

# HANDLUNGS LEITFADE N M ENTORING

Goldnetz gGmbH

# 45+

 Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

 EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Gemeinschaftsinitiative  
*Equal*

 **Generations**  
Berlin integriert Erfahrung

MENTORING 45+

# Vorwort

Goldnetz gGmbH als langjährig erfahrener Beschäftigungsträger für Frauen und Männer stößt immer wieder an die Grenzen des Erfolgs, wenn Frauen nach erfolgreicher Vermittlung in den Arbeitsmarkt wieder in die Erwerbslosigkeit zurückfallen. Trotz intensiver sozialpädagogischer Begleitung während geförderter Maßnahmen, gelingt es gerade älteren Frauen nicht, den im Anschluss neu erworbenen Arbeitsplatz zu sichern. Unsere wie auch die Erfahrungen anderer Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger und Beratungseinrichtungen gehen dahin, dass trotz fachlicher Vorbereitung der (Wieder-)Einstieg scheitert, weil die Umstellung auf Arbeitsrhythmus und heutige Unternehmenskulturen Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert, die im Vorfeld kaum trainiert werden können. Es ist also sinnvoll, insbesondere während der Probezeit, eine Begleitung zur individuellen Festigung und Bewältigung der neuen Arbeitssituation an zu bieten.

Die aus dem europäischen Sozialfonds (ESF) ko-finanzierte Gemeinschaftsinitiative EQUAL bietet die Möglichkeit, neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt zu erproben. Neben solchen Themen wie Beschäftigungsfähigkeit, Lebenslanges Lernen und Chancengleichheit steht auch die europäische Kooperation zur Entwicklung und zum Austausch innovativer Konzepte auf der EQUAL-Agenda.

Die Berliner Entwicklungspartnerschaft „**Generations- Berlin integriert Erfahrung**“ setzt sich mit der Thematik des demografischen Wandels auseinander und entwickelt daraus folgend verschiedenste Angebote und Ansätze. **Mentoring 45+** ist das Teilprojekt von Goldnetz gGmbH in dieser Entwicklungspartnerschaft, die im Verbund mit Partnern aus Polen, Italien und Belgien den transnationalen Fachaustausch zu den genannten Themen praktiziert.

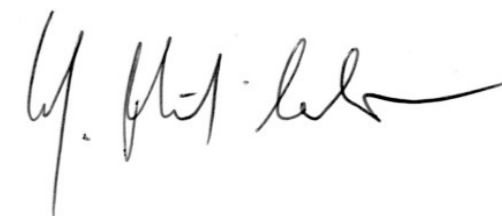
Mit der Zielgruppe unserer ehemaligen Teilnehmerinnen, in Erwerbsarbeit vermittelten Frauen (zumeist älter, mit einfachem bis mittlerem Qualifikationsniveau), haben wir Mentoring erprobt.

## Mentoring integriert Erfahrung

Nach zweieinhalb Jahren intensivster Beschäftigung mit und rund um Mentoring behaupten wir: Auch Mentoring ist eine Entwicklungspartnerschaft!

Lesen Sie im vorliegenden Handlungsleitfaden, wie wir das Instrument Mentoring zur Begleitung von Frauen ab ca. 45 Jahren beim Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt genutzt und welchen Rahmen wir dafür zur Verfügung gestellt haben, wie erfolgreiche Entwicklungspartnerschaften zwischen Mentees und Mentorinnen funktionieren und welche nachhaltige Ergebnisse erreicht werden können. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Aha-Momente, so wie wir sie im Laufe des Projektes hatten!

Gisela Pfeifer-Mellar  
Geschäftsführerin Goldnetz gGmbH



.....  
<sup>1</sup>Mehr über unsere Arbeit zusammen mit dem polnischen Projekt Tratwa und der EP Cyberhand in Breslau finden Sie im weiteren Text, zur Entwicklungspartnerschaft siehe: [www.generations-berlin.net](http://www.generations-berlin.net)



## Mentoring als Personalentwicklung

Mentoring-Programme sind heute etabliert als Bestandteil von **Personalentwicklung, Nachwuchs- und Frauenförderung** in Unternehmen und Organisationen wie Parteien, Verbänden, Universitäten und vielfältiger weiterer Einrichtungen. Neben der klassischen Eins-zu-Eins-Beziehung gibt es Gruppen-Mentoring, Patenschaftsmodelle für alle erdenklichen Spezialgebiete, mehr oder weniger formalisierte Begleitstrukturen und -programme. Mentoring ist eine **Beziehung auf Zeit** mit dem Ziel der gegenseitigen Unterstützung und Begleitung, meistens ist eine Partnerin (ein Partner) die **berufserfahrenere** Person und damit in der Rolle der **Mentorin** (des Mentors), während die weniger berufserfahrene Person **Mentee** genannt wird. Dieses Kunstwort erinnert an den Begriff Trainee aus der Personalentwicklung. Mentoring als Personalentwicklung findet in Unternehmen bzw. als begleitende Maßnahme beim (Wieder-)Einstieg auch parallel zur Arbeit statt.

## Mentoring und demografischer Wandel

Wir haben unsere Erfahrungen mit dem Verbleib<sup>2</sup> bzw. Scheitern älterer Frauen in der Erwerbstätigkeit in Zusammenhang mit der Diskussion der demografischen Veränderungen gebracht und folgende Hypothesen aufgestellt:

- die individuelle Begleitung beim Wiedereintritt in den ersten Arbeitsmarkt erhöht die Verbleibswahrscheinlichkeit,
- die individuelle Auseinandersetzung mit förderlichen Faktoren erhöht das Durchhaltevermögen,
- die Mentorin ist Vorbild und der Erfahrungstransfer stärkt die Mentee,

- konkrete Ziele erleichtern befriedigende Berufstätigkeiten bis hin zum Renteneintrittsalter,
- Mentoring erhöht die Erfolgchancen im Arbeitsprozess und damit die Verbleibsquoten der Beschäftigten.

## Mentoring und Frauen in einfachen und mittleren Qualifikationssegmenten

Insbesondere **Frauen in einfachen bis mittleren Qualifikationssegmenten** finden in den üblichen Programmen des Mentoring keine Berücksichtigung. So gab es zu unserer Startzeit lediglich ein Mentoring-Projekt für **gering qualifizierte beschäftigte Frauen** in Baden-Württemberg, das zudem Bildungsangebote mit Mentoring kombinierte.

Unser Angebot geht davon aus, dass die Fachqualifikation vorhanden bzw. antrainierbar ist. Was in der Regel fehlt (nach langer Abwesenheit im Berufsleben), sind die sogenannten ungeschriebenen Spielregeln, alles was heutige Unternehmenskulturen ausmacht; Fettnäpfchen, deren Unkenntnis noch mehr verunsichert und die jeweils persönliche und vertrauliche Reflexion, wie damit erfolgversprechend umgegangen wird. Gerade Frauen – die vielleicht in einer **Umbruch**-Phase der Neuorientierung sind – und sich zudem eine **berufliche Perspektive** von nochmals 20- 25 Jahren vergegenwärtigen, werden Mentoring nutzen, um stabil und eigenverantwortlich ihren Lebensunterhalt zu sichern.

<sup>2</sup>Wie schnell wie viele vermittelte Personen in die Arbeitslosigkeit zurückkehren, wird statistisch nicht aufbereitet, daher existieren zu dieser These keine validen Daten. Nach telefonischer Auskunft bereitet das IAB ein Untersuchungsdesign vor. Dagegen wurde festgestellt, dass Eingliederungszuschüsse die Beschäftigungschancen gegenüber nichtgeförderten Personen erhöhen können. (IAB-Kurzbericht Nr.9 vom 3.4.2007)

## Mentoring als Prozess

Individualität und Prozesshaftigkeit sind zwei wesentliche Grundkriterien des Mentoring. Unser Mentoring-Programm ist mit der eingebundenen Begleitstruktur dahingehend angelegt, diesen Prozess zu unterstützen und den persönlichen Bedarfen der Mentees gerecht zu werden. Das ermöglicht Effizienz und erhöht die Effektivität<sup>3</sup>.

Formalisierte Programme lassen sich an ihren Zielen überprüfen, bieten Standard und Qualität. Mentoring wird heute unterteilt, z.B. nach verschiedenen Ansätzen, Ressourcen und Organisationsformen. Für einen überprüfbaren Modellansatz benötigt man die Projektstruktur eines formalisierten Mentorings, so werden die inhaltlichen und organisatorischen Aufgaben bewältigt und darstellungsfähig. Mit Mentoring 45+ haben wir externe Mentoringformen erprobt, da unser Fokus von den Mentees ausging: Frauen beim Wiedereintritt in das Berufsleben, die ihre Situation reflektieren und sichern möchten. Der Einbezug der Arbeitgeber war Diskussionsthema, wurde den teilnehmenden Frauen allerdings freigestellt.

Tabelle 1: Mentoring-Modelle

Mentoring Modelle	informell	formalisiert
<b>intern</b>	private Initiative, unverbindlich z.B.: akuter Anlass, Einarbeitung, Ausbildungsverhältnis	organisiertes Programm, mit definiertem Ziel z.B. Frauenförderung; oft mit parallelen Begleitangeboten, Tandems aus derselben Organisation (Partei, Unternehmen)
<b>extern</b>	wie oben; Rat wird von außerhalb der Organisation eingeholt	a) Mentorin und Mentee sind in unterschiedlichen Organisationen, b) Mentoring wird von externen Institutionen durchgeführt
<b>Cross-Mentoring</b>	z.B.: „old boys network“	Mentorin und Mentee kommen aus verschiedenen Unternehmen; Perspektiverweiterung und übergreifendes Netzwerken findet statt

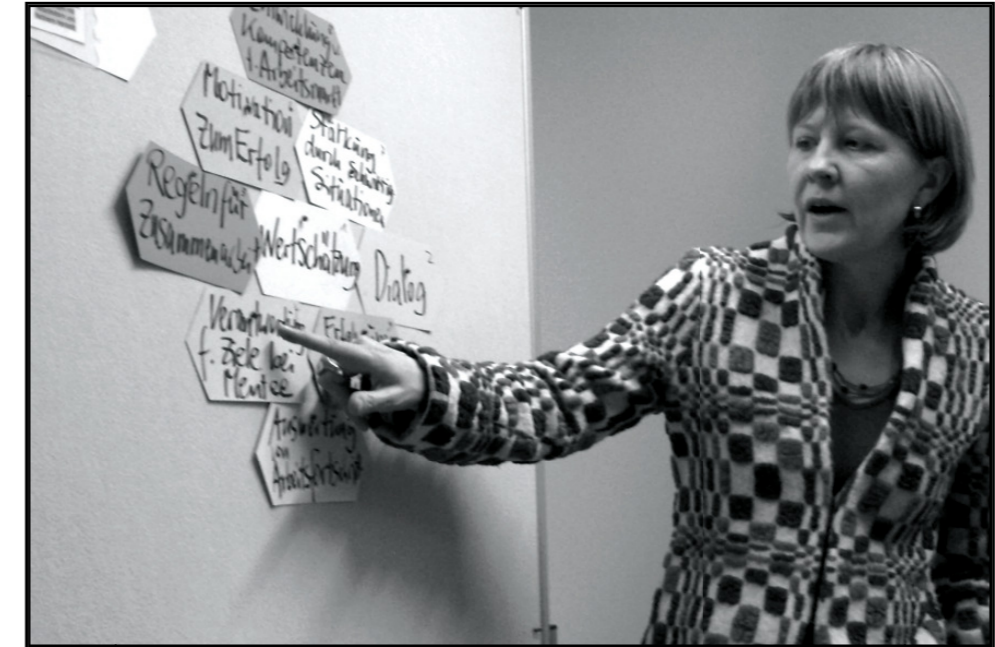
<sup>3</sup>Nach Wikipedia: Effizienz ist das Verhältnis von Ziel und Aufwand (Kosten-Nutzen-Analyse, Wirtschaftlichkeit) und Effektivität misst den Grad der Zielerreichung: ein Verhalten ist dann effektiv, wenn ein definiertes Ziel erreicht wurde.

Analog zu den **Verlaufphasen** eines formalisierten Mentoring-Programmes haben wir in **Kapitel 2. Startphase** alle Informationen von der Akquisition, über Werbung bis zum Matching-Verfahren zusammengestellt. Inhaltliche Aspekte zum Erfahrungstransfer innerhalb der Tandems sind in **Kapitel 3. Mentoring-Phase** beschrieben. Zu den Inhalten der Begleitworkshops, der internen Qualitätssicherung und des transnationalen Fachaustausches lesen Sie **Kapitel 4. Begleitprogramm**. Die Zielerreichung des nachhaltigen Verbleibs der Mentees im Erwerbsleben beschreiben wir in Kapitel **5. Ergebnisse und Fazit**.

Weitere organisatorische Hinweise und mögliche Kopiervorlagen für einzelne Programmpunkte und Workshop-Module sowie einige Handreichungen für die Teilnehmerinnen finden Sie in den Anlagen.

Wir freuen uns, wenn Sie diesen Handlungsleitfaden lesen. Nutzen Sie ihn, um Mentoring weiter zu verbreiten.

Karin Ebert und Sabine Kamp





## 2. Die Startphase

Die Startphase eines Mentoring-Programmes beinhaltet für uns all diejenigen Aktivitäten in der Vorbereitung, die notwendig und sinnvoll sind, bis die eigentliche Arbeit der Tandems beginnen kann.

Das bedeutet konkret: zur Werbung und Akquisition von Teilnehmenden wie auch zur Information von Multiplikator/innen wird Material entworfen; Workshops zur Vorbereitung der Mentees und Mentorinnen werden organisiert und durchgeführt; aus den Profilen der Teilnehmenden werden Matchingvorschläge generiert. Der Workshop, an dem die Tandems erstmals zusammen kommen und ihre bilaterale Arbeit aufnehmen, rundet die Startphase ab und steht für den Beginn der Mentoring-Arbeit im Tandem.

Wenn Sie nicht schon durch Mundpropaganda oder mithilfe bestehender Netzwerke interessierte Frauen gefunden haben, benötigen Sie Flyer für Mentees und Mentorinnen, Präsentationen für Infoveranstaltungen, Fragebögen und Checklisten für Interessentinnen, sowie Workshop-Material zur Vorbereitung und Durchführung, Handouts und Fotoprotokolle für die Teilnehmerinnen als auch zur Nachbereitung und Auswertung.

Anregungen und Kopiervorlagen dazu finden Sie im Anhang auf einer separaten CD-ROM.

### Werbung und Akquisition

Werbung für potenzielle Teilnehmerinnen des Mentoring empfiehlt sich am besten dort, wo sich die anvisierte Zielgruppe befindet und in den Medien, zu denen Sie einen Zugang dieser Zielgruppe vermuten sowie bei den entsprechenden Multiplikator/innen (Institutionen, Beratungseinrichtungen, Berufsverbände, Agentur für Arbeit, etc.).

Ansprechende Öffentlichkeitsarbeit mit Flyern und ein Internetauftritt mit Wiedererkennungseffekt erhöhen den Bekanntheitsgrad. Den interessierten Frauen – sowohl als Mentees wie auch als Mentorinnen – wird außerdem ein Interessentinnen-Fragebogen per Email zugeschickt, in dem erste Fragen zum Status quo gestellt werden. Die Antworten darauf geben schon Hinweise auf die vorhandene Motivation, da sie Eigenaktivität voraussetzen. Im Verlaufe des Projektes haben wir eine Checkliste für potenzielle Mentorinnen entwickelt, die sich gut bei Präsentationen auf Messen etc. einsetzen lässt. Diese Checkliste ist ebenso als Diskussionsleitfaden zur Selbstklärung mit den Mentorinnen nutzbar.

### Informationsveranstaltungen

In Informationsveranstaltungen wird die durchführende Organisation und das Projektdesign vorgestellt und je nach verfügbarer Zeit grob über Inhalte, die mögliche Tandemarbeit und Verbindlichkeiten der Teilnahme gesprochen. Diese Veranstaltungen wie auch die Vorbereitungsworkshops finden für Mentees und Mentorinnen getrennt statt,

- damit die Interessentinnen an ihrer eigenen Motivation arbeiten und ihre Beweggründe klären, statt sich schon auf die eventuell anwesende Tandempartnerin zu konzentrieren („na, wer von denen könnte es denn werden?“)
- weil die Aktivitäten in einer Gruppe von Gleichgesinnten einen wichtigen, stärkenden Einfluss haben („ich bin nicht allein, anderen geht es ebenso...“)
- und damit zum Austausch und ersten Netzwerken beitragen, die unter Umständen bis in die Nach-Mentoring-Phase noch tragfähig sind.

Wir empfehlen, alle Veranstaltungen zu protokollieren. Das ist sinnvoll, um z.B. möglichst viele Informationen zu sichern, die dann bei der Tandemzusammenstellung helfen. Ebenso nutzen die Infos zur bedarfsorientierten Konzipierung (und späteren Anpassung) des Begleitprogramms. Auch für die Auswertung während und nach dem Projekt ist eine Dokumentation – und sei es „nur“ in Form von Flipchart-Fotos – nützlich. Im Folgenden ein Protokoll-Auszug von einer Info-Veranstaltung:

**Protokoll** *Beeindruckend ist die große Kompetenz und der umfangreiche Erfahrungshorizont aller anwesenden Frauen – egal ob sie sich für die Position der Mentee oder Mentorin interessieren. Einige Interessentinnen äußerten sich sehr offen und mit teils vertraulichen Einzelheiten aus ihrem Leben. Selbstverständlich haben wir an dieser Stelle auf den Vertrauensschutz aller Anwesenden hingewiesen. Daraus ergeben sich Hinweise, welche Themen auch im Workshop-Rahmen sinnvoll wären... Mehrere potenzielle Mentorinnen äußerten begrenzte Zeitbudgets, aber grundsätzlich die Bereitschaft des sehr flexiblen Umgangs mit Terminen (inkl. Sonntags in Ausnahmefällen). ... Hier ist auch ein Vertretungsmodus denkbar, bzw. die entsprechenden Mentorinnen warten im Pool auf den (über-)nächsten Starttermin. Die Tandemarbeit wird vom Umfang her akzeptiert. Das Angebot der begleitenden Workshops wird – noch – eher zögerlich unter dem Belastungsaspekt gesehen. Die anwesenden Interessentinnen sind noch nicht alle definitiv entschieden, dazu kommen einige Mentee-Kandidatinnen, die ich noch nicht persönlich kenne.*

**Unsere Erfahrung**

*Eine sehr interessierte Mentee hat ihre Teilnahme wieder abgesagt, da sie Fördermittel für eine begleitende Qualifizierung erhält und damit ausgelastet sei. Dies ist besonders schade, da ich eine passende Mentorin akquiriert habe.*

**Unser Fazit: erst Mentees suchen, danach Mentorinnen!!**

## Die Vorbereitungsworkshops

Wenn möglich, findet der Vorbereitungsworkshop für die Mentees vor demjenigen für die Mentorinnen statt. So ist eventuell eine gezielte Nach-Akquisition für Mentorinnen durchführbar.

**TIPP!**

### A) Start-Workshop für die Gruppe der Mentees

Schwerpunkt dieses ersten Workshops ist das Kennenlernen und der Abgleich der **Erwartungen** an das Mentoring-Programm. Die Teilnehmerinnen erhalten schriftliches Material, bestehend aus den Projektinfos, Erläuterungen „**Was ist Mentoring**“, Zusammenstellung von Aussagen bezüglich der „**Rolle als Mentee**“, sowie je nach Workshop-Schwerpunkt Fragebögen zur Selbst- und Stärkenanalyse, zur Zielanalyse, Hinweise wie „**Do's and don'ts**“<sup>1</sup> beim Mentoring. Ein projektypisch gestalteter Mentoring-Ordner nimmt die Loseblattsammlung auf. Diese und die folgenden Unterlagen erleichtern eine individuelle Bearbeitung der angebotenen Themen, und die schriftlichen Vereinbarungen der Tandems bekommen so ihren festen Platz.

<sup>1</sup>Siehe Material im Anhang



Die Vereinbarungen zur Zusammenarbeit werden gemeinsam festgelegt (und stehen in den folgenden Workshops –ggf. zur Ergänzung – immer zur Verfügung). Besondere Beachtung ist dem Thema **Vertraulichkeit** zu widmen, eine Basis für die Arbeit als Mentee.

Die Zusammenstellung von **Erwartungen, Wünschen und Befürchtungen** an das Mentoring wird dokumentiert und bei der „Vorbereitung der Mentorinnen“ zum Einsatz kommen. Die Informationen über das Projekt und seine Zielsetzung sowie die Parameter von Verbindlichkeit, Zeit und Aufwand für beide Gruppen sollen transparent geworden sein.

Im Folgenden einige Arbeitsbeispiele, zitiert aus dem Protokoll eines Mentee-Workshops:

## Protokoll

...Kennenlernen, insbesondere bezüglich Berufstätigkeit und Arbeits-erfahrungen mit Hilfe der **soziometrischen Übungen**. Die Bewe-gung dabei (es findet im Stehen und Gehen statt) erweist sich als kommunikations- und kontaktfördernd.

**Meta-Ebene:** Durch diese Informationen wird erfassbar und erfahr-bar, dass die Teilnehmerinnen verschiedenen Rollen (gleichzeitig) und einen breiten Erfahrungsschatz verkörpern. Plenar wurden daraufhin die **Regeln für die Umgangsformen** entwickelt und visualisiert (siehe Flipchart/Fotoprotokoll).

Die **Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen** werden in Einzel-arbeit auf verschiedenfarbige Karten geschrieben und an eine Wand aufgeklebt, so dass die Schreiberinnen anonym bleiben können. Alle Nennungen werden vorgelesen und soweit möglich besprochen. An-kündigung dass diese Sammlung den Mentorinnen zur Verfügung ge-stellt und auch regelmäßig rekapituliert wird.

Die **Selbsteinschätzung** wird zuerst allein - und danach die **Frem-deinschätzung** in der 2er und 3er-Gruppe mit vorbereiteten Bögen bearbeitet. Die Eindrücke werden abgefragt und die Tendenz der Übereinstimmung von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung einer anderen Person thematisiert. Die Bögen werden kopiert, um zu einem späteren Zeitpunkt Entwicklungsschritte und Veränderungen ableiten zu können.

Die **Stärkenanalyse** wird mit Ziellandkarte und Zeitstrahl erarbeitet. Statt flip möchten die Teilnehmerinnen dies auf DIN-A-4 -Bögen ma-chen und tragen es anschließend im Plenum vor.

**Meta-Ebene:** erste eigenständige Präsentation<sup>2</sup> der Mentees

....Das **Feedback** fällt sehr positiv aus: bereits im Tagesverlauf wurde die „Versorgung“ gelobt, dies wird nun auf die gesamte Atmosphäre erweitert. ...Total toll, danke, die Methodenvielfalt und Erläuterungen der Meta-Ebene waren klasse; witzig und interessant; dies ist mein 1. Workshop überhaupt und ich dachte, das halte ich nicht durch, aber es gab überhaupt keine Gelegenheit zum abkippen.

Die Arbeit in der Gruppe der Mentees wird gewünscht. 2 TN werden die „Nachzüglerinnen“ informieren und sich vor dem nächsten Work-shop mit ihnen treffen.

## B) Start-Workshop für die Mentorinnen

Analog zum Workshop für die Mentees werden Übungen zum Kennenlernen, zum Projektdesign und den Erwartungen durch-geführt. Hierbei werden kommunikationsförderliche Techniken vorgestellt und eingeübt, wie z.B. das Formulieren von „Ich-Botschaften“. Ein weiteres Thema neben dem **Selbstverständ-nis als Mentorin** (siehe auch Checkliste) ist das **Feedback** - ebenso ein Basic in der Tandemarbeit und -beziehung. Regeln und Funktion werden besprochen und in praktischen Übungen trainiert. Sinnvoll sind auch ausführliche Unterlagen für die Teil-nehmerinnen zu den Themen „Professionelles Zuhören“, „Feed-back“ und „Gewaltfreie Kommunikation“.

Schlaglichter aus dem Protokoll eines Mentorinnen-Workshops:

Die **Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen** der Mentee-Gruppe wurden an die Wand geklebt und erläutert. Dann beschrieben die Mentorinnen Karten nach derselben farblichen Zuordnung, die wiederum beim Matching-Workshop vorgestellt werden, siehe auch Fotoprotokoll.

In der parallelen Diskussion wurde erwähnt: das Mentoring wird als beidseitiger Prozess aufgefasst, auch die Mentorinnen profitieren. Über die dargestellten Profile und ihrer Vielfältigkeit gab es Erstaunen und die Hoffnung selbst nicht zu enttäuschen. „Kann ich der Mentee genug bieten?“

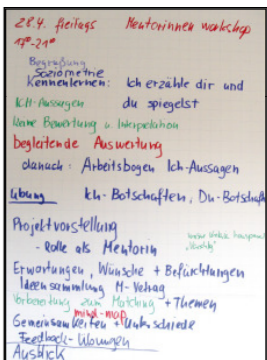
... Auch die Stammtisch-Idee fand Anklang. Generell wünschen sich die Mentorinnen einen Vertrauensbonus von den Mentees und die Offenheit für (jede) ihre Person; im Prinzip sei jede Paar-Formation möglich.

Im Schluss-Feedback .... jetzt gespannt auf das Kommende. Die Zeit verging wie im Fluge und alle Anwesenden haben mit ihrem Humor viel beigetragen. PL und Trainerin wurden als sich gut ergänzend wahrgenommen...

Eine Mentorin war sehr skeptisch („so ´n EU-Projekt“) angekommen und nun positiv und begeistert.

Die Bitte nach Adressenaustausch wurde vorgetragen und soll beim kommenden Matching-Workshop auf die Mentees erweitert werden.

## Protokoll



<sup>2</sup>Zu solchen Mini-Präsentationen haben wir die Teilnehmerinnen von Beginn an und immer wieder ermuntert, sodass spätestens gegen Ende der Mentoring-Zeit die TN sehr beeindruckende Darstellungen machen konnten.

Die Vorbereitungsworkshops sind eine wichtige Basis für die darauf folgende Tandemarbeit; sie sollten so ausführlich wie möglich sein, um dem Organisationsteam möglichst viele Hinweise für das **Matching** zu liefern. Über die Erwartungsabfrage hinaus werden deshalb auch weitere spezifische Wünsche an die Tandempartnerin abgefragt. Schon hier zeigen sich individuelle Schwerpunkte: eine Teilnehmerin möchte gerne kurze Wege bei den Treffen, der anderen ist es wichtig, dass ähnliche familiäre Erfahrungen vorliegen. Branchenkenntnisse sollen abgestimmt sein, und auch hier gibt es zu beachtende Besonderheiten, z.B. wenn es um Themen wie Konkurrenzschutz und Wettbewerb geht<sup>3</sup>.

## Hinweise zum Matching

Matching ist das Zusammenführen geeigneter, passender Mentees und Mentorinnen zu Tandems. Dies bereiten wir mit konkreten Vorschlägen vor. Aufgrund der Start-Workshops haben wir von allen Interessentinnen ausreichend Informationen, um Tandems zusammen zu stellen. Die Erwartungen können aufeinander abgestimmt werden, durch das Team Teaching<sup>4</sup> ist ein „Vier-Augen“-Prinzip bei den Vorschlägen möglich, das reduziert Verzerrungen und ermöglicht die Diskussion von Differenzen. Wir vergegenwärtigen uns und auch den Teilnehmenden, dass unsere Vorschläge subjektiv sind. Es geht nicht um richtig oder falsch, sondern um Chancen, die erprobt werden können. Wir ermuntern die Teilnehmenden sich darauf ein zu lassen und sich quasi eine „Probezeit“ zu zugestehen. Änderungen sind also durchaus im Projektverlauf möglich und das erleichtert auch die Akzeptanz der Vorschläge.

<sup>3</sup>z.B. sehr wichtig in Banken und Versicherungsunternehmen

<sup>4</sup>Wir empfehlen grundsätzlich Team Teaching, siehe „Allgemeine Hinweise zur Workshop-Durchführung“ weiter unten.

## Transfer in den beruflichen Alltag

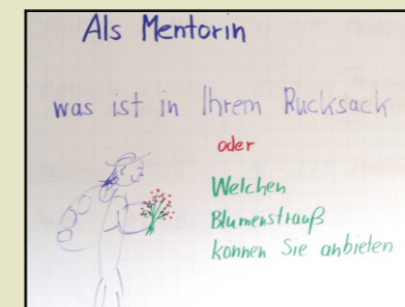
Wie im Berufsleben, wo mensch sich üblicherweise seine Kolleg/innen nicht aussuchen kann, bietet jede Tandemformation Lernchancen. Ziel ist es, aus dem Spannungsfeld von Gemeinsamkeiten und Unterschieden eine fruchtbare Zusammenarbeit zu entwickeln.

## Matching-Workshop

Anknüpfend an die vorangegangenen Start-Workshops werden Kopien der erarbeiteten Unterlagen verteilt und Informationen aus den Start-Workshops ausgetauscht. Gemeinsame Umgangsformen werden verabredet. Darauf werden die Tandems spielerisch zusammengeführt (Puzzleteilchen, Motto-Postkarten, sprachlos...) und zum ersten Kennenlernen mit einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe versehen: systematische Erfassung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

Dabei ist jede Teilnehmerin so offen, wie es ihr angenehm ist. Offenheit und Vertrauen sind wachsende Eigenschaften. Die Ergebnisse präsentiert jedes Tandem z.B. mithilfe eines individuell gestalteten Flipcharts<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>siehe auch weiter oben: **Üben sich zu präsentieren**



Für die weitere Arbeit sollte zur Verfügung stehen: Vorschläge für **Vereinbarungen** und **Verabredungen** und **Gesprächsleitfäden**. Auch die **Do's and Don'ts** kommen hier zum Einsatz. Die Themen sind in den Gruppen (nach Mentees und Mentorinnen getrennt) vorzubereiten und können dann im Tandem an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Je nach Zeitbudget – und es sollte genügend Zeit zum Kennenlernen eingeplant werden – können die Tandems in eine erste Arbeitsrunde gehen, um z.B. bereits Grobziele für die nächste Zeit zu formulieren.

Eine weitere, gute Möglichkeit, die inhaltliche Tandemarbeit zu befördern, bieten sogenannte Kompetenz-Bilanzierungsinstrumente<sup>6</sup>, die wir als Arbeitshilfen für die Tandems vorgestellt und ausgegeben haben.

*„Wir haben teilweise damit gearbeitet, aber auch mit anderen Materialien, wie `Durchstarten zum Traumjob` von Bolles. ...zeigte sich, dass weniger Kompetenzerfassung das Thema war, sondern...was hält mich davon ab, meinen Stärken zu vertrauen und sie auch zu nutzen.“ S.K., Mentorin*

Am Ende ist ein **Ausblick** auf die weiteren Veranstaltungen sinnvoll: Die nächsten Treffen (Workshops, Stammtische) sollten bald stattfinden, um die Startphase eng zu begleiten und sich in der Praxis ergebende Fragen und Unklarheiten zeitnah zu klären.

### Allgemeine Hinweise zur Workshop-Durchführung

Wo immer es machbar ist, empfehlen wir **Team Teaching**. Es erweitert den Blick, was besonders zum Start sehr wichtig ist. Es erleichtert erfolgversprechende Tandemzusammensetzungen und ist für das Mentoring an sich ein Abbild der Zweier-Struktur. Mit Humor lernt es sich leichter und das Arbeiten macht mehr Spaß, wenn mensch als Dozentin mal abgeben kann.

Wo Trainerinnen den Gesamtpart übernehmen, kann zumindest die Organisationsleitung zugegen sein. Diese steht auch zwischen allen Treffen, Veranstaltungen usw. als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

*„Begleitung durch Projektleitung finde ich sehr gut.“ U.U., Mentee.  
„Toll unterschiedliche Referentinnen und Arbeitsweisen kennen zu lernen.“ S.K., Mentorin.*

### Methodenvielfalt und Rollenmodelle

Wir empfinden den Einsatz von Ritualen und Metaphern ebenso als lernförderlich wie verschiedene Lehrstile und –personen. So haben wir zum Beispiel am Ende eines Workshops Geschichten vorgelesen, immer mal mit anderen Sitzordnungen experimentiert und verschiedene Trainerpersönlichkeiten eingeladen. TIPP! „Ältere“ Trainerinnen bieten zusätzliche Identifikationsmöglichkeiten; sie haben – ähnlich wie die Teilnehmerinnen von Mentoring 45+ – diverse (erfolgreich bewältigte) Brüche in ihrer Biografie zu bieten.

**TIPP!**



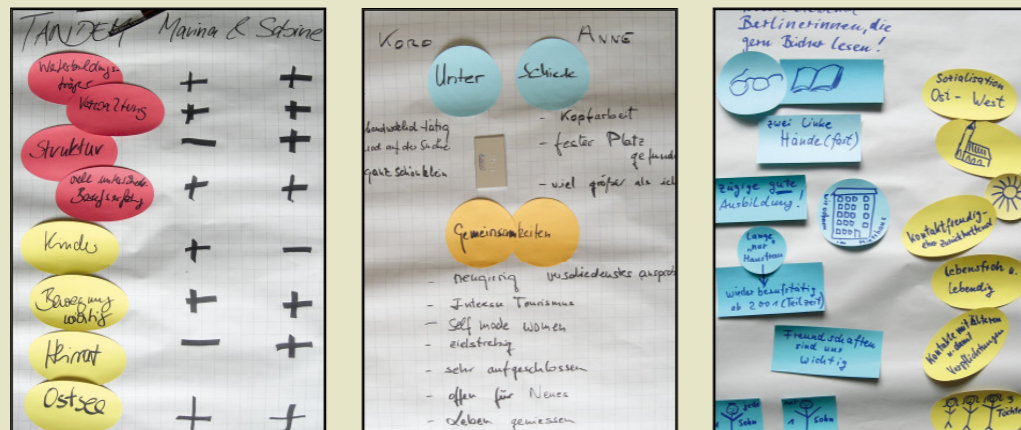
### Infrastruktur

Freundliche Räume für die Workshops (angenehm ausgestattet mit Blumen, Getränke und ein gesunder Imbiss bei längeren Veranstaltungen) schaffen eine aktivierende Arbeitsatmosphäre und sind unseres Erachtens ebenso wichtig wie gute inhaltliche Arbeit und ansprechende Teilnehmer-Unterlagen in einheitlichem Design. Die vielen positiven Rückmeldungen bestätigen uns dies.

### Fotoprotokolle

Wie schon erwähnt, haben wir zur Dokumentation sehr viel fotografiert, gerade auch Flipcharts aus den Veranstaltungen oder andere visualisierte Ergebnisse. Diese **Fotos** sind gut für Protokolle verwendbar und werden den Teilnehmerinnen regelmäßig (und beim Abschluss) zur Verfügung gestellt.

Zusammen mit den Handouts wird damit eine Weiterbearbeitung - individuell und im Tandem – und Reflexion möglich und angeregt. Auch bei Gruppenaktivitäten sind Fotos sehr aussagekräftig und werden gerne wieder angeschaut.<sup>7</sup>



### Netzwerke aufbauen und etablieren

Da die – ehrenamtliche – Bereitschaft als Mentorin zu agieren gar nicht hoch genug wertgeschätzt werden kann, ist es sinnvoll, zusätzlich zu den Begleitworkshops Vernetzungsangebote für die Mentorinnen und Mentees zur Verfügung zu stellen. So treffen sich wechselnde Teilnehmerkreise zu Stammtischen und weiteren Aktivitäten.

Später, wenn sich die Gruppen untereinander besser kennen, ergeben sich (schneller, leichter) übergreifende Hilfestellungen.

### Erfahrung

*Die Mentorin aus dem Touristikgeschäft gibt einer anderen Mentorin Tipps, deren Mentee im Gesundheits/Wellness-Segment arbeitet. Eine Mentee geht auf Anregung ihrer Mentorin zur anderen Mentorin, die spezielle Coaching-Kenntnisse hat und nimmt eine Beratungsstunde. Eine Mentee kann ihre Englisch-Kenntnisse für eine Bewerbung nicht einschätzen, sie nutzt dafür eine andere Mentorin, die als Englisch-Dozentin arbeitet.*

Das Netzwerk greift.





## Erfahrungstransfer auf Augenhöhe

Das Herzstück eines Mentoring-Programms ist die Beziehung zwischen Mentorin und Mentee, das Tandem. Zur Konkretisierung werden deshalb in diesem Kapitel die Beteiligten von Mentoring 45+ sehr viel selbst zu Wort kommen. Durch die regelmäßigen Feedbacks am Ende der Workshops, persönliche Gespräche (bilateral, auf Stammtischen, vor oder nach den Tandemtreffen, die größtenteils in unseren Räumen stattfanden) und eine schriftliche Zwischenevaluation per Fragebogen verfügen wir über detailreiche Informationen und aussagestarke Statements.

### Die Tandems

Tandems sind partnerschaftliche und hierarchiefreie(Arbeits)-Beziehungen auf Augenhöhe; da wir bei Goldnetz **externes**<sup>1</sup> Mentoring praktiziert haben, war die Hierarchiefreiheit von vornherein gegeben.

Aufgrund unserer Zielgruppe Frauen ab 40 Jahren (für die Mentee-Rolle) ist die Partnerschaft schnell hergestellt, denn zwischen 40 und 60 Jahren spielen Altersunterschiede keine erhebliche Rolle, wenn es um berufliche Fragen geht; im persönlich-privaten Bereich waren vielfältige Erfahrungen in großem Umfang sowohl bei Mentees wie Mentorinnen vorhanden. Hier ist es Aufgabe der Programmleitung, in den Start-Workshops den Erfahrungshorizont so „aufzumachen“, dass Gleichwertigkeit sichtbar wird.

Das Mentoring wird als beidseitiger Prozess aufgefasst, bei dem auch die Mentorinnen profitieren. Als Mentorin erleben sie ihre Selbstwirksamkeit; und der Perspektivwechsel auf ihre eigene Tätigkeit ist ein Gewinn. Die Verantwortung für die Inhalte der Tandemarbeit liegt bei der Mentee. Dabei achtet auch die Mentorin auf ihre Grenzen.

### Erfahrung

„Die hohe Motivation meiner Mentee gibt mir Energie.“

H.G., Mentorin, während des Programms.

„Das Tandem war für mich erfolgreich im Hinblick auf Gespräch und Rollenspiel. Die Tandemarbeit ermöglichte mir, mich als aktive und handelnde Person ein zu bringen.“

C.Z., Mentee, während des Programms.

### Erwartungen der Teilnehmenden

Generell wünschen sich die Mentorinnen einen Vertrauensbonus von den Mentees und die Offenheit für ihre Person; sie fragen und hoffen: „Kann ich der Mentee genug bieten?“

Die Rolle als Mentorin bzw. als Mentee ist daher im Vorfeld so konkret wie möglich zu besprechen und im Begleitprogramm (Siehe „Gesprächsführung, Zuhören und Empathie, Feedback“) immer wieder zu schärfen und zu optimieren. Auch zwischen den Workshops sollte die Projektleitung ansprechbar sein. Dieses Angebot entlastet und wird tatsächlich nur wenig beansprucht (z.B. zur „Urlaubsvertretung“, wenn wichtige Gespräche bei der Mentee anstehen).

„Eine Ansprechpartnerin (Projektleitung) außerhalb des Tandems zu haben, schaffte Abstand in bestimmten Situationen“ A.W., Mentee.

„Wichtig ist m. E., dass es zu keinen nennenswerten Grenzüberschreitungen durch die Mentorin kommt. Ich fühlte mich gut begleitet und hätte mir ggf. auch gut Unterstützung bei der Projektleitung holen können.“

B.W., Mentorin, Sozialarbeiterin, begleitete eine wesentlich ältere Mentee beim beruflichen Wiedereinstieg und Aufstieg; B. verbesserte sich auch selbst beruflich!





Neben diesen Anregungen stellen Sie als Organisation auch Räume für die Tandemtreffen zur Verfügung und helfen bei Fragen gerne weiter. Tandemtreffen am Arbeitsplatz der Mentorin oder der Mentee sind nach Absprache möglich, der Versicherungsschutz ist zu beachten.<sup>3</sup>

*„Der vereinbarte Zeitrahmen wurde gut eingehalten.“*

*B.W., Mentorin*

*„Enttäuschung wegen Nicht-Rückmeldung von Mentee in manchen Fällen bei Terminabsprachen...“ S.O., Mentorin*

W

### **Regelmäßige Tandem-Arbeit**

Zu Beginn der Mentoring-Phase sind häufigere und eher kürzere Treffen sinnvoll, um schnell eine Gesprächs- und Vertrauensbasis auf zu bauen. Danach können die Treffen auch in größeren Zeitabständen, möglichst jedoch einmal pro Monat, stattfinden. In Abhängigkeit von den Gesprächsbedarfen der Mentee, die daher die einzelnen Treffen vorbereiten sollte, behandeln die Tandems z.B. die Gestaltung von Personalgesprächen, die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Familien- und Berufstätigkeit, die weitere berufliche Laufbahngestaltung usw.

*„...regelmäßige Treffen helfen, an den eigenen Fragen dranzubleiben....Ich sehe wie schwierig es ist, ohne Unterstützung zu arbeiten.“*

*U.U., Mentee, 3 Monate nach Ende des Programms.*

*„Die regelmäßigen Gespräche schaffen Struktur und Kontinuität und haben bei mir zu mehr Stabilität, Klarheit und Verbesserung der Leistungsfähigkeit geführt. Ich war vorher viel zu sehr zerstreut und habe in awlle möglichen Richtungen agiert.“ A.W., Mentee, im Laufe des Programms.*

Zur Halbzeit sollte eine Veranstaltung „Zwischenbilanz“ durchgeführt werden, um Erreichtes festzuhalten und Ziele korrigieren oder nachbessern zu können.

### **Networking und Nachhaltigkeit**

Für beide Gruppen (Mentees als auch Mentorinnen) regen wir zusätzliche –thematisch freie – Treffen („Stammtisch“) an. Diese Aktivitäten finden in unterschiedlichen Ausprägungen Anklang. Neben Restaurantbesuchen kam es zu privaten Einladungen, gemeinsamen Veranstaltungsbesuchen und –hinweisen sowohl fachlicher und überfachlicher Art wie auch reinen Freizeitaktivitäten. So besteht nach dem Ende der Mentoring-Phasen ein eigenständiges Netzwerk fort, es entsteht Nachhaltigkeit.

**Erfahrung**

*„Ich weiß wenig über die Ziele und Wünsche der anderen Mentees und wünsche mir einen regelmäßigen Stammtisch.“ A.D., Mentee.*

*„Der Stammtisch: eine anregende Runde von interessanten Damen, der hoffentlich noch lange weiterläuft.“ S.K., Mentorin*

### **Ehrenamt und Freiwilligkeit**

Mentoring beruht auf Freiwilligkeit, das heißt auch Mentoring 45+ bei Goldnetz arbeitete ausschließlich mit Mentorinnen auf ehrenamtlicher Basis, die ihre Freizeit zur Verfügung stellen. Die Mentees engagieren sich ebenfalls außerhalb ihrer Arbeitszeit, allerdings auf ihren eigenen beruflichen Wiedereinstieg und ihr Weiterkommen bezogen.

Die hohe Motivation beider Gruppen ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Doch neben der Wertschätzung für dieses Engagement fragen die Mentees auch – wie viele andere Interessierte: „Warum stehen Frauen ehrenamtlich als Mentorinnen zur Verfügung?“

Hier kommt die Win-win-Konstruktion des Instrumentes zum Tragen. Die Mentees kommen voran, sind erfolgreich. Dies freut die Mentorinnen, die neben dem Perspektivwechsel auf die eigene Berufstätigkeit ihre Selbstwirksamkeit erleben.

Wie für jedes gesellschaftliche Engagement gilt auch hier, dass die Bereitschaft (zurück-) zu geben in hohem Maße vorhanden ist, die eigene Unterhaltssicherung<sup>4</sup> vorausgesetzt. Ruhm, Ehre und Teilhabe an gesellschaftlichen Verbesserungen sind Werte an sich, für die ohne monetäre Gegenleistung gern gegeben wird.

*„Ich interessiere mich für eine Teilnahme als Mentorin, weil ich „mich gerne für etwas Sinnvolles einsetzen möchte.“*

*Personalleiterin im Ruhestand*

*„Weil ich das Projekt interessant und wichtig finde, seit ca. 15 Jahren als Personalrätin Kolleginnen berate...“ Interessentin.*

### Gutes tun tut gut!

Es ist befriedigend, anderen Menschen zur Seite zu stehen. Einige Mentorinnen erinnern sich auch an eigene Situationen, wo sie Begleitung hatten, oder wo sie sich eine Unterstützung im nach hinein gewünscht hätten. Die Mentorinnen fühlen sich bereichert.

### Erfahrung



*„Lehren ist immer auch Lernen.“*

*K.T., Mentorin, während eines Workshops.*

*„...auch für mich war es spannend und lehrreich...Es ist nicht nur `geben`, frau nimmt auch viel mit!!!“ S.O.,Mentorin.*

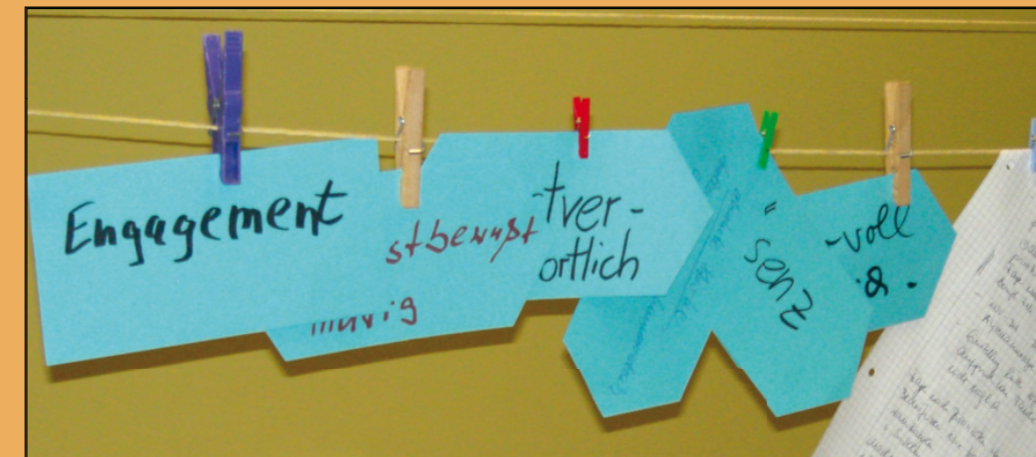
Als Mentorin kann man Entwicklungen anstoßen, bei anderen und bei sich selbst. Einige Mentorinnen haben sich während des Programms beruflich verbessert und/oder neue Herausforderungen bewältigt!

*„Ich habe ungeheuer viel für meine eigene berufliche Tätigkeit lernen können und mich teilweise auch in der Mentee wieder erkannt. Gleichzeitig habe ich selbst auch die Unterschiede stärker wahrnehmen können. So wurden mir die Erfolgsfaktoren für erfolgreiches berufliches Handeln sehr bewusst.“ S.K., Mentorin.*

*„Das bessere Zuhören, die gewaltfreie Kommunikation usw. wurden nicht nur im Tandem angewendet, sondern unterstützen mich auch in meiner beruflichen Tätigkeit.“ B.W.,Mentorin.*

### Win-Win mit Mentoring

Die Vorteile eines formalisierten Mentoring-Programmes (siehe auch Tabelle 1 in Kapitel 1) wie Überschaubarkeit, Transparenz in Zielen und Umfang und das Win-Win-Prinzip sind bis hierher beschrieben; dazu sichert ein Begleitprogramm Professionalität und qualitative Weiterbildung, und bei Bedarf steht eine Organisation im Hintergrund zur Verfügung. Der Netzwerkgedanke steht für Austausch mit Gleichgesinnten und bietet neue Kontakte.



<sup>4</sup>Mentorinnen sind i.d.R. berufstätig, es eignen sich auch Frauen, die noch nicht allzu lange verrentet sind, um ihre Berufserfahrungen weiter zu geben.

## Vom Mentoring zum Begleitprogramm

Im Gegensatz zu honorierten Beratungsansätzen des Coaching und der Supervision bietet Mentoring (unbezahlten, unbezahlbaren!) reflektierten Erfahrungstransfer, ermöglicht Lernen am Modell, fördert berufliche Ambitionen, vermittelt Kontakte und Netzwerke.

### Im Spannungsfeld von Coaching, Supervision und Beratung

Oft überlappen sich die Inhalte, die Begriffe werden je nach Branche und Profession genutzt: Supervision findet mehr in sozial(-pädagogisch-)en Bereichen statt, bedeutet eine Reflexion von Arbeitsinhalten („Fällen“) und wird eher in Teams verwandt; Coaching wird mehr mit Wirtschaft assoziiert und ist in Unternehmen angesiedelt; es dient Personen zur individuellen Zielerreichung im Kontext ihrer Managementaufgaben.

Um die Tandems im Mentoring-Programm zu organisieren **Erfolgsteams** zu befördern, werden erprobte Ansätze aus Coaching, Supervision und Beratung genutzt und integriert.

Damit einher gehen Anforderungen an die Mentorinnen, wie

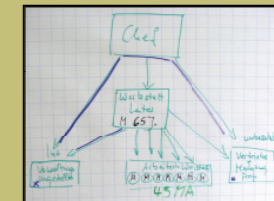
- Arbeit an sich selbst
- Berufs- und Lebenserfahrung
- Sozial- und Führungskompetenz
- Bereitschaft sich auseinander zu setzen (Reflexion),

die wir nicht nur voraussetzen, sondern im Rahmen des Begleitprogramms erweitern, trainieren und professionalisieren.

### Systemischer Beratungsansatz im Mentoring

Ausgehend von dem spezifischen Ziel unseres Mentoring-Programms, die (Wieder-)Einstiegsphase im ersten Arbeitsmarkt für Frauen erfolgreich und nachhaltig zu gestalten („Sicher durch die Probezeit mit Mentoring!“), erachten wir systemische Sichtweisen zur Reflexion (nicht nur) im beruflichen Kontext als sinnvoll. Wir wollen die Mentorinnen befähigen, die Reflexion im Tandem mithilfe systemischer Sichtweisen zu bereichern!

Systemische Denkweisen gehen zielorientiert statt ursachen- und vergangenheitsorientiert vor. Statt linear-kausal nach „Schuld“ zu fragen, werden die Wechselwirkungen im System betrachtet und damit die Handlungsspielräume der Akteure erweitert. Daraus ergeben sich z. B. neue Möglichkeiten für den Umgang mit Widerständen, die gerade beim Wiedereinstieg in das Berufsleben eine große Rolle spielen. Eine klassische Situation ergibt sich, wenn eine Frau nach mehrjähriger Familienzeit wieder erwerbstätig wird: die Aufgabenfelder in der Familie bedürfen der Neuaufteilung, die Motivation bei den Beteiligten ist durchaus unterschiedlich...



*Kommentar von R.G., Mentee nach 9 Monaten Mentoring: „Aufgaben werden an Mann und Kinder delegiert. Die sind nicht immer motiviert, sie wachsen daran. Habe mir ein persönliches Formblatt angelegt, achte auf Zeit für mich und Pausen, wenn ich etwas erledigt habe; mache meine Aktivitäten kenntlich.“*

4.

Begleit-  
programm

## Begleitprogramm

Aufgabe des Begleitprogramms eines Mentoring-Angebotes ist es, neben der organisatorischen Funktion die Arbeit in den Tandems vor zu bereiten, zu unterstützen, zu standardisieren und zu professionalisieren und schließlich formell zu beenden.



Funktion	Aufgabe / Inhalt	Ziele
Vorbereitung	Infoveranstaltung Start-Workshops Matching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz</li> <li>• Bereitschaft zur Arbeitsbeziehung in Tandems</li> </ul>
Unterstützen	Workshop-Module Einzelberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerke</li> <li>• Standards</li> <li>• Arbeit an den eigenn Zielen</li> </ul>
Training	Basiswissen Kommunikation und Selbstmanagement; Empathie, Ressourcenorientierung	Gestaltung der Arbeitsinhalte in den Tandems
Sicherung des Transfers	Kollegiale Beratung Selbstpräsentation Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeit</li> <li>• Professionalität</li> <li>• Reflexion</li> </ul>
Organisation	Räume für Tandemtreffen, Email-Verteiler, Handouts, Protokolle, Newsletter, Adresslisten, Zertifikate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Handbuch</li> </ul>
Abschluss	Rückschau, Auswertung und Abschied; Berichterstattung	Erfolgskontrolle

Tabelle 2: Begleitprogramm

Grundsätzlich gilt für alle Workshop-Angebote: Methodenvielfalt, Einsatz praktischer Übungen und aktivierende Methoden erleichtern den Transfer in Beruf und Alltag. Das positive Feedback bezüglich aller Workshops bestätigt uns hierin.

Je nach Zielstellung ist zu unterscheiden zwischen **Angeboten für die Mentees** und solchen für Mentorinnen. Die Workshop-Themen werden entsprechend dem Arbeitsverlauf in den Tandems angeboten, zusätzlich werden bedarfsorientierte Inhalte organisiert, z.B. Arbeitsrecht und Stressbewältigung.

Der Austausch in einer Gruppe von Gleichgesinnten kann hilfreich sein und dient zusätzlich der Vernetzung, so dass gruppenübergreifende Angebote (für Mentees und Mentorinnen) nach einer bestimmten Laufzeit der Tandems sinnvoll sein können. Zum Beispiel haben wir einen Workshop zum Thema „**Stressbewältigung**“ auf Wunsch der Teilnehmenden für Mentorinnen und Mentees angeboten. Das Thema „**Konfliktmanagement**“ wurde dagegen in separaten Workshops durchgeführt, um möglicherweise auch Konflikte, die sich in der Tandemarbeit ergeben, thematisieren zu können.

Erfahrung

### Tandemstart in Stufen

Wenn die Tandems in mehreren Gruppen jeweils zeitversetzt beginnen, nutzen Sie die Möglichkeit zum Binnen-Austausch zwischen neuen und bereits erfahrenen Teilnehmerinnen. So kann das Thema **Ziele** mehrfach, mit unterschiedlichen Methoden und in verschiedenen Teilnehmerinnen-Konstellationen bearbeitet werden: in den Workshops „**Motivation**“, „**Zwischenbilanz**“ und „**Strategien für Mentees**“, in denen Mentees mit unterschiedlicher Teilnahmedauer zusammen kommen.

Hierbei wird das Entwickeln und Formulieren eigener Ziele trainiert, die eigenen Stärken werden reflektiert und die bereits erreichten Erfolge und Wege dahin präsentiert<sup>1</sup>. Anpassungen werden vorgenommen und die verbleibende Zeit geplant.

*„Mein derzeitiger Arbeitsplatz (nach der Familienzeit) ist nur der Einstieg ins Berufsleben. Jetzt suche ich eine Tätigkeit bei der meine Stärken im Vordergrund stehen. Ich kann inzwischen diese benennen und will mich nicht auf meine Schwächen kaprizieren (Seminar Motivation).“ R.G., Mentee, 2. Durchgang*

*„Insbesondere die Motivations- und Kommunikations-Workshops konnte ich gut anwenden bzw. immer wieder anwenden.“ C.Z., Mentee, 3. Durchgang*

Im Rahmen des **Motivationsstrainings** ist es sinnvoll, gruppenübergreifend die Wirkung von positiven Zielen für Selbstsicherheit, soziale Kompetenz und positive Selbstbeeinflussung vorzustellen. Die „Kommunikations-Trainings“ stellen das aktive Üben förderlicher Kommunikations-Strategien in den Mittelpunkt. Da die **Zeit** bei allen Teilnehmenden eine begrenzte Ressource darstellt, sind die Workshops entsprechend so zu organisieren, dass bei allen Themen inhaltliche Inputs mit praktischen Übungen verbunden werden, um – trotz knapper Stundenzahl – den Bezug zum Berufsalltag herzustellen. Gut gestaltete Handreichungen erleichtern die individuelle bzw. bilaterale Vertiefung der Workshop-Inhalte.

### TIPP!

<sup>1</sup>Auch hier: Ermunterung zur Selbstpräsentation im geschützten Rahmen!

### Zeit- und Selbstmanagement

In den „Zeit“-Workshops wird der unterschiedliche Umgang mit Zeit thematisiert sowie verschiedene Zeitplanungsmethoden vorgestellt und exemplarisch geübt. In den inhaltlichen und methodischen Feedbacks zum Ende des Workshops fragen wir gezielt nach Transfermöglichkeiten und geben auch Hinweise zur Weiterarbeit im Tandem. Workshop-Inhalte und Tandemarbeit können sich so gegenseitig befruchten, Fragen aus den Tandems fließen in die Workshop-Arbeit ein.

*„Im Tandem haben wir teilweise die Anregungen aus dem Goldnetzprogramm weiter verarbeitet. ... Netzwerke und Kontakte sind meine Chance. Bei Goldnetz wurden immer Querverweise benannt. Dies ermöglicht ein viel gezielteres Anknüpfen.“ R.G., Mentee, 2. Durchgang*

*„Die inhaltlichen Themen der Workshops sind gut ausgesucht und unterstützen den Prozess auf ein weiteres.“*

### Kollegiale Beratung

Um den Mentees Instrumente an die Hand zu geben, die sie auch nach ihrer Tandemzeit in anderen Konstellationen nutzen können, haben wir die Methode der „Kollegialen Beratung“ eingeführt. Gestützt durch eine (minutiös) vorgegebene Struktur sind so effektive Fallbesprechungen möglich, wenn eine Person eine Fragestellung mit Außenstehenden beraten möchte. Sowohl als Hilfe zur Selbsthilfe wie auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit erachten wir dieses Angebot für sinnvoll.



## Erfolgsallianz Mentoring - Erweiternde Sichtweisen anderer

Mentoring ist Erfahrungstransfer: „Erfahrungen sind Einfälle zu Erlebnissen. Erfahrung ist ein Einfall, nicht ein Ergebnis aus Vorfällen.“ (Max Frisch)

Erfahrungen sind Fähigkeiten und Kenntnisse, die die Teilnehmenden später in anderen Situationen nutzen können. Erst durch die Reflexion (das Einsortieren, Bewerten und Interpretieren) werden aus Erlebnissen Erfahrungen.

Die Reflexion über das Erreichte wird als Methode eingesetzt und eingeübt, da durch die Bewusstmachung von Handlungen und Erfahrungen diese zu echten Instrumenten werden.

### Drei mögliche Ebenen der Reflexion im Mentoring

Selbstreflexion als Mentee	Methodenreflexion(Metaebene)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• allein</li> <li>• im Tandem mit der Mentorin</li> <li>• als Teilnehmende im Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie funktioniert welche Übung/ Methode?</li> <li>• Welche Ziele lassen sich damit erreichen?</li> <li>• Transfermöglichkeiten und Grenzen?</li> </ul>
Mentorin als Modell	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Erfahrungen hat die Mentorin dazu,</li> <li>• in einer ähnlichen Situation?</li> <li>• Feedback im Tandem</li> </ul>	

**Tabelle 3: Reflexionsebenen**

### Workshop-Angebote für Mentorinnen

Zur gemeinsamen Entwicklung von Problemlösekompetenzen ist das Tandem ein idealer Ort, wenn grundlegende Elemente förderlicher Kommunikation genutzt und angewandt werden. Neben dem Austausch bieten die Mentorinnen-Workshops deshalb vertiefende Kenntnisse verschiedener Kommunikationsmodelle und trainieren diese unter Aspekten wie Ich-Botschaften, Einfühlsames Zuhören, Schwierige Gespräche, Feedback-Regeln. Wenn Mentoring ein branchenoffenes Angebot ist, empfiehlt es sich die unterschiedlichen „Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen“ mit den Mentorinnen aus systemischer Sichtweise zu betrachten und sie daraus konkrete Anregungen für die Arbeit in ihren Tandems erarbeiten zu lassen.



„Ich konnte aus jedem Workshop mindestens einen Tipp mitnehmen...“ S.O., Mentorin, 1. Durchgang

„Es hat Spaß gemacht in den Workshops Themen so gut präsentiert zu bekommen, und dadurch den eigenen Horizont zu erweitern. Neue Methoden kennen zu lernen und anzuwenden.“

B.R., Mentorin, 2. Durchgang

„...sehr gut vorbereitet und der Ablauf war immer sehr gut. Inhaltlich anregend, Wissen vermittelnd und Selbsterfahrungen konnten gemacht werden. Das ganze in einem guten zeitlichen Rahmen, im Verhältnis zum Aufwand.“ B.W., Mentorin, 1. Durchgang

## Zwischen- und Selbstevaluation auf Programmebene

### Erfahrung

Alle teilnehmenden Mentees und Mentorinnen sollen mindestens einmal einen schriftlichen Bewertungsfragebogen ausfüllen. Der ersten Gruppe kann man diese Aufgabe schon ab der Hälfte der Laufzeit stellen, um so eventuelle Verbesserungsvorschläge und inhaltliche Anregungen in das laufende Angebot mit aufnehmen zu können. Knapp zusammengefasst ergaben die Zwischenbefragungen bei den Mentees: Sie verfügten über mehr Klarheit, mehr Reflexion und mehr Selbstbewusstsein, die Formulierung von Ziel wurde als anspruchsvolle Herausforderung empfunden.

Die Mentorinnen lobten das Workshop-Angebot, den gelungenen Matching-Prozess, sie lernten sich in Geduld zu üben und ihre Grenzen zu wahren. Übergreifend wichtig war allen teilnehmenden Frauen das Netzwerken.

Auch diese Form der Reflexion befördert den Erfahrungstransfer (siehe oben). Zu unseren weiteren Ergebnissen lesen Sie bitte im nächsten Kapitel!

### Die Tandems beenden

Der Abschluss-Workshop hat eine nicht zu unterschätzende Funktion im Mentoring. Hier kommen noch einmal alle Tandems zusammen, die auch schon gemeinsam (vor einem Jahr, vor 9 Monaten ...) gestartet sind.

Ein strukturierter Abschluss umfasst Aspekte inhaltlicher, emotionaler und organisatorischer Art. Er bereitet die Rückkehr in den Alltag, also hier die Zeit nach dem Mentoring im Tandem, vor. Mithilfe von Rückschau und Resümee werden Erfahrungen gesichert, die Aufarbeitung von „Resten“ entlastet und der (Aus-)Blick auf die Zeit danach wird geöffnet. Die Teilnehmerinnen können sich voneinander verabschieden (und auch verabreden, wenn gewünscht).

Zum inhaltlichen Abschluss gehören:

- Zusammenfassung und Präsentation von Ergebnissen durch die Projektleitung
- Individuelle Reflexion der Teilnehmerinnen (z.B. mit der Türen-Übung)
- Feedback im Tandem (Rückschau und Anregungen für die Zukunft).

Die Mentorinnen bekommen vor dem Abschluss-Workshop die Aufgabe, einen persönlichen Feedback-Flyer für die Zeit nach dem Mentoring für ihre Mentee zu schreiben, auch das symbolisiert den Übergang in eine neue Phase zu.

Zum emotionalen Abschluss trägt ein feierlicher, wertschätzender Ausklang bei, z.B. mit einer Ansprache, einem Büffet. Auf organisatorischer Ebene werden entsprechend dem institutionellen Rahmen Teilnahmebescheinigungen und/oder Zertifikate ausgehändigt; evtl. erhalten die Teilnehmenden noch Arbeits-Unterlagen, Protokolle und eine Foto-CD.

Zur inhaltlichen Reflexion für die Gesamtgruppe schlagen wir die Übung „Türen“ vor. Türen bieten vielfältige Assoziationen zum Thema Abschied.

Sie sind Eingang und Ausgang, Sinnbild für Anfang und Ende, Altes und Neues, Offenheit und Geschlossenheit usw..

Das Thema Abschied ist oftmals ambivalent besetzt, dies wird sinnbildlich durch Türen gut verdeutlicht. Die Fotos von unterschiedlichsten Türen bieten den Teilnehmerinnen vielfältige Metaphern, um ihre Empfindungen und Erfahrungen mit und während des Mentoring individuell zu beschreiben.<sup>2</sup>

Die Arbeitsblätter dazu befinden sich im Anhang.

<sup>2</sup>die Anregung zu dieser Übung entnahmen wir dem Buch: „Sag beim Abschied ... Spiele, Materialien und Methoden für Schlussphasen in der Gruppenarbeit“ von Ulrich Baer, Hajo Bücken u.a., Kallmeyer Verlag, 1998

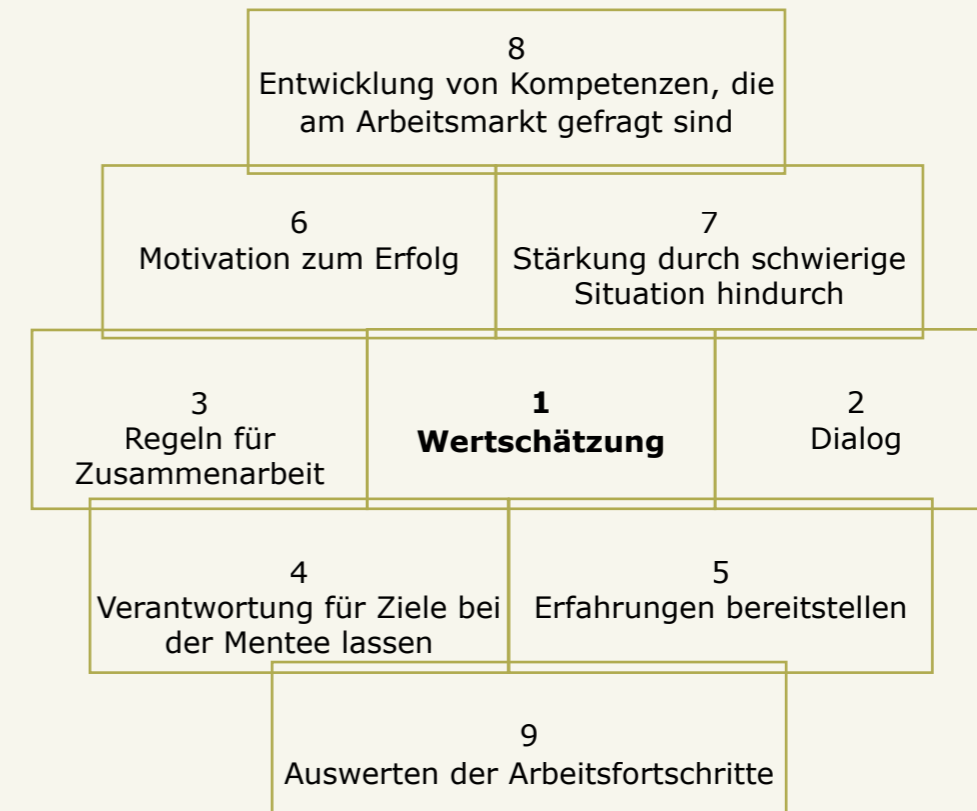
## Beispiel für den zeitlichen Ablauf eines Mentoring-Durchgangs

Jan-März 2006	Info-Gespräche Info-Veranstaltungen
April	Start- Workshop Mentees mit Interessentinnen Start- Workshop Mentorinnen
Mai	Matching- Workshop und Beginn der Arbeit in Tandems
Juni	Workshop Zeit- und Selbstmanagement für Mentees
Juli	Workshop Gesprächsführung I für Mentorinnen Stammtisch- Mentorinnen Transferworkshop in Breslau mit Mentorin
August Sept	Stammtisch- Mentees Stammtisch- Mentorinnen
Okt	Gesprächsführung II für Mentorinnen Expertenworkshop und Fachdiskussion Workshops- Konflikte im Berufsalltag separat - für Mentees - und Mentorinnen
Nov Dez	Stammtische- Mentees und Mentorinnen Motivationstraining- für Mentees und Mentorinnen
Jan 2007 Feb	Workshop- Zwischenbilanz für Mentees Stammtisch- Mentorinnen Seminar Arbeitsrecht für Mentees
März	Workshop für Mentorinnen- Unternehmens- u. Organisationsstrukturen
April Mai 07	Stressbewältigung für Mentees und Mentorinnen Abschlussveranstaltung

Tabelle 4

## Exkurs: Die Diamant-Methode

Da Mentoring 45+ Teil der europäischen Entwicklungspartner-  
schaft **Power of Generations** war, hatten wir die Möglichkeit,  
unsere Erfahrungen mit der polnischen Organisation Tratwa aus-  
zutauschen, die ebenfalls mit dem Instrument Mentoring arbei-  
tet.<sup>3</sup> Dadurch lernten wir die DIAMANT-Methode kennen, die wir  
modifiziert und mit allen unseren Teilnehmerinnen zur Reflexion  
über die Erfolgsbedingungen eines guten Mentoring eingesetzt  
haben. Unter anderem hat eine gemischte Gruppe von Mentees  
und Mentorinnen (die nicht als Tandems zusammen arbeiten)  
folgenden Diamanten kreiert:



<sup>3</sup>im Internet: [www.tratwa.org](http://www.tratwa.org), [www.cyber-reka.tratwa.org](http://www.cyber-reka.tratwa.org)

Diese Methode bietet sich auch für andere thematische Zusammenhänge an. Sie regt zum Austausch mit dem Thema und mit der Gruppe an und zum Nachdenken darüber, was ist mir/uns wichtig.

In der **Abschlusskonferenz** der EQUAL-Partnerschaften in Brüssel im September 2007 präsentierten wir gemeinsam mit unseren polnischen Partnern folgende „Golden Rules“, die von den Teilnehmenden noch ergänzt wurden. Hier also

#### **Die Goldenen Regeln im Mentoring:**

- 1. Gute Vorbereitung**
- 2. Transparenz**
- 3. Rollen (-klarheit) des/der Mentor/in**
- 4. Reflexivität der Mentee fördern**
- 5. Emphatisch sein / Empathie / Einfühlung und Achtsamkeit**
- 6. Motivation zur Personalentwicklung**
- 7. Ressourcenorientierung**
- 8. Unabhängigkeit and Eigenverantwortung**
- 9. Freiwilligkeit / Ehrenamt**
- 10. Einstellungen und Werte, Sozialkompetenz**
- 11. Chemie**
- 12. Monitoring und Evaluation**
- 13. Matching**
- 14. Werkzeuge**
- 15. Vision – gemeinsame Zielstellung - Verbindlichkeit**





## Mentoring für gering qualifizierte Frauen - Ergebnisse und Fazit

Ziel von Mentoring 45+ ist es, die Beschäftigung von gering qualifizierten Frauen zu fördern und nachhaltig zu sichern. Die Einmündung in Beschäftigung ist ein großer Schritt und Erfolg. Der Erhalt, das Bestehen in dieser „neuen“ Situation sind die Herausforderungen, die gemeistert werden wollen!

Unser Mentoring-Programm bietet Frauen die individuelle Begleitung durch erfahrene Mentorinnen kombiniert mit flexiblen Workshop-Angeboten für einen Zeitraum von 9 bis 12 Monaten an.

### Auswertung - was bringt es?

Die Mentees im Goldnetz-Programm sind 41 bis 60 Jahre alt und überwiegend befristet beschäftigt, Vollzeit ebenso wie Teilzeit, einige auf 400-€-Basis. Sie arbeiten im Büro, in der Altenpflege, im Callcenter, in kleinen bis mittelständischen Betrieben und öffentlichen Einrichtungen. Sie kehren nach Erwerbslosigkeit, (langer) Familienzeit und/oder Teilnahme an einer Fortbildung oder Beschäftigungs-Maßnahme in den ersten Arbeitsmarkt zurück.

Die konkreten **Ziele der Mentees** sind:

- Sicher durch die Probezeit kommen
- Den Wiedereinstieg bewältigen (Familie – Beruf ...)
- Die Unternehmenskultur besser verstehen und angemessen damit umgehen
- Den eigenen Unterhalt sichern, angemessenes Entgelt / Sozialversicherung erhalten
- Vertragsverlängerungen bzw. –Entfristungen

### Erfolge im Tandem

Die Probezeit verlief bei allen **Mentees** erfolgreich! Keine teilnehmende Frau wurde in der Probezeit entlassen. Feststellen lassen sich außerdem berufliche Verbesserungen bei allen Mentees wie

- Vertragsverlängerungen bzw. Umwandlung in unbefristete Arbeitsverhältnisse
- Aufstockung von Arbeitszeitanteilen
- Inhaltliche Verbesserungen der Aufgabenprofile
- Höhergruppierung und Übernahme in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung
- Klarheit und (Selbst-)Bewusstsein über eigene Fähigkeiten
- Mehr Mut und Gelassenheit für Neues! Positiver Blick auf beruflich notwendige Veränderungen
- Bei den Mentorinnen erhöhte die gemeinsame Reflexion den fachlichen Austausch und führte ebenfalls zu weiteren Karriereschritten.



## Beschäftigungsfähigkeit, Begleitsysteme und Nachhaltigkeit

„Die Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet die Möglichkeit einer Person, Arbeit zu bekommen oder zu halten. Sie beruht auf der Arbeitsmarkttauglichkeit, der Qualifikationen und Kompetenzen, die eine Person besitzt. (ProfilPASS)“

Der Begriff ‚Beschäftigungsfähigkeit‘ wird in unserer Gesellschaft hauptsächlich mit fachlichem Wissen und Können verbunden, umfasst jedoch neben den berufsspezifischen Kenntnissen ein ganzes Bündel an überfachlichen Qualifikationen, Kompetenzen, Einstellungen und Haltungen, welches auf dem Arbeitsmarkt immer stärker nachgefragt wird.

Hierzu gehören die **überfachlichen Kompetenzen** wie Kommunikations-, Team-, Kooperations-, Konflikt- und Kritikfähigkeit, aber besonders auch **Einstellungen und Haltungen** wie Eigenverantwortung, Eigeninitiative, Engagement, Belastbarkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Motivation und mentale und räumliche Flexibilität (siehe auch das Modell Handlungskompetenzen von Klaus Döring).

Diese Kompetenzen gilt es – besonders bei langer Abwesenheit vom Arbeitsmarkt durch Erwerbslosigkeit oder nach Familien- und / oder Pflegephase – durch ein ressourcenorientiertes Begleitsystem aufzubauen und zu stärken, um den (Wieder-)Einstieg **erfolgreich und nachhaltig** zu festigen.

Mithilfe des Mentoring werden in partnerschaftlichen Tandems Entwicklungshürden und -potenziale erkannt, reflektiert und zielorientiert bearbeitet. Mentoring ist daher ein Win-win-win-Instrument:

- Die **Mentees** gewinnen beruflich und persönlich durch die individuelle Begleitung und festigen die Beschäftigungsfähigkeit, zusätzliche Qualifizierung stabilisiert nachhaltig den Arbeitsplatz.
- Die **Mentor/innen** gewinnen an Kompetenzen und Beratungs-Know-how (Personalführung), Image und Netzwerken.
- Die **Unternehmen** erschließen Personal- und Qualifizierungsressourcen, gewinnen motiviertere Mitarbeiterinnen, profitieren von erfolgreicher Einarbeitung ohne Reibungsverluste.

Bisherige **arbeitsmarktpolitische Eingliederungs**unterstützung in den ersten Arbeitsmarkt erfolgt ausschließlich **monetär**. Sinnvoll ist es, die Startphase in die Beschäftigung und damit einhergehende Belastungen durch ein individuell gestaltetes Begleitsystem – bei gleichzeitiger Aufhebung der Individualisierung durch Vernetzung untereinander - abzusichern um eine nachhaltige Beschäftigungssicherung zu erzielen.

Mentoring als erfolgreiches und nachhaltiges Win-win-win-Instrument für alle Beteiligten hat seinen Platz innerhalb arbeitsmarktpolitischer Begleitsysteme.

### Anlagen zur Start- und Mentoringphase

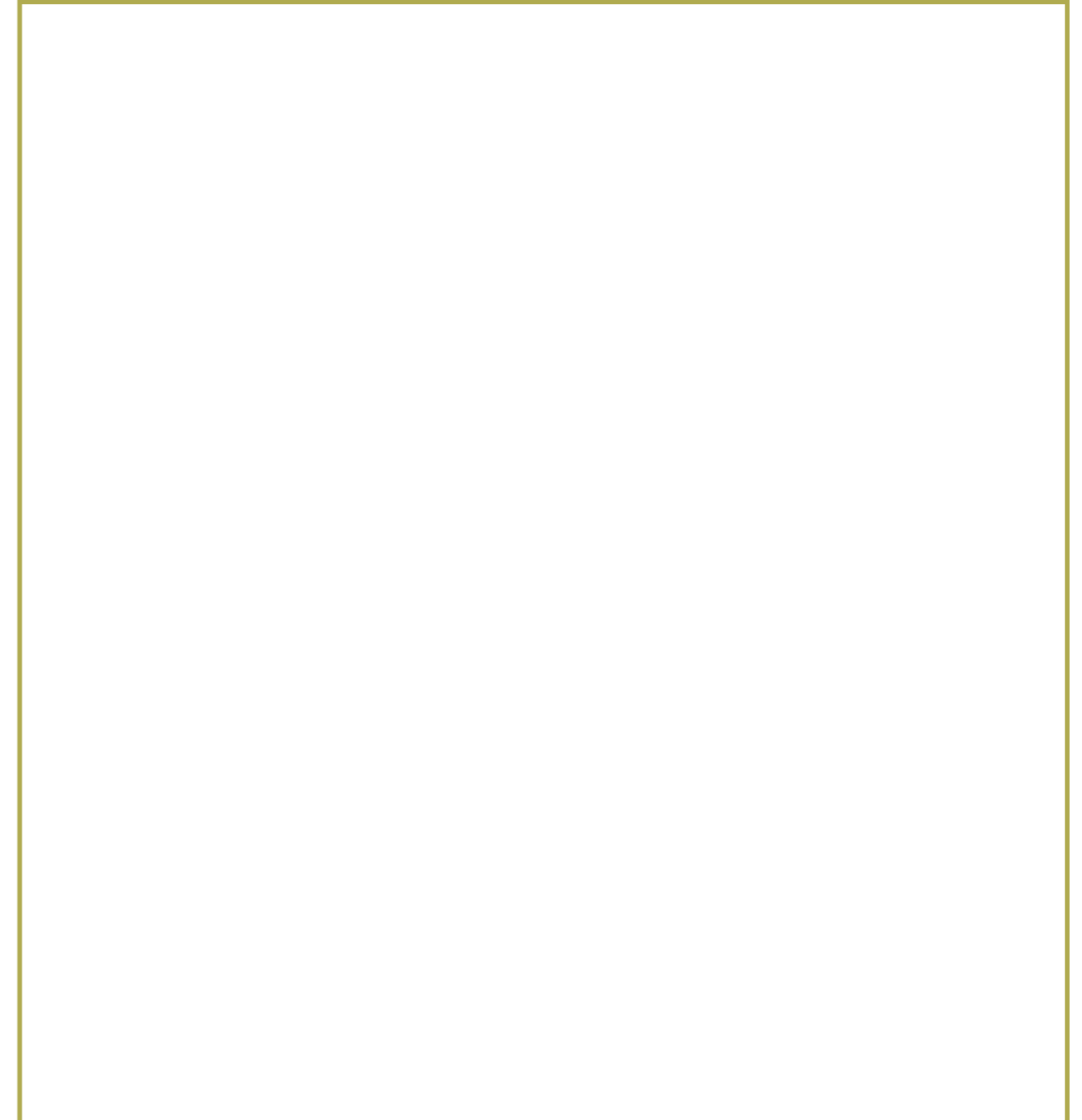
1. Interessentinnen-Fragebogen
2. Checkliste: Sind Sie eine gute Mentorin?
3. Start-Workshop für Mentees
4. Ablaufplan: Start für Mentorinnen
5. Was ist Mentoring ...aus der griechischen Mythologie
6. Smarte Ziele – finden und verwirklichen
7. Die Rolle als Mentee
8. Die Aufgaben einer Mentorin
9. Vorschläge für Vereinbarungen und Verabredungen
10. Do's and don'ts
11. Checkliste Mentoring-Gespräch
12. Mentoring – Vereinbarung

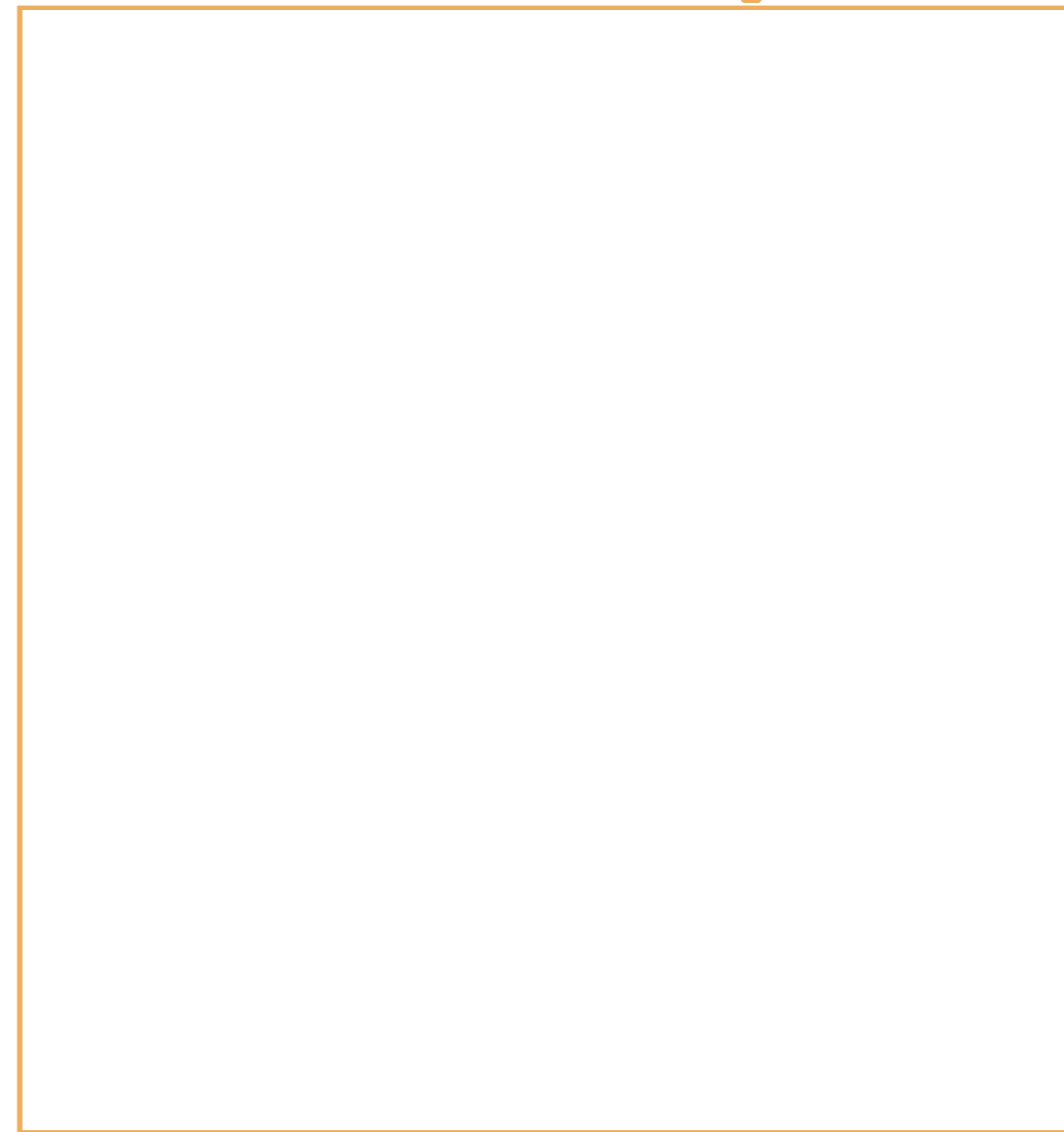
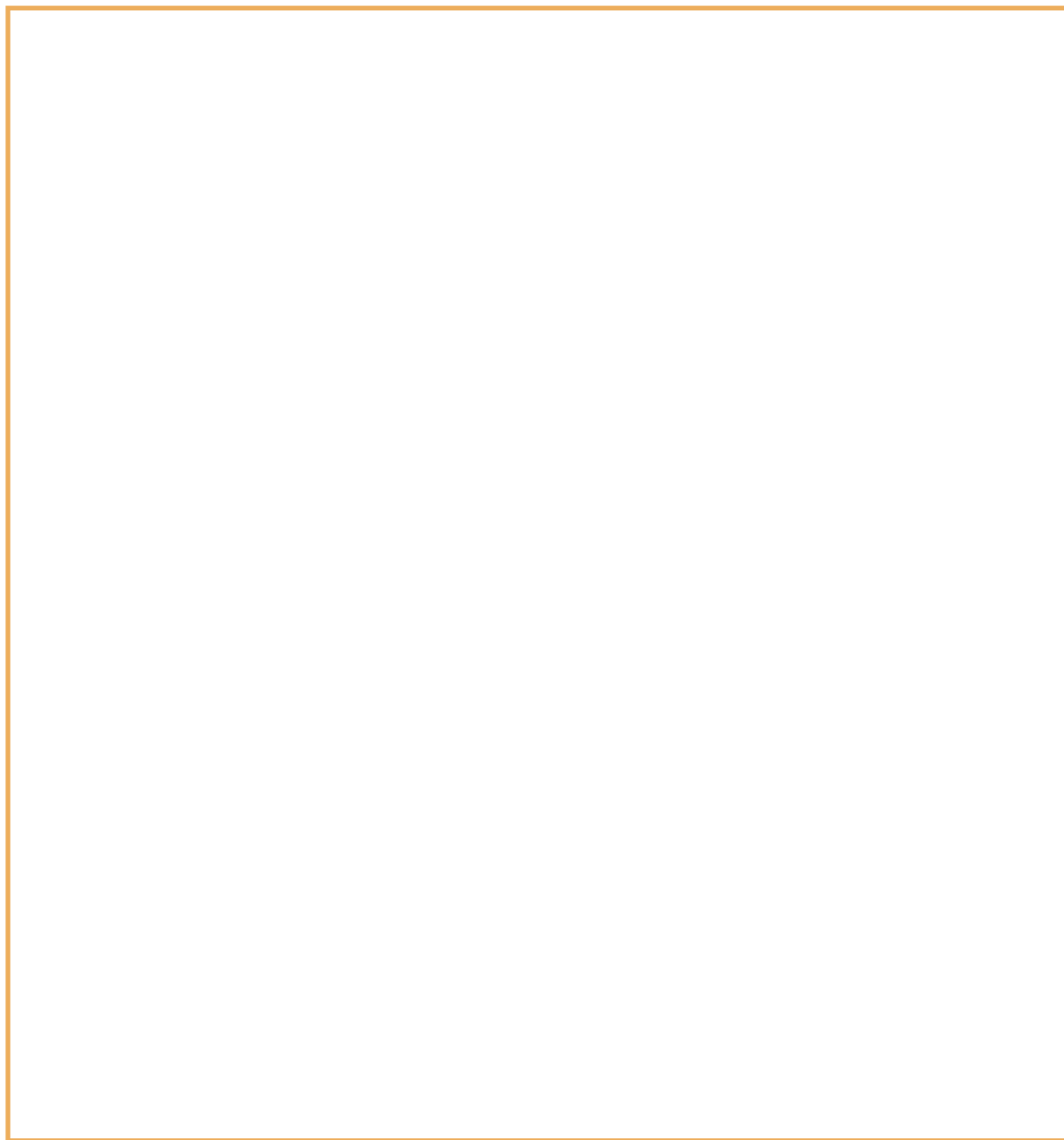
### Anlagen zu Kapitel Begleitprogramm

13. Beispiel für eine Einladung zum Workshop Motivation
14. Zeiterfassung
15. Teilnahmebescheinigung
16. Zertifikat

### Ausgewählte Übungen

17. Die Diamantmethode
18. Kollegiale Beratung
19. Abschlussplanung
20. Türenübung





# Goldnetz gGmbH

## Impressum

Herausgeberin:

Goldnetz gGmbH  
Dircksenstr. 47  
D- 10178 Berlin

Autorin:  
Redaktion:

Sabine Kamp  
Karin Ebert, Sabine Kamp

Gestaltung:

C. Charlotte Burchard/ Freia Königer

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung der Herausgeberin.

Diese Publikation wurde finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds,  
Gemeinschaftsinitiative EQUAL im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft  
„Generations – Berlin integriert Erfahrung“.

Dezember 2007 © Goldnetz gGmbH  
Mentoring 45+ - Handlungsleitfaden

