

# *GEW-Handbuch Mentoring*

## *Teil 2*

### *Gewusst wie –*

*ein Praxisleitfaden zur Etablierung und Durchführung  
eines Mentoring-Programms in der GEW*

# Umsetzungsschritte bis zum Start eines Mentoring-Programms

Zwischen der Entscheidung, ein Mentoring-Programm durchzuführen und dem tatsächlichen Start, an dem die Mentoring-Beziehungen zwischen Mentees und MentorInnen beginnen, liegen einige Schritte, die im Folgenden erläutert werden sollen:

1. Zielsetzung definieren und Zielgruppe präzise bestimmen
2. Kriterien für die Auswahl der Mentees + MentorInnen festlegen
3. Auswahl eines Matching-Verfahrens  
(wie werden die Tandems zusammengestellt?)
4. Rahmenprogramm und Seminarangebote (Welches Programm soll den beteiligten Mentees und MentorInnen) zur Unterstützung der Tandembeziehung angeboten werden?
5. Interne Kommunikation vorbereiten
6. Festlegung der Zuständigkeit für die Koordination und Durchführung des Programms.

## 1. Zielgruppen definieren und Zielsetzung bestimmen

Prinzipiell lassen sich Mentoring-Programme für diverse Zielgruppen in einer Organisation durchführen. Daher steht am Anfang die entscheidende Frage: Welche Zielgruppe soll mit Hilfe des Programms unterstützt werden? Die nächste Frage, die sich gleich anschließt, betrifft die Zielsetzung: Welche Zielsetzung wird mit der Auswahl der Zielgruppe verfolgt?

## Potenzielle Zielgruppen für das Mentoring in der GEW – eine Auswahl (Reihenfolge nach Nennung)

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der Zielgruppen, die im Rahmen des Mentoring-Konzeptworkshops am 6./7. Dezember 2005 in Mainz, als relevante Zielgruppen für die GEW-Arbeit identifiziert worden sind.

Betrachtet man die Zielgruppen und die mit ihnen verbundenen Zielsetzungen so fällt auf, dass drei übergeordnete Ziele angedacht wurden:

1. Mitgliedergewinnung und –bindung
2. Nachwuchsförderung
3. Unterstützung der Zielgruppen bei ihrer jeweiligen Tätigkeit (Mitgliederbindung)

<b>Zielgruppen</b>	<b>Mögliche Zielsetzungen</b>
Nachwuchs Personalratsarbeit	Nachwuchs gewinnen
Kreisvorstandsgruppe	Interesse wecken
Gruppe Ende 30 /Anfang 40	Für die Arbeit in der GEW gewinnen
Personen mit Interesse am Engagement in der Arbeit mit der Gruppe 50+	Rekrutierung
55+, die bei Pflege für Ältere Unterstützung brauchen	Mitgliederbindung
LehramtsreferendarInnen und BerufsanfängerInnen (Kreisebene)	Bei ihrer Arbeit unterstützen und sie für die Arbeit in der GEW gewinnen
Ehemalige Personalräte	Aktivierung
Personen, die Funktionsstellen/ Leitungsfächer übernehmen → Fokus auf Frauen	Beim Einstieg in die Arbeit unterstützen
Mitglieder von Fachgruppen und Ausschüssen	Nachwuchsgewinnung

# Ergebnisse der Kleingruppenarbeit „Zielgruppen“

Im Rahmen einer Kleingruppenarbeit wurden verschiedene potenzielle Zielgruppen in der GEW näher beleuchtet. Zielgruppe heißt in diesem Fall: wer soll in einem Mentoring-Programm gefördert und unterstützt werden. Bei welchen Zielgruppen wird ein solcher Bedarf gesehen?

## I. Zielgruppe: Neu zu wählende PersonalrätInnen

1. Was zeichnet diese Zielgruppe aus? Größe/ Bedeutung  
MultiplikatorInnen (derzeit noch im Amt oder ausgeschiedene PersonalrätInnen – als MentorInnen)
2. In welcher Situation befindet sich die Zielgruppe?  
Unerfahren in der zukünftigen Arbeit  
Gewerkschaftliche Einbindung nicht ausreichend vorhanden
3. Welche Unterstützung braucht sie?  
Inhaltliche und persönliche Stärkung/ Begleitung

Wie kann man die Zielgruppe erreichen?	
1. Neu gewählte PersonalrätInnen	2. Potenzielle KandidatInnen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalratsschulungen</li><li>• GEW-Mitglieder ansprechen (große Schulen bzw. persönliche Kontakte)</li><li>• GEW Schulgruppen oder Betriebsgruppen</li><li>• GEW-Veranstaltungen zu inhaltlichen Themen</li><li>• ...</li></ul>	



## II. ReferendarInnen und BerufseinsteigerInnen

1. Was zeichnet diese Zielgruppe aus? Größe / Bedeutung
  - Ca. 1000 neue ReferendarInnen jährlich
  - Ca. 1000 neue BerufseinsteigerInnen jährlich
  - Ca. 80% Frauen (Unterschiede nach Schulformen)
  - Frauendomäne
  - Männliche Kollegen als besondere Klientel
  - Noch nicht ausgeschöpftes Organisationspotenzial für die GEW

2. In welcher Situation befindet sich die Zielgruppe?

- Praxisschock
- Orientierungslosigkeit
- Unterschiedliche Lehrkonzepte der offiziellen Betreuungspersonen
- Schülerinnen reagieren positiv (dennoch Gefühl, falsch gehandelt zu haben, Verunsicherung)
- Eigene Lehridentität noch nicht gefestigt
- Unterschiedliche Generationen im Kollegium, → fehlende mittlere Generation
- Aufeinanderprallen unterschiedlicher Lehreinstellungen
- Selbsteinschätzung/ Wertschätzung: für die Leitung ein „Niemand“ sein
- Kein Zugang zum sozio-emotionalen Netzwerk
- Isolation
- Schwierigkeiten bei der eigenen Vernetzung
- Dauernde Prüfungssituation

3. Welche Unterstützung braucht die Zielgruppe?

- Reflexion der eigenen Lehridentität
- Selbstsicherheitstraining
- Vernetzung: „Freundinnen-Netzwerk“, „Peer-Mentoring“
- Umfeld der Schüler/innen ins Blickfeld bekommen
- Praktische Hilfestellungen:
  - Unterrichtsstunden und Unterrichtseinheiten
- Hilfen bei Prüfungsvorbereitungen
- Information zu Einstellungsmöglichkeiten
- Karriere -, Berufs- und Lebensplanung
- „Weibertreff“ und „Männertreff“

<b>Wie kann man die Zielgruppe erreichen?</b>	
<b>ReferendarInnen</b>	<b>BerufsanfängerInnen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• BerufsanfängerInnen-Seminare (gewerkschaftliche Bildungsarbeit)</li><li>• 2x/ Jahr Seminar „Wie geht es weiter nach dem 1. Staatsexamen?“</li><li>• Infotische an Seminaren</li><li>• Crash-Kurse für ReferendarInnen (Berlin)</li><li>• Teacher's Day (nach Referendariat) „Mit der GEW den Anfang wagen“</li><li>• Supervisionsgruppen</li><li>• Veranstaltungen für LehramtsanwärterInnen zur beruflichen Qualifikation, Bewerbungstraining</li><li>• ...</li></ul>	

### III. Generationen-Wechsel in Fachgruppen und Personengruppenausschüssen auf Bundesebene

1. Was zeichnet diese Zielgruppe aus? Größe / Bedeutung	
<b>Aktive Mitglieder (MentorInnen)</b>	<b>Potenzielle Nachwuchskräfte aus den Untergliederungen (Mentees)</b>
2. In welcher Situation befindet sich diese Zielgruppe?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 55+</li> <li>- Arbeitsüberlastung</li> <li>- Gut vernetzt</li> <li>- Fachlich kompetent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessiert an Mitarbeit</li> <li>- „Schwellen-Angst“</li> <li>- Kaum Zugangsmöglichkeiten</li> <li>- Angst vor Überforderung</li> <li>- Präsentation (über den eigenen Tellerrand) ist ...</li> <li>-</li> </ul>
3. Welche Unterstützung braucht die Zielgruppe?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilfe beim Delegieren-Lernen</li> <li>- Hilfe bei Personalplanung im EA</li> <li>- Hilfe bei „Vererbung“ des eigenen Wissens/ der Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezielte Ansprache durch die aktiven Mitglieder</li> <li>- Begleitung</li> </ul>

<b>Wie kann man die Zielgruppe erreichen?</b>
<b>Mitglieder in Fachgruppen und Personengruppenausschüssen, Projektgruppen und ExpertInnen-Gruppen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In bestehenden Gruppen thematisieren – über Nachfolge bzw. Ergänzungen nachzudenken</li> <li>• Ausschreibung auf Landesebene (gezielt)</li> <li>• Fachtagungen /Schulungen, Themen: Wie wird auf Bundesebene gearbeitet?)</li> <li>• ...</li> </ul>

## IV. Gruppe der Personen 55+

55+ im Dienst	Außer Dienst
1. Was zeichnet diese Zielgruppe aus?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Große Erfahrung im positiven und negativen Bereich</li> <li>- Fühlen sich solidarisch und verantwortlich</li> <li>- Rückzug in innere Emigration</li> <li>- Setzen sich mit Zukunft auseinander</li> </ul>	
2. In welcher Situation befindet sich diese Zielgruppe?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgebrannt</li> <li>- Neuerungen werden kritisch gesehen</li> <li>- Verändertes Lehrerbild in der Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fit</li> <li>- Wollen nicht alt sein</li> <li>- Neue Zeitstruktur</li> <li>- Verlust von Sozialkompetenz</li> <li>- Bedeutungsverlust</li> <li>- Frei von Verantwortung</li> <li>- Neue Partnerschaftssituation</li> </ul>
3. Welche Unterstützung braucht die Zielgruppe?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung und Entlastung im Schulalltag</li> <li>- Hinweis auf GEW-Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müssen miteinbezogen werden</li> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Gemeinsame Unternehmungen</li> </ul>

Wie kann man die Zielgruppe erreichen?
<b>Gruppe 55+</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminare 55+/ Bildungsarbeit (PC für SeniorInnen)</li> <li>• Persönliches Anschreiben (was bietet GEW nach Ausscheiden aus dem Berufsleben)</li> <li>• Telefonaktion</li> <li>• Ab 60 : Seniorenzeitschrift „Dialog“</li> <li>• Lehrerzeitung (Hessen) mit Seite für 55+</li> <li>• Organisation von Seniorengruppen (nicht über Bezirke sondern über OSZ, Oberstufenzentrum)</li> <li>• Themenstammtisch (KollegIn hält Kurzreferat + Austausch + persönliches Gespräch) oder Gesprächskreis (Kreisebene)</li> <li>• Seniorengruppe auf Landesebene</li> <li>• ...</li> </ul>

## **Wie kann man die Zielgruppe 55+ darüber hinaus beim Übergang in den Ruhestand unterstützen?**

- Peer-Mentoring zwischen Personen, die schon länger im Ruhestand sind und solchen, die gerade in den Ruhestand gewechselt sind.
- Partnerseminare vor Eintritt in den Ruhestand
- Geschenk zum Eintritt in den Ruhestand

### **Fazit:**

Die Ergebnisse des Workshops zeigen, dass ein GEW-Mentoring Programm für die Unterstützung von sehr verschiedenen Zielgruppen eingesetzt werden kann. Andere Zielgruppen, als die im Workshop erarbeiteten, sind darüber hinaus aber durchaus denkbar. Im ersten Teil des Handbuches finden Sie eine Auswahl von Zielgruppen, die im Rahmen von Mentoring-Programmen bei anderen Organisationen und Unternehmen gefördert worden sind.

## **2. Kriterien für die Auswahl der Mentees und MentorInnen:**

Nach der Bestimmung der Zielgruppe muss nun darüber nachgedacht werden, welche Kriterien für die Auswahl der Mentees und MentorInnen vorab festgelegt werden können. Bei der Aufstellung der Kriterien können folgende Fragen hilfreich sein:

→ Was sind die Voraussetzungen für die jeweilige Zielgruppe, um am Programm teilnehmen zu können (Zugehörigkeit zur Organisation, Alter, berufliche Tätigkeit, Erfahrungen, Kenntnisse, Engagement, etc.)

→ Welche persönlichen Eigenschaften sollten mitgebracht werden? (Bereitschaft an sich zu arbeiten, sich selbst zu reflektieren, Feedback anzunehmen, Offenheit, etc.)

### **2.1 Gestaltung des Auswahlverfahrens**

#### **a.) Die Auswahl der Mentees**

Die Auswahl der Mentees kann auf verschiedene Weise geschehen.

1. Die Mentees können sich um eine Teilnahme am Programm bewerben

Diese Form des Auswahlverfahrens setzt jedoch einen hohen Koordinationsaufwand voraus. In manchen Organisationen wird dieses Auswahlverfahren mit einem Losverfahren gekoppelt, d.h., dass die Mentees über eine Bewerbung ihr Interesse signalisieren. Unter den geeigneten BewerberInnen entscheidet schließlich das Losverfahren.

2. Die Vorgesetzten oder andere Personen werden aufgerufen, geeignete Mentees vorzuschlagen.

Voraussetzungen für jedes Auswahlverfahren sind die Verwendung von Bewerbungs- oder Profildbögen sowie persönliche Gespräche mit den potenziellen Mentees und MentorInnen.
--

## **b) Gewinnen und Auswahl der Mentor(inn)en**

Vorgehensweise: Die Mentor(inn)en müssen entsprechend der Zielgruppe ausgewählt werden.

Verschiedene Möglichkeiten:

- Offener Aufruf, mit der Bitte, dass sich Mentor(inn)en melden sollen
- Unterstützer des Programms + Programmorganisatorinnen sprechen geeignete Personen an (dies sollte parallel erfolgen)

Ist bereits zu Beginn des Pilotprojekts eine Fortsetzung des Programms geplant, so bietet es sich an, einen Mentor(inn)en- Pool zu bilden. Dies bedeutet, dass potenzielle Mentor(inn)en gewonnen werden, ohne dass ihnen eine Teilnahme am ersten Programmzyklus garantiert wird. Hier sollte kommuniziert werden, dass bei der Zusammenstellung der Tandems die Ziele und Erwartungen der Mentees Priorität genießen, eine Nichtberücksichtigung eines Mentors somit keine Ablehnung seiner/ihrer Person bedeutet.

### **3. Auswahl eines Matching-Verfahrens (wie werden die Tandems zusammengestellt?)**

Unter Matching versteht man das Verfahren, mit dem Mentoring-Tandems zusammengestellt werden. Man unterscheidet das "offene Suchen" und das "gesteuerte Matchingverfahren", die je nach Zielsetzung des Konzepts passend sind.

Im "offenen Suchen" sucht sich der Mentee seinen Mentor/seine Mentorin selbst. Dies kann entweder ganz frei geschehen, oder aus einer Reihe von Mentoren, die sich zur Verfügung stellen. Bei einer größeren Anzahl von Mentorinnen und Mentoren kann die Unterstützung einer Koordinationsstelle sinnvoll sein. Auch umgekehrt kann das "offene Suchen" stattfinden: Der Mentor sucht sich den Mentee, auch dies frei oder aus einem Pool interessierter Bewerber.

Im "gesteuerten Matchingverfahren" entscheidet ein Projektteam oder eine Steuerungsgruppe über die Zusammenstellung der Tandems. Dies setzt eine gute Kenntnis über die Kompetenzen und Umfeldbedingungen der Beteiligten sowie eine Anerkennung der Entscheidungsinstanz voraus. In den meisten internen Programmen handelt es sich um die Personalentwicklung.

Letztlich kommt das Tandem aber auch hier nur zustande, wenn nach der zielorientierten Vorauswahl beide, Mentor und Mentee, dem "Ergebnis" zustimmen und aktiv mit dem Mentoring beginnen.

#### **4. Rahmenprogramm und Seminarangebote**

Kernstück des Mentoring-Programmes ist die Mentee-Mentor/in-Beziehung. 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.

Es sollte daher bereits bei der Konzeption des Programms darüber nachgedacht werden, welches Rahmenprogramm dazu geeignet ist, die Mentoring-Partner bei ihrer Arbeit und Entwicklung zu unterstützen.

Die im Folgenden aufgeführten Veranstaltungen, die im Rahmen eines Mentoring-Programmes durchgeführt werden können, tragen dazu bei, die Mentees und die MentorInnen auf das Mentoring vorzubereiten und sie während des Prozesses zu begleiten:

- Auftaktveranstaltung mit Einführungsworkshops
- Standortbestimmung (nur für Mentees)
- Feedback-Workshop (Halbzeitbilanz)
- Abschlussworkshop (Bilanz des Mentoring-Jahres und der persönlichen Entwicklungsschritte)

Darüber hinaus können den Mentees und den Mentor(inn)en Seminare und Workshops zum Aufbau ihrer Kompetenzen angeboten werden. Hier bietet es sich an, flexibel auf die Wünsche der Mentees zu reagieren. Sicherlich können im Rahmen des Angebotes der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit Seminare angeboten werden, die die Zielgruppe der Mentees unterstützen. (Kommunikation, Rhetorik, Verhandlungsführung, etc.)

Die Mentor(inn)en und Mentoren können darüber hinaus durch Workshops zum Thema „Beratung“ sowie durch Mentoren-Coachings unterstützt werden. Auch hier sollte aber der konkrete Bedarf in Gesprächen mit den Mentor(inn)en erhoben werden.

## 5. Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Eine intensive interne Öffentlichkeitsarbeit ist für das Gelingen des Mentoring-Programms unabdingbar. Alle relevanten Gruppen in der GEW werden über das Programm informiert. Dies trägt dazu bei, mögliche existierende Vorurteile und Vorbehalte gegenüber einem neuen Instrument abzubauen. Informationen über das Programm können allen Mitgliedern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf vielfältige Weise zur Verfügung gestellt werden:

- Intranet
- Artikel im Dialog oder anderen relevanten Zeitschriften
- Artikel in Veröffentlichungen, die sich an die jeweilige Zielgruppe richten
- Flyer mit Informationen zum Programm, die an Informationsständen ausgelegt werden
- Mailingaktion

## 6. Festlegung der Zuständigkeiten und der Koordination des Programms

Die vorher beschriebenen Schritte müssen nun koordiniert werden und das anlaufende Projekt will durchgeführt werden. In vielen Organisationen werden hierfür Koordinierungsstellen eingerichtet bzw. Personen mit der Koordination und Durchführung betraut. Natürlich kann die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt werden.

Welche Aufgaben hat die Projektkoordination?

Hier fallen im Laufe der Vorbereitungen sowie im Rahmen der Durchführung verschiedene Aufgaben an, die im Folgenden aufgeführt werden:

- Koodinierung des Prozesses zur Festlegung der Zielsetzung und Bestimmung der Zielgruppen
- Gestaltung des Auswahlprozesses
- Auswahl der Mentees und Ansprache und Auswahl der MentorInnen
- Matching: Zusammenstellung der Tandems
- Vorbereitung der Auftaktveranstaltung sowie der anderen Rahmenangebote (inhaltlich können diese Veranstaltungen von externer Seite vorbereitet und betreut werden)
- Betreuung der Mentoring-Tandems; bei Bedarf Ansprechpartnerin

Fallen in der Vorbereitungsphase für die Koordinierungsstelle diverse Aufgaben an, die wie z.B. die Auswahl der Mentees und MentorInnen ein großes Zeitbudget bedeuten, reduziert sich die Arbeit für die Koordinierungsstelle mit Start der Mentoring-Tandems erheblich.