



# adh-Projekt Tandem-Mentoring

Handbuch Mentoring

Für Mentees

Projektdurchgang 2015/2016

Stand: 05. März 2015

Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Einleitung und Hintergrund des adh-Projekts Tandem-Mentoring</b> .....	<b>3</b>
1.1 Das adh-Projekt Tandem-Mentoring .....	3
1.2 Was bedeutet Mentoring: .....	3
1.3 Bedingungen der Mentoring-Beziehung .....	4
1.4 Welche Aufgaben kommen auf eine Mentee zu? .....	5
1.5 Unterstützung durch das Projektteam .....	5
<b>2. Organisatorisches – Auf einen Blick</b> .....	<b>6</b>
2.1 Finanzen .....	6
2.2 Zielvereinbarung .....	6
2.3 Das Reflektionstagebuch der Mentee .....	6
2.4 adh-Forum, Facebook und co.....	6
2.5 Projektteam.....	7
2.6 Vorläufiger Veranstaltungsplan .....	8
<b>3. Zielfindungsprozesse</b> .....	<b>9</b>
3.1 Vier Schritte der Ziel-Entwicklung im adh-Projekt Tandem-Mentoring .....	9
3.2 Ziele .....	9
3.3 "SMARTe" Ziele .....	10

## 1. Einleitung und Hintergrund des adh-Projekts Tandem-Mentoring

### 1.1 Das adh-Projekt Tandem-Mentoring

Das adh-Projekt Tandem-Mentoring wird vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (adh) initiiert und organisiert. Das Pilotprojekt Tandem wurde bereits 2003/04 mit großem Erfolg durchgeführt, worauf weitere Projektdurchgänge folgten. Ziel des Mentoringprojekts des adh ist heute so aktuell wie vor zehn Jahren: ambitionierte junge Frauen bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützen und ihnen einen praxisnahen Einblick ins Arbeitsfeld Hochschulsport/Sport ermöglichen. Langfristig soll mithilfe des Mentoring-Projekts der Frauenanteil in haupt- und ehrenamtlichen Führungspositionen des Hochschulsports erhöht werden.

### 1.2 Was bedeutet Mentoring:

Mentoring bedeutet „Lernen aus Erfahrung“. Dabei begleitet eine lebens- und berufserfahrene, kompetente Führungskraft oder Fachkraft eine junge engagierte Nachwuchskraft. Die Mentorin bzw. der Mentor unterstützt sie durch eine individuelle, auf die Bedürfnisse der Mentee zugeschnittene Begleitung. Mentoring ist aber auch ein Prozess. Er basiert auf einer gleichberechtigten Partnerschaft zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor. In diesem Prozess hilft die Mentorin bzw. der Mentor mit seiner erfolgreichen und erfahrenen Persönlichkeit der Mentee, persönliche Ziele zu formulieren und eigene Talente und Potentiale zu entwickeln. Mentoring beschränkt sich aber nicht darauf, eine junge Frau von den Erfahrungen und Kontakten einer Führungsperson profitieren zu lassen. Vielmehr soll die Mentee auch mit Spielregeln, Gepflogenheiten und Unternehmenskulturen vertraut gemacht werden.

Allerdings ist Mentoring kein Coaching. Mentoren benötigen keine spezielle Ausbildung, ihre Qualifikation ist ihr Lebenslauf und ihr beruflicher Erfolg. An ihrem Wissensschatz lassen sie Mentees teilhaben und geben ihnen ganz konkrete Tipps für ihre weitere Entwicklung. Ein Coach hingegen bleibt eher in der Metaebene und zeigt der Coachee Möglichkeiten und Wege auf, ihren Weg selbst zu finden und zu gehen. Konkrete Tipps wird eine Coachee eher selten von ihrem Coach hören.

#### Vorteile für Mentees auf einen Blick

Durch Engagement im Projekt Tandem-Mentoring können Sie ...

- neue Perspektiven und Impulse erhalten.
- sich persönlich weiterentwickeln.
- mit anderen Mentees austauschen.
- das persönliche Netzwerk ausbauen.

### Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor

Während der Tandem-Beziehung soll zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor ein Austausch zu zentralen Fragen der Studien-, Berufs- und Lebensplanung stattfinden. Systematische Fragestellungen erleichtern die Begleitung und Zielerreichung innerhalb des Projekts.

Der Mentee soll ein Zugang zum Netzwerk ihrer Mentorin bzw. ihres Mentors ermöglicht werden. Dabei sollen Kontakte im Berufsfeld Sport geknüpft werden. Als eine mögliche Methode dient hierfür z. B. das Shadowing<sup>1</sup>. Während der Tandem-Beziehung soll die Mentee Einblicke in die Tätigkeitsfelder und ggf. in aktuelle Projekte der Mentorin bzw. des Mentors erhalten.

Grundlage einer guten Mentoring-Beziehung ist die Kommunikation zwischen den beiden Tandempartnern. Wir empfehlen einen Austausch per Telefon, E-Mail, Skype o. ä. mindestens ein Mal im Monat. Persönliche Face-to-Face Treffen wären mindestens alle zwei Monate wünschenswert. Entscheiden Sie gemeinsam, wie sie den Kontakt gestalten wollen.

Während des gesamten Projektdurchgangs steht das Projektteam den Tandems beratend zur Seite. Um dies angemessen zu leisten, ist das Projektteam auf die Rückmeldungen bzgl. des Standes der Zusammenarbeit durch die Tandems angewiesen.

### 1.3 Bedingungen der Mentoring-Beziehung<sup>2</sup>

Der Verein Forum Mentoring e. V. hat in seinen Qualitätsstandards sieben Bedingungen formuliert, die für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung erfüllt sein sollten.

#### 1. Freiwilligkeit

Sowohl Mentee als auch Mentorin bzw. Mentor nehmen freiwillig an dem Projekt teil.

#### 2. Hierarchiefreiheit

Es besteht kein direktes Abhängigkeitsverhältnis z. B. im Sinne eines Arbeitsverhältnisses zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor

#### 3. Definierter Zeitraum

Die Mentoring-Beziehung besteht über einen definierten Zeitraum und kann nach individueller Absprache darüber hinausgehen.

#### 4. Persönlicher Kontakt

Der persönliche Kontakt zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor ist bereits zu Beginn des Mentoring-Prozesses von großer Bedeutung. Empfohlen werden pro Jahr mindestens drei bis fünf Face-to-Face-Treffen. Diese sind durch Mail-Korrespondenz, Telefonate oder ggf. mit Skype o. Ä. zu ergänzen.

#### 5. Vertraulichkeit

Die Mentoring-Gespräche finden in einem geschützten Rahmen statt und sind streng vertraulich.

#### 6. Verbindlichkeit

Ein verbindlicher, zuverlässiger Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung.

#### 7. Erwartungen und Vereinbarungen

Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft sollten konkrete Erwartungen und Vereinbarungen über das formale Ziel, Kontaktaufnahmeregelungen, Feedback etc. zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor kommuniziert werden.

---

<sup>1</sup> Shadowing bedeutet im übertragenen Sinne „Schattenlaufen“. Dabei begleitet die Mentee ihre Mentorin bzw. ihren Mentor wie ein Schatten bei Terminen, Veranstaltungen o. Ä.

<sup>2</sup> Qualitätsstandards im Mentoring (3. Auflage, S. 18), (ForumMentoring e. V.) unter: [http://forum-mentoring.de/Homepage/wp-content/uploads//2012/12/20120531\\_broschuere\\_A5\\_3\\_Auflage\\_PRINT-2-1.pdf](http://forum-mentoring.de/Homepage/wp-content/uploads//2012/12/20120531_broschuere_A5_3_Auflage_PRINT-2-1.pdf) [Stand: 17.01.2013]

#### 1.4 Welche Aufgaben kommen auf eine Mentee zu?

1. **Ziele und Wege gemeinsam erarbeiten:** Die Zusammenarbeit sollte mit gemeinsam definierten Zielsetzungen verbunden sein.
2. **Initiative:** Ergreifen Sie die Initiative, bringen Sie aktiv Themen, die Ihnen am Herzen liegen, ein. Reden Sie offen über die eigenen Ideen, Befürchtungen und Schwächen.
3. **Mut zu Fehlern** und zum Ausprobieren.
4. Den **eigenen Weg** suchen.
5. **Kontakt:** Kontaktieren Sie regelmäßig Ihre Mentorin bzw. Ihren Mentor und lassen Sie sie/ihn an ihrer Entwicklung teilhaben.
6. **Vor- und Nachbereitung:** Gespräche, die Sie mit Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor führen, sollten Sie gedanklich vor- und nachbereiten. Überlegen Sie sich, welche Themen Sie mit Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor besprechen möchten. Vielleicht hilft es Ihnen, sich eine kleine Agenda zu notieren. Anschließend können Sie daran anknüpfend das Gespräch z. B. in ihrem Mentee-Reflektionstagebuch reflektieren, oder Erkenntnisse, die Sie gewonnen haben, anderen Mentees im adh-Forum zur Verfügung stellen. Achten Sie aber darauf, dass Sie keine Vertraulichkeiten veröffentlichen. Sind Sie unsicher, dann fragen Sie zur Sicherheit Ihre Mentorin bzw. Ihren Mentor.
7. **Feedback:** Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor unterstützt Sie, aber manchmal fordert sie/er Sie auch heraus. Nehmen Sie konstruktive Kritik, genauso wie positive Rückmeldungen und Anregungen an. Nutzen Sie diese Gespräche für eine persönliche Reflektion.
8. **Teilnahme an zentralen Veranstaltungen des Projekts:** Auftaktveranstaltung, Zwischenbilanz, Abschlussveranstaltung.
9. **Kontakt mit dem Projektteam:** Halten Sie Kontakt mit dem Projektteam. Spätestens aber bei Problemen innerhalb der Tandem-Beziehung sollten Sie das Projektteam ansprechen.

#### 1.5 Unterstützung durch das Projektteam

Jedes Tandem wird durch ein Mitglied des Projektteams während der Projektlaufzeit persönlich begleitet und steht bei Fragen und Problemen immer unterstützend an der Seite des Teams. Ebenso ist das Projektteammitglied auch bei individuellen Fragen von Seiten der Mentee oder der Mentorin bzw. des Mentors ansprechbar. Darüber hinaus stehen natürlich auch alle anderen Projektteammitglieder den Teilnehmenden des Mentoringprojekt als Ansprechpersonen zur Verfügung.

## 2. Organisatorisches – Auf einen Blick

An dieser Stelle wollen wir Ihnen übersichtlich und kompakt alle wichtigen Daten und Fakten zur Teilnahme am adh-Projekt Tandem-Mentoring aufzeigen.

### 2.1 Finanzen

Die Kosten für die Teilnahme an den zentralen Veranstaltungen (Kennenlertreffen/Auftaktveranstaltung/Zwischenbilanz/Abschlussveranstaltung) werden vom adh übernommen. Dazu gehören Unterkunft, Verpflegung und die Übernahme der Reisekosten gemäß der Reisekostenordnung des adh.

Mentees erhalten die Möglichkeit einer kostenfreien Teilnahme an den beiden Qualifizierungsseminaren inklusive freier Unterkunft und Verpflegung (anteilig). Darüber hinaus ist die Bezuschussung der Fahrtkosten zu den Qualifizierungsseminaren möglich.

Mit der verbindlichen Anmeldung zu einer Veranstaltung erklären sich die Teilnehmenden mit den Teilnahmebedingungen des adh einverstanden. Dies beinhaltet, dass im Falle einer kurzfristigen Stornierung der Anmeldung, Kosten, die dem adh entstanden sind, in Rechnung gestellt werden.

Weiterhin werden anfallende Reisekosten bei persönlichen Treffen zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor von bis zu drei Treffen vom adh bezuschusst.

### 2.2 Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung ist die schriftlich fixierte Übereinkunft zwischen der Mentee und der Mentorin bzw. dem Mentor über die Zusammenarbeit im Rahmen des Mentoring-Projekts. Sie gibt dem Projekt somit einen verbindlichen Rahmen. Diese wird bei der Auftaktveranstaltung oder im Vorfeld bei einem gemeinsamen Treffen unterzeichnet und für die Coaching-Gespräche benötigt. In der Zielvereinbarung verständigt sich das Tandem auf konkrete Ziele, die innerhalb des Projekt-Zeitraums bearbeiten werden sollen. Hierbei können einerseits konkrete Vorhaben vorab festgelegt und andererseits die gesteckten Ziele im Nachhinein besser überprüft werden. Es besteht selbstverständlich die Möglichkeit, Ziele oder Maßnahmen im Laufe des Projekts zu ändern und an aktuelle Umstände bzw. Entwicklungen anzupassen!

### 2.3 Das Reflektionstagebuch der Mentee

Die Mentees sind aufgefordert, ein „Tagebuch“ über die einzelnen Veranstaltungen, die Treffen mit der Mentorin bzw. dem Mentor und ihre Aktivitäten zu führen, um die Mentoring-Zeit und den Entwicklungsprozess zu dokumentieren. Mithilfe des Tagebuchs sollen Sie zur eigenen Reflektion angeregt und bei dieser unterstützt werden. Die Mentorinnen und Mentoren werden gebeten, die Mentees zur Eigen-Reflektion anzuregen und diese zur regelmäßigen Führung des Tagebuchs zu ermutigen. Zur Evaluation des Projektdurchgangs werden die Mentees gebeten, das Tagebuch nach Beendigung des Projektes dem Projektteam zur Verfügung zu stellen. Dieses dient ausschließlich der internen Auswertung.

### 2.4 adh-Forum, Facebook und co.







Im adh-Forum gibt es eine geschlossene Gruppe für alle aktuellen und ehemaligen Mentees, Mentorinnen bzw. Mentoren sowie Projektteammitglieder, um das Tandem-Netzwerk am Leben zu halten. (Die aktuellen Mentees können sich darüber hinaus in einer gesonderten Gruppe austauschen.)

- Gruppe 1: Tandem-Mentoring 2015/16

Dafür müssen Sie sich lediglich im adh-Forum anmelden und ein Profil anlegen, der Gruppe beitreten und die Zustimmung zum Beitritt durch den Administrator abwarten.

Auch bei Facebook gibt es eine Gruppe, die für alle ehemaligen Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren (bei Interesse) offen ist. Da jedoch nicht alle ehemaligen Teilnehmenden bei Facebook angemeldet sind, bitten wir Sie, die Gruppen im adh-Forum bevorzugt zu nutzen!

## 2.5 Projektteam

	<p><b>Rieke Zulauf</b> Jugend- und Bildungsreferentin adh-Geschäftsstelle</p>	<p><b>Büro</b> 06071-208614</p>	<p><b>E-Mail:</b> zulauf@adh.de</p>
	<p><b>Sylvie Krüger</b> Mitarbeiterin Bildungsreferat adh-Geschäftsstelle</p>	<p><b>Büro (Di &amp; Do)</b> 06071-208624</p> <p><b>Mobil</b> 0176-54415526</p>	<p><b>E-Mail:</b> krueger@adh.de</p>
	<p><b>Luisa Kosok</b> ehrenamtliches Projektteammit- glied  ehemalige Mentee</p>	<p><b>Mobil</b></p>	<p><b>E-Mail:</b> luisa.kosok@uni-bielefeld.de</p>
	<p><b>Monique Lehmann</b> ehrenamtliches Projektteammit- glied  ehemalige Mentee</p>		<p><b>E-Mail:</b> monique.lehmann@gmx.de</p>
	<p><b>Maren Schulze</b> ehrenamtliches Projektteammit- glied  Ehemalige Mentee</p>		<p><b>E-Mail:</b> Maren.schulze@fu-berlin.de</p>
	<p><b>Michaela Werkmann</b> ehrenamtliches Projektteammit- glied  Mitglied im ACPE</p>		<p><b>E-Mail:</b> Maren.schulze@fu-berlin.de</p>

## 2.6 Vorläufiger Veranstaltungsplan

Veranstaltung	Datum	Ort	Teilnehmende	
Kennenlernetreffen	21./22. Juni 2015	Hannover		Mentees
Auftaktveranstaltung	04./05. September 2015	Kiel	Mentoren	Mentees
Seminar I - Netzwerken	09./10. November 2015	Berlin		Mentees
Zwischenbilanz (Workshop)	März 2016	NN	Mentoren	Mentees
Optionales Netzwerktreffen der Mentees <sup>3</sup>	NN	NN		Mentees
Seminar II	Juni 2016	NN		Mentees
Abschlussveranstaltung	Oktober 2016	NN	Mentoren	Mentees

Dieser Veranstaltungsplan ist vorläufig und Änderungen sind vorbehalten.

---

<sup>3</sup> Dieses Netzwerktreffen der Mentees ist eine optionale Veranstaltung, da es eine eigenverantwortliche Planung der Mentees erfordert.



### 3. Zielfindungsprozesse

*„Wer nicht genau weiß, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“*

*Robert F. Mager*

#### 3.1 Vier Schritte der Ziel-Entwicklung im adh-Projekt Tandem-Mentoring

	Beispiel
1. Festlegung von Themenfeldern	Netzwerke erweitern, Berufseinstieg finden, Thema für Abschlussarbeit erarbeiten...
2. Erarbeitung von konkreten Zielen zu den einzelnen Themenfeldern	Zum Thema Netzwerke: 2. Personen aus dem Deutschen Olympischen Sportbund kennenlernen. 3. Kommunikation in Netzwerken erlernen (Small Talk, eigene Interessen zur Sprache bringen etc.)
3. Bestimmung von Maßnahmen	4. Veranstaltungsbesuche: Mitgliederversammlung, Konferenzen, Beiratssitzungen etc. 5. Anschließende Reflektion der Besuche vor dem Hintergrund der Kommunikation.
4. Festlegung von Erreichungsmerkmalen zu den konkreten Zielen	Ich habe nach Ablauf des Projekts X Personen kennengelernt, die ich in den kommenden Monaten in Bezug auf das Thema Y auch wieder ansprechen kann.

#### 3.2 Ziele

Damit Zielformulierungen die Richtung des Handelns bestimmen können, müssen sie ausreichend erkennen lassen, **wer** (Zielträger) **was** (Zielinhalt) **in welchem Ausmaß** (Zielausmaß) **wann** (Zeit der Zielerreichung) erreichen soll, je nach Situation auch **unter welchen Bedingungen** (Rahmenbedingungen und verfügbare Ressourcen) und **unter Berücksichtigung welcher weiteren Ziele** (Zielpluralität). Ziele sind mehr als nur Wünsche. Projekte scheitern häufig an unklaren Zielvorstellungen. Setzen Sie sich erreichbare und praktikable Ziele.

Es gibt immer mehrere Ziele!

Aber: Achten Sie darauf, sich nicht zu viele Ziele gleichzeitig zu setzen, um Verwirrung zu vermeiden. Konzentrieren Sie Ihre Energie auf wenige, aber wesentliche Ziele.

Ziele sind noch keine Maßnahmen!

Ziele sollen das gewünschte Ergebnis beschreiben, ohne das "WIE" vorzugeben. Deshalb sollten Zielformulierungen strikt von der Festlegung von Maßnahmen getrennt werden. Ziele sind also ein Instrument einer "Steuerung auf Abstand" und damit ein wichtiges Element modernen Managements.

Ziele sind selbst herstellbar bzw. selbst initiierbar

Realistische Ziele beziehen sich auf Ihren Einflussbereich. Sie liegen innerhalb Ihrer Möglichkeiten, deshalb können Sie die entsprechenden Handlungen unternehmen damit diese sich erfüllen. Bei Zielen ist alles was dazu nötig ist Ihre Zielgerichtetheit, Entschlossenheit und Motivation.

### 3.3 "SMARTe" Ziele

Ziele SMART zu definieren hilft, rechtzeitig Abweichungen festzustellen, und unterstützt bei einer strukturierten Reflektion von Fehlentwicklungen. Das schrittweise Zerlegen in Aktionsschritte und Meilensteine erleichtert das Herausfiltern jener Schritte, die nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben und schützt vor Überforderung.

	Bedeutung	Erläuterungen	Fragen
<b>S</b>	<b>spezifisch</b>	spezifisch für den jeweiligen Sachbereich, unmissverständlich und eindeutig, aber auch vereinbar mit anderen Zielen (s. auch "realistisch")	<p>Ist das Ziel eindeutig, konkret und präzise formuliert?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ist das Ziel schriftlich festgehalten?</li> <li>2. Wo werden Sie sein, wenn Sie Ihre Ziele erreicht haben?</li> <li>3. Lässt die Formulierung Spielraum für Interpretationen oder Nachforderungen?</li> </ol>
<b>M</b>	<b>messbar</b>	messbar (operational), beobachtbar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Können Sie eindeutig überprüfen, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben?</li> <li>2. Anhand welcher Kriterien prüfen Sie die Zielerreichung?</li> <li>3. Ist eine eindeutige Messung des Erfolgs möglich?</li> <li>4. Können Sie Fortschritte eindeutig erkennen?</li> </ol>
<b>A</b>	<b>anspruchsvoll</b>	herausfordernd	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zeigt Ihr Ziel positive Veränderungen an?</li> <li>2. Wird das Ziel von Ihnen als richtig und wertvoll betrachtet?</li> <li>3. Bietet das Ziel ausreichend Motivationsmöglichkeiten?</li> </ol>
<b>R</b>	<b>realistisch</b>	grundsätzlich realisierbar, aber auch vereinbar mit anderen Zielen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ist Ihr Ziel hoch gesteckt, aber erreichbar?</li> <li>2. Wird das Ziel von Ihnen akzeptiert? (Zu niedrig angesetzte Ziele werden nicht verfolgt.)</li> </ol>
<b>T</b>	<b>terminiert</b>	terminiert, zumindest durch einen Endtermin / ggf. auch durch Zwischentermine / Meilensteine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kann Ihr Ziel zeitlich zugeordnet werden?</li> <li>2. Gibt es ein definiertes Ende?</li> <li>3. Wie lauten die klaren Zeitangaben hinsichtlich Dauer und Terminen?</li> <li>4. Welche Meilensteine / Teilziele wollen Sie erreichen?</li> </ol>