliche Weise praktiziert

**Informelles Mentoring:** meist ungeplant/zufällig und ohne feste Vereinbarung

**Formelles Mentoring:** im Rahmen eines Projektes, Strukturierung und Begleitung durch Projektträger, Kontakt entsteht durch Vermittler, feste/gleiche Rahmenbedingungen

**Internes Mentoring:** unternehmensintern, unterschiedliche Hierarchiestufen, keine direkte Arbeitsbeziehung

**Cross-Mentoring:** Mentoringteams aus unterschiedlichen Unternehmen oder Branchen

**Klassisches Mentoring:** auch als one-to-one, face-to-face bzw. Einzelmentoring bezeichnet, direkter persönlicher Kontakt zwischen den Beteiligten

**Gruppen-/Team-Mentoring:** mehrere Mentees werden durch einen Mentor betreut, oftmals verknüpft mit einem „Besuchsmentoring“ (= Kennenlernen des beruflichen Alltags des Mentors)

**Cross-Gender:** Mentoring-Partnerschaften unterschiedlichen Geschlechts

**Equal-Gender:** Mentoring-Partnerschaften gleichen Geschlechts

**E-Mentoring:** Mentoring findet vorwiegend online statt



## Unterscheidung Mentoring-Praktikum

### Mentoring

Persönliche Förderbeziehung

1-2 Treffen im Monat

Kennenlernen eines Unternehmens/einer Einrichtung

Einblick in die Führungsebene

Kompetenzen, die über fachliches Wissen hinausgehen

Beratung, persönliches Feedback, Vorbild, Zugang zu Netzwerken

Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklung des Mentee

### Praktikum

Beziehung zum Betreuer

Täglich, über einen längeren Zeitraum, bis zu 6 Monate

Kennenlernen eines Unternehmens/einer Einrichtung

Einblick in die Produktion und Praxis

Umsetzung fachlichen Wissens in der Praxis

Erweiterung des eigenen Fachwissens

Förderung der Praxiskenntnisse

## Mentee

Der Mentee ist der Lernende, der in seiner Ausbildungs- und Berufseinstiegsphase Unterstützung sucht.

### Der 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 seine Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen,
- ist ehrlich, vertrauenswürdig und seinem Mentor gegenüber loyal,
- ist bereit, sich selbst kritisch zu hinterfragen, Ratschläge anzunehmen und umzusetzen,
- trägt für sich selbst Verantwortung und fällt seine eigenen Entscheidungen.



Folgende Anforderungen sollte der Mentee für ein erfolgreiches Mentoring erfüllen:

**Klare Zielsetzung:** Zu Beginn des Mentorings formuliert der Mentee klare Ziele für sich selbst und verständigt sich darüber mit dem Mentor. Je klarer der Mentee seine eigenen Ziele definieren kann, desto eher kann der Mentor ihn in der Zielerreichung unterstützen.

**Berufliche Perspektiven:** Der Mentee kennt seine Interessen und Möglichkeiten und erarbeitet sich im Laufe des Mentoring-Prozesses Perspektiven für die eigene berufliche Entwicklung.

**Aktive Rolle:** Der Mentee übernimmt die aktive Rolle in der Kooperation. Da er der Nachfragende und Lernende ist, bringt er seine Interessen aktiv ein. Er ist bereit, Unterstützung und Rat des Mentors anzunehmen und aktiv umzusetzen. Er nutzt dazu kreativ und engagiert seine individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse.

**Kontakt halten:** Der Mentee sorgt dafür, Kontakt zum Mentor zu halten und ihn regelmäßig über seinen Entwicklungsstand zu informieren. Wenn vereinbart, kann der Mentee sich bei aktuellen Fragen auch außerhalb der vereinbarten Treffen mit dem Mentor beispielsweise telefonisch oder per E-Mail in Verbindung setzen.

**Offenheit:** Der Mentee ist gegenüber dem Mentor offen und lässt ihn auch an unangenehmen Erfahrungen teilhaben. Dadurch erhält er die Chance, aus Fehlern oder schwierigen Situationen zu lernen.


**Selbstkritische Beobachtung:** Der Mentee analysiert und nutzt eigene Kompetenzen und ist bereit, eigene Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten.

## Mentor

Mentoren sind berufserfahrene Persönlichkeiten, die in allen Bereichen der Wirtschaft tätig sind. Sie können verschiedene Rollen, wie z.B. als Berater, Wissens- oder Kontaktvermittler einnehmen, jedoch keinesfalls die Rolle der Eltern.

### Der Mentor

- ist daran interessiert, die Kompetenzen des Mentee zu stärken und zu seiner Entwicklung beizutragen,
- verfügt im Vergleich zum Mentee über mehr Berufs- und Lebenserfahrungen,
- verfügt über Fach- und Sozialkompetenzen,
- kennt sich aus in kollegialen Beratungsverfahren, in Selbst- und Fremdwahrnehmung und Feedback-Regeln,
- ist offen, durch den Mentee ebenfalls Neues zu erlernen,
- kennt die informellen Strukturen und Regeln seiner Institution/Branchen und ist bereit, Insiderwissen preiszugeben,
- verfügt über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und stellt diese dem Mentee zur Verfügung,
- ist bereit, Zeit in eine Kooperation zu investieren.



Im Schnitt treffen sich Mentee und Mentor alle vier Wochen einmal. Dazwischen finden ggf. Telefongespräche oder Kontakte per Internet statt.

Die Aufgaben des Mentors ergeben sich aus den vom Mentee angestrebten Zielen sowie den vereinbarten Inhalten:

**Beratung zur Karriereplanung:** Der Mentor steht dem Mentee beratend zur Seite und hilft ihm, Strategien zur Erreichung seiner Ziele zu entwickeln, ermutigt ihn zur beruflichen Karriere und plant mit ihm erste Schritte.

**Förderung:** Der Mentor hilft dem Mentee, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen, stärkt und fördert ihn. Er gibt dem Mentee Gelegenheit, Aufgaben wahrzunehmen, die seine Kompetenzen sichtbar machen.

**Weitergabe von Erfahrungen:** Der Mentor gibt eigene berufliche Erfahrungen an den Mentee weiter und bezieht ihn in die Entwicklung eigener Ideen ein.

**Türöffner:** Der Mentor führt den Mentee in den eigenen Arbeitsbereich ein und gibt ihm Einblick in die informellen Strukturen und Regeln des Unternehmens/der Einrichtung.

## 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 subtil wirken. Auch muss der Mentee ohne Sorge vor nachteiligen Wirkungen auf seinen 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, denn 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.



## Inhalte

**Coaching:** Der Mentor führt aktiv und ermutigt den Mentee, wichtige Fähigkeiten für die Zukunft zu entwickeln (z.B. Verhalten in Verhandlungen).

**Beratung:** Der Mentor berät den Mentee in konkreten Situationen, bei aktuellen Fragen, Schwierigkeiten oder Entscheidungen.

**Unterstützung:** Der Mentor steht dem Mentee bei wichtigen Entscheidungen zur Seite, ohne selbst zu entscheiden. Er unterstützt den Mentee bei der Erarbeitung beruflicher Strategien und bespricht mit ihm mögliche Hindernisse.

**Informieren:** Der Mentor informiert den Mentee über (informelle) Regeln und Abläufe im Unternehmen, in der jeweiligen Abteilung oder im Berufsleben allgemein.

**Teilhabe lassen:** Der Mentor lässt den Mentee an seinen eigenen beruflichen Erfahrungen und Handlungsstrategien teilhaben. Er gibt ihm Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzuerleben und nimmt ihn beispielsweise zu Terminen wie Arbeitsberatungen, Treffen mit anderen Firmen u.ä. mit.

**Netzwerkarbeit:** Der Mentor gibt dem Mentee Tipps, wie man Kontakte pflegen und nutzen kann. Er führt ihn in aktive Netzwerke ein und vermittelt ihm berufliche Kontakte.

**Feedback geben:** Mentor und Mentee geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen.


## Ablauf

Ein Bewerbungs- und Auswahlverfahren entscheidet über die Vergabe der Programm-Plätze an interessierte Studierende und Promovenden.

In Einzelgesprächen wird das Teilnehmerprofil des jeweiligen Bewerbers ermittelt. Desweiteren werden individuelle Wünsche und Ziele im Hinblick auf das Mentoring für den Abgleich mit einem geeigneten Mentor/Unternehmen festgehalten.

Parallel dazu werden ebenfalls über ein Auswahlverfahren geeignete Mentoren gesucht. In einem speziell entwickelten Matchingverfahren wird für den Mentee ein passender Mentor gesucht. Wurde ein Mentor 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 Netzwerkmanagement 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 vom Mentee definierten Ziele des Mentorings. Inhaltlich orientiert sich Mentoring dabei an den Bedürfnissen des Mentee, organisatorisch an den Möglichkeiten des Mentors. Mentoring kann beispielsweise als Begleitung des Mentors im beruflichen Alltag oder bei bestimmten Terminen, Durchführung eines gemeinsamen Projekts, Austausch über den beruflichen Alltag, Vermittlung von beruflichen Kontakten oder die Einführung des 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 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 ganz unterschiedliche Methoden, einen Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring beispielsweise in Form von lockeren Gesprächen, vorbereiteten Themen und Fragestellungen oder der Begleitung zu beruflichen Terminen des Mentors stattfinden.

Ziel des Treffens ist eine Mentoringvereinbarung. In dieser Vereinbarung zwischen Mentee und Mentor 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 Mentee an das Netzwerkmanagement weiter. Jedes Treffen wird vom Mentee anhand eines kurzen Nachweises dokumentiert. Alle erforderlichen Materialien, die den Mentoringprozess begleiten, werden den Teilnehmern zur Verfügung gestellt.

Am Ende unseres Leitfadens können alle Mentoren und Mentees den konkreten Gesamt Ablauf des Mentorings noch einmal im Überblick finden.

## Literatur

Doll, Alexander: **Mentoring - Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentoring**, Grin Verlag (Februar 2008)

Niemeier, Moritz: **Mentoring als Instrument der Personalentwicklung: Die Mentorausbildung im Blickpunkt**, Igel Verlag Fachbuch; 1. Auflage (7. Mai 2009)

Schell-Kiehl, Ines: **Mentoring: Lernen aus Erfahrung?: Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse**, Bertelsmann, Bielefeld; 1. Auflage (Juli 2007)

Wewer, Katharina: **Personalentwicklung durch Mentoring: Wie Unternehmen und Organisationen das Lernen der Akteure besser verstehen und für sich nutzen können**, Diplomica Verlag; 1. Auflage (14. August 2009)

## Überblick





# MENTORINGNETZWERK

Mehr Informationen finden Sie unter [www.mentoringnetzwerk-lausitz.de](http://www.mentoringnetzwerk-lausitz.de)

Projektpartner



**HOCHSCHULE ZITTAU/GÖRLITZ**  
University of Applied Sciences



Gefördert durch:



Europäischer Sozialfonds



und Freistaat Sachsen

