

# **Mentoring-Handbuch**

## **Teil 3**

**Begleitunterlagen zum Mentoring-Projekt  
des Bundesfrauenausschusses und des  
Vorstandsbereichs Frauenpolitik der GEW  
2008/2009**

**Simone Schönfeld  
Dr. Nadja Tschirner**

**Stand 2008**

# Inhaltsverzeichnis

## Seite

1. Projekt-Team.....	3
2. Mentoring-Projekt.....	4
Dauer des Programms .....	4
Das Rahmenprogramm .....	4
3. Einführung zum Thema Mentoring .....	7
4. Die Rollen im Mentoring .....	8
Die Mentee: Rolle – Voraussetzungen – Anforderungen .....	8
Die Mentorin: Rolle – Voraussetzungen – Aufgaben.....	9
5. Hinweise zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung .....	10
6. Terminplan für das GEW Mentoring-Projekt .....	11
7. Teilnehmerinnen am GEW-Mentoring-Projekt .....	12
8. Die Mentoring-Vereinbarung .....	13

# 1. Projekt-Team

## **Ansprechpartnerinnen**

### **Projektleitung:**

#### **Für den Bundesfrauenausschuss:**

Ute Wiesenäcker  
Neisser Str. 29  
26127 Oldenburg

Tel.: 0441 681709

E-Mail:  
ute.wie@web.de

#### **Für den Vorstandsbereich Frauenpolitik:**

Anne Jenter  
Frauke Gützkow

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft  
Hauptvorstand  
Reifenberger Str. 21  
60489 Frankfurt

Tel.: 069 78973-305/ -306

Fax: 069 78973-103

E-Mail:  
anne.jenter@gew.de  
frauke.guetzkow@gew.de

#### **Externe Beratung:**

Simone Schönfeld  
Dr. Nadja Tschirner

Cross Consult GbR  
Frauenlobstraße 28  
80337 München

Tel.: 089 530724-21/ -27

Fax: 089 530724-10

E-Mail:  
simone.schoenfeld@crossconsult.biz  
nadja.tschirner@crossconsult.biz

## 2. Mentoring-Projekt

Das Mentoring-Projekt will jüngere Frauen, die bereits in der GEW Mitglied sind, für ein verstärktes Engagement und die Übernahme von Funktionen motivieren. Die Mentees werden durch Mentorinnen begleitet, die selbst als Mitglieder des Bundesfrauenausschuss Erfahrungen und Wissen in und über die GEW gesammelt haben. Im Mentoring-Prozess werden diese Erfahrungen und das Wissen der Mentorinnen an die Mentees weitergeben. Dabei versteht sich das Programm als Maßnahme zur Organisationsentwicklung, die mit Hilfe eines organisierten Generationendialogs zum Wissens- und Erfahrungsmanagement innerhalb der GEW beitragen will.

Als Mentorinnen stellen sich die Mitglieder des Bundesfrauenausschusses zur Verfügung, die mit jeweils einer Mentee aus ihrem jeweiligen Landesverband zusammenarbeiten. Das Mentoring-Programm soll dabei so gestaltet werden, dass sowohl die Mentorinnen als auch die Mentees von der Zusammenarbeit profitieren können und sollen. Es stellt zudem eine gute Möglichkeit dar, ältere erfahrene GEW-Mitglieder mit der Mentorenrolle für ein Engagement in der GEW über das Ende der beruflichen Laufbahn hinaus zu motivieren. Wichtig ist für die Umsetzung des Konzeptes auch, dass durch den Kreis der Mentorinnen ein breites Spektrum verschiedener Schularten repräsentiert wird.

### **Dauer des Programms**

Das Mentoring-Projekt ist auf 12 - 15 Monate angelegt. In diesem Zeitraum finden die hier im Anschluss beschriebenen Rahmenveranstaltungen statt und die Mentorinnen und Mentees treffen sich, wie sie es individuell für sich festgelegt haben. Bei Bedarf besteht in diesem Zeitraum die Möglichkeit, mit dem Projekt-Team Kontakt aufzunehmen, um aufkommende Fragen zu klären und bei auftretenden Konflikten Rat einzuholen. Besteht auch nach Ablauf des Programmes von Seiten der Mentees und Mentorinnen das Interesse, die individuelle Mentoring-Beziehung weiterzuführen, sind sie frei dies für sich zu entscheiden.

### **Das Rahmenprogramm**

Kernstück des Mentoring-Projektes ist die Beziehung zwischen Mentee und Mentorin. Um den Erfolg von Mentoring-Programmen zu gewährleisten, ist es jedoch erforderlich, diese Beziehung zu begleiten, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihre jeweiligen Rollen einzuführen und ihnen die Möglichkeit zur Reflexion zu geben. Die im Folgenden aufgeführten Veranstaltungen sollen dazu beitragen, die Mentees und die Mentorinnen auf das Mentoring vorzubereiten und sie während des Prozesses zu begleiten. Zudem sollen durch die Veranstaltungen Möglichkeiten zur Vernetzung und zum gegenseitigen Kennenlernen gegeben werden.

**1. Auftaktveranstaltung:  
14. – 15. November 2008**

Mit der Durchführung dieser Rahmenveranstaltungen werden verschiedene Ziele verfolgt. Die Auftaktveranstaltung soll das Programm einläuten, die Rahmenbedingungen für das Programm abstecken und den Teilnehmer/innen notwendige Informationen für das Gelingen des Programms zugänglich machen. Sie dient zudem dazu, das Konzept des Programms zu erläutern und die einzelnen Personen, die für die Durchführung des Programms verantwortlich sind, sowie jene, die an ihm teilnehmen werden, vorzustellen.

**Ziele und Inhalte der Veranstaltung:**

- GEW-Öffentlichkeit auf das Projekt aufmerksam machen
- Einführung der Teilnehmerinnen in die Thematik Mentoring
- Klärung von Erwartungen und Wünschen der Teilnehmerinnen
- Vorbereitung der Mentees und Mentorinnen auf die Mentoring-Beziehung und ihre jeweilige Rolle
- Kennenlernen von Mentees und Mentorinnen
- Möglichkeit für die Mentees und Mentorinnen, ihre Mentoring-Beziehung aufzunehmen und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zu treffen

**2. Feed back Veranstaltung  
26. – 27. Juni 2009**

Die Feed-back-Veranstaltung dient hauptsächlich dazu, eine Halbzeitbilanz des Programms zu ziehen. Die Tandems haben sich dann bereits mehrere Male getroffen. Es haben sich für die Beteiligten mit Sicherheit Fragen ergeben, die im Rahmen der Veranstaltung behandelt werden können. Darüber hinaus soll die Veranstaltung den Mentees und den Mentorinnen Gelegenheit geben, sich in der Mentee- oder der Mentorinnen-Gruppe zu treffen und sich über die bis zu dem Zeitpunkt gemachten Erfahrungen auszutauschen.

**Ziele der Veranstaltung:**

- Wahrnehmung und Erweiterung des eigenen Kommunikationsverhaltens
- Überdenken der eigenen Rolle im Mentoring-Prozess
- Austausch über erste Entwicklungsschritte und Lernerfahrungen der Teilnehmerinnen im Rahmen des Mentoring-Prozesses
- Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmerinnen des Mentoring-Programms
- Gewinnen neuer Anregungen für die weitere Gestaltung der Mentoring-Beziehung

### 3. Abschlussveranstaltung

**Dezember 2009/ Januar 2010 – genauer Termin wird im Verlauf des Projektes abgestimmt**

Die Abschlussveranstaltung bildet das Programmende und dient für die Teilnehmerinnen dazu, nach Beendigung des Programms Resümee zu ziehen. Außerdem geht es darum das Konzept des Programms eventuell zu modifizieren.

#### **Ziele der Veranstaltung:**

- Reflexion der Entwicklungs- und Lernerfahrungen der Teilnehmerinnen im Rahmen des Mentoring-Prozesses
- Erfahrungsaustausch mit den anderen Teilnehmerinnen des Mentoring-Programms
- Evaluative Gruppendiskussion zur Dokumentation der Entwicklungsschritte der Teilnehmerinnen und kritische Beleuchtung des Programmverlaufes
- Sammeln von Anregungen zur Weiterentwicklung des Programms

### 4. Begleitende Veranstaltungen

Zusätzlich zu den drei geplanten Rahmenveranstaltungen erhalten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, an Gremiensitzungen, Seminaren und Fachtagungen der GEW teilzunehmen.

#### **Für Mentees:**

#### **September/Oktober 2009 Empowerment-Seminar für Junge Frauen**

Mit dem Empowerment-Seminar werden politisch aktive jüngere Frauen angesprochen, die ihre Anliegen in der GEW und an ihrem Arbeitsplatz voranbringen wollen. Im Seminar arbeitet man an seinen Stärken und inneren Anliegen, man definiert Ziele für sich und kommt mit anderen in Austausch. Man bekommt Handwerkszeug für die Herausforderungen des gewerkschaftlichen und beruflichen Alltags, um so den eigenen Handlungsradius und die Handlungssicherheit zu erweitern.

#### **Für Mentees und Mentorinnen:**

<b>23./24. Januar 2009</b>	<b>Generationendialog in der GEW-Frauenpolitik</b> - inklusive Seminarteil zum Thema Beratung
<b>24./25. Januar 2009</b>	<b>Sitzung des Bundesfrauenausschuss</b>
<b>27./28. März 2009</b>	<b>Sitzung des Bundesfrauenausschuss</b>
<b>09./10. Oktober 2009</b>	<b>Sitzung des Bundesfrauenausschuss</b>
<b>27./28. November 2009</b>	<b>GEW-Fachtagung FrauenStärken im Schulbereich</b>

**Die Mentees und Mentorinnen werden jeweils vor den Veranstaltungen nochmals zu diesen informiert und eingeladen.**

# 3. Einführung zum Thema Mentoring

## Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Prozeß, in dem eine Person, nämlich die Mentorin die Entwicklung einer anderen Person, der Mentee unterstützt. Bei Mentoring handelt es sich um eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Experimentieren stattfinden kann, potentielle Fähigkeiten und neue Kompetenzen entwickelt werden können.

## Wie bringen sich die Mentees in die Mentoring-Beziehung ein?

- ◆ Den Mentoring-Prozess aktiv zu gestalten.
- ◆ Erwartungen an die Mentorin klar zu formulieren.
- ◆ Ihre eigenen Entwicklungsziele zu formulieren und sich selbst Schritte für deren Erreichung zu setzen.
- ◆ Offen über Ideen, Befürchtungen und Schwächen zu sprechen.
- ◆ Sich um einen konstruktiven Dialog mit der Mentorin zu bemühen.

## Wie bringen sich die Mentorinnen in die Mentoring-Beziehung ein?

Die Möglichkeiten einer Mentorin, sich in die Mentoring-Beziehung einzubringen, sind vielseitig. Im folgenden sind einige Aufgaben aufgeführt, die von einer Mentorin wahrgenommen werden können.

- Der Mentee ein offenes Ohr für ihre Probleme mit der Organisation bzw. ihrer Arbeitssituation zu leihen.
- Der Mentee beratend zur Seite zu stehen und ihr zu helfen. Es kann aber nicht Aufgabe der Mentorin sein, Probleme für die Mentee zu lösen.
- Unterstützung der Mentee in der Entwicklung von eigenen Zielen und Entwicklung einzelner Schritte, um dieses Ziel zu erreichen
- Der Mentee kritisch-konstruktives Feed-back zu geben
- Wenn möglich sollten die Mentorinnen versuchen, die Mentees mit für sie wichtigen Personen bekannt zu machen.

Um Missverständnissen vorzubeugen, ist es wichtig zu klären, dass es nicht Aufgabe der Mentorinnen ist, den Mentees Arbeitsaufträge zu erteilen, oder sie um die Erledigung bestimmter Recherchen oder ähnlicher Gefälligkeiten zu bitten.

## 4. Die Rollen im Mentoring

### **Die Mentee: Rolle – Voraussetzungen – Anforderungen**

Die Mentee steht mit ihren Zielsetzungen und Anliegen im Mittelpunkt des Mentoring-Prozesses. Da es sich beim Mentoring aber um eine wechselseitige Beziehung handelt, in der es um den Austausch zweier Personen geht, ist es wichtig, dass sich die Mentee Gedanken über ihr Rollenverständnis macht und darüber nachdenkt wie sie sich in die Beziehung einbringen möchte.

Die Mentee kann als Verursacherin und Entwicklerin ihrer eigenen Veränderungen sowie als Gestalterin ihrer eigenen Zukunft gesehen werden. Am Anfang des Mentoring-Prozesses sollte die Mentee daher die Gelegenheit erhalten, sich über ihre Ziele, Möglichkeiten und ihr Rollenverständnis Gedanken zu machen. Während bei einigen Mentees die Ziele bereits vor Beginn des Mentoring-Jahres klar umrissen werden können, benötigen andere die Unterstützung der Mentorin, um die eigenen Ziele überhaupt identifizieren zu können. Sind sich Mentorin und Mentee vor Beginn des Prozesses über die Besonderheit dieser Beziehung und der daraus entstehenden speziellen Handlungsprinzipien bewusst, ist das ein wesentlicher Bestandteil, der zum Gelingen einer solchen Beziehung beiträgt.

### **Günstige Einstellungen, Haltungen und Verhaltensweisen**

Veränderungen und Entwicklungen, die sich aus einer Mentoring-Beziehung ergeben können, sind zwar Ergebnisse der intensiven Zusammenarbeit, aber die Mentee selbst muss mit den erreichten Zielen und den neuen Erkenntnissen ihre eigene Zukunft gestalten. Die "Urheberschaft" ihres Weges verbleibt immer bei der Mentee. Die bestmöglichen Akzente, Kriterien oder Bedingungen herauszuarbeiten, erfordert von der Mentee die Bereitschaft, zuzuhören, zu reflektieren, auszuprobieren und zu kommunizieren.

Hilfreich sind folgende persönliche Voraussetzungen:

- Bereitschaft, Unterstützung und Hilfestellung annehmen zu wollen
- Durchsetzungswillen haben
- Bereitschaft zur Selbstkritik
- Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit entwickeln wollen

## **Die Mentorin: Rolle – Voraussetzungen – Aufgaben**

Ein erfolgreiches Mentoring setzt ein positives, bejahendes Menschenbild voraus. Die Initiierung des Prozesses geht um so leichter, wenn Mentorin und Mentee eine herzliche, konstruktive und offene Gesprächsbeziehung eingehen können.

Zur zentralen Aufgabe der Mentorin gehört es, die Mentee bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen, sie auf ihrem Weg zu begleiten und ihr als Sparringspartner zur Verfügung zu stehen. Die Aufgaben können je nach Situation und Zielen der Mentee daher sehr unterschiedlich aussehen:

- die Mentee in Gesprächen zu den von ihr eingebrachten Fragen zu beraten,
- der Mentee mit weiterführenden Kontakten zu helfen,
- der Mentee kritisch-konstruktives, begründetes Feedback zu geben,
- die Mentee zu unterstützen, realistische kurzfristige oder langfristige Ziele zu formulieren und Schritte zu erarbeiten, wie diese Ziele erreicht werden können,
- der Mentee zu helfen, Strategien zur Erreichung von Arbeitszielen zu entwickeln,
- die Mentee in die Entwicklung eigener Ideen mit einzubeziehen.

### **Folgende Voraussetzungen sind für eine Mentorin dabei förderlich:**

- Interesse an Menschen und die Bereitschaft, andere zu unterstützen,
- den Blickwinkel der Mentee verstehen zu wollen,
- die Bereitschaft, eigenes Wissen und Erfahrungen weiterzugeben,
- die Urheberschaft und die Verantwortung für Veränderungen der Mentee zu überlassen,
- bereit zu sein, über den eigenen Weg, erlebte Krisen, Konflikte und Lösungen im Beruf zu sprechen,
- der Versuchung zu widerstehen, zu schnelle Lösungen finden zu wollen oder eigene Lösungswege zu präsentieren.

## 5. Hinweise zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung

Zu Beginn der Mentoring-Beziehung sollten Mentees und Mentorinnen folgende Punkte gemeinsam besprechen:

- ◆ Persönliche Erwartungen an das Programm durch Mentee und Mentorin
- ◆ Gegenseitige Erwartungen an die Mentorin bzw. an die Mentee
- ◆ Aspekte der Organisation der Mentoring-Beziehung

Wer ergreift die Initiative zum Gespräch ?

Wie häufig finden Treffen statt?

Wo und Wie kann zwischen den Personen Kontakt aufgenommen werden?

Sind die Mentoring-Partnerinnen einverstanden, auch am Wochenende erreichbar zu sein?

- ◆ Möglichkeiten des Austauschs und der Kooperation  
Soll sich die Zusammenarbeit auf Treffen beschränken, oder gibt es für die Mentee auch die Möglichkeit der Mentorin "über die Schulter zu schauen" ?  
In welcher Form, wenn überhaupt, soll der/ die Vorgesetzte der Mentee miteinbezogen werden?
- ◆ Abschluss der Mentoring-Vereinbarung

**Welche weiteren Aspekte sind bei der Gestaltung der Mentoring-Beziehung zu beachten?**

1. Die Mentoring-Beziehung ist unbedingt vertraulich.
2. Zu Beginn des Mentoring-Prozesses sollte die Mentee eine persönliche Standortbestimmung erstellen und für sich eine persönliche Zielvorgabe entwickeln, die sie mit der Mentorin diskutiert. Die verschiedenen Ziele sollten mit der jeweiligen individuellen Relevanz gewichtet werden und zunächst in der entsprechenden Reihenfolge besprochen werden.
3. Die Mentorin ist nicht für die Entwicklung der Mentee verantwortlich !

## 6. Terminplan für das GEW Mentoring-Projekt

<b>Veranstaltung:</b>	<b>Termin:</b>
Auftaktveranstaltung des Mentoring-Projekts	14./15. November 2008
Generationendialog in der GEW-Frauenpolitik - inklusive Seminarteil zum Thema Beratung	23./24. Januar 2009
Bundesfrauenausschuss	24./25. Januar 2009
Bundesfrauenausschuss	27./28. März 2009
Feedback-Veranstaltung des Mentoring-Projekts	26./27. Juni 2009
Seminar „Empowerment“ für Junge Frauen	September oder Oktober 2009
Bundesfrauenausschuss	09./10. Oktober 2009
Fachtagung „FrauenStärken im Schulbereich“	27./28. November 2009
Abschlussveranstaltung des Mentoring-Projekts	Dezember 2009/ Januar 2010

## 7. Teilnehmerinnen am GEW-Mentoring-Projekt

Landesverband	Mentorin/Mentee	Name	Vorname
Baden-Württemberg	Mentorin	Gärtner	Elke
Baden-Württemberg	Mentee	Weber	Daniela
Bayern	Mentorin	Oehler	Renate
Berlinayern	Mentee	Al-Heli	Sarah
Berlin	Mentorin	Groneberg	Caren
Berlin	Mentee	Danckwortt	Peggy
Berlin	Mentorin	Poetzsch	Dagmar
Berlin	Mentee	Siebernik	Doreen
Niedersachsen	Mentorin	Wiesenäcker	Ute
Niedersachsen	Mentorin	Meyer-Herbst	Irene
Niedersachsen	Mentee	Hlynsdóttir	Wencke
Mecklenburg-Vorpommern	Mentorin	Kruse	Christa
Mecklenburg-Vorpommern	Mentee	Burchardt	Anke
Nordrhein-Westfalen	Mentorin	Giesecker	Hannelore
Nordrhein-Westfalen	Mentee	Brechtken	Claudia
Saarland	Mentorin	Blass-Graf	Ulla
Saarland	Mentee	Schwinn	Miriam
Hauptvorstand	Mentorin	Gützkow	Frauke
Hauptvorstand	Mentorin	Jenter	Anne
Brandenburg	Mentee	Lindemann	Gisela

## 8. Die Mentoring-Vereinbarung

Das Nachdenken über und das Abschließen einer Mentoring-Vereinbarung zwischen der Mentee und der Mentorin ist ein wichtiger Auftakt für die Mentoring-Beziehung.

Sie ermöglicht es den beiden Beteiligten, ihre Ziele, Vorstellungen und Erwartungen zu reflektieren und sich bereits zu Beginn der Mentoring-Beziehung darüber Gedanken zu machen, wie sich Mentee einerseits und Mentorin andererseits die Beziehung vorstellen.

Im folgenden sind einige Punkte genannt, die Bestandteil einer Mentoring-Vereinbarung sein können.

- Wie oft finden die Treffen statt und wo?
- Wo kann mit den Personen Kontakt aufgenommen werden, lediglich am Arbeitsplatz oder auch zu Hause?
- Sind die Personen damit einverstanden, auch am Wochenende erreichbar zu sein?
- Aufstellen von Vertrauensregeln
- Thematisieren der beiderseitigen Verantwortlichkeit für das Gelingen der Beziehung
- Unter Umständen Thematisieren von Erwartungen
- Welche Informationen können, wenn überhaupt, an Dritte weitergegeben werden?
- Es kann auch thematisiert werden, dass die Mentorin nicht für den Erfolg der Mentee verantwortlich ist, sondern dass sie die Mentee zwar unterstützt, dass sie für ihre weitere Entwicklung aber selbst verantwortlich ist.

Auf der nächsten Seite ist eine vorgefertigte Mentoring-Vereinbarung abgedruckt, die jedoch lediglich als Anhaltspunkt für die Ausfertigung der Vereinbarung dienen soll. Sollten einige Mentees und Mentorinnen finden, dass diese Vereinbarung durchaus dem entspricht, was sie sich als Vereinbarung für ihre Beziehung vorstellen, kann sie selbstverständlich als Grundlage dienen.

**Muster**  
**Mentoring-Vereinbarung**

**Name (/Mentorin):** .....

und

**Name (Mentee):** .....

1. Erklären sich bereit folgendes Ziel des Mentoring-Programmes anzuerkennen

***Berufliche und persönliche Förderung sowie Förderung in der GEWder Mentee durch die Mentorin***

2. Vereinbaren für die Dauer des Mentoring-Programmes, dass sie

- die Informationen, die sie in den Gesprächen erhalten, absolut vertraulich behandeln werden.
- sich bemühen, die Mentoring-Beziehung aktiv zu gestalten.
- bei auftretenden Konflikten diese ansprechen und gemeinsam nach einer Lösungsmöglichkeit suchen.
- bereit sind, offenes und ehrliches Feed-back zu geben.
- versuchen, monatliche bzw. .... Treffen zu ermöglichen.
- sie einverstanden sind, dass uneingeschränkt (auch zu Hause) / nur am Arbeitsplatz Kontakt aufgenommen werden kann.
- bereit sind, Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Beziehung zu übernehmen.

***Beendigung der Mentoring-Beziehung***

Sollte es trotz des Bemühens, auftretende Konflikte zu lösen, für beide Parteien nicht möglich sein, die Beziehung fortzuführen, besteht die Möglichkeit, die Vereinbarung jederzeit vorzeitig zu lösen. Der Anspruch an Vertraulichkeit bleibt aber weiterhin bestehen.

**Datum, Ort:** .....

**Unterschriften:**.....

# Mentoring - Vereinbarung

**Name (/Mentorin):** .....

und

**Name (Mentee):** .....

1. Erklären sich bereit folgendes Ziel des Mentoring-Programmes anzuerkennen

.....

2. Vereinbaren für die Dauer des Mentoring-Programms, dass sie

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

***Beendigung der Mentoring-Beziehung***

Sollte es trotz des Bemühens, auftretende Konflikte zu lösen, für beide Parteien nicht möglich sein, die Beziehung fortzuführen, besteht die Möglichkeit, die Vereinbarung jederzeit vorzeitig zu lösen. Der Anspruch an Vertraulichkeit bleibt aber weiterhin bestehen.

**Datum, Ort:** .....

**Unterschriften:**.....

