

es wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo die Treffen stattfinden sollen. Die Treffen zwischen der Mentorin und der 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, eine 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.
- Schriftliche Vereinbarung treffen: Durch die Verschriftlichung 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 und Mentee können zwischendurch nachschauen, was sie sich vorgenommen und was sie davon schon erreicht haben.

Gestaltungsmöglichkeiten einer Mentoring-Kooperation

Neben kontinuierlichen Gesprächen kann die Mentoring-Kooperation auch weitere Angebote und Methoden umfassen, z.B.:

- Die Mentee begleitet ihre Mentorin an den Arbeitsplatz, nimmt an Sitzungen oder Vorträgen teil (Shadowing)
- Die Mentorin bezieht die Mentee in ein Projekt ein
- Die Mentorin vermittelt der Mentee Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen in anderen Arbeitsbereichen ihres Unternehmens
- Die Mentorin führt die Mentee in ihre eigenen Netzwerke ein
- Die Mentorin vermittelt der Mentee einen Praktikumsplatz oder ein Stipendium

Sind Fragen offen geblieben?

Dann wenden Sie sich an uns:

MentorinnenNetzwerk

Goethe-Universität
Riedbergplatz 1
60438 Frankfurt am Main

Tel. 069 – 798 – 497 31
Fax 069 – 798 – 497 25
Info@MentorinnenNetzwerk.de
www.MentorinnenNetzwerk.de



Tipps für Mentees und Mentorinnen

zur erfolgreichen Gestaltung einer
Mentoring-Kooperation



Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Prozess, in dem eine berufserfahrene Persönlichkeit (MentorIn) eine andere Person in ihrer beruflichen Entwicklung (Mentee) gezielt begleitet. Mentoring soll zur Entwicklung von personalen, sozialen und fachlichen Kompetenzen beitragen, in dem 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 Karriereeinsteigerinnen 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 und Mentee
- Mentoring findet außerhalb einer abhängigen Beziehung (z.B. der Vorgesetzten-Untergebenen- oder Professorin-Studentin-Beziehung) statt
- Im Mentoring-Prozess finden 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
- Voraussetzung für Mentoring-Kooperationen sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen

Zu beachten ist, dass Mentoring keine professionelle Beratung (z.B. Coaching) ersetzt, die eine Mentee ggf. braucht.

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 aber häufig eine Frau, nämlich Pallas Athene, die die Gestalt Mentors annahm, um Telemachos zu beraten und Odysseus beizustehen.

Abgeleitet von dem Begriff des Mentors, des Lehrers, ist die Mentorin im MentorinnenNetzwerk die berufs- bzw. studienerefharene Frau, die in Wissenschaft, Wirtschaft oder Verwaltung tätig ist. Die Mentee hingegen ist die Studentin, Doktorandin oder Absolventin, die in ihrer 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 führt aktiv und ermutigt die 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?)

- Feedback: Durch die Offenheit und Vertraulichkeit der Mentoring-Kooperation erhält die Mentorin ein kritisches und offenes Feedback, das das eigene Verhalten und Arbeitshandeln zurückspegelt.
- Anregungen: Durch die Beschäftigung mit der Mentee wird die Mentorin 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 im Mentoring-Prozess ihre eigenen Coaching- und Beratungskompetenzen weiterentwickeln.
- Weitergabe eigener Erfahrungen: Die Mentorin hat in der Mentee eine interessierte und dankbare ZuhörerIn, wenn es um die Weitergabe der eigenen Werte und Erfahrungen geht.
- Kontakt: Durch die Mentee hält die Mentorin Kontakt zu einer jüngeren Generation. Durch die Vernetzung mit anderen Mentorinnen kann die Mentorin Kontakt zu anderen Fachfrauen knüpfen und auch daraus Impulse für ihre eigene berufliche Entwicklung erhalten.
- Stärkung des Images: Die Mentorin kann ihren Ruf als einflussreiche und gute Führungskraft stärken und sich als Förderin von Nachwuchskräften hervortun.
- Einfluss auf Personalentwicklung: Die Mentorin kann über die Förderung der Mentee 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 in einem der ersten Gespräche über die Rahmenbedingungen der Kooperation verständigen. Dazu gehören:

- Gegenseitige Erwartungen: Mentorin 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 verständigen sich über die von der Mentee vordefinierten Ziele des Mentoring-Prozesses. Inhaltlich kann die Kooperation beispielsweise gestaltet werden durch die Begleitung der Mentorin bei ihrem beruflichen Alltag oder bei bestimmten Terminen, Besprechung eines bestimmten Projekts, Austausch über den beruflichen Alltag, 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. Die meisten Mentorinnen und Mentees des Mentorinnen-Netzwerks treffen sich 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 von besonderem Interesse. Allerdings kann das nicht jede Mentorin ermöglichen. Daher ist



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

- Die Mentorin ist daran interessiert, die Kompetenzen einer Mentee zu stärken und zu ihrer Entwicklung beizutragen.
- Die Mentorin verfügt im Vergleich zu der Mentee und in Bezug auf ihre Ziele über mehr Berufs- und Lebenserfahrungen.
- Die Mentorin verfügt über Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz. Sie hat sich bereits mit den Chancen und Barrieren weiblicher Karriereplanung sowie mit Unterstützungsmöglichkeiten bei der Zielfindung und Zielklärung auseinandergesetzt. Sie kennt sich aus in kollegialen Beratungsverfahren, in Selbst- und Fremdwahrnehmung, kennt Feedback-Regeln oder ist bereit, sich diese Kenntnisse im Rahmen einer Fortbildung für Mentorinnen anzueignen.
- Die Mentorin ist offen, durch die Mentee selbst Neues zu lernen und dies als einen wichtigen Aspekt der Mentoring-Kooperation anzuerkennen.
- Die Mentorin kennt die informellen Strukturen und Regeln ihrer Institution und ihrer Branche. Sie ist bereit, ihr Insiderwissen preiszugeben. Sie verfügt über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und ist bereit, diese für die Mentee zu nutzen.
- Die Mentorin ist bereit, Zeit in eine Kooperation zu investieren. Im Schnitt treffen sich Mentees und Mentorinnen 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

Die Aufgaben der Mentorin ergeben sich aus den Inhalten von Mentoring (siehe „Was beinhaltet Mentoring?“):

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

Mentorinnen profitieren vom Mentoring

Auch Mentorinnen profitieren vom Mentoring:

- Selbstreflexion: Durch die Fragen und Ansichten der Mentee wird die Mentorin angeregt, die eigene berufliche Biographie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.

- Beratung: Die Mentorin berät die Mentee in konkreten Situationen, bei aktuellen Fragen und Schwierigkeiten. Sie steht der Mentee bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen zur Seite.
- Helfen: Die Mentorin öffnet sonst verschlossene Türen, die es der Mentee ermöglichen sollen, ihre Ziele zu verfolgen.
- Unterstützung: Die Mentorin steht der Mentee bei wichtigen Entscheidungen zur Seite, ohne selbst zu entscheiden. Sie unterstützt sie bei der Erarbeitung von beruflichen Strategien sowie bei der Karriereplanung und bespricht mit ihr mögliche Hindernisse.
- Informieren: Die Mentorin informiert die Mentee über (informelle) Regeln und Abläufe in Organisationen oder im Berufsleben.
- Teilhaben lassen: Die Mentorin lässt die Mentee an ihren eigenen beruflichen Erfahrungen und Handlungsstrategien teilhaben. Sie gibt ihr Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzerleben und nimmt sie beispielsweise zu Terminen mit.
- Feedback geben: Mentorin und Mentee geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen.
- Netzwerkarbeit: Die Mentorin gibt der Mentee Tipps, wie man Kontakte pflegen und nutzen kann. Sie führt sie in aktive Netzwerke ein und vermittelt ihr 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 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 die 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 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 die Mentee von der Mentorin abhängig, wären Interessenskonflikte vorprogrammiert (z.B. in Bewerbungsverfahren um eine höhere berufliche Position, wenn die Mentorin zu den Entscheiderinnen gehört oder in Prüfungssituationen, wenn die Mentorin die Professorin der Mentee ist).
- 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 regelmäßigem Kontakt



erreicht werden, durch den sich auch Verbundenheit entwickeln kann. Erfahrungsgemäß entsteht durch Verbundenheit Verbindlichkeit, die ebenfalls eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Kooperation ist. Verhalten sich Mentorin 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 findet im Mentoring-Prozess die Gelegenheit, in ihrer Berufssicht kritisch hinterfragt zu werden, neue Sichtweisen und bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennen zu lernen.

Rolle und Anforderungen an die Mentee

Die Rolle der Mentee ergibt sich aus den Anforderungen, die von der Mentorin an sie gestellt werden:

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

Aufgaben einer Mentee

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

- Klare Zielsetzung: Zu Beginn einer Mentoring-Kooperation formuliert die Mentee klare Ziele für sich selbst und verständigt sich darüber mit der Mentorin. Im Gespräch mit der Mentorin werden auch die konkreten Themen und die Rollenverteilung innerhalb des Mentoring-Prozesses vereinbart. Da die Mentee im Zentrum des Prozesses steht, ist es ihre Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Mentoring bedeutet nicht, sich mit der Mentorin erst in Verbindung zu setzen, sobald ein aktuelles Problem auftritt. Je klarer die Mentee ihre eigenen Ziele definieren kann, desto eher kann die Mentorin sie in der Zielerreichung unterstützen.
- Kontakt halten: Die Mentee sorgt dafür, Kontakt zur Mentorin zu halten und sie regelmäßig über ihren Entwicklungsstand zu informieren. Hat die Mentee aktuelle Fragen, kann sie sich auch außerhalb der vereinbarten Treffen mit der Mentorin telefonisch oder per E-Mail in Verbindung setzen (falls verabredet).
- Offenheit: Die Mentee öffnet sich der Mentorin gegenüber und lässt sie auch an unangenehmen Seiten teilhaben. Dadurch erhält sie die 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: Die Mentee analysiert und nutzt die eigenen Kompetenzen und Qualitäten mit Hilfe der Mentorin und ist bereit, die Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten.
- Aktive Umsetzung: Die Mentee ist bereit, Unterstützung und Rat der Mentorin anzunehmen und umzusetzen. Mentoring bedeutet nicht, nur Diskussionen zu führen und ansonsten alles beim Alten zu belassen. Mentoring kann nur erfolgreich sein, wenn die Mentee ihre eigene Entwicklungsperspektive aktiv mitgestaltet und ihre eigenen 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 Mentee werden für andere sichtbar und geben ihr Gelegenheit, diese noch zu erweitern. Durch die Kooperation mit der Mentorin kann die Fähigkeit, Probleme zu analysieren, verbessert und die Urteilsfähigkeit geschärft werden. Dadurch wird auch das Selbstbewusstsein gestärkt und die Selbsteinschätzung verbessert. Stärken können effektiver eingesetzt und Schwächen beseitigt oder leichter gehandhabt werden.
- Orientierung: Im Mentoring-Prozess werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geklärt. Die Mentee lernt, Chancen, Perspektiven und den dafür nötigen Energieaufwand realistisch einzuschätzen. Durch die Mentorin lernt die Mentee andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitert dadurch ihren Horizont. Studentinnen erfahren über ihre Mentorin 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 die Mentee ihre fachlichen Kompetenzen weiterentwickeln. Sie erhält Einblick in die Berufspraxis der Mentorin oder in andere Berufsfelder und bereitet sich mit ihr auf Themen wie z.B. die Durchführung einer Präsentation, die Vorbereitung von Besprechungen o.ä. vor. Die 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 die Mentee Klarheit über ihre beruflichen und persönlichen Ziele und hat die Möglichkeit, individuelle Strategien für den Berufseinstieg oder die Karriereplanung zu erarbeiten.
- Neue Kontakte: Über die Mentorin kann die Mentee berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die sie in ihrer beruflichen Entwicklung weiter bringen können.

Rolle und Anforderungen an die Mentorin

Eine Mentorin kann verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten von Mentoring ergeben (siehe „Was beinhaltet Mentoring?“): sie ist Beraterin und Wissensvermittlerin, Unterstützerin und Türöffnerin, Vorbild und Kontakterin. Die Mentorin ist nicht Mutter oder Lehrerin, da sie weder ihre Rolle lebenslanglich inne hat noch die Mentee eine von ihr Abhängige ist, für die sie sorgen muss.

