



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

Arbeitsbereich: Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung

Prof. Dr. S. Peters

---

Sibylle Peters  
Sonja Schmicker  
Sybille Weinert

**Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von  
Fach- und Führungskräftenachwuchs**

Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen

**Arbeitsbericht Nr. 55**

Mai 2006

ISSN 1437-8493

## **Die Arbeitsberichte des Arbeitsbereiches Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung:**

Diese Reihe repräsentiert den Bereich Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung in seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten der betrieblichen Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Die Arbeitsberichte bieten die Möglichkeit, Beiträge aus aktuellen Forschungsprojekten und Qualifikationsvorhaben ebenso wie Diskussions- oder Thesenpapiere zu veröffentlichen. Daneben bildet die Reihe auch ein Informations- und Diskussionsforum für unsere Kooperationspartner und deren Beiträge. Weiterhin sollen in dieser Reihe hochwertige Magisterarbeiten von Studierenden des Arbeitsbereichs erscheinen.

*Herausgeber:*

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Arbeitsbereich: Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung  
Prof. Dr. Sibylle Peters

*Anschrift:*

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)  
Zschokkestraße 32  
D-39104 Magdeburg

Tel.: (0391) 67 16 623  
Fax: (0391) 67 16 550  
e-mail: [sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de](mailto:sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de)

*Redaktion*

Ulrike Frosch

*Herstellung:*

Universitätsdruckerei Magdeburg

© Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik,  
Postfach 4120, D-39016 Magdeburg.  
Jede Form der Weitergabe oder Vervielfältigung  
bedarf der Genehmigung des Herausgebers.

*Sibylle Peters*

*Sonja Schmicker*

*Sybille Weinert\**

## Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von Fach- und Führungskräftenachwuchs

Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen.

---

\* Prof. Dr. Sibylle Peters, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Fakultät f. Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Arbeitsbereich: Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung, Zschokkestr. 32, 39104 Magdeburg, E-mail: [sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de](mailto:sibylle.peters@gse-w.uni-magdeburg.de)  
Dr. Sonja Schmicker, Geschäftsführerin der METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, E-mail: [schmicker@metop.de](mailto:schmicker@metop.de),  
Dipl.-Ing. Sybille Weinert, Mitarbeiterin der METOP GmbH, E-Mail: [Weinert@metop.de](mailto:Weinert@metop.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung .....	1
Mentoring-Leitfaden .....	3
1. Fragen und Antworten zum Mentoring .....	3
1.1 Was ist Mentoring?	3
1.2 Wann sollte man über Mentoring nachdenken?	4
1.3 Welche Formen von Mentoring gibt es?	4
1.4 Was sind flankierende Maßnahmen zur Unterstützung des Mentorings?	5
1.5 Wie lange dauern Mentoring-Programme?	7
1.6 Was wird von MentorInnen und Mentees erwartet?	7
1.7 Wie werden die TeilnehmerInnen ausgewählt?	7
1.8 Welche Aspekte sind bei der Gestaltung eines Mentoring-Programms wichtig?	8
1.9 Was sind Nutzensargumente für Mentoring?	9
1.10 Welche betrieblichen Rahmenbedingungen sind zu beachten?	10
2. Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung von Mentoring .....	11
3. Mentoring-Vereinbarung (Muster) .....	14
4. Beispiele für erfolgreiche Mentoring-Programme .....	15
Anhang .....	19

## Einleitung

Mentoring hat sich sowohl in Unternehmen als auch in Organisationen seit einigen Jahren als Personalentwicklungsinstrument bewährt und es konnten damit bemerkenswerte Effekte in Form von win-win-Situationen für alle Beteiligten – die jungen Nachwuchskräfte, die Fach- und Führungskräfte und die jeweilige Organisation – erreicht werden. Auf diesem Wege werden in Zeiten des strategischen Wandels überlebenswichtige Ressourcen und bisher nicht berücksichtigte Wissenspotenziale – unkonventionell, schnell – für einen gezielten Einsatz erschlossen. Durchgängig ausgewiesen werden Effekte der Kompetenzentwicklung, der Verbesserung der Kommunikation und Kooperation, der persönlichen und strukturellen Vernetzung sowie der Steigerung der Effizienz der Organisation. Mentoring stellt hierbei ein äußerst effektives, individuell gestaltbares und wenig aufwändiges Instrument dar, das von Anfang an funktioniert – on the job.

Mentoringprogramme erfreuen sich generell einer zunehmenden Beliebtheit, weil sie für Unternehmen, die keine eigene Personalabteilung haben und haben werden, schnell anwendbar sind und unkonventionell die Frage der Fach- und Führungsnachwuchskräfte thematisieren und in Verantwortung eines erfahrenen Experten diese Aufgabe delegieren können. Gegenwärtig wird der Radius der Anwendung von Mentoringprogrammen immer größer und für folgende Personalfragen erprobt:

- große Firmen setzen Mentoringprogramme für einen Umgang mit den neuen Antidiskriminierungsgesetzen ein, wenn das Teile ihrer Belegschaftsgruppen tangiert,
- große Firmen versuchen ihre ehemaligen Mentees aufgrund ihres Erfahrungsschatzes als Mentor für den jungen Nachwuchs zu gewinnen,
- mittelständische Firmen versuchen über Mentoringprogramme ihren Fachkräftenachwuchs mit Migrantenhintergrund zu entwickeln.

Im Rahmen der von uns durchgeführten Mentoring-Projekte „Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt“, „double step“ und „regiostart“, alle gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt, konnten wir zahlreiche praktische Erfahrungen zur Realisierung solcher Programme sammeln. Durch die NetzwerkpartnerInnen wurde eine Vielzahl von praktischen Fragen gestellt, die

im Projektverlauf wiederholt zu beantworten waren. Dieser Erfahrungshintergrund war Anlass für uns, wesentliche Fragen, Gestaltungsschwerpunkte und Lösungsansätze zu dokumentieren und für Unternehmerinnen und Unternehmer als betriebliche AnwenderInnen nutzungsgerecht und effizient aufzubereiten. Insofern ist der hier vorgestellte Leitfaden immer wieder eine Basis für Unternehmen geworden, über Mentoring nachzudenken und nach Erprobungsstrategien zu suchen, um Führungskräfte neben spezifischen Rekrutierungsmaßnahmen auch auf Strategien loser Kopplungen zwischen erfahrenen Experten und jungen Hochschulabsolventen aufmerksam zu machen. So konnte der Leitfaden mehrfach erprobt und weiterentwickelt werden, so dass wir mit dem vorliegenden Ergebnis Unternehmen und Organisationen dazu anregen möchten, Mentoring als wirksames Instrument ihrer betrieblichen Personalpolitik anzuwenden, Personalverantwortlichen und Geschäftsleitungen Mentoring näher bringen und bei der Gestaltung solcher Programme Unterstützung geben.

Im ersten Teil haben wir für Sie wesentliche Fragestellungen und Antworten zusammengestellt und im zweiten Teil daraus eine Checkliste zur Vorbereitung Ihres ganz spezifischen Mentoring-Programmes erarbeitet, um Ihnen die Wahl eines entsprechenden Mentoring-Designs zu erleichtern.

Vor diesem Hintergrund ist ein Buch mit dem Titel „Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring“ 2002 erschienen, das gerade in die 2. Auflage geht (im Anhang des Arbeitsberichtes finden Sie die Titelseite abgedruckt).

Weiterhin prüfen wir gegenwärtig, wie sich Mentoringprogramme für interessierte Unternehmen und Organisationen organisieren lassen und möchten Sie auf eine Veranstaltung im Oktober 2006 aufmerksam machen, in der Sie mehr Informationen zu Chancen und Einsatzmöglichkeiten von Mentoring in Ihrem Unternehmen erhalten können. Mehr Informationen hierzu sowie ausgewählte Vortragsfolien und einen Buchbeitrag zum Thema Mentoring finden Sie ebenfalls im Anhang dieses Heftes.

# Mentoring-Leitfaden<sup>\*</sup>

Sonja Schmicker/ Sybille Weinert/ Sibylle Peters

## 1. Fragen und Antworten zum Mentoring

### 1.1 Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument zur Begleitung und Unterstützung des beruflichen Weges von Fach- und Führungskräftenachwuchs in Unternehmen und Institutionen. Über einen gelenkten Erfahrungsaustausch zwischen einer erfahrenen Führungspersönlichkeit (MentorIn) und einer jüngeren, weniger erfahrenen Person (Mentee), die am Anfang ihrer Berufs- und Karrierelaufbahn steht, werden Kompetenzentwicklungsprozesse eingeleitet, die zum Einen wissens- und könnenserweiternd sind und zum anderen motivationale Wirkungen haben. Im Mittelpunkt steht die gezielte Weitergabe von beruflichem und persönlichem Erfahrungswissen in einer geschützten hierarchiefreien Beziehung. Über diese Weitergabe ganz persönlicher Erfahrungen werden vor allen Dingen soziale Kompetenzen (soft skills), wie z. B. kommunikative Fähigkeiten, Problemlösekompetenz, Engagement und Ideenreichtum bei den Beteiligten entwickelt. Die Chancen für Berufs- und Karriereeinstieg werden durch die Vermittlung von förderlichen Kontakten und die Einbindung der Mentees in Netzwerke verbessert. Unternehmen erhalten durch Mentoring-Programme neue Anregungen durch Bearbeitung von innovativen Aufgabenstellungen durch die Mentees und können eine Sensibilisierung für strategisches Personalmanagement und neue Wege der Personalentwicklung einschließlich -auswahl und -rekrutierung erfahren.

---

<sup>\*</sup> Überarbeiteter Beitrag aus dem Buch Peters/Schmicker/Weinert (2002): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, Rainer Hampp Verlag, Mering

## 1.2 Wann sollte man über Mentoring nachdenken?

Über Mentoring in einem Unternehmen strategisch nachzudenken, ist in jedem Falle interessant. Spätestens, wenn folgende Fragen auftreten, sollten Unternehmerinnen und Unternehmer über Personalentwicklungsmaßnahmen, z. B. über Mentoring nachdenken:

- Sind Sie mit der Entwicklung Ihres Unternehmens zufrieden? Welche Veränderungen (z. B. Erweiterungen des Geschäftsfeldes) sind im Unternehmen geplant?
- Welche personellen Stärken, welche Schwächen sehen Sie in Ihrem Unternehmen?
- Stehen Managementveränderungen z. B. altersbedingt an?
- Entsprechen die Fach- und Führungskräfte den betrieblichen Anforderungen?
- Wie zufrieden sind Ihre MitarbeiterInnen?
- Wünschen Sie sich mehr Motivation und Betriebsidentifikation?
- Gibt es Qualitätsprobleme in der Arbeit?
- Was sagt der Krankenstand?
- Wie entwickeln und unterstützen Sie die Potenziale von Frauen in Ihrem Unternehmen?

## 1.3 Welche Formen von Mentoring gibt es?

Bei formellen (bewusst organisierten) Mentoring-Programmen unterscheidet man im Wesentlichen zwei Formen:

### a) **betriebsinterne Mentoring-Programme:**

Mentees und MentorInnen sind ausschließlich MitarbeiterInnen und Führungskräfte aus einem Unternehmen; aufgrund der Gestaltung von hierarchiefreien Tandem-Beziehungen zwischen Mentees und MentorInnen funktionieren betriebsinterne Mentoring-Programme erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße, also zumeist nur in Großunternehmen

### b) **Cross-Mentoring-Programme:**

Diese sind eine Form des externen formellen Mentorings, in denen die beiden TandemteilnehmerInnen aus unterschiedlichen Unternehmen/Organisationen kommen.

Bewährt haben sich beide Varianten, wobei letztere zusätzliche Impulse von außen ermöglicht und für die Gestaltung der betrieblichen Prozesse neue Sichtweisen und Perspektiven eröffnet. Insgesamt sollte man Mischformen vermeiden und sich für eine Form entscheiden, um den Tandems (Mentee/MentorIn) gleiche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Mentoring-Programme zur spezifischen Frauenförderung beziehen nur weibliche Mentorinnen in das Programm ein, da hier gezielt Frauen aufgebaut werden sollen, die sich oft in einer Altersstufe befinden, in der Themen zur Vereinbarkeit von Familien- und Karriereplanung eine große Rolle spielen. Bewährt haben sich jedoch aufgrund der hohen geschlechtsübergreifenden Akzeptanz gemischte MentorInnen-Gruppen. Unter dem Gender-Aspekt und der Eröffnung von Entwicklungsperspektiven für Frauen und Männer in einem gleichberechtigten Kontext sind gemischte MentorInnen-Gruppen zu empfehlen. Werden jedoch weitestgehend frauenspezifische Themen des Erfahrungsaustausches gewünscht, sollten nur Frauen im engeren Sinne in das Programm einbezogen werden.

#### **1.4 Was sind flankierende Maßnahmen zur Unterstützung des Mentorings?**

Zur Unterstützung des Mentorings sind flankierende Maßnahmen empfehlenswert. Auf Training, Coaching und Transfer & Diskurs möchten wir hinweisen und können diese Module anbieten.

##### Training

Der Kompetenzentwicklungsprozess und die Vernetzung der Mentees untereinander im Rahmen des Mentorings werden nachhaltig zusätzlich durch prozessbegleitende Trainingsmaßnahmen unterstützt. Bewährt haben sich Trainings zur Entwicklung überfachlicher Kompetenzen (soft skills) in einem Mindestumfang von 10 Trainingstagen á 8 Stunden. Die Trainingsinhalte sind bedarfsorientiert mit den Mentees abzustimmen.

Folgende Themen können empfohlen werden:

- Grundlagen der Kommunikation (Kommunikationsmodelle, Gesprächsführung, Konfliktmanagement)
- Gruppen- und Teamarbeit, Moderation (ergebnisorientiert Besprechungen steuern)
- Präsentation (zielgruppenspezifisch präsentieren, persönliche Wirkungen erkennen und reflektieren...)
- Projektmanagement (Projekte gezielt und systematisch steuern durch Projektplanung und -controlling, Probleme strukturiert und zeitnah lösen, Prioritäten setzen)
- Führung und Zusammenarbeit in Zeiten des Wandels (als Führungskraft Veränderungen richtungsweisend gestalten, Arbeit mit Zielvereinbarungen, Planung und Durchführung von Personalgesprächen)
- Zeit- und Gesundheitsmanagement (Gestaltung des Arbeitstages, persönliche Erholungszeiten, Umgang mit Stress...)
- Work-Life-Balance (Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familie als Lebenslaufentwurf).

### Coaching

Angeboten werden hier individuelle Coachingleistungen als Hilfe zur Selbsthilfe bei der Bestimmung persönlicher Handlungsoptionen für die eigene Berufs- und Lebenswegplanung. (Empfehlenswert sind mindestens 4 Sitzungen je Mentee).

### Transfer & Diskurs

In diesem Modul soll der gruppenorientierte Diskurs zwischen den Mentees untereinander, aber auch den MentorInnen sowie den Tandems angeregt werden. Hierfür sollten Begegnungsmöglichkeiten geschaffen werden. Die Formen sind Workshops, Vorträge, Gesprächsabende, kulturelle Angebote etc.

### **1.5 Wie lange dauern Mentoring-Programme?**

Formelles Mentoring als gelenkter Erfahrungsaustausch mit weit reichenden Vernetzungs- und Kompetenzentwicklungseffekten setzt eine Mindestlaufzeit voraus. Bewährt haben sich **Förderzeiten von 6 – 12 Monaten**. Darüber hinausgehende Tandembeziehungen sind gewünscht, aber nicht unbedingt Bestandteil des offiziellen Programms.

### **1.6 Was wird von MentorInnen und Mentees erwartet?**

*Was wird von den MentorInnen erwartet? Wer ist geeignet?*

Eine MentorIn sollte Führungserfahrung haben, ExpertIn sein, vor allen Dingen offen und tolerant gegenüber anderen Menschen sein. Die Neugier und Freude, anderen (jungen) Menschen ihre Erfahrungen und Einstellungen vermitteln zu dürfen, beratend und informierend tätig zu sein, sollte sie motivieren.

Die Frage der zeitlichen Belastung liegt im Ermessensraum der Mentorin/des Mentors. Empfehlenswert sind jedoch 2- 3 Gesprächstermine pro Monat mit der Mentee außerhalb des Tagesgeschäftes.

*Was wird von den Mentees erwartet?*

Mentoring lebt von der Eigeninitiative der Mentees, ihrer Motivation und ihrem Engagement. Mentoring wird nicht von außen organisiert, sondern Mentees haben den Erfolg selbst in der Hand. Sie sollten neugierig sein, mehr über sich zu erfahren, wissen wollen, wie sie auf andere Menschen wirken, wo ihre Stärken und Schwächen liegen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie haben.

### **1.7 Wie werden die TeilnehmerInnen ausgewählt?**

Ausgangspunkt bei der Auswahl der Mentees und MentorInnen sollte das Interesse sein, am Mentoring mitzuwirken. Mentoring basiert auf Freiwilligkeit. Trotzdem gibt es sicherlich betriebliche Bedarfe, speziell den einen oder anderen anzusprechen. Idealerweise sollten betriebliche Bedarfe und persönliche Interessen aufeinander abgestimmt im Mentoring Berücksichtigung finden. Über Personalgespräche sind mögliche PotenzialträgerInnen, sowohl auf Seiten der Mentees als auch auf Seiten der MentorInnen zu identifizieren.

## **1.8 Welche Aspekte sind bei der Gestaltung eines Mentoring-Programms wichtig?**

Mentoring sollte bestimmte Spielregeln, Beziehungsmerkmale und formale Modalitäten beachten.

*Folgende Spielregeln sind einzuhalten:*

- Mentoring muss in einem „geschützten Raum“ stattfinden. Die Gesprächsinhalte werden vertraulich zwischen Mentee und MentorIn behandelt. Nach außen kann nur etwas gegeben werden, wenn beide damit einverstanden sind.
- Mentees und MentorInnen engagieren sich freiwillig im Programm. Zwang von außen ist wenig hilfreich.
- Mentee und MentorIn dürfen nicht im direkten Unterstellungsverhältnis zueinander stehen. Bei der Bildung der Tandems auf eine hierarchiefreie, unabhängige Beziehung zu achten.
- Wichtig sind Kontinuität und Verbindlichkeit in der Tandem-Beziehung, das Treffen von Zielvereinbarungen. (Worüber soll das nächste Mal gesprochen werden, wer bereitet was vor, welchen nächsten Schritt sind zu tun....)

*Beziehungsmerkmale für eine erfolgreiche Tandem-Beziehung*

Die Tandem-Beziehung ist ein ganz besonderes Verhältnis, in dem Ausprobieren und Experimentieren, Lernen und Fehlermachen durchaus erlaubt und erwünscht sind. Dafür bedarf es jedoch einiger wichtiger Prinzipien, die zu beachten sind:

- gegenseitiges Vertrauen
  - gleichberechtigte Beziehung
  - Respekt, gegenseitige Achtung
  - Ehrlichkeit
  - Offenheit
  - Verbindlichkeit/Regelmäßigkeit
  - Wechselseitigkeit – Geben und Nehmen
- „ die Chemie muss stimmen.....“

### *Formale Modalitäten*

Bewährt haben sich zur Legitimation, Dokumentation und Organisation der Mentoring-Beziehung folgende formale Gestaltungsaspekte:

- Abschluss einer Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentee und MentorIn (siehe Muster)
- Festlegungen zu Ort, Zeit, Häufigkeit (Terminvereinbarungen für Gespräche)
- Entwicklung von Themenlisten für die Gespräche
- Abschluss von Zielvereinbarungen
- Ermöglichung und Nutzung unterschiedlicher Kommunikationswege (face-to-face, e-mail, Telefon, Fax, Post)
- Erstellung von Zertifikaten zur Bestätigung einer erfolgreichen Teilnahme.

### **1.9 Was sind Nutzensargumente für Mentoring?**

Win-win-Effekte ergeben sich für

Unternehmen durch:

- Personalgewinnung und Nachwuchsförderung auf effektive Art
- interne berufliche Förderung und Motivation junger MitarbeiterInnen
- Erschließen neuer Informationswege zwischen verschiedenen Abteilungen
- interne berufliche Förderung speziell von Frauen
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen

MentorInnen durch:

- Karriereförderung auf effektive Art
- Reflexion des eigenen Werdeganges, Arbeitsstils und Führungsverhaltens
- Nachdenken über sich selbst, eigene Besinnung
- eigenen Kompetenzzuwachs und Freude darüber, jungen Menschen in der persönlichen und beruflichen Entwicklung Orientierung und Hilfestellung geben zu können
- Spaß an der Weitergabe von Management-, Berufs- und Lebenserfahrungen an junge MitarbeiterInnen
- Ausbau des eigenen Netzwerkes
- Auseinandersetzung mit neuen Ideen und Aufbrechen vertrauter Routinewege
- Verbesserung der eigenen Beratungs- und Coachingfähigkeiten
- Geben und Nehmen von Feedback
- persönlichen Imagegewinn

Mentees durch:

- Sichtbarmachung von Kompetenzen und Potenzialen junger Nachwuchskräfte
- Reflexion der gegenwärtigen beruflichen Situation
- Planung weiterführender Berufs- und Lebenslaufvorstellungen und darin eingebettet vielfältige Berufs- und Lebensstrategien
- Stärkung des Selbstbewusstseins
- Identitätssteigerung durch Vorbildwirkung
- Verbesserung der Selbsteinschätzung
- Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen
- Aufzeigen beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten und Entdecken neuer Tätigkeitsfelder
- Karriereeffekte und Anregungen für berufliche Änderungen
- Knüpfen bzw. Ausbau des Netzwerkes.

### **1.10 Welche betrieblichen Rahmenbedingungen sind zu beachten?**

Das Management muss hinter dem Programm stehen. MitarbeiterInnen sollten in die Gestaltung des Programms eingebunden werden (topdown/bottomup). Hilfreich ist die Entwicklung eines Projektes für die Planung, Durchführung und Nachbereitung des Mentoring sowie die Bildung einer Projektgruppe und die Benennung einer/eines Projektverantwortlichen. Ein Arbeits- und Zeitplan ist zu entwickeln und der finanzielle Rahmen ist festzulegen. Die Unterstützung durch eine externe Firma sollte in Betracht gezogen werden. Hilfreich ist auch der überbetriebliche Erfahrungsaustausch... Sind Sie neugierig geworden? Viel Spaß bei der praktischen Realisierung Ihres Mentoring-Programms. Gern sind wir bereit, Sie dabei zu unterstützen.

Bei Interesse stehen Ihnen der Arbeitsbereich Betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung, der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, bzw. das An-Institut METOP gern unterstützend und beratend zur Seite.

## 2. Checkliste zur Vorbereitung und Durchführung von Mentoring

Legen Sie als Geschäftsleitung die Eckwerte für die Gestaltung Ihres Mentoring-Programms fest.

	ja	nein
Welche Mentoring-Form soll gewählt werden?		
Betriebsinternes Mentoring (Mentee und MentorIn kommen aus dem selben Unternehmen) und/oder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cross-Mentoring (Mentee und MentorIn kommen aus verschiedenen Unternehmen unterschiedlicher Branchen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
Welche TeilnehmerInnen-Struktur wird gewählt?		
Mentoring für Frauen oder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring für Männer oder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentoring für gemischte Gruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
Soll es flankierende Maßnahmen geben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modul Training zur Entwicklung überfachlicher Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modul Coaching zur individuellen Berufs- und Lebenswegplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modul Transfer- und Diskursprogramm mit Workshops, Gesprächsrunden, Erfahrungsaustauschtreffen etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
Sollen nach Abschluss Zertifikate übergeben werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
Soll eine prozessbegleitende Evaluierung erfolgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- intern	<input type="checkbox"/>	
- extern	<input type="checkbox"/>	
<hr/>		
Soll für die Organisation und Durchführung des Mentoring-Projektes eine externe Firma mit entsprechenden Kompetenzen eingesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>		
Soll Öffentlichkeitsarbeit zum Projekt erfolgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entwickeln Sie einen Arbeits- und Zeitplan für die Projektdurchführung über die Phasen Aufbau, Durchführung und Abschluss.

## 1) Aufbauphase

	bereits erfolgt	muss noch erfolgen
Motivierte MitarbeiterInnen für die Mitwirkung im Projekt finden – Bildung einer Projektgruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele formulieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauer des Programms festlegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsinterne Information der Belegschaft durch		
• Betriebsversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Intranet, Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebszeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilisierung und Werbung für das Projekt (Mediengestaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Flyer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Internetauftritt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Plakate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorauswahl potenzieller TeilnehmerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewerbung der TeilnehmerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung der Auswahlgespräche mittels leitfadenge- stützter Interviews	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konstituierung der Mentee-Gruppe (ca. 10 - 15 TN)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werbung und Auswahl der MentorInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildung der Tandems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorgabe formaler Modalitäten:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Abschluss Mentoring-Vereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zielvereinbarungen abschließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Festlegungen für Gespräche (Ort, Zeit, Häufigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Themenlisten für Gespräche erarbeiten		
• Ausfertigung von Zertifikaten über Teilnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2) Durchführungsphase

---

	<b>bereits erfolgt</b>	<b>muss noch erfolgen</b>
Kick-off-Workshop für Mentees zur Einführung in das Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kick-off-Workshop für MentorInnen zur Einführung in das Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessbegleitende Durchführung des Projektmoduls Training (mind. 5 x 2 Tage für Mentees obligatorisch, optional auch für MentorInnen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessbegleitende Durchführung des Projektmoduls Coaching (mind. 4 x 2 h je Mentee)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tandem-Workshop zur Aufnahme erster Erfahrungen und zur Förderung der Netzwerkbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transfer- und Diskurs (Workshops, Vorträge, Gesprächs-abende...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

## 3) Abschlussphase

---

	<b>bereits erfolgt</b>	<b>muss noch erfolgen</b>
Abschlussveranstaltung mit Überreichung der Teilnahmezertifikate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summative Projektevaluierung zu den Ergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ableitungen für die Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erstellung einer Abschlussdokumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeitsarbeit zu Projektergebnissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

### 3. Mentoring-Vereinbarung (Muster)

Zwischen

Frau/Herrn \_\_\_\_\_ als Mentorin/Mentor

und

Frau/Herrn \_\_\_\_\_ als Mentee

wird für den Zeitraum vom \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_ eine Mentoring-Vereinbarung abgeschlossen.

Ziele des Mentoring sind die berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin/den Mentor, die mit folgenden Inhalten erreicht werden können:

z. B.

- Berufswegeplanung der Mentee
- Lebenslaufentwicklung (work-life-balance)
- Diskussionshilfe für Entscheidungsfindungen
- Vermittlung weiterführender Kontakte
- Wahrnehmung und Austausch über Führungsverhalten, Führungsstile und Wirkungen
- Einführung der Mentee in Netzwerke der Mentorin
- etc.

Die PartnerInnen verpflichten sich zu regelmäßigen Treffen x-mal im Monat. Darüber hinausgehende Beratungen sind individuell zu klären.

Diese Vereinbarung kann einseitig von beiden PartnerInnen vorzeitig gelöst werden, wenn möglich unter Angabe der Gründe.

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Mentorin/Mentor

\_\_\_\_\_  
Mentee

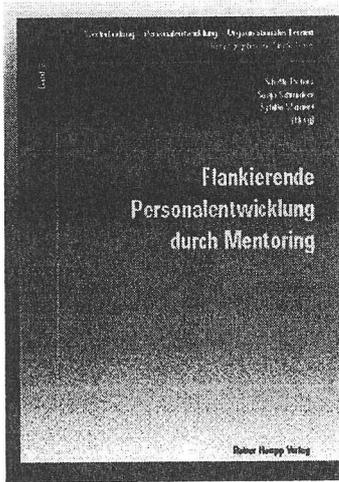
#### 4. Beispiele für erfolgreiche Mentoring-Programme

<i>Projekttitel:</i>	<b><i>Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt</i></b>
<i>Projekträger:</i>	Gemeinschaftsprojekt der METOP GmbH, der Otto-von-Guericke-Universität und des Ministeriums für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt
<i>Förderung:</i>	Europäischer Sozialfonds und Land Sachsen-Anhalt
<i>Durchführungszeitraum:</i>	01.01.2001 – 31.07.2003
<i>Projektziele:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verbesserung der Einstellungs- und Karrierechancen von jungen Frauen in der regionalen Wirtschaft</li><li>- Sammeln erster Berufserfahrungen</li><li>- fachliche und überfachliche Kompetenzentwicklung</li><li>- Sensibilisierung der Unternehmen für Gender Mainstreaming</li><li>- Erprobung neuer Personalentwicklungsinstrumente</li></ul>
<i>Zielgruppe:</i>	Studentinnen und Absolventinnen der Universitäten und Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt
<i>Kontakt:</i>	Sybille Weinert METOP GmbH Sandtorstr. 23 39106 Magdeburg Tel.: 0391/5 44 86-1 92 54 e-mail: weinert@metop.de

<i>Projekttitel:</i>	<b>Regiostart – Studenten und Absolventen in die Wirtschaft Sachsen-Anhalts</b>
<i>Projektträger:</i>	Gemeinschaftsprojekt der Otto-von-Guericke-Universität und des Kultusministeriums des Landes Sachsen-Anhalt
<i>Förderung:</i>	Land Sachsen-Anhalt
<i>Durchführungszeitraum:</i>	01.09.2003 – 31.12.2006
<i>Projektziele:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisierung der UN für das Personalentwicklungsinstrument Mentoring</li> <li>- Eröffnung professioneller Einstiegsmöglichkeiten in UN von Hochqualifizierten</li> <li>- Weiterqualifizierung der Teilnehmer zu Projektmanagern</li> <li>- Unterstützendes Training der soft skills der Teilnehmer</li> <li>- Sensibilisierung der (angehenden) Absolventen für den bestehenden Arbeitsmarkt, insbesondere für Hochqualifizierte</li> </ul>
<i>Zielgruppen:</i>	Studentinnen und Absolventinnen der Universitäten und Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt
<i>Kontakt:</i>	<p>Otto- von- Guericke Universität Magdeburg  Institut für Berufs- und Betriebspädagogik  Fachbereich: berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung</p> <p><u>Projektleitung:</u>  Frau Prof. Dr. Sibylle Peters</p> <p><u>Ansprechpartner:</u>  Franziska Genge und Yvonne Willenius  Postfach 41 20  39016 Magdeburg  Tel.: 0391 – 67 16 776  homepage: <a href="http://www.uni-magdeburg.de/ibbp">www.uni-magdeburg.de/ibbp</a></p>

<i>Projekttitel:</i>	<b>double step - ein 2-Stufen Mentoring-Projekt für Motivation von Mädchen und jungen Frauen für zukunftsorientierte Berufe -double step 2-</b>
<i>Projektträger:</i>	Gemeinschaftsprojekt der METOP GmbH, der Otto-von-Guericke-Universität und des Ministeriums für Gesundheit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt
<i>Förderung:</i>	Europäischer Sozialfonds und Land Sachsen-Anhalt
<i>Durchführungszeitraum:</i>	01.08.2003 - 31.12.2006
<i>Projektziele:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung in der Orientierungsphase „Wo will ich hin nach dem Studium?“</li> <li>- Sammeln von Berufserfahrungen</li> <li>- Berufseinstiegschancen in Unternehmen der Region wahrnehmen und nutzen</li> <li>- fachliche und überfachliche Kompetenzentwicklung</li> <li>- Sensibilisierung für Führungspositionen und Karrierewege</li> <li>- Erprobung neuer Personalentwicklungsinstrumente in Unternehmen</li> </ul>
<i>Zielgruppen:</i>	Studentinnen, Absolventinnen, junge Berufseinsteigerinnen
<i>Kontakt:</i>	<p>Sybille Weinert  METOP GmbH  Sandtorstr. 23  39106 Magdeburg  Tel.: 0391/5 44 86-1 92 54  e-mail: weinert@metop.de</p>

## **Anhang**



Sibylle Peters, Sonja Schmicker  
Sybille Weinert (Hrsg.)

# Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring

Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen  
herausgegeben von Sibylle Peters

Band 2: ISBN 3-87988-842-6, Rainer Hampp Verlag,  
München u. Mering 2004, 165 S., € 19.80

Vor dem Hintergrund der Suche nach geeigneter Nachwuchsförderung wählen große Unternehmen, Politik und Dienstleistungsorganisationen etc. und vermehrt auch KMU und Personalverantwortliche vielfältige Formen der Führungsnachwuchskräfteentwicklung. In diesem Kontext sind Mentoring-Programme zur Förderung von jungen Frauen unter Aspekten von Chancengleichheit und Gleichstellung ein effektives Personalentwicklungsinstrument. Mentoring-Programme greifen darüber hinaus Flexibilisierungstendenzen von Personalpolitik auf, da diese infolge der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen an ihre Grenzen stößt und neue Muster z.B. bei Fragen von Personalgewinnung sucht. Zu diesen neuen Mustern grenzüberschreitender Personalpolitik zählen Mentoring-Programme, die flankierend zur Personalpolitik Effekte wie z.B. Intensivierung von Austauschprozessen durch das Hereinholen sozialer Beziehungen der sozialen Netzwerke von Mentees und MentorInnen erlauben. Netzwerke und das Netzwerken zwischen den Generationen als Novize und Experte (d.h. als Know-how-Tandems) sowie innerhalb von Peer-Mentoring-Formen nehmen flankierend neue Gestaltungs- und Beratungsoptionen auf, um jeweils Nachwuchsförderung und Expertenwissen der Organisation in seiner Vielfalt personalpolitisch zu schätzen und organisationspolitisch zu nutzen. Dieses verspricht, neues, bisher in traditionellen Arbeitsformen nicht hinreichend beachtetes Wissen in Arbeits- und Organisationsformen zu generieren, welches die Bildung von Wertschöpfungsanteilen durch soziale Beziehungen erhöht.

An diesen Strukturentwicklungen beteiligen sich zunehmend neue Bildungsmärkte und bieten in neuen Schnittstellen zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem beratende Serviceleistungen zur Nachwuchsförderung am Beispiel von Mentoring-Programmen an. Dieser Band stellt diverse Mentoring-Beispiele vor und will auf die zunehmende Verstärkung der Gestaltung sozialer Beziehungen hinweisen.

Der Band wendet sich an Interessierte, TrainerInnen und EntwicklerInnen auf den neu entstehenden Bildungsmärkten und Schnittstellen zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem, an Soziologen, Betriebswirte und Interessierte, die sich auf Aspekte der Steigerung von Wertschöpfungsanteilen durch soziale Beziehungen konzentrieren.

*Prof. Dr. Sibylle Peters* lehrt an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und vertritt den Arbeitsschwerpunkt Berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung.

*Dr. Sonja Schmicker* ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Maschinenbau und Geschäftsführerin des An-Institutes METOP (Mensch- Technik- Organisation- Planung) der Otto-von-Guericke-Universität.

*Sybille Weinert* ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin des An-Institutes METOP.

Order Form / Bestellcoupon

FAX ++49 (0)8233 30755 oder E-Mail: g.reim@brocom.de

Please send / Bitte senden Sie (die Bestellnummer ist identisch mit dem fettgedruckten Teil der ISBN, z.B. 2x842)

.. Ex. **842: Peters u.a.: Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, € 19.80**

.. Ex. .... +.. delivery charge € 2.00 (foreign countries only)

an:

Rainer Hampp Verlag

Meringerzellerstr. 10

D - 86415 Mering

(delivery address / Firmenstempel oder Anschrift in Druckbuchstaben)

(legally binding signature / rechtsverbindliche Unterschrift)

bei EU-Ländern bitte unbedingt angeben: Umsatzsteuer-IdNr.

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
METOP GmbH—Anstitut der Universität Magdeburg

# Mentoring-Workshop

„neue Wege der Rekrutierung beschreiten“

Mentoring stellt gerade für kleinere Unternehmen eine Chance dar, Nachwuchskräfte mit geringen zeitlichen und finanziellen Mitteln effektiv zu entwickeln. Mentoring als gelebter Erfahrungsaustausch zwischen erfahrener Führungspersönlichkeit (MentorIn) und einer jüngeren, zu entwickelnden Person (Mentee) kann sowohl von innerbetrieblichen als auch externen MentorInnen wahrgenommen werden und durch Dritte unterstützend begleitet werden.

Am Donnerstag den 19. Oktober 2006 findet zu diesem Thema in der Bibliothek der Otto-von-Guericke-Universität eine Informationsveranstaltung statt. Vertreter von Unternehmen und Organisationen im mitteldeutschen Raum sind herzlich eingeladen, sich über die zahlreichen Chancen und Möglichkeiten des Einsatzes von Mentoring als Personalentwicklungs- und Rekrutierungsinstrument zu informieren.

Durch das Programm führen Frau Prof. Dr. Peters von der Otto-Guericke-Universität Magdeburg und Frau Dr. Schmicker, Gescheschäftsführerin der METOP GmbH, die aufgrund ihrer langjährigen professionellen Erfahrungen mit Mentoringprogrammen mit Ihnen zusammen die Möglichkeiten und Grenzen von Mentoring in Ihrem Unternehmen/ in Ihrer Organisation erarbeiten und diskutieren wollen.

**WANN**  
19.10.2006

**WO**  
**Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg**  
Universitätsbibliothek, Foyer  
Universitätsplatz 2, Gebäude 30  
39106 Magdeburg



**KONTAKT + ANMELDUNG (bis zum 05.10.2006)**

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik  
Prof. Dr. Sibylle Peters  
Zschokkestr. 32  
39104 Magdeburg

tel: 0391-67 16776

fax: 0391-67 16550

homepage: [www.uni-magdeburg.de/ibbp](http://www.uni-magdeburg.de/ibbp)

e-mail: [yvonne.willenius@gse-w.uni-magdeburg.de](mailto:yvonne.willenius@gse-w.uni-magdeburg.de)



## Was lohnt sich für KMU`s?

### Praktikum:

- hohe Qualifikation
- Übertragene Aufgaben bleiben singulär
- unentgeltlich – hoch verlockend und ohne Verantwortung

### Trainee:

- hohe Qualifikation
- Unternehmen verpflichtet sich für einen Zeitraum gegen Entgelt
- lernt mehrere Abteilungen kennen und UN hat die Chance zu sehen, ob er in das UN passt
- Trainee hat ebenso Chance sein Engagement und Interesse zu prüfen
- Im Endeffekt für beide zeitlich bedingt zufriedenstellend



## Mentoring:

- hohe Qualifikation
- wird einem erfahrenen Experten (Mentor) anvertraut
- Aufgabenbewältigung kann mit Experten besprochen werden
- Da der Vorgesetzte auch beurteilt, kann er diese Unterstützung nicht leisten
- Mentee wird durch den Experten in andere Bereiche und Netzwerke eingeführt, erfährt etwas und kann sich einbringen
- Entgelt kann ca. 800 – 1300 € betragen
- Rekrutierung und Integration kann weitgehend den Mentoren überlassen werden, es erfordert keinen hohen Personalaufwand



## Mentoring – verschiedene Zielsetzungen

- Ziele für die Region sind:
  - Die Absolventen qualifiziert beschäftigen
  - volkswirtschaftliche Fehlinvestitionen vermeiden:
    - Bei Einstieg in unterqualifizierte Jobs, münden Hochschulabsolventen zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr in gewünschte Positionen ein.
    - Bei einer Abwanderung bleibt die Region ohne
      - Ihr Know How
      - Zieht keine neuen IT-UN an, weil Qualifikationsbasis schlecht ist
      - Ist innovationsresistent, keine Impulse für Kommune
      - Das Bürgertum fehlt und damit bleibt die soziale Kulturentwicklung aus
- Frauenförderung
  - Generell ein gesellschaftspolitisches Anliegen



## Gegenstand von Mentoring – allgemein:

- Förderung junger Nachwuchskräfte als personelle Förderung
- Förderung junger Frauen für Führungspositionen
- Förderung des Wissensflusses, Wissensaustauschs und der Wissensnutzung
- Förderung von Humanressourcen und damit eine Aufwertung immateriellen Wissens, das wesentlich die individuelle und organisatorische Wissensbasis ausmacht, über die weder die Personen noch die Organisation weiß, was sie alles weiß und dieses Wissen weder nutzt, noch austauscht und damit nicht weiterentwickelt



## Mentoringprogramme leisten:

1. Gruppenzusammenführung von
  - Ausgewählte (Mentoren)
  - Auszuwählenden (Mentees), die in die Positionen hinein entwickelt werden
2. Bildung von Wissens-Tandems, denn beide Gruppen verfügen über berufliches und berufsübergreifendes Wissen, aber über verschiedenes (Novize und Experte)
3. Wissens-Tandems sind Bestandteil von Personalentwicklung und Weiterbildung zur
  - Förderung der interaktiven Beziehung als Voraussetzung für Wissensaustausch
  - Kompetenzerweiterung und Einbindung in neue Positionen und wichtige Netzwerke
4. Wissens-Staffete



## Mentoringprogramme sind Win-Win-Strategien als flankierende Personalentwicklung

### Mentees:

- Entdecken mehrdimensionalen (in)formellen Wissens
- Netzwerkaufbau (intern + extern)
- Begleitung und Förderung der Aufgabenbewältigung

### Mentoren:

- Erfahrungen und Erfahrungsaustausch
- Weitergabe von (in)formellem Wissen
- Netzwerknutzung, Aktivierung, Vertiefung und Feedback über Wissen, Erfahrungen, Netzwerke

### Organisation:

- Förderung von Wissensgemeinschaften
- Förderung von Praxisgemeinschaften
- Förderung von Organisationskultur und -entwicklung
- Förderung von Humanressourcen (intellektuelles Kapital)
- Förderung von Zukunftswissen

### 3.1.3 Mentoring

**Definition und Ziele:** Als Mentoring bezeichnet man die Begleitung eines **Mentees** oder **Protegés** (Schützlings) durch einen **Mentor**<sup>1</sup> beim Übergang in eine für den Mentee neue berufliche Situation. Mentorenprogramme werden initiiert, um den komplexen **Integrationsprozess von Mitarbeitern** in die Organisation, in die Berufswelt und in ein neues Arbeitsgebiet zu unterstützen. Dabei soll der Mentor als Vorbild fungieren, Erfahrungswissen und Kenntnisse über die Organisation und ihre Innenwelt an den Protegé weitergeben, dessen Handlungen und Entscheidungen durch Gespräche begleiten sowie Kontakte und Gelegenheiten vermitteln, die die beruflichen Leistungen und das Potenzial des Protegés sichtbar machen (vgl. Blickle, 2002). Mit Mentoring sollen auf diese Weise Karriere, Netzwerkbildung, Organisationssozialisation und Persönlichkeitsentwicklung des Protegés gefördert werden. Ein Schwerpunkt von Mentoring-Programmen bildete in den vergangenen Jahren die Förderung von Frauen, um deren Unterrepräsentation in Führungspositionen zu begegnen sowie deren Karriere-möglichkeiten durch systematischen Kontakt und gezielte Vernetzung mit einflussreichen Mentoren zu erweitern (vgl. Koch, 2001; zur geschlechterspezifischen Thematik: Blickle & Boujataoui, 2005).

**Mentoren** sind in der Regel **beruflich erfahrene Personen**, die einer Organisation langjährig angehören und dort häufig eine gehobene, mächtige und einflussreiche Position einnehmen (vgl. Blickle, 2000). Mentees sind zumeist **Berufsanfänger**, **Neueinsteiger** oder auch **Potenzialträger**.

Zwischen Mentor und Mentee entwickelt sich eine Austauschbeziehung, in der der Mentor drei Funktionen einnimmt: eine **Vorbildfunktion**, eine **psychosoziale Funktion** und eine **Karrierefunktion** (Blickle, 2002).

- In der **Vorbildfunktion** dient der Mentor als Rollenmodell für Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen, die in der Organisation als erfolgreich gelten.
- Die **psychosoziale Funktion** umfasst Rat in Problemlagen, Wertschätzung des Mentees und freundschaftlichen Umgang.
- Die **Karrierefunktion** beinhaltet die Förderung positiver Aufmerksamkeit für den Mentee, die Einführung in die Mikropolitik der Organisation, den Einsatz für Beförderungen und Versetzungen und Schutz bei drohendem Schaden.

Weber (2004) unterscheidet vier „**Standard-Rollen**“ eines Mentors: (1) der Lehrer, der Wissen weitergibt, (2) das Vorbild, bei dem hospitiert wird, (3) der Netzwerker, der Kontakte schafft und (4) der Coach, der die Persönlichkeitsentwicklung des Mentees fördert. Im Gegenzug erlebt der Mentor durch den Mentee Anerkennung und Loyalität,

---

<sup>1</sup> Der Begriff entstammt der griechischen Mythologie. Im 2. Gesang der Ilias von Homer vertraut Odysseus, bevor er in den Trojanischen Krieg zieht, seinem alten Freund Mentor die Obhut seines Sohnes Telemachos an.

erhält Informationen aus der Organisation und erfährt Unterstützung bei seiner fachlichen Aufgabenbewältigung (vgl. Blickle, 2000).

Ein bedeutsames **Ziel der Organisation**, das mit Mentoring verfolgt wird, besteht in der Nachwuchs- und Talentförderung. Mentoringbeziehungen fördern die Bindung von Protegés an die Organisation und deren Arbeitszufriedenheit. Formale, also systematisch organisierte Mentoring-Programme stellen attraktive Entwicklungsangebote für Berufsanfänger und Nachwuchskräfte dar. Zudem entstehen personale und organisationale Netzwerke sowie ein informelles Wissensmanagement in Bezug auf unternehmensspezifisches Know-how. **Ziele für die Mentees** sind die gezielte und geförderte Schaffung von Karriereoptionen sowie „der Zugewinn an persönlichen und beruflichen Erfahrungen gepaart mit der Stärkung eigener Kompetenzen“ (Peters, 2004, S. 16). **Ziele für die Mentoren:** Mentoren sind nicht allein „Gebende“ in der Beziehung. Für sie ergibt sich die Möglichkeit, in der Begleitung des Protegés die eigene Berufsbiographie und Berufsrolle zu reflektieren und aus den Gesprächen neue Perspektiven für berufliches Verhalten zu gewinnen. Auch die Anerkennung und der Imagegewinn durch die Mentorenaufgabe spielen eine nicht unerhebliche Rolle (Peters, 2004).

**Rahmenbedingungen:** Um die Bildung und Aufrechterhaltung gelingender Mentor-Protegé-Beziehungen systematisch zu fördern, sind **Mentoring-Programme** geeignet. Die Dauer organisierter Mentoring-Programme beläuft sich meist auf ein halbes bis ganzes Jahr. Tschirner (2001) empfiehlt für umfassendere Programme als **flankierende Maßnahmen:** eine klare Definition von Zielen, die Unterstützung von Seiten des Vorstands, eine umfassende Information von potenziellen Mentoren und Mentees über Ziele und Konzept des Mentoring, ein Matching-System (s. u.), Seminare für Mentees, Training für Mentoren, Austauschforen für beide Gruppen sowie die Integration des Mentoring-Programms in die Personal- und Managemententwicklungssysteme. Tabelle 1 zeigt die Anordnung dieser Elemente in einem Beispielablauf.

Bei anderen intern organisierten Mentoring-Programmen konzentrieren sich die Koordinierungsaufgaben der PE auf die **Schaffung und Qualifizierung eines Mentoren-Pools**. Mentoren aus diesem Pool vermitteln einerseits Kontakte zu potenziellen Protegés aus dem eigenen Bereich und stellen sich andererseits als Mentoren für Protegés aus anderen Bereichen des Unternehmens zur Verfügung. Dieses Konzept nimmt eine Mittelstellung zwischen formellem und informellem „Matching“ (s. u.) ein.

Mentoring muss nicht auf eine einzelne Organisation beschränkt sein. Beim „**Cross-Mentoring**“ kooperieren zwei nicht konkurrierende Unternehmen, so dass die Mentor-Protegé-„Tandems“ unternehmensübergreifend zusammengestellt werden. Beim „**externen Mentoring**“ organisiert ein externer Anbieter ein Mentoring-Programm für mehrere Unternehmen (vgl. Haasen, 2001). Durch die Beteiligung mehrerer Organisationen wird Mentoring auch für kleinere und mittlere Unternehmen zu einer Option der Personalentwicklung.

Tabelle 1: Beispielablauf eines Mentoring-Programms

Ablaufschritte	Inhalte
<b>0. Konzeption und Planung des Mentoring-Programms</b>  (intern, evtl. mit externer Unterstützung)	Definition der Ziele für das Mentoring-Programm, Abgleich mit den Zielen der Personalentwicklung Bestimmung der Zielgruppen für das Mentoring Konzeption und Zeitplanung des Rahmens und der unterstützenden Angebote und evtl. Suche nach externen Anbietern für Moderation, Training oder Begleitung Planung und Vorbereitung der Programmkommunikation Abstimmung mit dem Vorstand und Gewinnung eines „Sponsors“ (Schirmherrn) für das Mentoring-Programm Suche nach Mentoren und Planung des Matching-Prozederes
<b>1. Vorbereitungen</b>  (intern)	Kommunikation von Zielen und Konzeption des Mentoring-Programms an Zielgruppen und Mentoren Durchführung des Matching-Prozederes
<b>2. Beginn des Mentoring-Programms</b>  (intern, mit externem Trainer/Moderator)	Training und Vorbereitung der Mentoren für ihre Aufgaben Vorbereitung der Protegés auf das Mentoring Auftaktveranstaltung mit Vorstellung des Mentoring-Programms, gemeinsamen Aktivitäten und Zeiten für erstes Kennenlernen und Erwartungsaustausch der „Mentor-Protegé-Tandems“
<b>3. Mentoringtreffen</b>	selbst organisierte Treffen von Protegés mit ihren Mentoren
<b>4. begleitende Maßnahmen während des Mentoring-Jahres</b>  (intern, mit externem Trainer/Moderator)	Trainings für Protegés zu methodischen und sozialen Kompetenzen moderierter Erfahrungsaustausch für Protegés moderierter Erfahrungsaustausch oder moderierte Telefonkonferenzen für Mentoren
<b>5. Ende des Mentoring-Programms</b>  (intern, mit externem Trainer/Moderator)	Abschlussveranstaltung mit Protegés und Mentoren mit Erfahrungsaustausch, Auswertung und gemeinsamen Aktivitäten, sowie Erfahrungspräsentation für den Sponsor Verabredungen der Mentoring-Tandems für die Zukunft

**Matching:** Mentoring-Beziehungen können informell entstehen, indem ein Protegé sich initiativ und selbstständig einen Mentor sucht oder umgekehrt. Mentor und Protegé können auch durch Mentoring-Programme zueinander finden. Den Prozess der organisierten Zuordnung von Protegé und Mentor wird als „Matching“ bezeichnet (Weber, 2004). Dem Matching fällt eine besondere Bedeutung zu, da eine dauerhafte, für beide Seiten zufriedenstellende und tragfähige Kooperationsbeziehung entstehen soll, die von gegenseitiger Sympathie und von Vertrauen geprägt sein muss. Mentoren stammen in der Regel aus höheren Hierarchiestufen und sollten keine direkten oder indirekten Vorgesetzten des Protegés sein. Zahlreiche empirische Befunde zu förderlichen und hinderli-

chen Bedingungen für das Zustandekommen einer Mentor-Protégé-Beziehung auf Seiten des Mentors, des Protégés und begünstigende Situationsbedingungen finden sich bei Blickle (2000).

Die Auflösung einer Mentor-Protégé-Beziehung kann als planvoller Prozess am Ende eines vereinbarten Zeitraums geschehen. Mentoring-Beziehungen enden dagegen außerplanmäßig, wenn Interesse und Engagement seitens eines der beiden Partner stark nachlassen oder die Beziehung für mindestens eine Seite unpassend oder dysfunktional geworden ist. Protégés lösen Mentoring-Beziehungen auf, wenn sie beim Mentor Neidgefühle bemerken, wenn sie eine zu starke Abhängigkeit vom Mentor oder dessen mangelnde Unterstützung wahrnehmen, oder wenn sie den Eindruck gewinnen die Beziehung habe sich überlebt (Blickle, 2002).

**Methoden und Inhalte:** Die Gestaltung des Mentoring-Kontakts obliegt beiden Seiten: Mentor und Protégé. Zu Beginn der Beziehung, gleich ob sie formell oder informell zustande gekommen ist, steht das wechselseitige Kennenlernen von Person und Arbeitsbereich, eine Verständigung über gegenseitige Erwartungen sowie Verabredungen bezüglich Inhalten, Ausgestaltung, Dauer und Häufigkeit der Mentoring-Treffen. In der Regel erwarten Mentoren von ihren Protégés ein großes Maß an Initiative und Einsatz für das Mentoring.

**Elemente des Mentoring** können sein: informelle Gespräche zu Fragen des Berufsalltags, gemeinsame Mittagessen, vorbereitete thematisch orientierte Treffen, die Vereinbarung von Zielen und Projekten für den Protégé in einem bestimmten Zeitraum, Zuarbeiten des Protégés für den Arbeitsbereich des Mentors, Begleitung des Mentors zu Meetings und Tagungen, „Shadowing“, d. h. der Protégé begleitet den Mentor von einem Tag bis zu einer Woche bei dessen Arbeit, gemeinsame Kontaktgespräche mit einflussreichen Personen der Organisation oder die Planung und Durchführung gemeinsamer Aktivitäten.

**Theoretische Grundlagen:** Der **Prozessverlauf einer Mentor-Protégé-Beziehung** lässt sich nach Kram (1988) in vier Phasen beschreiben. In der **Initiationsphase** werden die Weichen für den gemeinsamen Weg gestellt sowie Berufswünsche und Erwartungen konkretisiert. In der **Kultivationsphase** etabliert sich ein intensiver Austausch zwischen Mentor und Protégé, der letzterem hilft, in seine Berufsrolle hineinzuwachsen. Die **Separationsphase** ist gekennzeichnet durch die zunehmende Unabhängigkeit und Autonomie des Protégés. In der **Redefinitionsphase** stellen die beiden Partner die Weichen für eine Veränderung oder eine Beendigung der Mentoring-Beziehung.

Blickle (2000) resümiert die **empirischen Befunde über Mentor-Protégé-Beziehungen**. Danach erleben Protégés weniger Rollenstress und weniger Rollenkonflikte, was als Folge des erfahrenen Rollenmodells des Mentors interpretiert werden kann. Karriereerwartung und Arbeitszufriedenheit von Protégés sind im Vergleich zu nicht-protégierten Personen höher, sie steigen schneller auf und haben später ein höheres Einkommen. Mentoring wirkt sich nach Blickle (2000) positiv auf die organisationale Sozialisation

der Protégés und ihr organisationsbezogenes Commitment aus und resultiert in einer geringeren Kündigungsbereitschaft. Studien im anglo-amerikanischen Raum zeigen darüber hinaus Unterschiede zwischen den Auswirkungen von formell zugewiesenen und informellen Mentor-Protégé-Beziehungen: Informell mentorierte Personen schnitten in Bezug auf Einkommensvorteile und Karrierefortschritte besser ab als formell mentorierte Mitarbeiter. Diese Unterschiede werden zum einen damit erklärt, dass die Dauer von informellen Mentor-Protégé-Beziehungen durchschnittlich zwischen zwei und fünf Jahren liegt, während formelle Mentoring-Beziehungen zwischen einem halben und einem ganzen Jahr bestehen. „Zum anderen dürfte die Passung von Mentor und Protégé in formell und fremd initiierten Beziehungen niedriger sein als in spontan selbst initiierten Beziehungen“ (Blickle, 2002, S. 70).

### Literatur

Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 168-178.

Blickle, G. (2002). Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? *Personalführung*, 9/2002, 66-72.

Blickle, G. & Boujataoui, M. (2005). Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 1-11.

Haasen, N. (2001). *Mentoring: Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*. München: Heyne.

Koch, C. (Eds.). (2001). *Mentoring - a concept for corporate personal development: A guideline for enterprises*. Erfurt: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft.

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work – Developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott Foresman.

Peters, S. (2004). Mentoring als Instrument für Nachwuchsförderung. In S. Peters, S. Schmicker & S. Weinert (Hrsg.), *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring* (S. 7-22). München: Hampp.

Tschirner, N. (2001). Framework conditions and criteria for the successful implementation of mentoring programs. In C. Koch (Eds.), *Mentoring - a concept for corporate personal development: A guide line for enterprises* (pp. 64-66). Erfurt: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft.

Weber, P. (2004). *Business-Mentoring. Manager als interne Berater in turbulenten Zeiten*. Herdecke: Maori.

**Die Reihe Arbeitsberichte des IBBP –  
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik**  
ISSN 1437-8493

**Herausgegeben von Prof. Dr. Sibylle Peters**  
<http://www.uni-magdeburg.de/ibbp>

**2006**

Heft 54/06  
Katrin Herud

Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen – Handeln auf der Basis von Metakompetenzen am Fallbeispiel einer IT-basierten Firma

**2005**

Heft 53/05  
Genge, F./  
Willenius, Y./  
Peters, S

Was Sie seit längerem über regiostart wissen wollen...  
- *Diskussionspapier I* -

**2004**

Heft 52/04  
Peters, S./  
Dengler, S.

Wissensträger erkennen und vernetzen  
- *Wissensmanagement IV* –

Heft 51/04  
Daniela Riedel

Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem Blickwinkel von Theorie und Praxis am Fallbeispiel des Mentoring-Projektes „Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt

**2003**

Heft 50/03  
Peters, S.  
Dengler, S.

Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation  
- *Wissensmanagement III* -

Heft 49/03  
Glomb, B.

Kompetenzen von Wissensmanagern – Managerprofile im Wandel

Heft 48/03  
Peters, S.  
Schmicker, S.  
Weinert, S.

Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt IX  
Mentoring-Programm für Frauen in Führungspositionen – ein win-win-Spiel in Sachsen-Anhalt?  
- *Diskussionspapier IX* -

Heft 47/03  
König, S.

Chancengleichheit zur Rekrutierung von Führungskräften -  
Frauenförderung in Strategien und Umsetzung von Personalpolitik

Heft 46/03  
Noack, G.

Anforderungen an das Aufgabenprofil eines Wissenspromotors zur Überwindung von Wissensbarrieren lose gekoppelter Teams in der Hypertextorganisation  
- *Wissensmanagement II* -

- Heft 45/03  
Poppeck, A.  
Peters, S. Internetbasiertes Projektmanagement-Tutoring (IT-Proto).  
Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung.  
in Sachsen-Anhalt  
– *Diskussionspapier II* –
- Heft 44/03  
Lesske, L.  
Peters, S. Auf dem Sprungbrett ins Beschäftigungssystem -  
Chancen(-un-)gleichheit von Studentinnen und Studenten  
in Sachsen-Anhalt – *Fallstudie* –
- 2002**
- Heft 43/02  
Peters, Sibylle: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung  
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –  
(Fortsetzung von Heft 35, Oktober 2001)
- Heft 42/02  
Weinert, S.  
Peters, S.  
Schmicker, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt VIII  
*Modellprojekt und Ringvorlesung*  
*Querschnittsergebnisse aus Shadow- und Top-Sequenzen im*  
*Überblick* – *Diskussionspapier VIII* –
- Heft 41/02  
Peters, Sibylle Mentoring – ein flankierendes Personalentwicklungsinstrument für  
Führungsnachwuchskräfte  
– *Diskussionspapier VII* –
- Heft 40/02  
Riedel, Daniela  
Peters, Sibylle Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt VI  
*Erfahrungen mit der eigenen Power:*  
*Projektergebnisse der 1. Mentoring-Gruppe*  
– *Diskussionspapier VI* –
- Heft 39/02  
Peters, Sibylle Qualifikations- und Kompetenzentwicklung – zum Wandel und Wechsel  
ihrer Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen
- Heft 38/02  
Klein, Rosemarie  
Reutter, Gerhard  
Dengler, Sandra  
Poppeck, Anja Realisierte Konzepte von beruflicher Lern- und  
Weiterbildungsberatung  
– Studie mit Fallbeschreibungen –
- Heft 37/02  
Peters, S. Frauen im Management. *Chancen des Diskurses über*  
*Geschlechterdifferenz und –arrangements*  
*Eine theoretische Skizze*  
– *Diskussionspapier V* –
- 2001**
- Heft 36/01  
Weinert, S.  
Peters, S.  
Schmicker, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt IV  
*Modellprojekt und Ringvorlesung*  
*Ansporn zum Aufstieg – für Shadows und Tops*  
– *Diskussionspapier IV* –

- Heft 35/01  
Peters, S.: Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung  
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –  
(Fortsetzung von Heft 27, Oktober 2000)
- Heft 34/01  
Ringshausen, H.: Die Theorie des Situierten Lernens von Lave/Wenger (1991)  
im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der  
Erwachsenenbildung  
– *Wissensmanagement I* –
- Heft 33/01  
Peters, S.  
Schmicker, S:  
Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt III  
*Modellprojekt und Ringvorlesung*  
*Start der Shadow-Mentees*  
– *Diskussionspapier III* –
- Heft 32/01  
Klein, R.  
Kemper, M. ‚Best-practice‘ beruflicher Weiterbildung in der Qualifizierung und  
Beratung mit KMU
- Heft 31/01  
Büchter, K. Selbstgesteuertes und institutionelles Lernen in der Weiterbildung  
*Argumente, Kritiken, offene Fragen*
- Heft 30/01  
Peters, S.  
Dengler, S.  
Krause, A. Internetbasiertes Projektmanagement Tutoring (IT-PROTO)  
*Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung*  
– *Diskussionspapier I* –
- Heft 29/01  
Dengler, S.  
im Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. *Wandel des Lernens*  
*im*  
*Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse und Auswirkungen*  
*auf die Professionalität*  
- *Professionalisierungsdiskussion V-*
- Heft 28/01  
Peters, S.  
Schmicker, S.  
Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt II  
*Modellprojekt und Ringvorlesung*  
*Programm- Werbung- Kooperation- und Netzwerkpartner-*  
*Presseresonanz*  
– *Diskussionspapier II* –

---

Arbeitsberichte aus früheren Jahrgängen sind bereits vergriffen. Anfragen zu einzelnen  
Arbeitsberichten richten Sie bitte an die im Impressum angegebene Anschrift bzw.  
E-Mail.



Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungs-  
wissenschaften



MENSCH-TECHNIK-ORGANISATION-  
PLANUNG (METOP) GmbH