

GEW-Handbuch Mentoring

Teil 1

Mentoring – eine Einführung

*Simone Schönfeld
Dr. Nadja Tschirner*

Stand 2006

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Was ist Mentoring?	3
1.2. Mentoring: gestern – heute – morgen	4
2. Zielsetzungen	6
2.1. Mentoring und innovatives Lernen	6
2.2. Mentoring für den Dialog zwischen den Generationen	7
2.3. Mentoring als Strategie der Personalentwicklung	7
3. Mentoring: eine Strategie, verschiedene Konzepte	8
4. Mentoring für verschiedene Zielgruppen	10
Erfahrungen mit Mentoring in Gewerkschaften	
5. Die Rollen im Mentoring	15
Die Mentee : Rolle – Voraussetzungen – Anforderungen	15
Der Mentor/ die Mentorin: Rolle – Voraussetzungen – Aufgaben	16
6. Der Mentoring-Prozess	17
7. Was kann Mentoring leisten? Chancen und Herausforderungen	18

1. Was ist Mentoring?

Mentoring ist im Kern "Kommunikation und Begleitung bei Veränderungsprozessen". Es geht darum, Erfahrungen und Wissen weiter zu geben, dabei aber nicht auszuschließen, dass im Prozess stets neue Erfahrungen, neues Wissen, neue Erkenntnisse und Sicherheiten hinzu gewonnen werden.

Mentoring ist ein individualisierter und auf die Bedürfnisse der zu fördernden Person maßgeschneiderter Prozeß. In einer geschützten, auf persönlichem Austausch basierenden Beziehung kann persönliches Potenzial erkannt, gefördert und umgesetzt werden.

Kernstück des Mentoring ist dabei der persönliche Austausch zwischen der Mentee und ihrem Mentor/ihrer Mentorin.

Da es sich bei einer Mentoring-Beziehung um eine soziale Beziehung zwischen Menschen handelt, gibt es nicht die eine Mentoring-Beziehung, sondern eine Vielzahl verschiedener Beziehungsformen und -arten, die nicht festgelegt sind. So spielen für die praktische Gestaltung der Mentoring-Beziehung die persönliche und berufliche Situation der Mentoring-Partner(inn)en sowie die Zielsetzung der Mentoring-Beziehung eine wesentliche Rolle. Mentoring-Beziehungen sind grundsätzlich in nahezu jedem beruflichen und persönlichen Umfeld vorstellbar.

Grundlegend für alle Formen von Mentoring-Beziehungen ist, dass es sich um eine gleichberechtigte Austauschbeziehung handelt, die trotz eventuell vorhandener Alters- und Erfahrungsunterschiede nicht hierarchisch geprägt sein sollte. Dem Grundgedanken nach ist die Mentoring-Beziehung darüber hinaus geschlechtsneutral, d.h., dass sowohl Frauen als auch Männer als Mentees oder Mentor(inn)en in Frage kommen. Wird mit dem Mentoring-Programm jedoch das Ziel verfolgt, Frauen neue Möglichkeiten zu eröffnen und ihnen den Zugang zu Führungspositionen zu erleichtern bzw. ihnen einen Wiedereinstieg oder auch Umstieg zu ermöglichen, bietet es sich an, Mentoring-Programme ausschließlich für weibliche Mentees zu konzipieren.

1.2. Mentoring: gestern – heute – morgen

Mentoring gestern

Der Begriff Mentor stammt aus der griechischen Mythologie. Vor einer langen Reise bat Odysseus seinen Freund Mentor, einen weisen Lehrer und Freund, sich seines über alles geliebten Sohnes Telemachos anzunehmen. Mentor ließ dem kleinen Jungen bis zur Rückkehr seines Vaters Unterstützung, Liebe, Führung, Schutz und andere Wohltaten angedeihen. Mentor sollte für Telemachos der Begleiter, Führer, Berater und Erzieher sein. Unterstützt wurde Mentor bei seiner Arbeit jedoch von der Göttin Pallas Athene, die die Gestalt von Mentor annahm, um den jungen Telemachos auf seinem Weg zu begleiten.

Mit der Industrialisierung und der Entstehung großer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen gestalteten sich die Organisations- und Kommunikationsstrukturen in Verwaltungs- und Wirtschaftseinheiten immer komplexer und unüberschaubarer. Für das Hineinwachsen in die Berufswelt und die Förderung des Karriereverlaufs wurden Verbindungen, "Old-Boys-Networks", informelle Netzwerke genutzt, in denen - früher zumeist junge Männer - durch ältere Ratgeber in die ungeschriebenen Gesetze einer Organisation eingewiesen wurden.

Mentoring heute

Heute wird die Mentoring-Beziehung häufig als Tandem bezeichnet, wobei der Mentor/ die Mentorin auf dem hinteren Platz sitzt, Kraft gibt und "schiebt", während die Mentee die Richtung vorgibt.

Mentoring ist ein personengebundener Lernprozess, der seine Stärke aus der Besonderheit und der Wechselseitigkeit einer persönlichen Beziehung bezieht. Die Beziehung ist freiwillig, vertraulich, außerhalb der Hierarchie und ohne Weisungsbefugnis. Sie ist eine geschützte Beziehung, die Ausprobieren, Experimentieren, Lernen und Fehlermachen erlaubt.

Mentoring morgen

Mentoring wird aufgrund verschiedener Charakteristika in der Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, weil:

1. das wesentliche Element des Mentoring das Gespräch ist. Miteinander zu sprechen ist die Grundlage für Verständnis, Reflexion und Lernen - und es ist die preiswerteste Form, einander Interesse und Anerkennung zu zeigen.
2. Mentoring ist nicht nur etwas für extrovertierte Menschen - auch Persönlichkeiten, die ihrem Typus entsprechend eher zurückhaltend, abwartend und distanziert eine Kommunikationsbeziehung beginnen, können durch Mentoring gewinnen.
3. der viel zitierte Generationenkonflikt an der Stelle erlischt, an der das gemeinsame Interesse, durch gute Gespräche zu wachsen, stärker ist als die Befürchtung, "man würde sich nicht verstehen".
4. es individuell auf die Bedürfnisse der zu fördernden Person und deren Ziele zugeschnitten werden kann.
5. bei Mentoring geistiges Kapital durch Erfahrene weitergegeben wird, die ein Plus an Lebenserfahrung und sozialer Intelligenz besitzen.
6. Mentoring fördert und fordert – da es sich bei den Mentees und MentorInnen in der Regel um Personen handelt, die bereit sind sich auf ein Wagnis einzulassen, die Ideenmut und die Bereitschaft sich selbst zu hinterfragen mitbringen.

2. Zielsetzungen

2.1. Mentoring und innovatives Lernen

Lernen im Mentoring ist ein Prozess, der sich individuell an den Voraussetzungen der/des Mentee orientiert und ihr die Möglichkeit bietet vom Wissen und den Erfahrungen des Mentors, der Mentorin zu profitieren.

Innovatives Lernen ist heute eine grundlegende organisatorische und gesellschaftliche Notwendigkeit - es entscheidet über die Zukunftsfähigkeit sozialer Systeme. Lernen bedeutet nicht die Aufnahme von immer mehr Informationen, sondern die Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten und die Auseinandersetzung mit den eigenen Gedanken und Vorstellungen. Lernprozesse müssen daher so gestaltet sein, dass Ziele, Interessen, die soziale Situation und die emotionalen Aspekte des Lernenden mit einbezogen werden. Institutionalisiert man diesen Lernprozess, z.B. durch ein gewerkschaftsinternes Mentoring-Programm, dann kann ein Lernen ermöglicht werden, das Einstellungs- und Verhaltensänderungen beim Lernenden einerseits als auch eine weitere Kultivierung der Organisation zu einer "lernenden Organisation" bewirkt.

Mentoring bietet dabei zweierlei: zum einen eine geschützte, vertrauliche Situation, in der Fehlermachen und Experimentieren erlaubt ist, zum anderen die "reale Situation" der Interaktion mit Menschen und deren unterschiedlichen Erfahrungshintergründen.

Mentoring ist damit ein positives Merkmal einer lebendigen Kultur, die von gegenseitiger Aufmerksamkeit und Wissenstransfer geprägt ist.

Mentoring kann einen starken Beitrag leisten,

- wenn es das Ziel ist, eine Gesellschaft der Selbstständigkeit anzustreben, in der der Einzelne mehr Verantwortung für sich und andere trägt und in der er das nicht als Last, sondern als Chance begreift.
- wenn es das Ziel ist, eine Gesellschaft der Solidarität anzustreben im Sinne des Vertrauens auf das verantwortliche Handeln jedes Einzelnen für sich selbst und die Gemeinschaft.

2.2. Mentoring für den Dialog zwischen den Generationen

Gesellschaftspolitisch verankerte Mentoring-Programme bieten eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

Wir wissen seit langem, dass sich die demographische Entwicklung der Bevölkerung auf die Organisationen und Unternehmen übertragen wird. Das bedeutet, dass der Anteil der älteren Beschäftigten wächst und der Anteil der Jüngeren abnehmen wird. Der Anteil der über 50jährigen wird somit bald den Anteil der 30jährigen übersteigen. Es ist daher von großer Bedeutung, den Integrationsprozess zwischen "Alt" und "Jung" so zu gestalten, dass

- Wissen und Erfahrung der Älteren zum Nutzen der Organisationen erhalten bleibt,
- Jüngere schneller lernen können und die
- Wettbewerbsfähigkeit der Menschen und Organisationen gestärkt wird.

Eine Plattform, die den beiden Generationen die Möglichkeit gibt, miteinander neuen Kontakt aufzunehmen, ist also in jeder Hinsicht wünschenswert.

2.3. Mentoring als Strategie der Personalentwicklung

Mentoring zeichnet sich im Gegensatz zu herkömmlichen Instrumenten der Personalentwicklung, wie z.B. fachlichen Qualifizierungsseminaren dadurch aus, dass es sich um ein berufsbegleitendes Instrument handelt, das für alle Gruppen von Mitarbeiter/innen eingesetzt werden kann. Das Grundkonzept des Mentoring kann flexibel an die jeweiligen Zielsetzungen und Bedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen angepasst werden.

Die Inhalte und die Zielsetzung des Austauschs im Mentoring-Tandem werden von der Mentee bestimmt, der damit verschiedene Möglichkeiten für ihre Weiterentwicklung offen stehen. Diese Freiheit in der Zielsetzung und in der Gestaltungsmöglichkeit der Mentoring-Beziehung hat zur Folge, dass die Mentee im Verlauf ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm lernt, zu größtmöglicher eigener Verantwortlichkeit und Zielgerichtetheit zu gelangen und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen best möglichst zu entfalten.

3. Mentoring: eine Strategie, verschiedene Konzepte

Mentoring-Beziehungen können auf unterschiedliche Weise geknüpft werden. Sie können auf informellem Weg, rein zufällig, entstehen: ein Mentor/ eine Mentorin bietet einer Mitarbeiterin seine Unterstützung an und erklärt sich bereit diese zu fördern.

Mentoring-Programme ermöglichen hingegen die geplante Bildung von Mentoring-Beziehungen, d.h., dass der Kontakt zwischen Mentee und Mentor/in durch eine Person, die mit der Durchführung des Mentoring-Programmes betraut ist, hergestellt wird. Auf diese Weise können Beziehungen geknüpft werden, die rein zufällig nie zustande kommen würden. Hierzu zählen insbesondere auch Förderbeziehungen zwischen Männern und Frauen.

Darüber hinaus tragen offizielle und transparente Programme dazu bei, dass die Mentoring-Beziehung nicht negativ mit „Günstlingswirtschaft“ (Protektionismus) assoziiert wird. Die Formalisierung von Mentoring-Beziehungen und damit ihre Einbettung in offizielle organisationssinterne oder –externe Programme soll zudem dazu beitragen, die Mentees und MentorInnen in ihrem Austausch zu unterstützen.

Mentoring-Beziehungen im Rahmen von Programmen sind als funktionale Partnerschaften auf Zeit angelegt. Die meisten Programme dauern zwischen 9 und 15 Monaten, wobei in der Regel weitere Programmzyklen folgen. Die offizielle Programmdauer legt jedoch nur den Zeitrahmen für die Begleit- und Unterstützungsveranstaltungen fest. Die Mentoring-Beziehungen können unabhängig von der Dauer des Programms weitergeführt werden.

Internes und externes Mentoring

Mentoring-Austausch kann zwischen zwei Personen derselben Organisation erfolgen (interne Programme) oder aber auch zwischen Personen aus unterschiedlichen Zusammenhängen (externe Programme).

In externen Mentoring-Programmen wird den Mentees entsprechend ihren Zielvorstellungen und Wünschen ein Mentor/ eine Mentorin zugeordnet, der/ die in einer anderen Organisation tätig ist. Dies hat für die Mentee den Vorteil, dass sie sich unabhängig von der eigenen Organisation berufliche Perspektiven erarbeiten und Kontakte knüpfen kann.

Der Nachteil einer externen Programmorganisation ist, dass der Mentor keine persönliche Kenntnis über die Arbeitssituation der Mentee besitzt und die mikropolitischen Besonderheiten der Organisation in der Regel nicht kennt.

Cross-Mentoring

Eine Variante des externen Mentorings sind Cross-Mentoring-Programme. Bei dieser Form schließen sich einige Unternehmen oder Organisationen zusammen um gemeinsam ihre jungen Führungskräfte zu fördern. Potenzialträger/innen erhalten einen Mentor / eine Mentorin aus einem anderen Unternehmen als Sparringspartner, Berater, Gesprächspartner und Begleiter. Gemeinsam reflektieren sie berufliche Themen sowie Entwicklungsperspektiven für die Mentee und tauschen sich zum Thema Führung aus.

Ein prominentes Beispiel in Deutschland ist das Cross-Mentoring München, das im März 2001 in München begonnen hat und seitdem in jährlichen Zyklen durchgeführt wird. An dem Programm, das es sich zum Ziel gesetzt hat, ausschließlich den weiblichen Führungsnachwuchs zu fördern, beteiligen sich mittlerweile 16 Unternehmen.

Selbstverständlich lassen sich Cross-Mentoring Programme auch für andere Zielgruppen etablieren.

Peer Mentoring

Die Besonderheit des Peer-Mentoring liegt darin, dass die zu fördernde Mentee von jemandem unterstützt wird, der sich auf der gleichen Ebene in der Organisation befindet, aber in manchen Bereichen bereits über mehr Erfahrung verfügt.

Besondere Synergieeffekte ergeben sich durch die relative Nähe der beiden Personen. So sind Peer-Mentoring Beziehungen z.B. zwischen Funktionärinnen denkbar, die eine neue Funktion übernommen haben. Durch den Austausch über gemeinsame Anfangsschwierigkeiten unterstützen sich die Personen gegenseitig. Durch die Etablierung einer klaren Zielsetzung und den engen Austausch miteinander unterscheiden sich Peer-Mentoring Beziehung in ihrer Wirkung von unverbindlichen Netzwerkkontakten.

4. Mentoring für verschiedene Zielgruppen

Mentoring-Programme können für ganz unterschiedliche Zielgruppen konzipiert und umgesetzt werden.

Unter einer Zielgruppe in einer Organisation werden Menschen verstanden, die sich innerhalb dieser Organisation in ähnlichen Positionen, Funktionen bzw. Prozessen befinden, und daher durch ein gemeinsames Interesse und durch eine ähnliche Ausgangssituation für ihre Lernentwicklung verbunden sind.

Bereits aus dem Strukturaufbau einer Gewerkschaft lassen sich zwei wesentliche Zielgruppen identifizieren.

- Ehrenamtlich tätige Mitglieder und hauptamtliche Mitarbeiter

Neben diesem grundlegenden Strukturmerkmal sind noch andere Kriterien für die Spezifizierung von Zielgruppen hilfreich.

- Maß der Erfahrung in der gewerkschaftlichen/ beruflichen Tätigkeit, die sich z.B. in der Dauer der Tätigkeit ausdrückt
- Erfahrung in spezifischen Funktionen, z.B. Gewerkschaftssekretärin, Frauenreferent/in, Schuldirektor/in etc.

Innerhalb der Gewerkschaft und anderer Organisationen lassen sich so Zielgruppen spezifizieren, die Erfahrungswissen z.B. in Funktionen bereits erworben haben und Personengruppen, die zur Ausübung ihrer Tätigkeit von genau diesen Erfahrungen profitieren können.

So ist es denkbar, dass z.B.

- Junge GewerkschaftssekretärInnen durch „alte Hasen“ im Rahmen einer Mentoring-Beziehung unterstützt werden.
- Interessierte Neumitglieder in die Zusammenhänge gewerkschaftlicher Arbeit eingeführt werden.

Darüber hinaus lassen sich Zielgruppen in den Organisationen spezifizieren, die durch die GEW betreut werden, also u.a.

- Lehrer/ innen, die für Führungstätigkeiten qualifiziert werden sollen.
- Erzieher/ innen, die eine Leitungsaufgabe neu übernommen haben, etc.

Das Schulamt Frankfurt am Main hat im Jahr 2002 für die Zielgruppe „Frauen, die eine berufliche Veränderung und eine berufliche Karriere ins Auge gefasst haben“ und „die im Schuldienst tätig sind“, ein Mentoring-Programm zur berufsbegleitenden Unterstützung und Förderung von Lehrerinnen für Leitungsfunktionen durchgeführt.

Als Mentorinnen standen

- Schulleiterinnen und Stellvertretende Schulleiterinnen aus allen Schulformen*
- Abteilungsleiterinnen von beruflichen Schulen*
- Studienleiterinnen und Fachbereichsleiterinnen an Gymnasien*
- Schulzweigleiterinnen und Stufenleiterinnen von Gesamtschulen, Förderstufen, Sonderschulen, Haupt- und Realschulen*
- Leiterinnen, Stellvertretende Leiterinnen, Ausbildungsleiterinnen von Studienseminaren zur Verfügung.*

Mit dem Projekt sollte das Ziel verfolgt werden, Lehrerinnen zu motivieren, sich mit Schulleitungsaufgaben auseinander zu setzen, die eigene Rolle und berufliche Perspektiven zu reflektieren und die Entwicklung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz zu fördern.

Entsprechend der Zielsetzung des jeweiligen Programms können zudem innerhalb dieser Zielgruppen Schwerpunkte gesetzt werden. So wurden bisher in verschiedenen Gewerkschaften z.B. reine Frauenprogramme angeboten, um den Anteil der Frauen in gewerkschaftlichen Funktionen zu erhöhen und die Frauen in ihren Funktionen zu stärken.

Oftmals ergibt sich durch die Auswahl der Zielgruppe und die Definition der Zielsetzung auch die Entscheidung für ein internes bzw. externes Mentoring-Programm. So können Zielgruppen, wie z.B. Studenten und Studentinnen, die beim Berufseinstieg unterstützt werden sollen, nur durch bereits berufstätige Mentoren und Mentorinnen anderer Organisationen gefördert werden.

Erfahrungen mit Mentoring in Gewerkschaften

Einige Gewerkschaften haben mit Mentoring-Programmen bereits Erfahrungen gesammelt.

Als Zielgruppe sind dabei vor allem Frauen in den Blick geraten, die in Bereichen und Funktionen gewerkschaftlicher Aktivitäten unterrepräsentiert sind. Dabei wurden in Programmen ehrenamtlich wie hauptamtliche tätige weibliche Mitglieder gemeinsam gefördert.

Das Programm „VERA“ der ehemaligen Deutschen Postgewerkschaft hat u. a. die Zielgruppe junge Gewerkschaftssekretärinnen im Blick gehabt und diese durch erfahrene Gewerkschaftssekretäre und Sekretärinnen für die Dauer von 12 Monaten unterstützt.

Die Zielsetzung des Programmes war es, Frauen zu unterstützen, die eine neue Position erreicht haben. Zudem sollten vorhandene Potenziale sichtbar gemacht und gefördert werden. Darüber hinaus war beabsichtigt, eine Entwicklung von weiblichen Nachwuchskräften sowohl im hauptamtlichen als auch im ehrenamtlichen Bereich der DPG durch das Programm zu ermöglichen.

Von März 2000 bis März 2001 arbeiteten die Tandems, die sowohl aus dem ehrenamtlichen als auch hauptamtlichen Bereich kamen, zusammen.

In der konkreten Umsetzung solcher „gemischten“ Programme ist zu beachten, dass insbesondere die zeitliche Verfügbarkeit der ehrenamtlichen Kolleginnen eingeschränkt ist. Aber sowohl im hauptamtlichen, wie auch ehrenamtlichen Bereich haben Frauen in den Gewerkschaften, die sich erfolgreich in einer herausragenden Position behaupten, Vorbildcharakter.

So wurden z.B. im Rahmen des Programms „VERA“ hauptamtliche Gewerkschaftssekretärinnen gefördert, die nach der Teilnahme am Programm in Funktionen unterhalb des Bundesvorstandes von ver.di gewechselt sind.

Damit hat das Programm „VERA“ Frauen in ihrer persönlichen Karriereentwicklung unterstützt. Ein Ansatz, der auch in großen Unternehmen erfolgreich umgesetzt wurde. Dort wurden bisher vor allem karriereorientierte Frauen und potenzielle Nachwuchskräfte unterstützt. Diese Programme setzen zumeist bei der Gruppe der weiblichen „High Potentials“ an, die in den Unternehmen bereits im mittleren Management tätig sind. Hier können die Frauen durch einen Mentor/in auf der Ebene des Top-Managements weiter gefördert und in ihrer weiteren Karriereplanung unterstützt werden

Die Förderung von Frauen, die bereits erste Stufen auf der Karriereleiter erklommen haben, ist sowohl bei der GEW selbst als auch bei den durch die GEW betreuten Organisationen, z.B. im Schuldienst denkbar. So können z.B. Frauen, die bereits langjährige Erfahrung im Schuldienst gesammelt haben, auf die Leitungsfunktion einer Rektorin bzw. Direktorin hin gefördert werden, wie dies im Programm des Schulamtes Frankfurt am Main versucht wurde.

Ein gewerkschaftliches Projekt, das ganz konkret Frauen in Funktionen förderte, ist das Programm „FIFF- Frauen in Führungsfunktionen“.

Das Programm „FIFF – Frauen in Führungsfunktionen“, das durch ver.di Nordrheinwestfalen durchgeführt wurde, hat sich ausschließlich an junge ehrenamtliche Kolleginnen gewandt, die nach der Gründung von ver.di in den Bezirken oder Landesbezirksfachbereichen Funktionen übernommen hatten. Die Mentees sollten in der Funktion gestärkt und ermutigt werden und befähigt werden, künftig führende Funktionen (z. B. Bezirksvorsitzende, Landesbezirksfachbereichsvorsitzende) zu übernehmen. Das Programm, das 12 Monate dauerte, unterstützte seine Mentees zusätzlich mit einem Kommunikationstraining. Die Mentoren und Mentorinnen waren haupt- und ehrenamtliche Kollegen und Kolleginnen von ver.di aus Nordrheinwestfalen.

Ein Programm der GEW Nordbaden hat bereits im Jahr 2000 eine gemischte Zielgruppe von Frauen in den Blick genommen, die sich einerseits in gewerkschaftlichen und andererseits in schulischen Funktionen weiterentwickeln wollten.

Im Projekt „Mentoring“ der GEW Nordbaden wurden Frauen gefördert, die sich entweder innerhalb der GEW stärker einbringen wollten, oder die eine berufliche Veränderung und Karriere ins Auge gefasst haben. Als Mentorinnen waren daher GEW-Kolleginnen und Schulleiterinnen tätig, die entsprechend den Zielen der Mentees als Mentorinnen eingesetzt wurden.

Eine weitere Zielgruppe wurde im DGB-Mentoring-Projekt "Marta Ebenhoch", das vom Deutschen Gewerkschaftsbund in Baden-Württemberg durchgeführt wurde, angesprochen.

Im Mentoring-Projekt „Marta Ebenhoch“ hatten 16 Tandems aus Betrieben, Schulen, Polizei, Verwaltung und den Gewerkschaften die Möglichkeit sich 15 Monate zu beruflichen und gewerkschaftspolitischen Fragestellungen auszutauschen und sowohl berufliche als auch Perspektiven in der Gewerkschaft für die Mentees auszuloten. Die Koordination und Leitung des Projektes lag in den Händen des DGB. Alle vertretenen Gewerkschaften beteiligten sich an dem Projekt, indem sie Mentees und MentorInnen zur Teilnahme benannt haben. Die überwiegende Mehrheit der Tandems wurde gewerkschaftsintern gebildet. In den Fällen jedoch, in denen ein Austausch über die Grenzen der eigenen Gewerkschaft sinnvoll erschien, wurden auch gewerkschaftsübergreifende Tandems gebildet.

Im Projekt „Marta Ebenhoch“ wurden verschiedene Ziele verfolgt. Einerseits sollten die Frauen unterstützt werden, die vor kurzem eine neue Position erreicht haben. Andererseits sollten Frauen angesprochen werden, die auf eine neue Funktion

vorbereitet werden sollten.

Aufgrund des gewerkschaftsübergreifenden Charakters kamen die teilnehmenden Kolleginnen aus den verschiedenen beteiligten Gewerkschaften. Am Programm beteiligt haben sich sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Kolleginnen. Ziel des Programms war es, die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mentees weiter zu entwickeln sowie einen Know-how-Transfer von erfahreneren zu weniger erfahrenen Personen zu ermöglichen.

Beispielhaft lassen sich für das „Marta Ebenhoch“ Projekt folgende wesentliche Ergebnisse für Mentees, Mentoren und Mentorinnen zusammenfassen:

- Für über 70% der Mentees und der Mentoren und Mentorinnen haben sich ihre Erwartungen an ihre Teilnahme am Programm erfüllt.
- Die Zusammenarbeit zwischen Mentees und Mentoren und Mentorinnen wurde von diesen als „Win-Win-Situation“ empfunden.
- Die Mentees sind sicherer und kompetenter geworden, auch wenn Sie noch nicht alle gesteckten Ziele erreicht hatten.
- Die persönliche Bekanntheit in der Organisation hat sich für die Mentees gesteigert.

(Das Programm wurde als Pilotprojekt durchgeführt und die Ergebnisse evaluiert.)

5. Die Rollen im Mentoring

Die Mentee : Rolle – Voraussetzungen – Anforderungen

Mentee zu sein, heißt, das "Geschenk" einer Person anzunehmen, mit ihr über die eigene berufliche und persönliche Entwicklung sprechen zu können.

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/ des Mentors, um die eigenen Ziele überhaupt identifizieren zu können. Sind sich Mentor 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 der Mentee selbst muss mit den erreichten Zielen und den neuen Erkenntnissen seine eigene Zukunft gestalten. Die "Urheberschaft" seines Weges verbleibt immer beim Mentee. Die bestmöglichen Akzente, Kriterien oder Bedingungen herauszuarbeiten, erfordert vom 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

Der Mentor/ die Mentorin: Rolle – Voraussetzungen – Aufgaben

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

Zur zentralen Aufgabe des Mentors 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 einen Mentor 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

6. Der Mentoring-Prozess

Ein Mentoring-Tandem durchläuft im Rahmen des einjährigen Mentoring-Prozesses verschiedene Phasen.

Respektphase

In der Respektphase, die man auch Startphase nennen kann, geht es zunächst darum die formellen Rahmenbedingungen zu klären und die Beziehung zu starten. Der Inhalt und die Ziele müssen bestimmt und die Struktur muss gefunden werden. Beide Beteiligten müssen versuchen, Vertrauen herzustellen, Erwartungen und Rollen abzuklären sowie Ziele zu formulieren. Der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung kann diese Phase abrunden. Die Aufgabe des Mentors in dieser Phase besteht darin, Struktur und Orientierung zu geben; Erlaubnisse zu geben sowie Möglichkeit zu bieten, Befürchtungen auszusprechen und Sicherheit zu gewinnen.

Arbeitsphase

Im Rahmen der Arbeitsphase wird an den festgelegten Zielen gearbeitet. Beratung, Umsetzung von Ratschlägen, Selbstreflexion auf beiden Seiten, gegenseitiges Feedback bestimmen diese Phase. Die Aufgabe des Mentors besteht in dieser Phase darin, empathisch zu beraten, wertfrei zu begleiten, die Erlaubnis zu geben, Fehler zu machen, mit der Mentee Neues auszuprobieren, die Aktivität bei der Mentee zu lassen und letztlich gemeinsam Zwischenbilanz zu ziehen.

Phase des passiven Widerstands

Wenn sich eine tragbare Beziehung etabliert hat, die von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet ist, kann eine Loslösung von Ratgebern und Autoritäten erfolgen. Unter Umständen versucht die Mentee, eigene Ideen trotz des Abratens des Mentors umzusetzen. Vielleicht macht sich sogar Resignation breit, weil Unsicherheit darüber besteht, ob die Ratschläge überhaupt weiterhelfen.

Die Aufgabe des Mentors besteht in dieser Phase darin, konträre Positionen aufzeigen, aber der Mentee die Erlaubnis zu Eigenem, zu Fehlern zu geben. Hier ist es wichtig, die Tür offen zu lassen und Gesprächsbereitschaft zu signalisieren; Grenzen zu finden und zu setzen sowie Metagespräche anzubieten.

Phase der selbstgewählten Beziehung

Diese Phase ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt sowie von der Würdigung des Erreichten. Entweder wird nun ein Abschied ins Auge gefasst oder eine Fortsetzung mit anderen Modalitäten ausgehandelt.

Die Aufgabe des Mentors kann hier darin bestehen, gemeinsam mit der Mentee den künftigen Kontakt sowie mögliche neue Rollen zu besprechen.

7. Was kann Mentoring leisten? – Chancen und Herausforderungen



Eines Morgens wandert ein junger Mann am Fluß entlang als er einen alten Mann entdeckt, der sich unablässig bückt und irgendetwas unermüdlich ins Wasser wirft. Als er näher kommt, erkennt er, dass es junge Fische sind, die im Übermut aus dem Wasser gesprungen sind und nun nicht mehr ins Wasser zurück können. "Guter Mann, hier liegen so viele Fische im Gras. Welchen Unterschied macht es, einige von ihnen zu retten?" fragt der junge Mann zweifelnd. Ohne Pause hebt der Mann einen weiteren Fisch auf und wirft ihn ins Wasser. "Es macht einen Unterschied für diesen hier."

Mentoring-Momente sind Augenblicke, in denen der Austausch mit einem über mehr Erfahrung verfügenden Menschen eine verändernde Wirkung im Leben bewirkt.

Das ist es, was Mentorinnen und Mentoren tun - sie bewirken einen Unterschied für eine einzige Person in einer bestimmten Situation.

Es geht aber nicht nur die Mentees aus dem Unterstützungsprozess des Mentorings mit nützlichen Erfahrungen heraus. Mentoring in sich bietet auch Chancen für Mentoren, indem es Möglichkeiten zur Selbstreflexion eröffnet und soziale Kompetenzen trainiert. Organisationen können auf diese Weise ein sonst nicht wahrgenommenes Potenzial aus dem eigenen Pool ihrer gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschließen. Gerade die zwischenmenschliche Anbindung und die damit verbundene Flexibilität bietet zahlreiche Chancen und einen wechselseitigen Nutzen.

Gewinn für die Mentee

Mentees haben in erster Linie die Möglichkeit, von den Erfahrungen der Mentorin oder des Mentors zu profitieren. Das heißt nicht, dass die Mentee die Erfahrungen, Meinungen und Strategien des Mentors unbedingt gutheißen oder gar übernehmen soll. Es geht vielmehr darum, im Dialog und in der Diskussion mit dem Mentor, eigene Strategien entsprechend der persönlichen Kompetenzen zu entwickeln und sie in den eigenen Alltag zu integrieren.

- Die Anerkennung und Wertschätzung durch den Mentor stärken das Selbstbewusstsein und können enorm motivieren. Es ist ein Geschenk, einen Menschen zu haben, der einem mit Rat und Tat zur Seite steht, Interesse zeigt und Hilfe anbietet.
- Durch eine klare Zielsetzung zu Beginn der Beziehung, lernt die Mentee, den

eigenen Standort und mögliche Ziele zu bestimmen.

- Die Mentee lernt durch den Dialog mit dem Mentor, eigene Meinungen auszudrücken, Feedback zu geben und auch zu erhalten. Dazu gehört, Kritik anzunehmen und konstruktiv umsetzen zu können. Hierbei kann der Mentor helfen.
- Mentoring kann zur Verbesserung des Verständnisses von Organisationszusammenhängen beitragen.
- Die Mentee kann langfristig auf die Person des Mentors zurückgreifen, um Informationen einzuholen. Das führt zu einer Verbesserung der informellen Kontakte und zum Aufbau eines individuellen Netzwerkes.
- Es ist nicht selten, dass sich aus einer Mentoring-Beziehung eine dauerhafte Zusammenarbeit entwickelt. Es entstehen Verbindungen, die von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Offenheit geprägt sind.

Gewinn für den Mentor

- Der Mentor hat die Möglichkeit, die Denkweisen - neue, andere Denkweisen - der jüngeren Generation kennen zu lernen.
- Durch die beratende Funktion haben Mentoren selbst Gelegenheit, ihren eigenen Arbeits- und Führungsstil zu überdenken und zu verbessern und ihre unterstützenden und beratenden Fähigkeiten zu trainieren und anzuwenden.
- Auch Mentoren lernen, Feedback zu geben und zu empfangen. So kann der Dialog zu einer persönlichen Bereicherung werden.
- Dem Mentor wird Gelegenheit gegeben, die Organisation einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten, nämlich aus der Sicht der Mentee.
- Mentoring bietet Austauschmöglichkeiten mit anderen Mentoren und die Zeit, die eigene Arbeit zu reflektieren.
- Mentoring ist eine interessante Konfrontation mit neuen Ideen und Verhaltensweisen und nicht zu vergessen: es macht Spaß, Erfahrungen weiterzugeben.
- Wenn ich die eigenen Erfahrungen, die ich weitergegeben habe, in einer Person aufgehoben weiß, die diese Offenheit schätzt, behutsam damit umgeht und sich mit diesen Erfahrungen - und mit meiner Eigen-Art, damit umzugehen - auseinandersetzt, kann aus dieser Verbindung ein Band geknüpft werden, das über die eigentliche Mentoring-Beziehung hinaus wächst.

Gewinn für den Vorgesetzten (bei internen oder externen Programmen)

Die Mentee als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter des Vorgesetzten erwirbt neue Fähigkeiten und Qualifikationen. Sollte sich aus der Mentoring-Beziehung ein direkter beruflicher Erfolg für die Mentee ergeben, kann sich dies auch für den Vorgesetzten positiv auswirken, da er mit dem Erfolg seiner Mitarbeiter in Verbindung gebracht wird.

- Mentoring kann die Arbeitsmotivation steigern und die Einstellung zur Arbeit verbessern, was unmittelbare Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis und die Arbeitsqualität hat.
- Es kann auch durchaus sein, dass eine Verbesserung der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mentee entsteht, da die Mentee u.U. durch die Arbeit mit dem Mentor mehr Verständnis für die Arbeitssituation seines Vorgesetzten aufbringt.

Gewinn für die Organisation

Mit einem Mentoring-Programm haben Gewerkschaften die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie andere relevante Zielgruppen gemäß ihrem Potenzial zu fördern.

- Zum einen können im persönlichen Kontakt und in der individuellen Förderung begabte und talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt wahrgenommen werden. Zum zweiten können die individuellen Qualitätsprofile optimal weiterentwickelt werden.
- Mentoring steigert die Motivation und die Arbeitszufriedenheit sowohl der Ehrenamtlichen als auch der FunktionärInnen. Lernen wird jenseits der Rangordnungen ermöglicht und bietet so die Möglichkeit, individuelle Entwicklungsbedürfnisse flexibel zu berücksichtigen.
- Mentoring weicht, sofern es in die Organisationskultur integriert wird, unreflektierte und starre Organisationsstrukturen auf und setzt neue Akzente in der Kommunikation.
- Mentoring, wenn es in der Gewerkschaft angesiedelt wird, erhöht die Identifikation aller Beteiligten mit der Organisation, die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen und den Generationen und kann das Gewerkschaftsklima verbessern.
- Ein dynamisches Netzwerk mit - auf kommunikativer und persönlicher Ebene - verbundenen Mitarbeitern, ist auch in schwierigen Zeiten belastbar.

