

## FRIDAY LECTURE

Wie wird aus Mentoring ein erfolgversprechendes,  
didaktisches Instrument?

*Referentin:*

*Juliane Fuge*

*Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Universität Paderborn*



# Erfolgsprädiktoren statt einer Agenda

- Klärung des Mentoring-Verständnisses
- Kommunikation der Inhalte und Ziele
- Auswahl und Vorbereitung der Mentoren
- Gestaltung des Matching-Prozesses
- Programmevaluation
- Nachhaltige Entwicklung





# Klärung des Mentoring-Verständnisses

**Vorbild**

*Academic Mentoring*

**Lernunterstützung**

**Zwischenmenschliche Beziehung**

*Soziale Unterstützung*

*Peer Learning*

**Coaching**

**Persönliche Treffen**

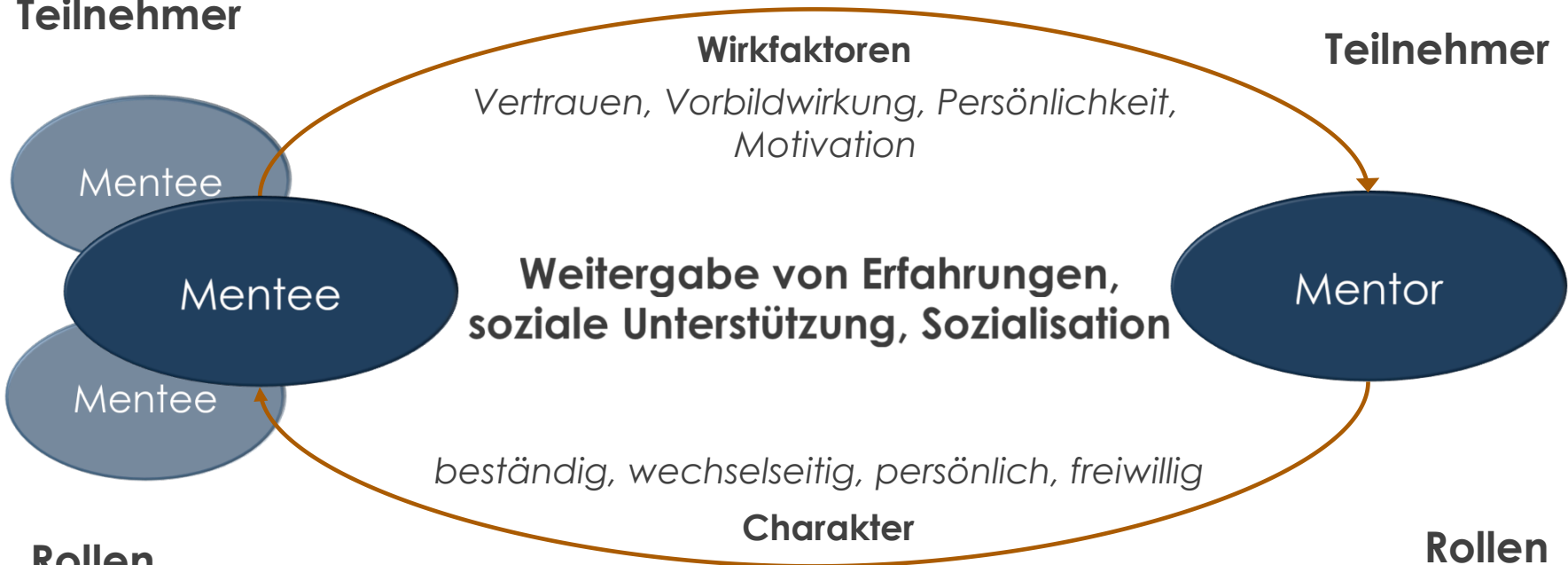
**eMentoring**

# Kennzeichen einer klassischen Mentoring-Beziehung

Etymologische  
Annäherung



Teilnehmer



Rollen

- junge, unerfahrene Person
- Holschuld
- Engagement

Rollen

- Erfahrene, ältere Person
- Freund, Berater, Lehrer . . .
- Offenheit, Aufrichtigkeit, Herzlichkeit

# Mentoring-Varianten

	<i>Anwendung</i>		
Kontext	workplace mentoring	youth mentoring	academic mentoring
Fokus	Personalentwicklung	Pädagogische Unterstützung	Akademische Förderung
	<i>Gestaltung</i>		
Beziehungsanbahnung	informell	formell	
Betreuungsverhältnis	Eins-zu-eins-Betreuung	Team-Mentoring	
Herkunft Mentors	Internes Mentoring	Externes Mentoring	Cross-Mentoring
Sozialer Status Mentor	traditional mentor	step ahead mentor	peer mentor
Betreuungsformen	Persönliche Treffen	Virtuelle Treffen	Mischformen

# Mentoring-Varianten

	<i>Varianten</i>		
Kontext	workplace mentoring	youth mentoring	academic mentoring
Beziehungsanbahnung	informell	formell	
Betreuungsverhältnis	Eins-zu-eins-Betreuung	Team-Mentoring	
Herkunft Mentors	Internes Mentoring	Externes Mentoring	Cross-Mentoring
Sozialer Status Mentor	traditional mentor	step ahead mentor	peer mentor
Betreuungsformen	Persönliche Treffen	Virtuelle Treffen	

# Informelles vs. formelles Mentoring

	<i>Informelles Mentoring</i>	<i>Formelles Mentoring</i>
Organisation	Eigeninitiative	Fremdinitiative
Beziehungsanbahnung	spontan, freiwillig	Teilnahme an Programm/Kurs
Beziehungsgestaltung	individuell	Rahmenvorgaben (Ort, Laufzeit, Inhalte etc.)
Beziehungsdauer	3-6 Jahre	6-12 Monate
Matching-Prozess	Gemeinsame Aufgaben, Sympathie, Wohlwollen	Zufall, Zuordnung, Auswahl
Betreuungsverhältnis	1:1	1:1 bis 1:n
Rollenverständnis	Klassische Rollenverteilung	facettenreich

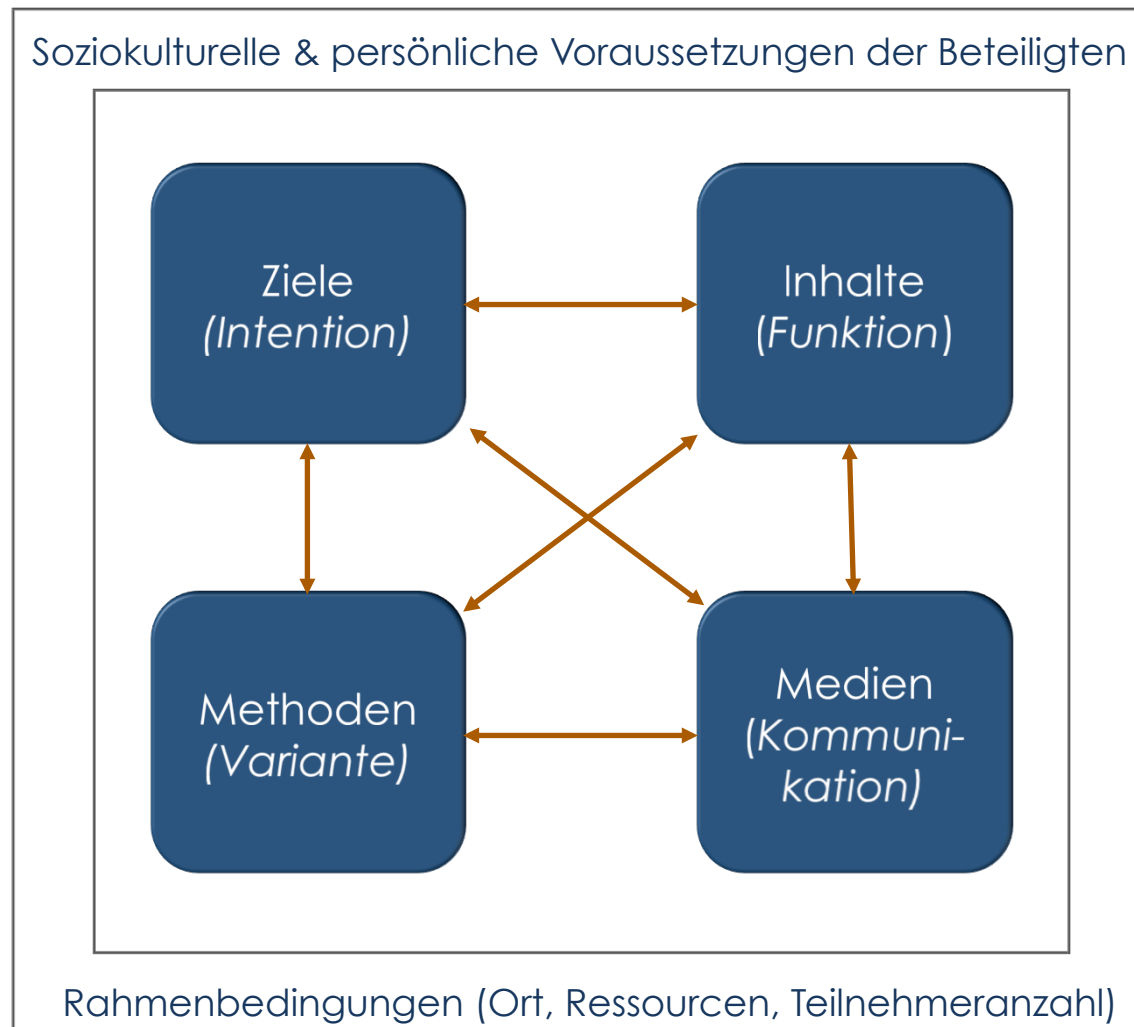


# Synopse: Hochschuldidaktisches Potential

	Theoretische Hintergründe	<i>Mögliche theoretische Perspektiven</i>		
		Mentoring als Übergangshilfe (Entwicklungspsychologie)	Mentoring als Lernhilfe (Lerntheorie)	Mentoring als Unterstützung (Sozialpsychologie)
Begriff	Dyadische Beziehung	Entwicklungsbeziehung	Lernbeziehung	Zwischenmenschliche Beziehung
Funktion	Erziehungsfunktion	Bewältigungsfunktion	Vermittlungs-/Ausbildungsfunktion	Unterstützungsfunktion
Theoretischer Zugang	Griechische Mythologie	Konzept der Entwicklungsaufgaben Funktion Peer Group	Sozial-kognitive Lerntheorie Scaffolding	Soziale Unterstützung Netzwerktheorie
Bedingung	Erfahrung des Mentors	Einfluss des Mentors	Vorbildwirkung des Mentors	Vertrauensverhältnis
Hochschuldidaktisches Potential	<b>Akademische Sozialisation</b>	<b>Orientierung und Führung</b> <b>Bewältigung von Übergängen</b>	<b>Anleitung und Training</b>	<b>Stressbewältigung</b> <b>Zugang zu Netzwerken</b>

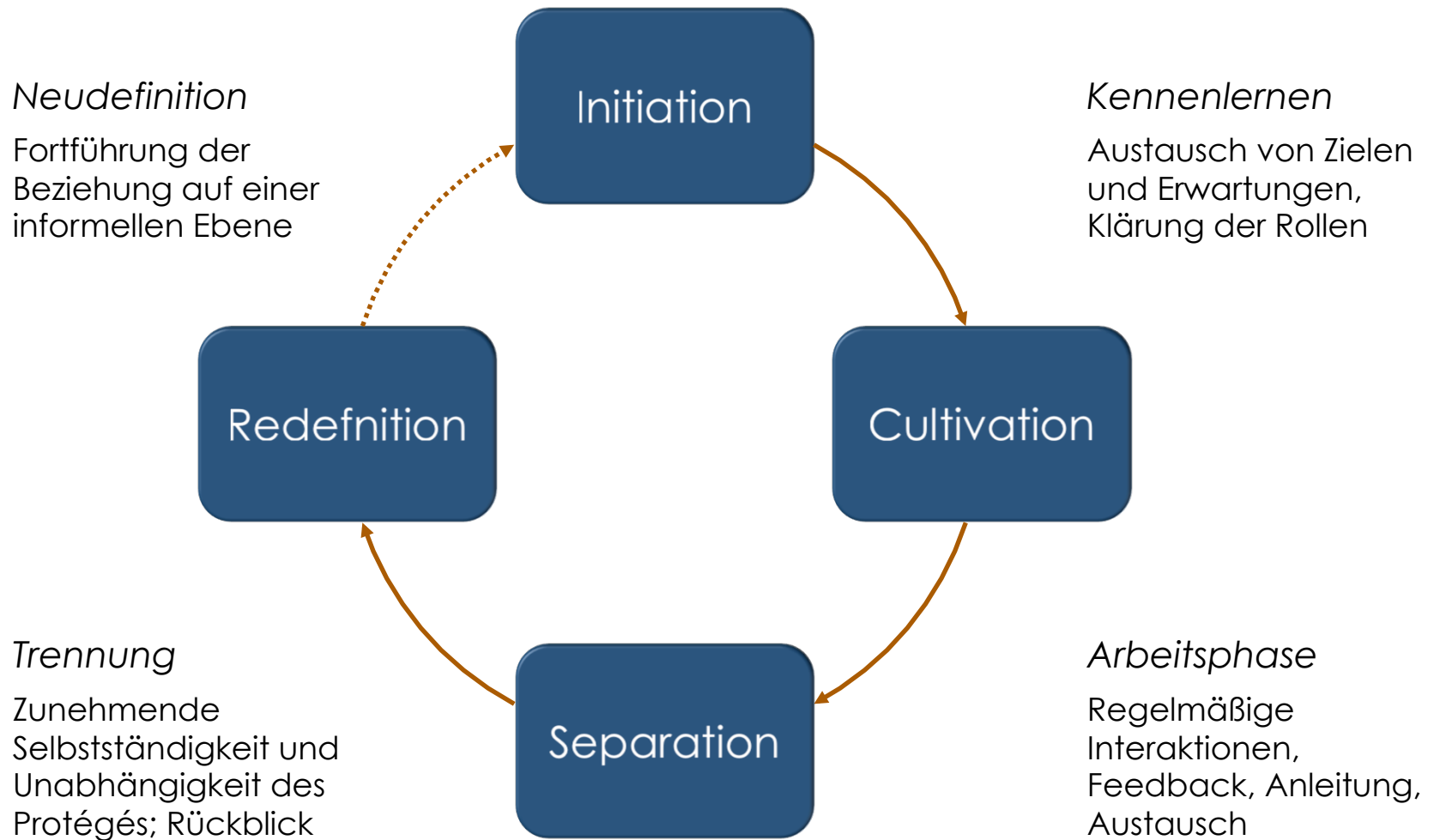
# Mentoring didaktisch planen & gestalten

Alle Faktoren beziehen sich aufeinander: Implikationszusammenhang



# Ansatzpunkte für die didaktische Gestaltung

## Phasen einer Mentoring-Beziehung

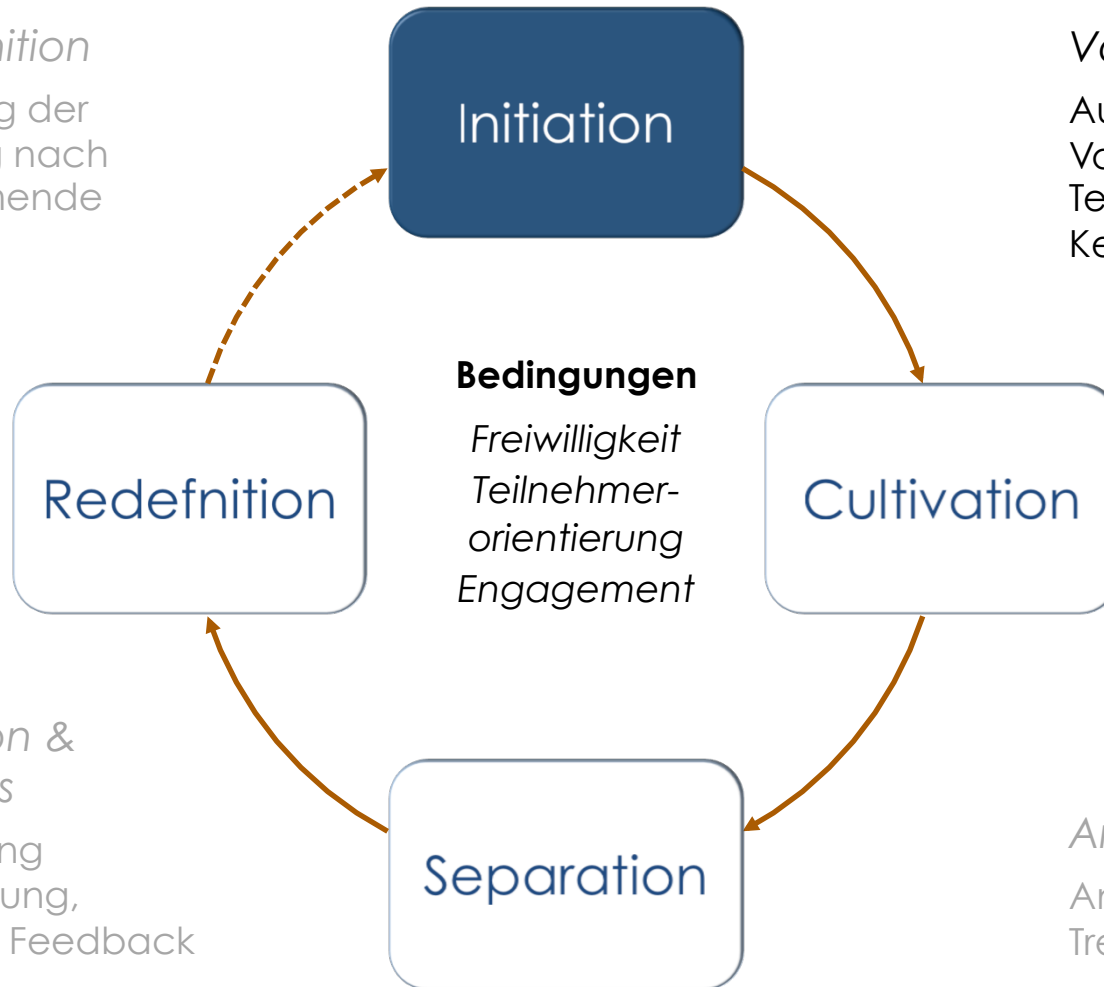


[vgl. u.a. Kram 1985; Mullen & Schunk 2012]

# Planung und Gestaltung formeller Mentoring-Programme

## Neudefinition

Gestaltung der Beziehung nach Programmende



## Vorbereitung

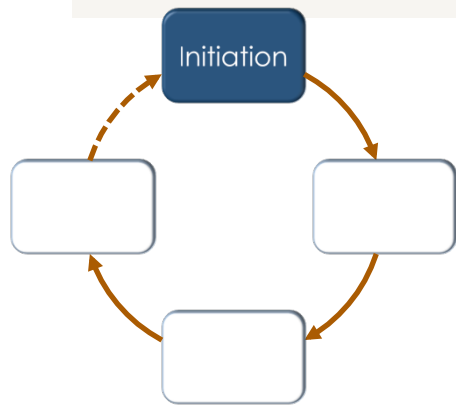
Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmer, Matching, Kennenlernen

## Evaluation & Abschluss

Überprüfung Zielerreichung, Rückblick, Feedback

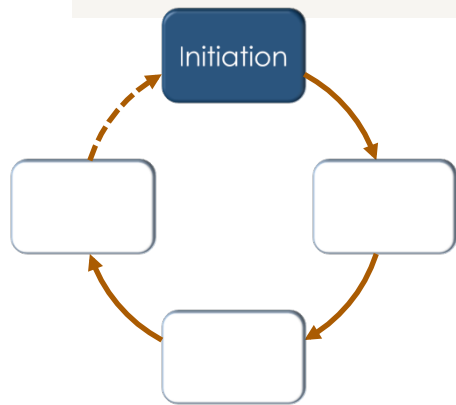
## Arbeitsphase

Anzahl und Ort der Treffen, Ziele, Themen



# Auswahlkriterien für Mentoring-Teilnehmer

Voraussetzungen	Operationalisierung
Intrinsische Motivation	Motivationschreiben
Positive Persönlichkeitseigenschaften	Persönlichkeitsfragebogen
Akademischer/beruflicher Erfolg	Notendurchschnitt, Erwerbsbiographie, Lebenslauf
Mentoring-Erfahrungen	Vorgespräche
Persönliche Wünsche, Ziele, Erwartungen	Fragebögen, Bewerbungsformulare



# Matching – Verfahren

*Zusammenstellung der Mentoring-Teilnehmer*

## Offene Suche

Mentee sucht sich seinen Mentor selbst oder mit Unterstützung eines Vermittlers

- + Einfluss auf die Auswahl des Mentees bzw. Mentors
- Kontakt- und Kommunikationsschwierigkeiten
- Mangel an verfügbaren Mentoren

## Gesteuerte Auswahl

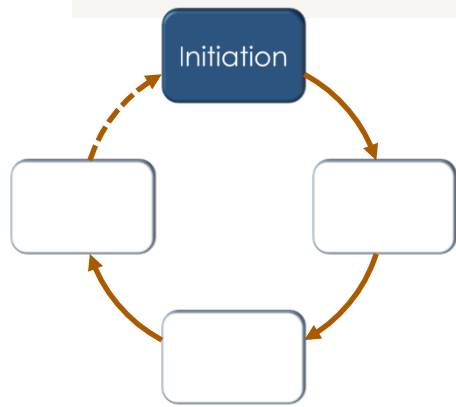
Zusammenstellung der Tandems/ Gruppen durch Projektkoordination

- + Einfluss der TN auf Auswahl
- + Berücksichtigung der persönlichen Passung
- hoher Zeit- und Koordinationsaufwand, insbes. bei hohen Teilnehmerzahlen

## Zufällige Zuordnung

Zusammenstellung der Tandems/ Kleingruppen per Zufall durch Projektkoordination

- + geringer Aufwand, insbes. bei hohen Teilnehmerzahlen
- kein Einfluss auf Matching, größte Gefahr des Mismatching



# Vorbereitung der Mentoring-Teilnehmer

## Auftaktveranstaltung

Vorstellung des Mentoring-Programms

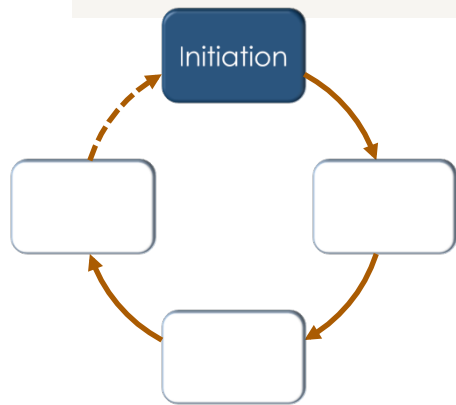
- Klärung des Mentoring-Begriffs
- Kommunikation der Ziele & Inhalte
- Vorstellung der Mentoren
- Rollenanforderungen

## Ausbildung

Ausbildung & Beratung der Mentoren

- Rollenverständnis
- Didaktisch-methodische Anregungen für Mentoring-Situationen
- Kommunikation & Beratung
- Umgang mit dysfunktionalen Mentoring-Beziehungen

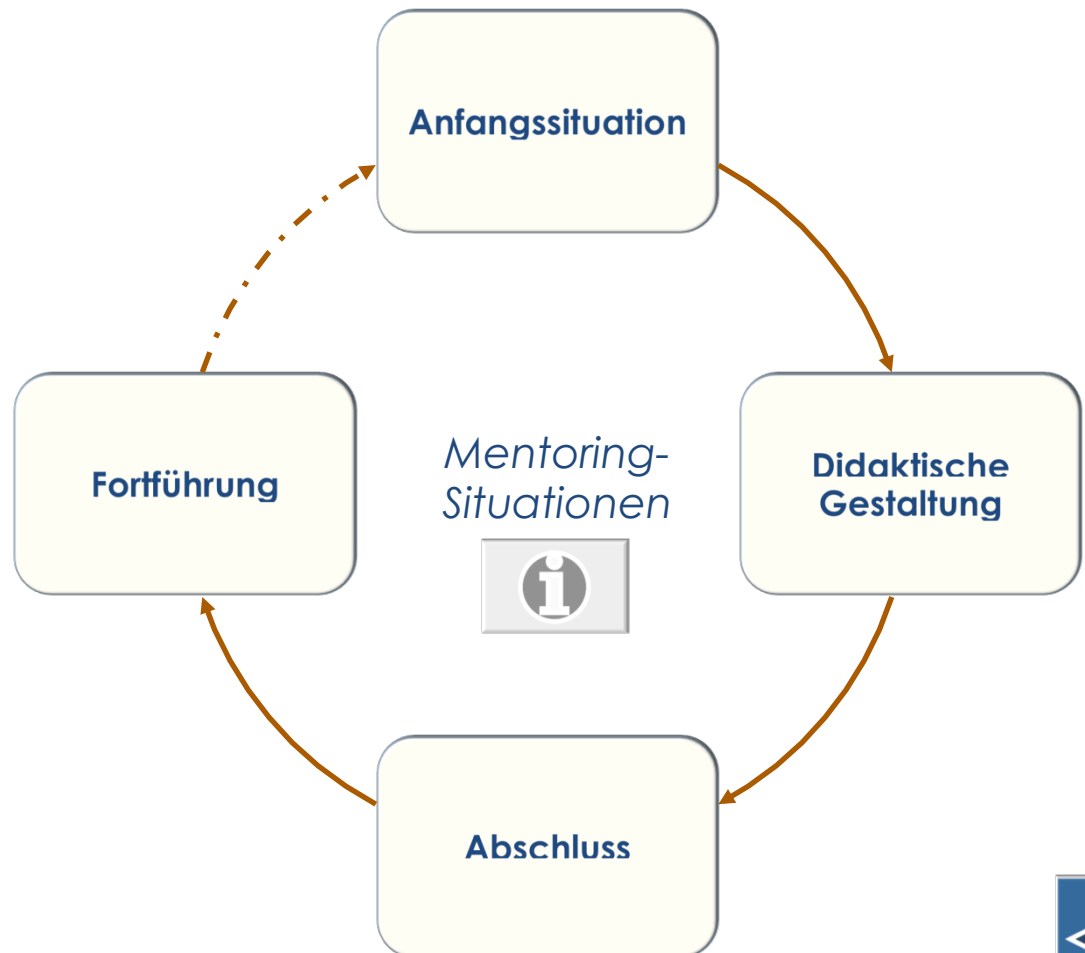
# Vorbereitung der Mentoring-Teilnehmer



## Training der Mentoren

Ausbildung & Beratung der Mentoren

- Rollenverständnis
- Didaktisch-methodische Anregungen für Mentoring-Situationen
- Einführung in Kommunikations- & Beratungstheorien
- Dysfunktionales Mentoring



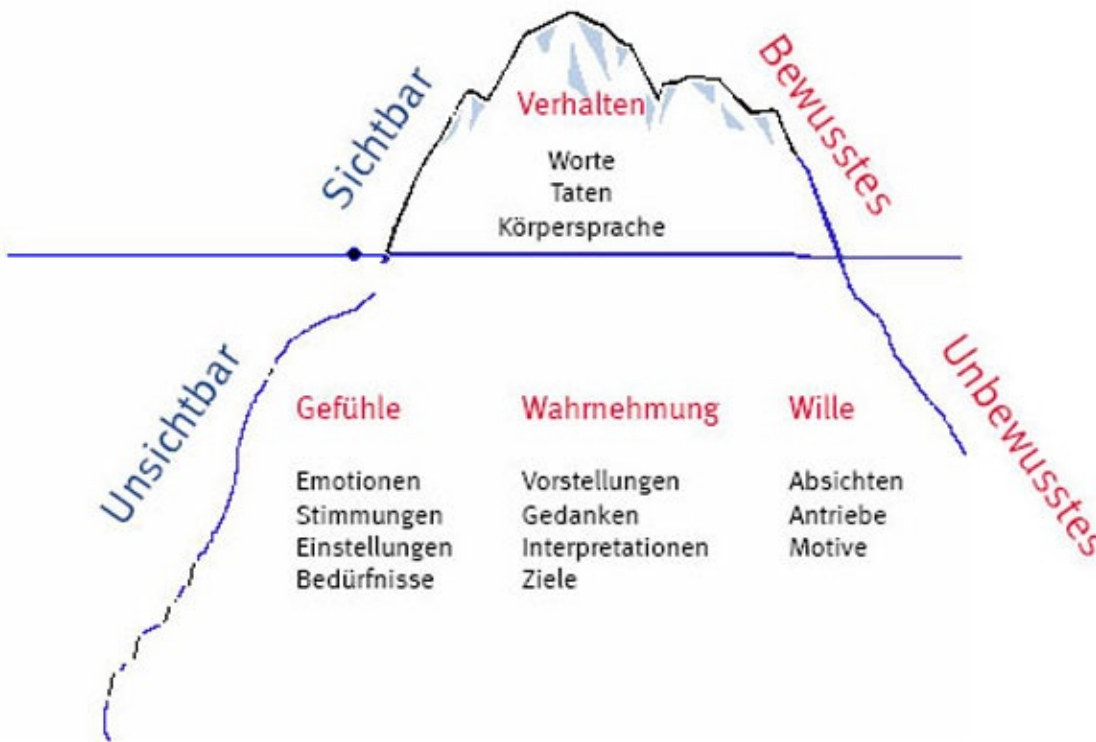


# Anfangssituationen

## „Der Eisberg“

### Eisbergmodell nach Sigmund Freud

- Nur die Spitze des Eisberges ist sichtbar! -



© Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader 2007 – [www.berufsstrategie.de](http://www.berufsstrategie.de)

### Kennzeichen

Unsicherheit, Befangenheit, Ängste, Neugier

### Funktionen

Kennenlernen  
Orientierung (sozial, zeitlich, inhaltlich, räumlich)  
Atmosphäre

### Didaktische Gestaltung

Kennenlernspiele  
Erwartungs-/Bedürfnisabfrage



# Anfangssituationen

## „Klickbeschleuniger“

### *Verletzlichkeit*

Mut, sich offen und verletzlich zu zeigen! Offenheit erzeugt Vertrauen.

### *Räumliche Nähe*

Gelegenheiten zu finden, um persönlich in Kontakt zu treten.



### *Anwesenheit*

Nicht nur physisch, sondern auch psychisch. Das erfordert Achtsamkeit und aktives Zuhören.

### *Ähnlichkeit*

Der In-Group-Effekt: wenn wir eine Gemeinsamkeit mit jemandem entdecken, sind wir geneigt, diesen Menschen als „einen von uns“ anzuerkennen.

[vgl. Brafman 2011]



# Anfangssituationen

## „Kennenlernen“

### Schlüsselbund-Kennenlernen

Die Teilnehmer stellen sich anhand ihres Schlüsselbundes einander vor.

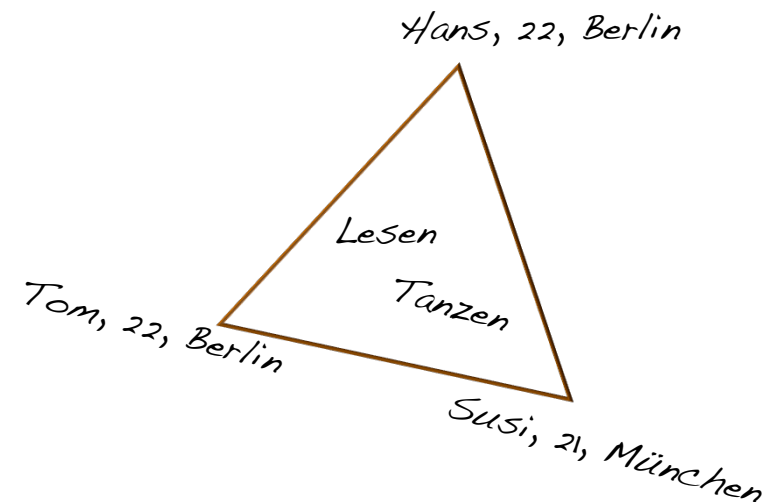
Material: Schlüsselbund



### Dreieck der Gemeinsamkeiten

In 3er-Gruppen und erkunden die TN Gemeinsamkeiten, die sie in die Mitte des Dreiecks schreiben.

Material: Flipcharts, Stifte



### Kennenlern-Memory

Jeder TN erhält zwei verschieden farbige Karten. Auf eine schreibt er seinen Namen und auf die andere eine Frage, die ihn interessiert. Die Karten werden eingesammelt und gemischt. Anschließend zieht jeder TN zwei Karten. Die Namenskarte bestimmt, wer die gezogene Frage beantworten muss.



# Anfangssituationen

## „Erwartungen“

Welche Erwartungen haben Sie an ...

- WÜNSCHE?**
  - Spaß
  - Freude
  - reiche Zeit
  - gut durchs Studium zu kommen
  - - immer Schokolade
  - - Flexibilität
  - Auf den Zeitschmerz gehen
  - Evtl. nicht immer in der Uni treffen
- DIE GRUPPE?**
  - Offenheit
  - konstruktive Diskussionen
  - gut zuhören => Hilfe
  - mit Spaß dabei
  - Humor
  - Zusammenhalt
  - Zusammenarbeit
  - - Arbeit
  - - Anwesenheit
  - - Spaß
  - viel lachen
  - Lerngruppen bilden
  - gemeinsame Unternehmungen
- DIE INHALTE?**
  - Studiums übergreifend
  - Spezielle Infos zu WiPaId
  - Lernmethoden
  - Erfahrungsaustausch
  - Problemstellung der Vorlesungsthemen im Studium
  - Berufe
  - Wichtige Termine / Fristen
  - Gruppenarbeit
  - KGen wie man handhabt / Buchhaltungsvorgehen
  - Biba Ringen
- DEN MENTOR?**
  - Unterstützung
  - Hilfestellung
  - Interessante Treffen
  - Unterstützung
  - Erreichbarkeit
  - Studiengang mit Fragen zum Studium
  - Ansprechpartner (Hilfe)
  - - Hilfestellung
  - - Antworten auf Fragen
  - wie die Erfahrungen auf dem Studium helfen



# Anfangssituationen

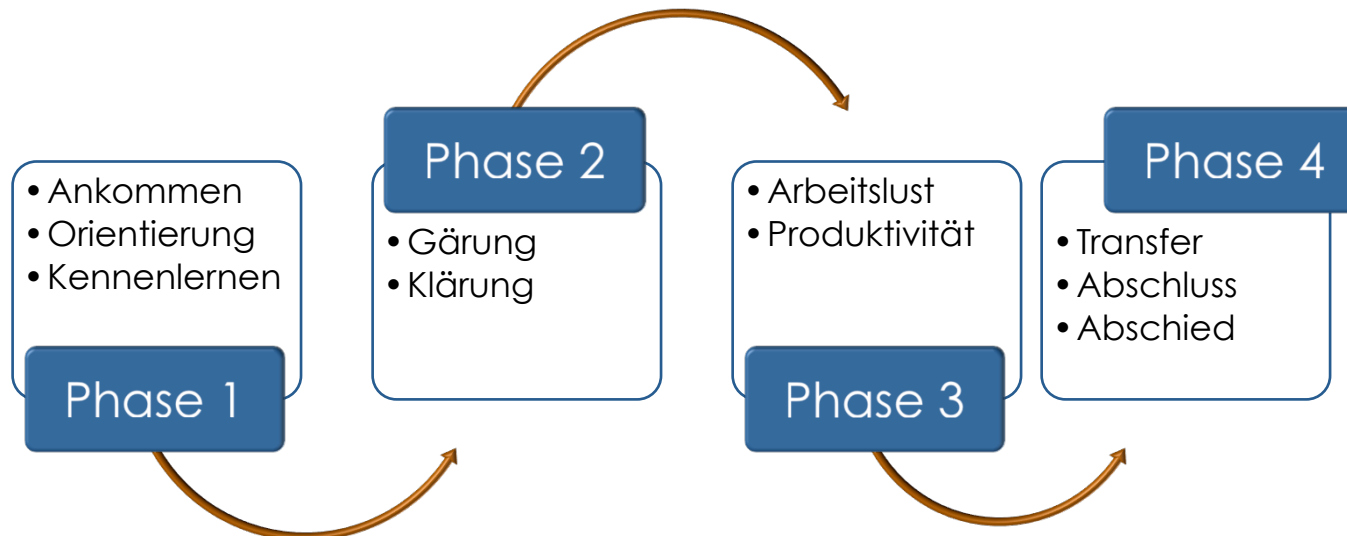
## „Gruppendynamik“

### „Wie die Gruppe laufen lernt“

- Entwicklung eines Wir-Gefühls
- Förderung von Vertrauen und Akzeptanz
- Klärung von Beziehungen und Rollen
- Ziele und Erwartungen
- Arbeitsorganisation

### „Das fliegende Ei“ - Knobelspiel mit viel Spaß!

- ✓ Spielmaterial: (für jede Gruppe)
- ✓ 2 rohe Eier
- ✓ ca. 4 m Schnur
- ✓ 1 Rolle Tesafilm
- ✓ 2 Blatt Papier (DIN A 3)
- ✓ 2 Luftballons
- ✓ 1 Schere



# Planung und Gestaltung formeller Mentoring-Programme

*Neudefinition*  
Gestaltung der  
Beziehung nach  
Programmende

Initiation

*Vorbereitung*  
Auswahl und  
Vorbereitung der  
Teilnehmer, Matching,  
Kennenlernen


**Bedingungen**  
*Freiwilligkeit  
Teilnehmer-  
orientierung  
Engagement*

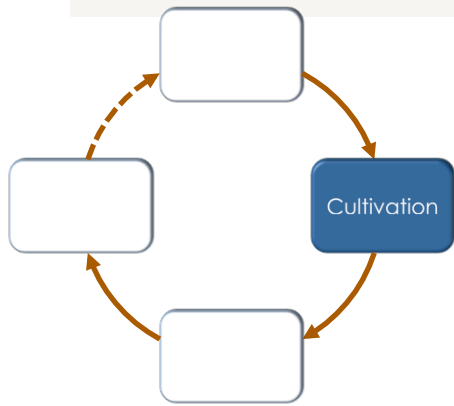
Redefinition

Cultivation

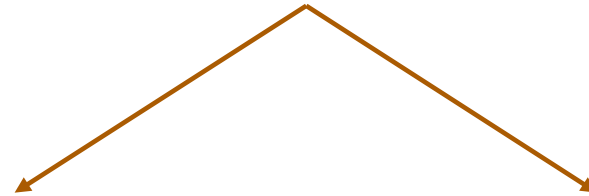
*Evaluation &  
Abschluss*  
Überprüfung  
Zielerreichung,  
Rückblick, Feedback

Separation

*Arbeitsphase*   
Anzahl und Ort der  
Treffen, Ziele, Themen



# Gestaltung der Arbeitsphase



## Sachebene

- Festlegung der Ziele, Vorgehensweisen, Themen
- Vermittlung wissenschaftlicher Denk- und Arbeitsweisen
- Orientierung/Hilfestellung in privaten und akademischen Angelegenheiten
- Feedbackkultur

## Psychosoziale Faktoren

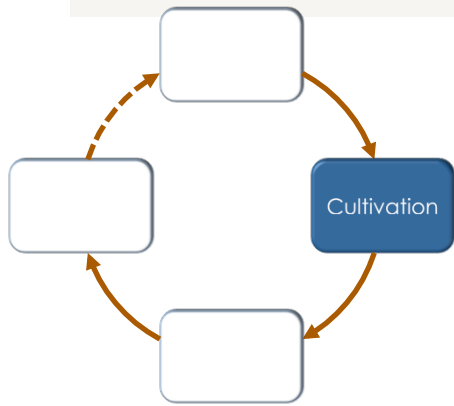
- Entwicklung einer angenehmen Lern- und Gesprächsatmosphäre (Vertrauen, Anteilnahme, Offenheit)
- Initiierung gemeinsamer Erlebnisse und Ereignisse
- Förderung einer positiven Fehlerkultur
- Einführung und Aufbau sozialer Netzwerke
- Vorbildfunktion



# Zielgruppenspezifische Funktionen/Inhalte von Mentoring

Zielgruppe	<i>Erstsemester</i>	<i>Studierende MINT-Fächer</i>	<i>Bachelor-Studierende</i>	<i>Master-Studierende</i>
Studienbedingungen & Herausforderungen	Schlechte Betreuungsrelation Große Veranstaltungen Diskrepanz zwischen Anforderungen und Fähigkeiten	Sehr hohe Abbruchquoten Geringer Frauenanteil Hoher Abstraktionsgrad der Inhalte	Bachelor-Arbeit Übergang Master oder Arbeitswelt Zukunftssorgen	Master-Arbeit Übergang Wissenschaft oder Arbeitswelt?
Ziele	Verbesserung der Beratungs- / Betreuungssituation Anregung der Kommunikation und Kooperation Erfolgreiche Bewältigung des Studienstarts	Reduzierung der Abbruchquoten Förderung weiblicher Studierender durch Rollenmodelle Steigerung der Attraktivität der Studiengänge	Unterstützung beim wissenschaftlichen Arbeiten Kontakte zur Unternehmenswelt (Praktika)	Erleichterung des Berufseinstiegs
Mentoring-Funktionen	Psychosoziale & studienbezogene Funktionen	Psychosoziale & studienbezogene Funktionen	Studien-/ karrierebezogenen Funktionen	Karrierebezogene Funktionen
Inhalte & Themen	Zeitmanagement Stressbewältigung Prüfungsvorbereitung	Einführung in die abstrakte Denkweise Studienmotivation Berufsperspektiven/-felder	Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten & Denken Begleitung Praktikum	Weitergabe von Berufserfahrungen Vermittlung von Kontakten





# Arbeitsphase

## Studienmotivation

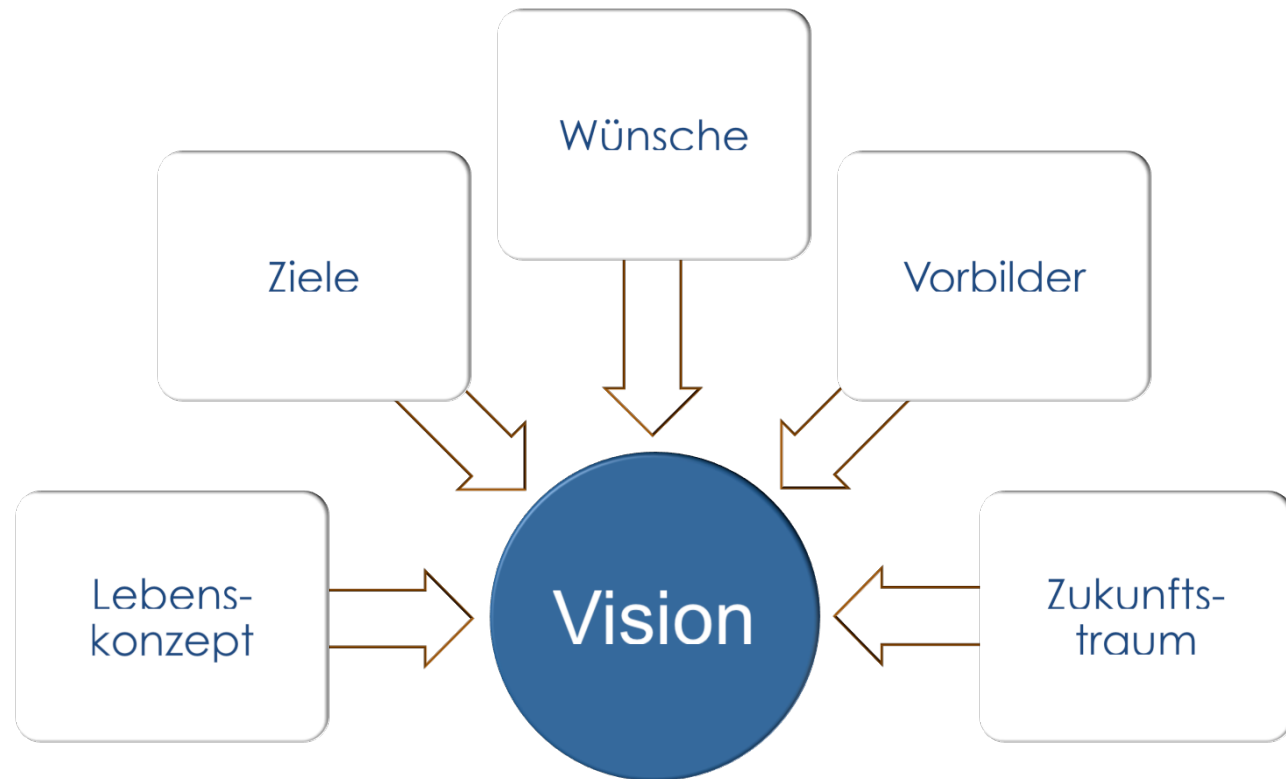
*Große Persönlichkeiten haben große Träume.*

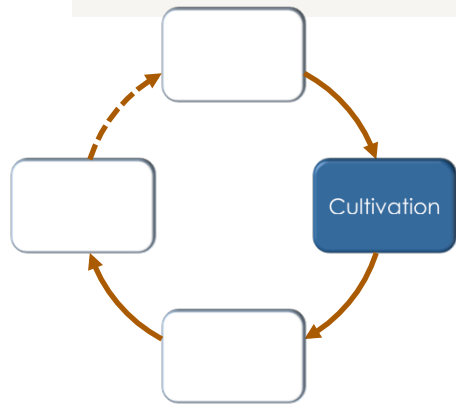
*Nikolaus B. Enkelmann, Erfolgstrainer*

*Theoretischer Zugang*  
Zielsetzungstheorie (Goal-Setting-Theory)

*Praktischer Zugang*  
SMART-Regel

*Didaktische Anregungen*  
Persönliche Grabrede  
Persönliches Leitbild





# Arbeitsphase

## Stress-/Prüfungsbewältigung

*Man kann viel, wenn man sich nur recht viel zutraut.*

Wilhelm von Humboldt

Theoretischer Zugang  
Stressbewältigungsmodell nach Lazarus

Praktischer Zugang  
Stressmanagement

Didaktische Anregungen  
Musik zur Entspannung  
Reflexion des Lernverhaltens und der Zeiteinteilung  
Erarbeitung von Lernstrategien



# Planung und Gestaltung formeller Mentoring-Programme

## Neudefinition

Gestaltung der  
Beziehung nach  
Programmende

## Initiation

## Vorbereitung

Auswahl und  
Vorbereitung der  
Teilnehmer, Matching,  
Kennenlernen

## Bedingungen

Freiwilligkeit  
Teilnehmer-  
orientierung  
Partizipation

## Redefinition

## Cultivation

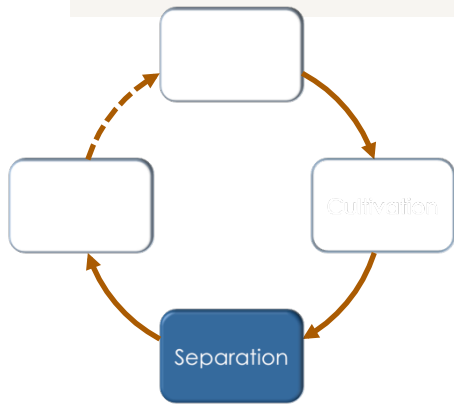
## Evaluation & Abschluss

Überprüfung  
Zielerreichung,  
Rückblick, Feedback

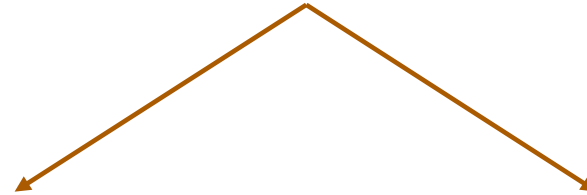
## Separation

## Arbeitsphase

Anzahl und Ort der  
Treffen, Ziele, Inhalte



# Beenden der Mentoring-Beziehung



## Sachebene

- Rückblick und Auswertung
  - Welche Ziele wurden erreicht? Welche nicht?*
  - Was sollte beim nächsten Mal unbedingt geändert werden?*
  - Welche weiteren Pläne haben die Mentees?*
  - Was habe ich als Mentor aus dem Prozess mitgenommen?*
  - In welchem Verhältnis werden wir zukünftig zueinander stehen?*

## Psychosoziale Faktoren

- Abschlusstreffen in informeller Atmosphäre (Grillen, gemeinsam Kochen, etc.)
- Gelegenheit zur Be- und Verarbeitung jener Gefühle, Stimmungen, Erwartungen, Hoffnungen, welche die Beteiligten gerade erleben

# Schlussituationen

## „Abschied und Trennung“

### *Kofferpacken*

Die TN werden gebeten, mit Filzstiften aufzuschreiben oder aufzumalen, was sie in den Koffer packen, wenn sie jetzt nach Hause gehen. Ist der Koffer voll bzw. will niemand mehr etwas hineinpacken, kann ein gemeinsames Gespräch in der Gruppe beginnen.

Material: Flipchart



### *Der Schluss zum Selbstbasteln*

Die TN erhalten die Aufgabe, den Schluss selbst zu basteln. Hierfür benötigen sie ausreichend Vorbereitungs- und Durchführungszeit. Der Mentor muss mitmachen und ebenfalls seinen Schluss basteln.

### *Blitzlicht*

Alle TN äußern sich reihum zu einer Frage, die von der Leitung formuliert wird. Die Äußerungen sollten sehr kurz und persönlich sein – wie ein Blitzlicht.

*Mögliche Fragen:*

*Wie geht es mir jetzt? Was geht mir gerade durch den Kopf? Was macht mich so still?*



# Herausforderungen für nachhaltige Entwicklung

## Hochschule/Fakultät

Anerkennung durch  
Einführung von Anreizen und  
Integration in das ‚Leitbild‘  
Verfügbarkeit finanzieller/  
personeller/materieller  
Ressourcen

## Hochschulpraxis & Forschung

Bedeutung und Verwendung  
von Begriffen  
Evaluationsstudien  
(Längsschnitt)  
Didaktische Modellierung

Mentoring als  
hochschuldidaktisches  
Instrument

## Mentoren

Stärkere Sensibilisierung und  
Qualifizierung für die  
Aufgaben  
Multiplikatoren-Modelle

## Mentees

Rollenwechsel vom passiv-  
rezeptiven zum aktiv-  
reflexiven Lerner  
Chancen erkennen und  
nutzen

# Zum Nach- und Weiterlesen – eine Auswahl

## *Aus der Mentoring-Forschung*

Fuge, J. (2013). Zur Konzeption und Anwendung beratungsorientierter Lehr-/Lernformen in der akademischen Ausbildung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 2013 / H. 3, 374-398.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work Developmental relationships in organizational life*. Glenview, Ill. u.a.: Scott.

Richert, V. (2006). *Mentoring und lebenslanges Lernen. Individuelles Wissensmanagement im Informationszeitalter*. Saarbrücken: VDM

Sloane, P. F. E. & Fuge, Juliane. (2012). Mentoring an Universitäten. Eine hochschuldidaktische Rekonstruktion. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7(3), 96-109.

## *Didaktisch-methodische Anregungen*

Brafman, O. & Brafman, R (2013). Auf Antrieb sympathisch! *Psychologie heute compact*, H. 34, 3337.

Brunner, E. (Hrsg.) (2011). Lässig statt stressig durchs Studium. Ein Antistressmanual für Studierende. Online unter: [http://www.ph-gmuend.de/deutsch/downloads/studium/Laessig\\_statt\\_stressig\\_durchs\\_Studium\\_Allgemeiner\\_Teil.pdf](http://www.ph-gmuend.de/deutsch/downloads/studium/Laessig_statt_stressig_durchs_Studium_Allgemeiner_Teil.pdf).

Geißler, K. A. (1993). *Anfangssituationen. Was man tun und besser lassen sollte*. Weinheim, Basel: Beltz.

Geißler, K. A. (1992). *Schlussituationen. Die Suche nach dem guten Ende*. Weinheim, Basel: Beltz.

Heimann, P, Otto, G., Schulz, W. (1979). *Unterricht. Analyse und Planung*. Hannover. Schroedel.

Langmaack, B., Braune-Krickau, M. (2000). *Wie die Gruppe laufen lernt*. Weinheim, Basel: Beltz.

Walther, H. (2012). *Ohne Prüfungsangst studieren*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft.

## *Arbeitsmaterialien und Reflexionsimpulse*

Homepage: <http://www.lehridee.de/docs/lernen/index.html>

# Kontakt

## **Dipl.-Hdl. Juliane Fuge**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik I

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

E-Mail: [juliane.fuge@wiwi.upb.de](mailto:juliane.fuge@wiwi.upb.de)

Büro: 49 – 05251– 60-3368

