



# Mentoring

Ein Leitfaden für Betriebe und Organisationen

## Übergang 2.0

Landeshauptstadt Magdeburg

Amt für Statistik, Wahlen und Digitalisierung



## Forschungsbericht

### Impressum

Autorinnen:	Amina Fakouch, Cindy Jakisch, Saskia Schulz
Redaktion:	Amina Fakouch
Satz und Layout:	Amina Fakouch
Grafiken:	Amina Fakouch, Cindy Jakisch
Titelfoto:	Delpixart, iStock
Herausgeberin:	Landeshauptstadt Magdeburg   Amt für Statistik, Wahlen und Digitalisierung   Julius-Bremer-Straße 10   39104 Magdeburg
Kontakt:	statistik@stat.magdeburg.de
Stand:	Dezember 2024

### Hinweise zum Urheberrecht

Alle Veröffentlichungen oder Daten der Broschüre zum Thema *Mentoring* der Landeshauptstadt Magdeburg sind Werke im Sinne §2 Urheberrechtsgesetz. Die Vervielfältigung, Verwendung und/oder Verbreitung von Veröffentlichungen oder Daten unabhängig welchen Mediums (Print, Datenträger, Datei etc.) – auch auszugsweise – ist nur mit Quellenangabe gestattet. Es bedarf der vorherigen Genehmigung bei Nutzung gewerblicher Zwecke, bei entgeltlicher Verbreitung oder bei Weitergabe an Dritte sowie die Weiterverbreitung über elektronische Systeme und/oder Datenträger. Sofern in den veröffentlichten Daten auf das Vorhandensein von Copyrights Dritter hingewiesen wird, sind deren ausgewiesene Copyrightbestimmungen zu wahren. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten.

## Danksagung

Unser Dank gilt allen teilnehmenden Personen und Betrieben – Experten, Expertinnen, Auszubildenden und Personen anderer Mentoring Projekte – durch diese es möglich gemacht wurde, Einblicke in die Praxis des Mentorings und den Übergang in die Ausbildung zu gewinnen. Für den fachlichen Austausch bedanken wir uns bei Dr.in Karolina Siegert von der Otto-von-Guericke-Universität.

Wir bedanken uns bei Dr. Thomas Reim und Verena Walterbach für den regelmäßigen Austausch, welcher innerhalb und außerhalb der Forschungswerkstatt stattfand. Insbesondere bei Herrn Dr. Thomas Reim, der aufgrund von Krankheit plötzlich verstorben ist. Er war durch seine geduldige und wertschätzende Art ein Vorbild und Mentor.

Für die Einbringung seiner wissenschaftlichen Expertise und Unterstützung während des Projektverlaufs bedanken wir uns außerdem bei Karsten Becker aus dem Amt für Statistik, Wahlen und Digitalisierung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Zudem bedanken wir uns für die finanzielle Unterstützung bei dem Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt sowie der Landeshauptstadt Magdeburg, wodurch das Projekt im Rahmen der Förderung „Demografie - Wandel gestalten“ ermöglicht wurde.



SACHSEN-ANHALT

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	10
2.	Mentoring .....	12
2.1	Formen von Mentoring .....	13
2.2	Vorteile .....	15
2.3	Organisationale Sozialisation .....	17
2.4	Abgrenzung zu Coaching .....	18
3	Qualitätsstandards .....	19
3.1	Leitfragen zur Überprüfung der Qualität .....	21
4	Schritte zum Auf-/ und Ausbau .....	22
4.1	Mentoring Programm für Auszubildende der LHMD .....	22
4.2	Die Mentoring Beziehung .....	23
4.3	Voraussetzungen einer Mentoring-Beziehung .....	25
4.4	Mentoring Fachtag .....	27
5.	Fazit .....	29
5	Literaturverzeichnis .....	31

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vertragslösungsquoten nach BL.....	11
Abbildung 2: Phasen der organisationalen Sozialisation von Auszubildenden .....	18
Abbildung 3: Mentoring Kreislauf .....	22
Abbildung 4: Phasen Mentoring Beziehung am Beispiel des Azubi-Mentorings der LHMD .....	23
Abbildung 5: Matching-Bogen am Beispiel des Azubi-Mentorings der LHMD .....	24
Abbildung 6: Darstellung der erarbeiteten Kategorien im Auswertungsprozess.....	26
Abbildung 7: Mentoring Fachtag .....	27
Abbildung 8: Grenzen und Potentiale auf persönlicher Ebene im Mentoring am Beispiel Studium .....	28

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
o. Ä.	oder Ähnliches
s.	siehe
s. Abb.	siehe Abbildung
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zit. in	zitiert in
LHMD	Landeshauptstadt Magdeburg
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LJ	Lehrjahr

## Das Projekt auf einen Blick

### Art des Projekts

- Drittmittelprojekt „Übergang 2.0“, welches im Rahmen der Fördermaßnahme „Demografie – Wandel gestalten“ gefördert und vom Amt für Statistik, Wahlen und Digitalisierung der Landeshauptstadt Magdeburg durchgeführt wurde.

### Projektziel

- Mentoring als konkreter Handlungsansatz zur Erleichterung von Übergangsprozessen junger Menschen in Ausbildung/Beruf für Betriebe, Berufsschulen und Organisationen. Es wurden verschiedene Mentoring Programme untersucht und der Ansatz an Betriebe weitergetragen. Ziel war die Erstellung eines Leitfadens für Betriebe und andere Organisationen, auf der Grundlage von fundierten wissenschaftlichen Befunden.

### Bearbeitungszeitraum

- Januar 2023 – Dezember 2024

### Verantwortliche Mitarbeiter

- Amina Fakouch, M. A.: Projektleitung und -management; Karsten Becker; Cindy Jakisch, Saskia Schulz, Marty Machon: studentische Hilfskraft

### Förderung

- Ministerium für Digitales und Infrastruktur des Landes Sachsen-Anhalt

## II Zusammenfassung

Der folgende Leitfaden wurde von Amina Fakouch im Rahmen des Projekts des Amts für Statistik, Wahlen und Digitalisierung Übergang 2.0 entwickelt und basiert auf wissenschaftlichen Befunden und Erfahrungen aus dem Auf- und Ausbau von Mentoring als Gestaltung und Begleitung von Übergangsprozessen für junge Erwachsene (in Ausbildung). Zu den Befunden hinzu gezogen wurden weitere wertvolle Erkenntnisse aus vorausgegangenen Leitfäden und Projekten (Ludwigshafen, T.e.a.m. Leipzig, Joblinge Berlin) sowie der Literatur (s. Kapitel 5. Literatur und Quellenverweise). Dieser Leitfaden richtet sich an Institutionen und Betriebe. Ziel des Projekts war es, aktuelle Informationen über den Ausbildungseinstieg junger Erwachsener in der Landeshauptstadt am Übergang Schule-Beruf zu gewinnen. Der Fokus lag dabei auf dem Ansatz des Mentorings zur Begleitung von Übergangsprozessen. Dabei wurden 2 Gruppendiskussionen, 3 Expertinneninterviews, sowie im Rahmen einer Masterarbeit 5 weitere Leitfadeninterviews zu Mentoring Programmen erhoben und ausgewertet. Auf Grundlage dieser Daten sowie weiterer Literatur zum Thema Mentoring wurde der Leitfaden entwickelt, welcher Betriebe im Aus- und Aufbau sowie der Überarbeitung von Mentoring Programmen unterstützen und für das Thema sensibilisieren soll. Zudem werden eine stärkere Vernetzung und Austausch zwischen Wissenschaft und Betrieben durch den Mentoring Fachtag sowie eine Sensibilisierung für das Thema angestrebt.

Es gibt bereits eine Fülle an Leitfäden, die Mehrheit fokussiert jedoch wissenschaftliche Einrichtungen, sowie die Akteure Mentees, Mentoren und Mentorinnen. Mit diesem Leitfaden wird der Versuch unternommen die Lücke ein Stück weit zu schließen und richtet sich somit in erster Linie an die Institutionen, welche am Thema Mentoring interessiert sind.

### Abstract

The following guideline was developed by Amina Fakouch as part of the Transition 2.0 project of the Office for Statistics, Elections and Digitization and is based on scientific findings and experiences from the development and expansion of mentoring as a means of shaping and supporting transition processes for young adults (in training). The findings were supplemented by other valuable insights from previous guidelines and projects (Ludwigshafen, T.e.a.m. Leipzig, Joblinge Berlin) and the literature (see Chapter 5. Literature and references). This guide is aimed at institutions and companies. The aim of the project was to obtain up-to-date information on the entry into training of young adults in the state capital at the transition from school to work. The focus was on the mentoring approach to support transition processes. Two group discussions, three expert interviews and five further interviews on mentoring programs were collected and evaluated as part of a master's thesis. Based on this data and other literature on the topic of mentoring, the guidelines were developed to support companies in the development, expansion and revision of mentoring programs and to raise awareness of the topic. In addition, the mentoring symposium

aims to strengthen networking and exchange between science and companies and to raise awareness of the topic.

There is already a wealth of guidelines, but the majority focus on academic institutions and the actors mentees and mentors. This guide is an attempt to close the gap to some extent and is therefore primarily aimed at (non-scientific) institutions that are interested in the topic of mentoring.

### Zitate aus Gruppendiskussionen mit Auszubildenden von Berufsschulen in Magdeburg

*I1, „Was mir so ein bisschen fehlt ist an sich jemand der auch wenn man in der Abteilung ist der sich konkret auch um die Auszubildenden kümmert der da auch die Aufgabe dazu hat“ (I1: 682f.)*

*I2, „also man hat an sich als Ansprechpartner den Teamleiter der da auch meistens auf irgendwelchen Tagungen oder was weiß ich nicht der ist an sich nie DA ja und die Mitarbeiter selber die einen dann bespaßen sollen sage ich mal so die haben die Zeit dafür nicht und sie wissen auch gar nicht was die mit einem machen sollen“ (I1: 693-696)*

*I3, „mir wurde nie erklärt was ich da mache ja und das also das vermisse ich dass man so wie so einen festen ja wie so eine feste Person hat die auch Ahnung davon hat was sie mit den Auszubildenden macht nicht von der Arbeit selber sondern mit den Auszubildenden das ähm fehlt mir extrem“ (I1: 705-708)*

*I4, „weil wir sitzen ja dann da rum und keiner hat Zeit weil alle selber zu tun haben das ist irgendwie nicht so ganz gut geregelt“ (I2: Z.486ff.)*

*I5, „ansonsten was mich ein bisschen stört persönlich ich finde es ganz gut wenn man noch einen zweiten Azubi hätte dann kann man sich besser austauschen“ (I2: Z.505f.)*

## 1. Einleitung

*„Mentoring is about transition, change and transformation.“ (Megginson 2006, S.28)*

Der Strukturwandel und gesellschaftliche Wandel bringen immer mehr Herausforderungen für Betriebe mit sich. Der Übergang hin zur individualisierten Wissensgesellschaft, welcher Digitalisierung und neue Formen der Arbeit beinhaltet, schafft Risiken, aber auch Potentiale für Institutionen und deren innerbetriebliche Strukturen. Die Bewältigung der Hürden liegt auf verschiedenen Ebenen (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 12).

Sachsen-Anhalt ist in besonderer Weise, durch unbesetzte Ausbildungsstellen und den Fachkräftemangel betroffen. Besonders in dem ersten Ausbildungsjahr ist das Risiko von Vertragslösungen hoch. Ein Drittel der Auszubildenden löst ihren Vertrag in der Probezeit, ein weiteres nach der Probezeit auf. Insgesamt 33,8 % der Auszubildenden trennen sich vorzeitig von ihrer Ausbildungsstelle. Damit liegt Sachsen-Anhalt auf dem Höchststand im Bundesvergleich (vgl. BIBB 2021). Gleichzeitig stellen die zukünftigen Fachkräfte besondere Voraussetzungen an Arbeitgebende, sehen Flexibilität und Arbeitsklima sowie Spaß bei der Arbeit als wichtige Voraussetzung (vgl. Fakouch/Seehase 2023). Studien zufolge ist neben dem Gehalt, die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf sowie das Arbeitsklima einer der wichtigsten Voraussetzungen bei jungen Menschen und zukünftigen Fachkräften, welche unter dem Label der Generation Z in neuen Studien zu finden sind und in den Medien divers diskutiert werden. „In Zeiten vieler unbesetzter Lehrstellen ist es wichtiger denn je, sich an die junge Zielgruppe anzupassen.“ sagt Tobias Hocke, WJD-Bundesvorsitzender (ZDF heute 2023).

Zuständigkeitsbereich	Industrie und Handel		Handwerk	Öffentlicher Dienst		Freie Berufe		Hauswirtschaft <sup>1</sup>
	Insgesamt	Handel		Landwirtschaft	Dienst	Berufe	Hauswirtschaft <sup>1</sup>	
Baden-Württemberg	23,8	20,4	31,6	5,9	22,5	29,0	16,0	
Bayern	24,0	20,5	31,8	3,5	15,8	27,3	28,5	
Berlin	35,7	32,1	43,8	12,0	29,5	45,4	40,7	
Brandenburg	31,8	29,6	40,5	7,5	24,9	35,9	23,4	
Bremen	28,7	25,3	42,3	8,4	10,2	28,9	36,6	
Hamburg	28,7	23,7	37,9	7,2	34,7	45,9	12,5	
Hessen	26,1	23,4	33,0	7,4	29,7	28,2	-	
Mecklenburg-Vorpommern	31,2	29,3	39,4	6,7	33,7	27,0	34,7	
Niedersachsen	27,7	24,7	33,4	6,0	24,1	34,0	24,9	
Nordrhein-Westfalen	26,8	22,6	37,8	5,2	25,1	28,5	25,7	
Rheinland-Pfalz	30,0	25,3	40,8	9,6	24,5	27,7	34,6	
Saarland	28,2	21,3	41,5	5,4	38,3	27,5	44,9	
Sachsen	27,9	27,2	33,2	6,5	25,8	23,6	21,6	
Sachsen-Anhalt	33,8	31,5	42,2	9,5	33,6	34,0	36,6	
Schleswig-Holstein	28,1	26,2	34,0	6,4	25,7	25,3	-	
Thüringen	30,2	29,1	35,9	9,4	28,8	28,6	28,5	
<b>Bundesgebiet</b>	<b>26,9</b>	<b>23,5</b>	<b>35,2</b>	<b>6,4</b>	<b>24,4</b>	<b>30,1</b>	<b>26,3</b>	

Abbildung 1: Vertragslösungsquoten nach BL<sup>1</sup>

In Sachsen-Anhalt gibt es zudem die Besonderheit der Betriebsgrößen, welche zum Großteil aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bestehen (vgl. KfW 2024).

Wie können Betriebe und Institutionen diesen Herausforderungen entgegenwirken und den wachsenden Anforderungen gerecht werden? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?

Der Leitfaden soll eine Einführung in das Thema Mentoring geben und zur Sensibilisierung für die Wichtigkeit des Themas beitragen. Er richtet sich im speziellen an Betriebe und Organisationen und soll zur Unterstützung im Aus- und Aufbau, aber auch der Überarbeitung von Mentoring Programmen beitragen. Mentoring kann als Ressource genutzt werden, um Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden, ihre Kompetenzen zu erweitern und ihre Zufriedenheit zu steigern (vgl. Rademacher/Weber 2017, S. 4). Zudem können Ressourcen gespart und Wissen transferiert werden. Das Mentoring ist häufig im Rahmen der Personalentwicklung angesiedelt, kann aber auch durch externe Partner und Partnerinnen sowie Projekte realisiert werden. Es hat zudem innerhalb der letzten Jahre an Relevanz gewonnen (vgl. Höher 2014 a, S. 80).

Es gibt verschiedene Arten von Mentoring (s. Kapitel 2). Es richtet sich somit an alle Betriebsgrößen und Formen. Betriebe stehen im Aufbau vor der Herausforderung der Organisation. In aka-

<sup>1</sup> Vertragslösungsquoten in % der begonnenen Ausbildungsverträge (LQneu)<sup>1</sup> nach Zuständigkeitsbereichen<sup>2</sup> und Ländern 2019, In Anlehnung an: „Datenbank Auszubildende“ des Bundesinstituts für Berufsbildung auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31. Dezember), Berichtsjahre 2016 bis 2019. Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung. BIBB-Datenreport 2021.

demischen Einrichtungen, unter dem Aspekt der Frauenförderung an akademischen Übergängen, ist Mentoring bereits fester Bestandteil (vgl. Steinweg et al. 2023, S. 37). Auf Seiten der Betriebe und im Bereich der Ausbildung ist Mentoring bisher weniger vertreten, und wenn vorhanden wenig evaluiert, formalisiert und nach außen kommuniziert. Dort herrscht aber ein besonderer Bedarf an Fachkräften und diese langfristig zu binden. Durch Mentoring zeigt sich ein positiver Effekt auf die Bindung an den Betrieb und das Arbeitsklima (vgl. Rademacher/Weber 2017, S. 3f.).

Auf individueller Ebene kann Mentoring als Teil von lebenslangen Lernprozessen gesehen werden und informelles Wissen, sogenannte ungeschriebene Regeln im Betrieb und die Persönlichkeitsentwicklung unterstützen (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 17ff.). Die Studienlage dazu ist trotz der Relevanz des Themas eher gering (vgl. Höher 2014 a, S. 80). Besonders am Übergang Schule-Beruf braucht es bei dem Einstieg in Betriebe und Institutionen Niedrigschwelligkeit und Begleitung – insbesondere bei der Eingliederung in Betriebe und Institutionen.

*„Mentoring ist ein erprobtes und wirkungsvolles Instrument der gezielten Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung. Es zielt auf die Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung und basiert auf dem informellen Erfahrungs- und Wissenstransfer und der individuellen Förderung einer Nachwuchskraft (Mentee) durch eine berufserfahrene Fach- oder Führungspersönlichkeit (Mentor\*in). Somit ersetzt das Mentoring nicht die formal fachliche Betreuung der Nachwuchswissenschaftlerinnen, denn im Fokus steht die Vermittlung überfachlichen und informellen Wissens. Im Rahmen der geschützten Beziehung begleiten und beraten die Mentor\*innen ihre jeweilige Mentee in ihrem beruflichen Selbstfindungsprozess und bei der Lebens- und Karriereplanung und geben konstruktives Feedback zu ihren Leistungen und Fähigkeiten. Indem sie praktische Einblicke in die Arbeitswelt ermöglichen, vermitteln die Mentor\*innen wichtiges Handlungswissen über Führungsanforderungen, Strukturen und Prozesse in Wissenschaft bzw. Wirtschaft, erläutern ungeschriebene „Spielregeln“ und erleichtern den Zugang zu karriere-relevanten Netzwerken, indem sie ihre Mentee in die Scientific- oder Working Community einführen.“ (COMETiN 2022)*

## **2. Mentoring**

Der Begriff des Mentorings hat seinen Ursprung in der griechischen Mythologie und ist abgeleitet von einer gelehrten Person, die ihr Wissen an Schüler und Schülerinnen weitergibt. Beim Mentoring geht es aber um weitaus mehr. Es zeichnet sich zum einen durch die Weitergabe von Erfahrungswissen aus, zum anderen auch durch die Persönlichkeitsentwicklung beider Parteien. Mentoring ist ein begleiteter Prozess, welcher meist in einer Eins-zu-Eins-Betreuung stattfinden kann. Das Ziel ist es Übergänge zu begleiten und dadurch Hürden abzubauen. Dabei gibt es verschiedene Formen, wie ein Mentoring gerahmt werden kann.

Mentoring betrifft unter anderem die Bereiche:

- Führungskräfteförderung
- Frauenförderung
- Einstiegsbegleitung (Studierende, Auszubildende)
- Nachwuchswissenschaftler und Nachwuchswissenschaftlerinnen
- Fachkräfteakquirierung

Auf abstrakter Ebene kann in zwei Formen - Informelles und formelles Mentoring – unterschieden werden.

„Mentoring wird als adäquate Form gesehen, Erfahrungswissen älterer Führungskräfte an jüngere, weniger Erfahrenere Nachwuchskräfte zu vermitteln und diese damit in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu fördern“ (Schell-Kiehl 2007, S. 14).

## 2.1 Formen von Mentoring

Beim sogenannten **internen Mentoring**, kommen sowohl Mentor, Mentorin als auch Mentee aus demselben Unternehmen beziehungsweise derselben Organisation, stehen aber in keiner unmittelbaren hierarchischen Beziehung zueinander. Dies ist wichtig für die Mentoring-Beziehung, da keine Abhängigkeiten bestehen sollten und die Durchführung immer auf freiwilliger Basis beruhen sollte (vgl. Höher 2014 a, S. 91).

Das **externe Mentoring** besteht aus Personen unterschiedlicher Betriebe, wobei sowohl Mentor, Mentorin als auch Mentee aus verschiedenen Betrieben kommen (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 20).

Beim **Cross-Mentoring** kommen Mentor, Mentorin und Mentee sogar aus unterschiedlichen Branchen. Dies kann zum einen zur Vernetzung unterschiedlicher Branchen beitragen, zusätzlich aber auch Themen oder Berufslaufbahnen interdisziplinärer gestalten (vgl. Graf/Edelkraut 2017, S. 18).

Das **Reverse-Mentoring** ist ein sogenanntes umgedrehtes Mentoring, wobei die Rollen zwischen Mentor, Mentorin und Mentee vertauscht werden. Dies kann dabei helfen neue Perspektiven, oder blinde Flecken in der Arbeitspraxis aufdecken und beispielsweise auch im Bereich Digitalisierung sinnvoll sein (vgl. ebd.).

Beim **virtuellen Mentoring** findet das Mentoring auf medialer Ebene statt. Wenn der direkte persönliche Austausch zwischen Mentor, Mentorin und Mentee sich schwierig in der Praxis umsetzen lässt, ist es möglich, diesen über verschiedenste Kommunikationsmedien durchzuführen. Dabei gibt es vielfältige, synchrone sowie asynchrone, Möglichkeiten, die wiederum ihre eigenen Vorteile mit sich bringen (vgl. Graf/ Edelkraut 2014, S. 279).

Das **situative Mentoring** ist nicht als langfristiger Prozess angelegt, sondern findet eher spontan statt. Personen erhalten somit eine Unterstützung, wenn diese benötigt wird (vgl. Höher 2014 a, S. 92).

Das **formelle Mentoring** hat seine Besonderheit in der institutionellen Verankerung. Hierbei findet die Organisation, der Ablauf und das Ziel des Mentoring-Prozesses im Rahmen der jeweiligen Institution statt (vgl. Romahn 2017, S. 13). Die bereits erwähnten Arten des internen sowie des Cross-Mentorings sind diesem Ansatz zuzuordnen (vgl. ebd., S. 14).

Das **Peer-Mentoring** besteht aus einer gleichaltrigen/gleichen Gruppe, so bspw. von und zu Auszubildenden. Der Vorteil hierbei ist, dass Hürden in der Kommunikation abgebaut werden können, da ähnliche Sorgen und Probleme bestehen (vgl. Graf/Edelkraut 2017, S. 18).

Voraussetzungen für ein internes Peer-to-Peer-Mentoring für Auszubildende, ist eine bestimmte Anzahl an Azubis (Betriebsgröße - in Kleinstunternehmen ist der Aufbau eines Programms meist nicht innerhalb des Betriebs möglich). Das Peer-Mentoring richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen und an wichtige Akteure wie Berufsschulen. Dennoch ist auch für kleine Unternehmen Mentoring wichtig, um Azubis zu unterstützen. Es kann die Möglichkeiten genutzt werden, Mentoring outzusourcen und extern (über Projekte) durchzuführen. Beispiele hierfür wären Projekte wie das Landesprogramm Mentoring, das Übergangs-Mentoring im Bereich der Jugendberufshilfe der Stadt Ludwigshafen und das Projekt VerAplus des Senior Expert Service (vgl. Landesprogramm Mentoring o.J., Stadt Ludwigshafen 2024, Senior Expert Service gGmbH o.J.).

Das **Gruppen-Mentoring** ist vom Grundprinzip her ähnlich zu dem des Peer-Mentorings, da es in seiner Logik daran anknüpft. Hier werden einem Mentor oder einer Mentorin mehrere Mentees zugeteilt. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass zum einen das Mentoring durch die Mentoren, Mentorinnen und gleichzeitig auch innerhalb der Gruppe von Mentees begleitet wird (vgl. Brocke et al. 2017, S. 89).

### ***Merkmale und Voraussetzungen für Teilnehmende***

Mentoren und Mentorinnen sollten, egal welche Form des Mentorings betreffend, bestimmte Merkmale und Voraussetzung aufweisen, um ihren Aufgabenbereich gut zu erfüllen. Zentral sind die Bereitschaft und der Wille, dem Mentee in verschiedenen Situationen unterstützend zur Seite zu stehen. Zudem sollten Mentoren und Mentorinnen in der Lage sein, gemeinsam mit dem Mentee zu reflektieren und Lösungsansätze zu erarbeiten (vgl. Lugert 2015, S. 7). Weiterführend wird es als wichtig angesehen, dass der Mentor bzw. die Mentorin mit dem Mentee ein Vertrauens- und Austauschverhältnis auf Augenhöhe führt (vgl. Biemann/ Weckmüller 2014, S. 46). Eine wichtige Eigenschaft auf persönlicher Ebene ist zudem die Reflexionsfähigkeit. Die persönlichen Voraussetzungen lassen sich weiterführend in Fähigkeiten bzgl. des Fachwissens, der Methodik und der Sozialkompetenz einteilen. Das Fachwissen spielt primär dann eine wichtige Rolle, wenn das Mentoring im selben Unternehmen oder Fachbereich stattfindet. Der Bereich der Methodik verdeutlicht sich darin, dass der Mentor bzw. die Mentorin die Fähigkeit besitzt problemlösend zu arbeiten sowie sich neues Fachwissen anzueignen. Ein letzter aufgeführter Aspekt ist die Sozialkompetenz. Der Mentor bzw. die Mentorin sollten Fähigkeiten in guter Kommunikation sowie ein gewisses Einfühlungsvermögen dem Mentee gegenüber besitzen. Zudem ist auch ein guter Umgang mit Konflikten von Vorteil (vgl. Rudat 2017, S. 26 f.)

Den Mentee zeichnet ein gewisses Maß an Eigeninitiative aus. Des Weiteren ist Zuverlässigkeit maßgeblich damit bspw. Termine die abgesprochen wurden, auch eingehalten werden (vgl. Lugert 2015, S. 7). Bei dem Mentor bzw. der Mentorin und dem Mentee wird es als wichtig angesehen, dass beide ihre Rolle aus einer Freiwilligkeit heraus einnehmen und zwischenmenschlich gut miteinander harmonieren. Zudem sollten beide eine Verbindlichkeit untereinander aufbauen und einhalten können, sowie in der Lage sein einander zu vertrauen und ein respektvolles Miteinander zu pflegen. Dies zeigt sich auch darin, dass die Vertraulichkeit der Informationen des gemeinsamen Austauschs von beiden Seiten aus gewährleistet sein sollte (vgl. Fleck/Brüschke/Brocke 2017, S. 74).

## **2.2 Vorteile**

### **Nutzen für Betriebe**

Für Betriebe spielt die Weitergabe von Kenntnissen eine wichtige Rolle in Bezug auf ihren nachhaltigen Erfolg, denn dadurch werden neue Mitarbeitende in die Kultur der Betriebe integriert sowie die bewährten Praktiken und Erfahrungen der Institution bewahrt und weitergegeben (vgl.

Graf/Edelkraut 2017, S.13). Der Einsatz von Mentoring-Programmen kann dazu beitragen, die Anziehungskraft von Institutionen zu steigern und somit die Chancen auf eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung zu verbessern. Zudem besteht eine positive Korrelation zwischen dem Umfang der Mentoring-Unterstützung und der Gesamtleistung der Organisation (vgl. Wihler 2019, S. 801). Mentoring steigert ebenfalls die Zufriedenheit der Teilnehmenden auf Organisationsebene und trägt zu einem positiven Arbeitsumfeld bei (vgl. Allen et al. 2009, S.1123). Durch die Kommunikation nach außen, dass in dem Unternehmen Mentoring als ein Konzept etabliert oder am Entstehen ist, kann dies eine anziehende Wirkung auf potentielle neue Auszubildende sowie Fachkräfte haben. Hilfreich kann hier bspw. eine Erwähnung dessen auf der Homepage des Unternehmens sein. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Ressourcen besser genutzt werden können, indem Auszubildende anderen Auszubildenden helfen. Dies zeigt sich auch in einem ausgeprägteren Informations- und Wissenstransfer, der zwischen dem Mentor bzw. der Mentorin und dem Mentee stattfindet. Zudem wird die Lernkultur im Betrieb und bei den Mitarbeitenden gefördert (vgl. Nuri 2022).

Auch für Teilnehmende hat das Mentoring Vorteile. Auf individueller Ebene fördert dieses Konzept die Persönlichkeitsentwicklung von Mentoren bzw. Mentorinnen sowie der Mentees (vgl. Rademacher/Weber 2017, S. 4f.). Empowerment wird im Mentoring als einer der leitenden Werte angesehen (vgl. Höher 2014 a, S. 20f.) Bei den Teilnehmenden werden zudem durch das Mentoring informelle und selbstgesteuerte Lernprozesse angeregt (vgl. ebd., S. 88 ff.).

### Formelles und informelles Mentoring

Mentoring kann in seinem Ablauf als formelles oder informelles Mentoring angelegt sein. Der Unterschied beider Varianten liegt darin, dass ersteres ein institutionell hervorgebrachter sowie begleiteter Prozess ist und das informelle Mentoring sich eher spontan ergibt (vgl. Bie-mann/Weckmüller 2014, S. 48).

Für Unternehmen, bspw. in Bezug auf den Ausbildungseinstieg bietet sich eine Form des formellen Mentorings an. Mentoring sollte demnach auch auf institutioneller Ebene als Prozess verstanden werden, der begleitet und evaluiert werden muss. Dafür existieren bereits verschiedenste Ansätze der Qualitätssicherung, vor allem auch im Bereich der Wissenschaft (vgl. Wolf/Bertke 2017, S. 176). Doch auch Unternehmen können in der Umsetzung von Mentoring-Programmen davon profitieren (vgl. Nuri 2022).

### **Mentoring im Bereich der Ausbildung**

Blickt man auf den Bereich der Ausbildung, kann Mentoring vor allem beim Einstieg in den Betrieb von Nutzen sein. Vor allem die Form des Peer-to-Peer-Mentoring (innerhalb der Peer-group/Gleichgesinnten), von beispielsweise Auszubildenden des zweiten oder dritten Lehrjahres

als Mentoren und Mentorinnen, zu Auszubildenden des ersten LJ in der Rolle der Mentees, kann von großem Nutzen sein, besonders da Auszubildende sich nach Begleitung sehnen, aber häufig in den Strukturen Mitarbeitende nicht die Zeit finden Auszubildende intensiv zu begleiten und zu betreuen (s. Zitate aus Gruppendiskussionen mit Auszubildenden von Berufsschulen in Magdeburg). Eine weitere denkbare Form wäre ein externes Mentoring, bei dem eine Person, Auszubildende mit ihrem Erfahrungswissen unterstützt (vgl. Landesprogramm Mentoring o.J., Stadt Ludwigshafen 2024, Senior Expert Service gGmbH o.J.).

Die Ressourcen zur Implementierung eines Mentoring Programms sind vielschichtig. Als wichtige Vorteile gelten auf individueller Ebene, das Einbringen verschiedener Perspektiven durch Mentoren bzw. Mentorinnen und Mentees, eine gewisse Kompetenz in dem Fachgebiet seitens des Mentors sowie die individuelle Persönlichkeitsentwicklung beider Seiten. Weiterführend kommt dem Austausch eine zentrale Bedeutung zuteil, da dieser das Potential beinhaltet bei Mitarbeitenden den Effekt von mehr Empowerment hervorzurufen (vgl. Höher 2014 a, S. 219 f.). Für Auszubildende sind die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sowie ein daraus resultierendes Arbeitsklima von besonderer Bedeutung (s. Abb. 6, Darstellung der erarbeiteten Kategorien im Auswertungsprozess).

### 2.3 Organisationale Sozialisation

Die Eingliederung neuer Mitarbeitenden in ein Unternehmen, wie zum Beispiel die Aufnahme von Auszubildenden, wird im Rahmen des beruflichen Integrationsprozesses als ein spezieller Bereich angesehen und als **organisationale Sozialisation** bezeichnet (vgl. Heinicke 2013, S.4). Der Beginn einer Ausbildung ähnelt dem Prozess, sich kulturell an die Berufswelt anzupassen (vgl. Lange 2019, S.163f.). Auszubildende stehen zu Beginn ihrer Ausbildungszeit im Unternehmen vor Herausforderungen. Sie müssen diese mit ihren persönlichen Erwartungen und Bedürfnissen zusammenführen, um ihre Rolle klar zu verstehen und sich innerhalb der Unternehmensstrukturen zu verorten (vgl. Mess/Woll 2010, S.29). Die Sozialisationsprozesse, die die Auszubildenden durchlaufen, werden in zwei Arten unterschieden. Einerseits erlernen sie neue Fähigkeiten und Kenntnisse kennen, die durch konstruktives Feedback gefördert werden können. Andererseits erfahren sie die Werte und Normen der Unternehmen, die der beruflichen Integration dienen (vgl. Lange 2019, S.165f.). Dabei erfolgt die organisationale Sozialisation in drei Phasen, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Die erste bereitet auf den Eintritt in das Unternehmen vor und wird als *antizipatorische Sozialisation* bezeichnet. In dieser Zeit lernen die Auszubildenden theoretische Grundlagen kennen. Die zweite Phase, der *Eintritt*, konfrontiert sie mit der Realität des Unternehmens, wobei sie erkennen können, dass ihre Erwartungen nicht immer mit der Wirklich-

keit übereinstimmen. In der dritten Phase, der *Metamorphose*, manifestieren sich langfristige persönliche Entwicklungen als Anpassung an das Unternehmen. Hier entwickeln Auszubildende die notwendigen Fähigkeiten, um ihre Aufgaben zu meistern, finden ihre Rolle innerhalb der Firma und nehmen die Werte und Normen ihrer Arbeitsgruppe an. Dieser gesamte Prozess beeinflusst nicht nur die Leistung der Auszubildenden, sondern stärkt auch die Verbundenheit mit dem Unternehmen und ihre Offenheit gegenüber Veränderungen (vgl. Nerdinger 2019, S.85).

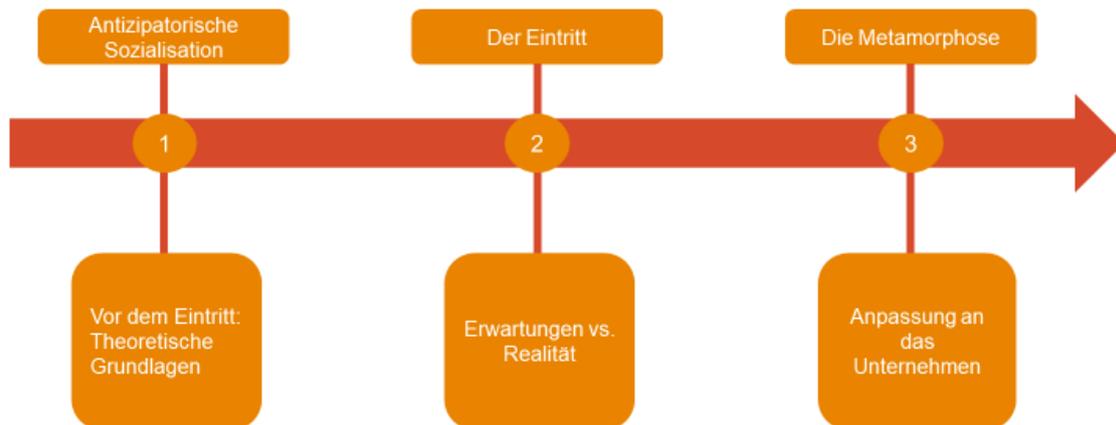


Abbildung 2: Phasen der organisationalen Sozialisation von Auszubildenden

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger (2019), S.85)

## 2.4 Abgrenzung zu Coaching

Mentoring und Coaching haben ähnliche Ansätze und Aspekte, die sie verfolgen. So zielen beide Maßnahmen darauf hin, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und die Ziele der Mentees bzw. Klienten zu fördern. Zu unterscheiden ist allerdings der Professionalisierungsgrad der Mentorinnen im Gegensatz zu den Coaches. Ein Coach belegt seine Kompetenz durch eine formale Ausbildung und fortlaufende Weiterbildung gegenüber seinen Kunden und Kundinnen. Er gewährleistet die Qualität seiner Arbeit durch regelmäßige Reflexion und weist sie durch die Zugehörigkeit zu einem Berufsverband mit strengen Aufnahmekriterien nach. Für Mentoren gelten diese Anforderungen nicht. Sie nehmen häufig vor dem Start an einem Einführungsworkshop teil und gelten deshalb als „semiprofessionelle Variante des Coachings“ (Höher 2014 b). Der grundlegende Unterschied liegt dennoch darin, dass Coaching eine bezahlte Dienstleistung darstellt, während die Teilnahme an Mentoring-Programmen als Mentoren und Mentorinnen häufig als ehrenamtliche Tätigkeit ausgeführt wird. Mentoring ist demnach eine nicht instrumentalisierende und uneigennützig Maßnahme, erworbenes Wissen weiterzugeben und Freude am Entwick-

lungsprozess der Mentees zu haben (vgl. ebd.). Zudem wird Coaching oftmals als Teil von Mentoring angeboten, um die Handlungsoptionen zu erweitern und den teilnehmenden zusätzliche Kompetenzen weiterzugeben (vgl. Pflaum 2021, S. 2 f.).

### 3 Qualitätsstandards

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Mentorings ist es notwendig, Wirkung nicht zu quantifizieren und an einen „erfolgreichen“ Abschluss zu knüpfen. Viel mehr braucht es Kriterien, welche den Erfolg und die Qualität von Mentoring definieren.

*„Mentoring [sollte] nicht in dem Sinne standardisiert werden, dass das Gelingen an einen erfolgreichen Abschluss oder mit einer Leistungsabfrage verknüpft wird. Die Persönlichkeitsentwicklung und biographische Arbeit, die einem Mentoring innewohnt, können nicht in diesem Sinne messbar gemacht werden. Die Gefahr besteht in einer zu starken Standardisierung und der Knüpfung an quantifizierbare Ziele, wodurch andere Aspekte, die biographische Prozesse und Beratung ausmachen, außen vorgelassen werden. Es geht vielmehr um die Herstellung von Sicherheit in ungewissen und unbestimmten Lebensumständen in Zeiten der Fragilität und Zukünften. Mentoring sollte als eine Form von Empowerment und Persönlichkeitsentwicklung betrachtet werden. Daher sind Qualitätsstandards und Konzepte im Mentoring von großer Bedeutung, um die Qualität und in diesem Sinne das Gelingen zu gewährleisten“* (vgl. Fakouch/Reim/Walterbach 2025).

Es braucht unter anderem:

- Konzeptionelle Voraussetzungen
- Institutionelle Voraussetzungen
- Programmstruktur

In einer Studie von Hofmann-Lun, Schönfeld und Tschirner (1999) wurden neben allgemeinen Rahmenbedingungen, auch spezifische in Bezug auf die Umsetzung von Mentoring beschrieben. Hierzu zählt zum einen, dass im Vorhinein festgelegt wird, was durch das Mentoring erreicht werden soll (bspw. Frauenförderung, gegenseitige Unterstützung von Mitarbeitenden, etc.). Weiterführend sollte auch das Management eines Unternehmens mitwirken und den Mitarbeitenden erklären, warum eine Durchführung dessen sinnvoll ist (vgl. Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner 1999, S. 128 f.). Alle Informationen bezüglich des geplanten Mentoring Programms sollten dabei transparent geteilt werden, zzgl. der Erwartungen an Mentoren und Mentees. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass ebenso die Mentoren und Mentees Erwartungen haben, die Berücksichtigung in der Umsetzung finden sollten und in der Evaluierung einen zentralen Anknüpfungspunkt darstellen. Alle der bisher genannten Aspekte verdeutlichen die Wichtigkeit einer zielsetzungsorien-

tierten Arbeitsweise. Daran sollte auch der Matching Prozess orientiert sein. Mentor bzw. Mentorin und Mentee sollten sich in gewissen Aspekten (wie bspw. der Erwartung an das Programm sowie in persönlichen Eigenschaften) ähnlich sein und eine generelle Sympathie einander gegenüber empfinden (vgl. ebd., S. 130 f.). Ergänzend eignen sich Seminare für Mentees, um den Austausch untereinander zu fördern sowie den Lernprozess über Strukturen und Strategien zu Problemlösungen zu erweitern. Gleiches gilt auch für Mentoren und Mentorinnen, die eine gewisse Schulung vorher benötigen bezüglich des Aufgabenbereichs, der Erwartungen oder möglicher Herausforderungen (vgl. ebd., S. 132 f.). Wie bereits angesprochen ist auch die Vernetzung untereinander von großem Vorteil. Dies gilt nicht nur für Mentees, sondern auch für Mentoren und Mentorinnen. Für die meisten ist es eine neue Erfahrung und somit ist es wichtig, dass ein Raum geschaffen wird, wo sich untereinander ausgetauscht werden kann und Ansätze miteinander geteilt werden können. Weiterführend kann es zielführend sein, die vorgesetzte Person des Mentees gelegentlich mit einzubeziehen, um dort einen Austausch zu schaffen, der Vertrauen zwischen allen drei Gruppen herstellt. Abschließend wird aufgezeigt, dass die Etablierung von Mentoring Programmen ein langfristiger Prozess und immer wieder evaluiert und überarbeitet werden sollte (vgl. ebd., S. 134 ff.).

Diese angesprochenen Rahmenbedingungen zeigen sich auch in weiteren Studien. Schell-Kiehl (2007) hat dies auf organisationaler sowie individueller Ebene näher betrachtet.

### ***Organisationale & individuelle Ebene***

Auf organisationaler Ebene bedarf es einer *klaren Zielsetzung*, was mit dem Mentoring erreicht und gefördert werden soll. Darüber hinaus bedarf es aber auch Zielen, die von Teilnehmenden getragen werden, mit denen diese sich identifizieren können. Auch die Informationen über Ziele und ein Konzept, was an alle Beteiligten kommuniziert wird (*Transparenz*), ist für die Wirkung grundlegend. Weiterführend ist es wichtig, dass sich Mentoring an dem Erwartungshorizont der Mentees wie auch der Mentoren und Mentorinnen orientiert, um hier eine Teilnehmendenorientierung des Mentoringprogramms zu schaffen. Dies bezieht sich auch auf Abläufe, die organisatorisch sind, da es zielführend ist, auch hier schon beide Seiten mit einzubeziehen. Eine ergänzende Förderung von Mentees und Mentoren bzw. Mentorinnen stellt ein Netzwerk der jeweiligen Gruppen sowie die Schulung der Mentoren und Mentorinnen bezüglich ihrer eigenen Aufgaben und dessen Reflexion dar. Zuletzt sollte grundlegend das Mentoring und dessen Erfolge als ein Prozess betrachtet werden, der keine unmittelbaren Ergebnisse hervorbringt, sondern Zeit benötigt (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 34f.)

### 3.1 Leitfragen zur Überprüfung der Qualität<sup>2</sup>

➤ **Was ist das Ziel des Mentorings?**

Warum sollte ein Mentoring durchgeführt werden? Was ist das Ziel auf institutioneller Ebene? Was könnten Ziele der Teilnehmenden sein?

Das Ziel der Teilnehmenden sollte dabei nochmal gesondert definiert werden. So sollte die Motivation der Teilnehmenden immer einen persönlichen Aspekt beinhalten. Diese Ziele können ganz individuell sein, aber sind ebenso wichtig für das Gelingen des Projekts. Ziele sollten intrinsisch motiviert sein und von den Teilnehmenden getragen werden.

Was sind weitere Inhalte des Mentorings?

➤ **Welche Zielgruppe?**

Ist das Mentoring für Einsteigende oder Auszubildende, um den Übergang in die Institution zu erleichtern? Oder ist das Mentoring zwischen Personen verschiedener Institutionen, wie Universität und Betrieb, um Fachkräfte zu sichern?

➤ **Welche Art von Mentoring?**

Intern, Extern oder Cross? Peer-to-Peer/one-to-one oder Gruppen-Mentoring?

➤ **Wer ist für das Mentoring zuständig?**

Gibt es externe Projekte/Stellen, die unterstützen können oder gibt es innerbetriebliche Kapazitäten, die zur Koordination (Matching etc.) genutzt werden könnten?

➤ **Welche Plattform wird zum Austausch genutzt?**

Wie werden Informationen an alle Teilnehmenden weitergetragen? Wie wird untereinander kommuniziert? (bspw. Zoom Gruppen o.Ä.)

➤ **Wie wird die Qualität gesichert?**

Werden Ergebnisse evaluiert? Gibt es Schulungen oder Coachings für die Teilnehmenden? Gibt es ein Konzept? Gibt es externe Möglichkeiten der Evaluation (durch Universität oder Fachhochschule)?

➤ **Sind die Voraussetzungen einer Mentoring-Beziehung gegeben?**

Werden die Voraussetzungen einer Mentoring-Beziehung umgesetzt?

---

<sup>2</sup> In Anlehnung an Brückner 2014, S. 28 ff.

## 4 Schritte zum Auf- und Ausbau

Am Beispiel der LHMD werden die Schritte zum Aufbau eines Mentorings dargestellt.

### 4.1 Mentoring Programm für Auszubildende der LHMD

Innerhalb des Projekts Übergang 2.0 wurde ein Mentoring für die Auszubildenden der LHMD, überwiegend zwischen dem ersten und zweiten Lehrjahr (LJ), aufgebaut, um das vorliegende Konzept für betrieblicher Strukturen zu erproben. Diese Form des Mentorings kann als Peer-Mentoring verstanden werden. Dabei nehmen die Auszubildenden des ersten LJ die Rolle der Mentees und die Auszubildenden des zweiten LJ die Rolle der Mentoren bzw. Mentorinnen ein.



Abbildung 3: Mentoring Kreislauf

Zu Beginn fand eine Evaluierung statt, um den Ist-Zustand abbilden zu können. Durch Experteninterviews, Gruppendiskussionen (intern sowie extern) sowie einer internen Fragebogenerhebung mit den Auszubildenden wurden besondere Bedarfe ermittelt. Durch die Kommunikation auf Veranstaltungen wurde das Programm veröffentlicht, und Schulungen mit interessierten Personen durchgeführt sowie Materialien (s. [Logbuch](#)) vorbereitet.

Das Programm startete mit einem Kickoff für die Auszubildenden, in Form einer Matching-Veranstaltung. Individuelle Ziele wurden definiert und besprochen, sowie das Verständnis des Prozesses mit Hilfe des Logbuchs vertieft. Darauffolgend startete die Arbeitsphase, in der sich die Auszubildenden selbständig getroffen haben. Abgeschlossen wurde das Mentoring mit einem Treffen, bei dem mit der Methode des Reflecting Teams, Ergebnisse zusammengefasst und reflektiert wurden.

Die Auszubildenden des ersten LJ können ihre Erfahrungen durch die Fortsetzung des Mentorings und dem Wechsel der Rolle als Mentoren und Mentorinnen zu Beginn des neuen LJ für die Einsteigenden weitergeben. Dazu ist zu beachten: Mentoring sollte immer ein freiwilliger Prozess sein. Daher haben die Auszubildenden die Möglichkeit selbst zu entscheiden, ob sie am Mentoring teilnehmen möchten.



Abbildung 4: Phasen Mentoring Beziehung am Beispiel des Azubi-Mentorings der LHMD

## 4.2 Die Mentoring-Beziehung

Bei der Beziehung zwischen Mentee und Mentor bzw. Mentorin müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein.

Eine besondere Herausforderung stellt das Matching dar, also das Zusammenbringen von Mentor, Mentorin und Mentee, welches entscheidend für den Erfolg des Mentoring Prozesses sein kann. Es gibt verschiedene Möglichkeiten ein Matching herzustellen. Dies kann zum bspw. über einen Fragebogen erfolgen, bei dem verschiedene Kategorien (Alter, Geschlecht...) aber auch Interessen ausgefüllt werden können.

## Mentoring

Hast du Erfahrungen mit Mentoring-Programmen?

Ja

Nein

Sonstiges \_\_\_\_\_

Wie würdest du dich beschreiben?

aufgeschlossen

zurückhaltend

strukturiert

spontan

Bist du Mentor\*in/Pate oder Mentee/Patenkind?

Mentee/Patenkind/Einsteiger\*in

Mentor\*in

*Patenkinder/Mentees sind nach unserem Verständnis "neuere" Azubis, die durch Pat\*innen/Mentor\*innen, also "ältere" oder erfahrenere Azubis unterstützt werden.*

zurück

50%

weiter

Abbildung 5: Matching-Bogen am Beispiel des Azubi-Mentorings der LHMD

Für den „Erfolg“ eines Mentorings ist diese Beziehung entscheidend. Dabei gibt es Anforderungen an die Personen, die auf verschiedenen Ebenen liegen: auf der organisationalen Ebene macht es für ein Peer Mentoring Sinn, wenn Mentee und Mentor bzw. Mentorin in der gleichen Organisation (Berufsschule oder Betrieb) sind oder aus dem gleichen Ausbildungsbereich kommen. Auf persönlicher Ebene sollte Hilfsbereitschaft eine Rolle spielen. Es sollte zudem auch ein regelmäßiger Austausch stattfinden.

Bezogen auf den Bereich der Ausbildung sollten die Mentoren und Mentorinnen in erster Linie Ansprechpersonen für die neuen Auszubildenden sein, um die erste herausfordernde Zeit zu begleiten und Ihnen den Einstieg zu erleichtern.

### 4.3 Voraussetzungen einer Mentoring-Beziehung <sup>3</sup>

#### ➤ **Freiwilligkeit**

Die Teilnehmenden nehmen auf freiwilliger Basis an dem Programm teil.

#### ➤ **Unabhängigkeit**

Zwischen den Mentees und den Mentoren bzw. Mentorinnen besteht keine unmittelbare Abhängigkeit, was bedeutet, dass sie weder in einer direkten noch in einer indirekten Arbeitsbeziehung stehen, noch übernehmen die Mentoren die Betreuung von Promotionen und Habilitationen der Mentees.

#### ➤ **Definierter Zeitraum**

Der Zeitraum der Mentoring-Beziehung ist definiert, kann jedoch bei Interesse und nach individuellem Einvernehmen beider Seiten informell über diesen Zeitraum hinauslaufen.

#### ➤ **Persönlicher Kontakt**

Die Mentoren, Mentorinnen und Mentees stehen seit Beginn des Mentoring-Programms in direktem Kontakt, sodass das Programm erfolgreich absolviert werden kann. Die Teilnehmenden können dabei über E-Mails, Telefonate oder sozialen Medien zusätzlich im Austausch bleiben.

#### ➤ **Vertraulichkeit**

Die Beziehung beider Teilnehmenden basiert auf einem geschützten Rahmen, in dem alle Inhalte des Austauschs vertraulich behandelt werden.

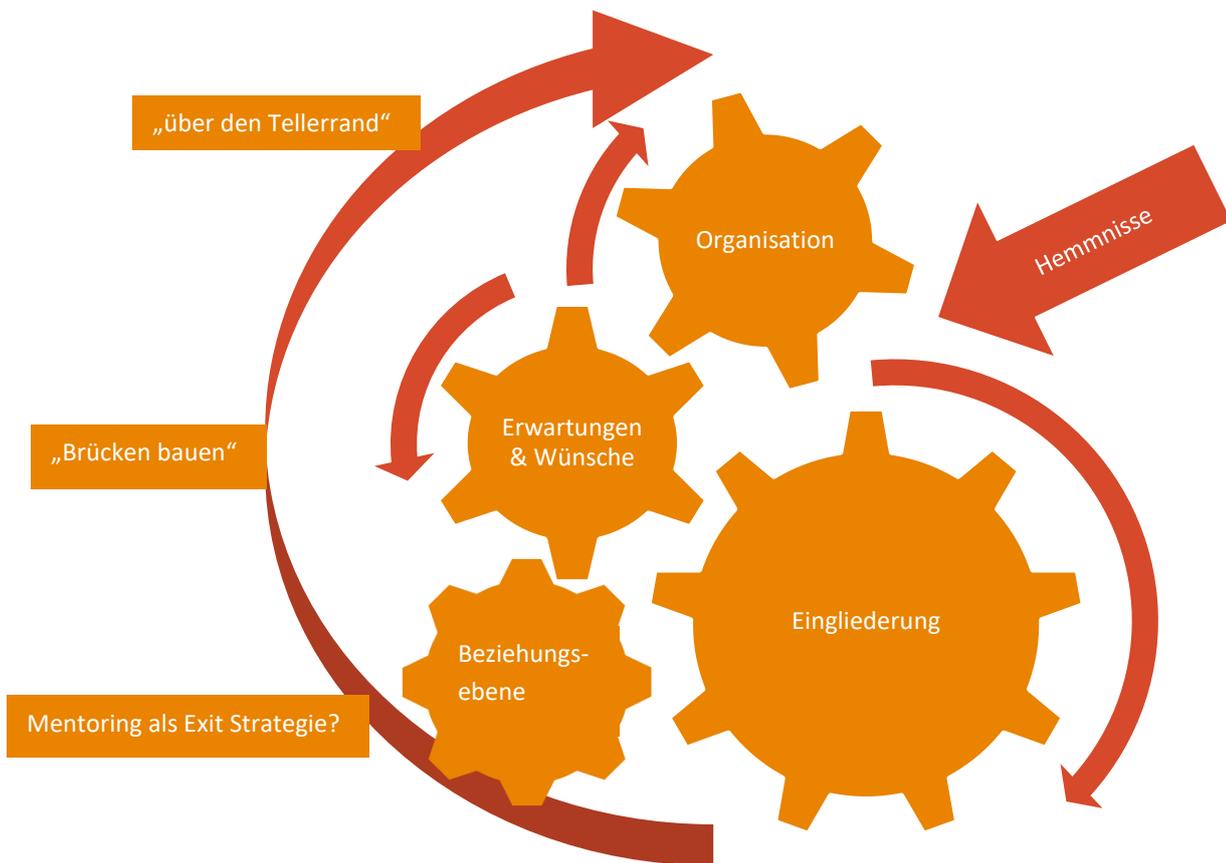
#### ➤ **Verbindlichkeit**

Eine Notwendigkeit für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung besteht in der verbindlichen und zuverlässigen Umgangsweise mit Terminen und Absprachen zwischen beiden Beteiligten.

#### ➤ **Erwartungen und Vereinbarung**

Der Anfang einer Mentoring-Beziehung besteht im Austausch der Mentoren, Mentorinnen und Mentees über Erwartungen und Vereinbarungen zum Thema formale Ziele, Kontaktaufnahmeregeln, Feedback usw., was unter Umständen schriftlich festgehalten werden kann.

<sup>3</sup> In Anlehnung an Brückner 2014, Mentoring mit Qualität, S. 24



**Eingliederung:** Eingliederung beinhaltet verschiedene Stufen – Phase 1: Erlangung theoretischer Grundlagen (Vorbereitungsphase), Phase 2: Konfrontation mit der Unternehmensrealität, Phase 3: langfristige persönliche Anpassungen (vgl. Nerdinger 2019)

**Erwartungen & Wünsche:** Einstieg vs. Arbeitsalltag; Arbeitspensum

**Organisation:** idealerweise gibt es zuständige Personen, die die Einarbeitung begleiten, Arbeitspensum variiert zwischen Überforderung und Unterforderung, Hürden bei der Einarbeitung da hier häufig nicht genug Kapazität gegeben ist, Zuständigkeiten teilweise nicht geklärt

**Beziehungsebene:** die Beziehungsebene zeigt eine hohe Relevanz für Auszubildende, Bsp. Kein wahrgenommenes Gefälle zwischen Mitarbeitenden und Auszubildenden, Bezugspersonen die auf Wünsche und Interessen eingehen, niedrigschwellige (wertschätzende) Kommunikation, Wunsch nach Austausch mit anderen Auszubildenden

**Hemmnisse:** hierzu zählen bspw. nicht klar kommunizierte Zuständigkeiten, das Auswahlverfahren, was teils mit Hürden verbunden ist sowie ungenutzte Potentiale

**„über den Tellerrand“:** Mentoring kann dabei helfen Austausch und Reflektion auf beiden Seiten (Mentor und Mentee) anzuregen

**„Brücken bauen“:** durch Mentoring den Prozess des Einstiegs besser begleiten und teilweise schon vor der Eingliederung in den Betrieb oder die Institution ansetzen

**Mentoring als Exit Strategie?** Mentoring schließt an die Kategorien Erwartungen, Organisation, Eingliederung und Beziehungsebene an und bietet eine Möglichkeit, Schwierigkeiten in diesem Bereich entgegenzuwirken

Abbildung 6: Darstellung der erarbeiteten Kategorien im Auswertungsprozess

Die Eingliederung in den Betrieb ist, wie bereits beschrieben, von verschiedenen Herausforderungen begleitet. Abbildung 6 veranschaulicht die erarbeiteten Kategorien im Zuge des Auswertungsprozesses der qualitativen Interviews sowie der durchgeführten Gruppendiskussionen. Der Eingliederungsprozess wird somit maßgeblich von der Organisation des Einstiegs, den Erwartungen und Wünschen bzgl. des Arbeitsalltags und -pensums, sowie der Beziehungsebene, in Form des Vorhandenseins von Bezugspersonen und die Art der Ausprägung hierarchischer Machtgefällen, beeinflusst. Aber auch Hemmnisse kommen in allen Bereichen vor, die eher als entgegenwirkende Kräfte zu bezeichnen sind. Hierzu zählen bspw. Zuständigkeiten, die nicht klar kommuniziert werden. Das Konzept Mentoring schließt an diese Befunde aus der Realität der Auszubildenden an und stellt den Versuch an, den Herausforderungen entgegenzuwirken. Dabei kann es helfen, den Prozess des Einstiegs zu begleiten und dafür teilweise schon vor dem Eingliederungsbeginn anzusetzen (bspw. in Schulen). Zudem bringt es den Vorteil mit sich, die eigenen Perspektiven zu erweitern und die Kommunikation, durch den regelmäßigen Austausch zwischen Mentee und Mentor bzw. Mentorin anzuregen.

#### 4.4 Ausblick - Mentoring Fachtag

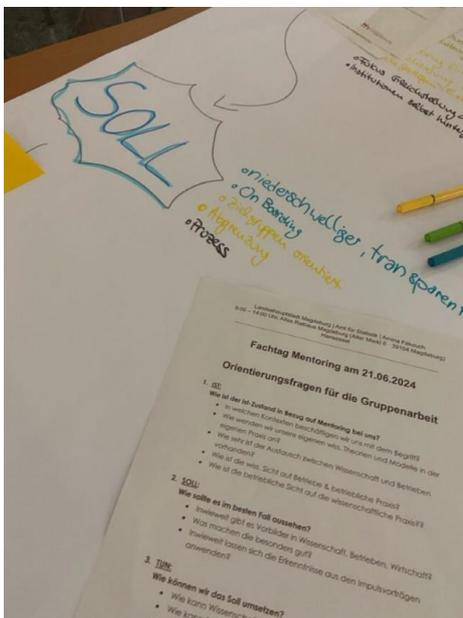


Abbildung 7: Mentoring Fachtag

Der Mentoring Fachtag am 21.06.2024 stellte einen Abschluss des Forschungsprojekts dar. Es wurden verschiedene Perspektiven und Ansätze aus dem Bereich des Mentorings zusammengetragen und gemeinsam weitergedacht. Während des Fachtags ergaben sich zentrale Erkenntnisse zu den Fragen „Was ist Mentoring, was zeichnet gutes Mentoring aus und worauf sollte ein

besonderer Fokus liegen?“. Es wurde von den Teilnehmenden angemerkt, das Mentoring vor allem als ein Querschnittsthema betrachtet werden sollte, das vielfältige Anknüpfungspunkte mit sich bringt. Demnach kann es noch weiter ausgebaut werden, sodass nicht nur Auszubildende sondern auch Mitarbeitende, bspw. bei einem Wechsel in eine neue Position im Unternehmen, durch dieses Konzept Unterstützung erfahren können. Zusätzlich sollte es in weiteren Bereichen, wie der Schule, Jugendhäusern oder auch im Bereich der Arbeit für Menschen mit Behinderung Anwendung finden. Um ein erfolgreiches Mentoring zu etablieren ist Klarheit, Struktur und Koordination aus organisatorischer Sicht essenziell. Dazu zählt auch eine institutionelle Verankerung, die sich gerade in Bezug auf eine langfristige und funktionierende Umsetzung in der Praxis als hilfreich erweist. Auch die zwischenmenschliche Ebene wird als wichtig betrachtet. Das Mentoring sollte nicht zum primären Ziel haben, Mentees an bestehende Strukturen anzupassen, sondern vielmehr die individuelle Entwicklung zu fördern. Aber auch Mentorinnen sollten in dem Prozess des Mentorings Beachtung bekommen. Sie benötigen ebenfalls eine Ansprechperson und die Möglichkeit zum Austausch. Zudem wurde noch die Verknüpfung mit politischer Zusammenarbeit als sinnvoll betrachtet sowie die Einbindung in den Bereich des Ehrenamts.

Damit wurden von den Teilnehmenden des Fachtags einige der Punkte angebracht, die auch innerhalb des Projekts als relevant betrachtet wurden. Es fand aber auch ein Ausblick auf weitere Forschung und thematische Anknüpfungspunkte statt, wodurch sich die verschiedenen Perspektiven sehr gut ergänzt haben.

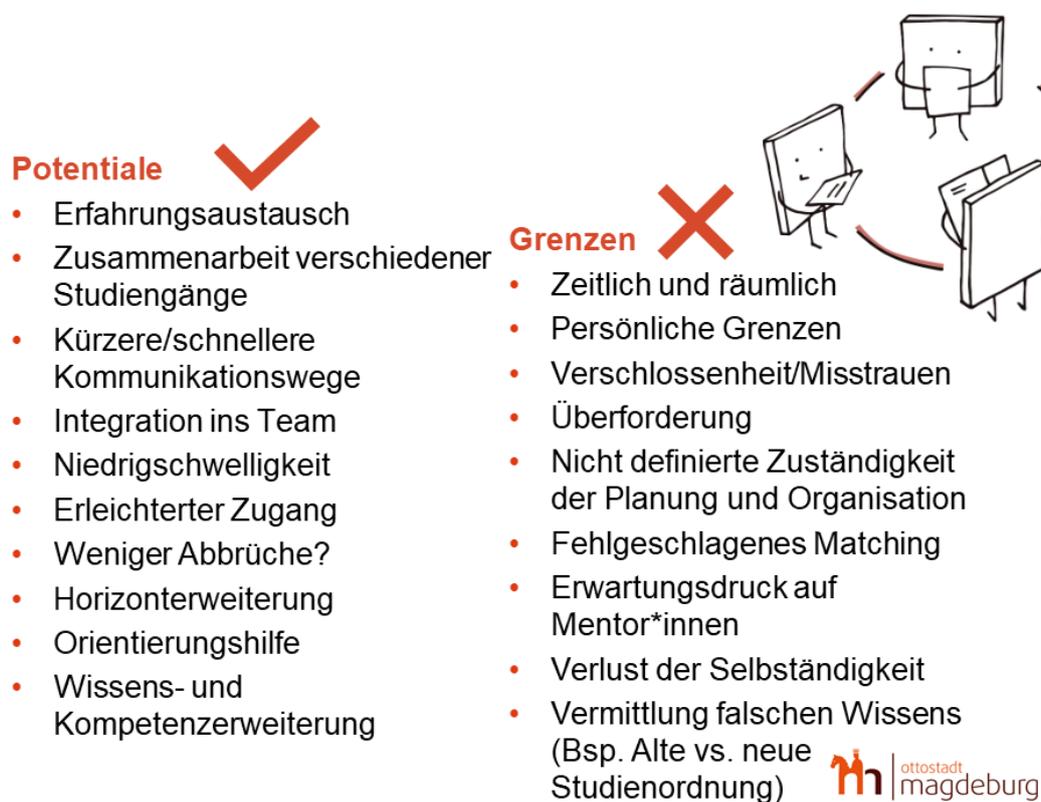


Abbildung 8: Grenzen und Potentiale auf persönlicher Ebene im Mentoring am Beispiel Studium

## 5. Fazit

Mit Blick auf die aktuelle Lage der Betriebe ergibt sich kaum eine andere Möglichkeit, als die Reaktion auf die Erwartungen und Wünsche der Auszubildenden und jungen Arbeitenden. Der demografische Wandel sowie der damit einhergehende Fachkräftemangel rücken junge Menschen in die Position ihre Vorstellungen als Forderungen am Arbeitsmarkt stellen zu können, da sie demografisch gesehen deutlich weniger als die Generationen vor Ihnen sind (vgl. Hurrelmann 2024).

Es braucht innovative Lösungen wie „gutes“ Mentoring, denn „Mentoring ist ein wirkungsvolles und nachhaltiges Instrument – über die aktuellen Krisen hinaus“ (Jette Heger, Geschäftsführerin Mentor.Ring Hamburg e. V. 2022).

*„Dennoch sollte Mentoring nicht in dem Sinne standardisiert werden, dass das Gelingen an einen erfolgreichen Abschluss oder mit einer Leistungsabfrage verknüpft wird. Die Persönlichkeitsentwicklung und biographische Arbeit, die einem Mentoring innewohnt, können nicht in diesem Sinne messbar gemacht werden. Die Gefahr besteht in einer zu starken Standardisierung und der Knüpfung an quantifizierbare Ziele, wodurch andere Aspekte, die biographische Prozesse und Beratung ausmachen, außen vorgelassen werden. Es geht vielmehr um die Herstellung von Sicherheit in ungewissen und unbestimmten Lebensumständen in Zeiten der Fragilität und Zukünften. Mentoring sollte als eine Form von Empowerment und Persönlichkeitsentwicklung betrachtet werden. Daher sind Qualitätsstandards und Konzepte im Mentoring von großer Bedeutung, um die Qualität und in diesem Sinne das Gelingen zu gewährleisten.“ (Fakouch/Walterbach/Reim 2025)*

Es braucht auch Lösungen für kleine Betriebe, denn die sachsen-anhaltinischen Betriebe bestehen zum Großteil aus KMU. Die Form des externen Mentorings, wie es in anderen Bundesländern, wie beispielsweise Berlin der Fall ist, könnte eine Lösung für diese Betriebe sein (vgl. Landesprogramm Mentoring o.J.). Auch das Outsourcen eines Mentorings an Berufsschulen, in Form eines Peer-Mentorings, wo sich Auszubildende in einer geleiteten Gruppe über verschiedene Fragen und Probleme austauschen können, wäre eine Möglichkeit. Hierzu gibt es bereits Ansätze, die sich in vielen kleineren Projekten zeigen. Dennoch sind auch diese Förderperioden und Mittel gebunden, und können somit nicht kontinuierlich ein gemeinsames Ziel verfolgen. „Daher ist es wichtig, das Thema immer wieder auf die politische Agenda zu setzen. Denn nur mit den entsprechenden finanziellen und organisatorischen Strukturen kann die Vision eines selbstverständlichen Mentorings Wirklichkeit werden.“ (Jette Heger, Geschäftsführerin Mentor.Ring Hamburg e. V. 2022). Das Potential, welches einem - durch Qualitätsstandards geleitetem - Mentorings innewohnt, ist in Sachsen-Anhalt bei weitem nicht ausgeschöpft. Hier braucht es mehr verstetigte

Projekte und feste Strukturen, welche sich diesem Thema, auch außerhalb von wissenschaftlichen Institutionen, annehmen.

### Expertinneninterview mit Koordinatorin eines Mentoring Projekts

„[...] für viele Menschen die den Übergang von einer Ausbildung einem Studium **in** die Berufswelt schaffen wollen ist es wichtig ´nem Punkt zu finden wo steh ich gerade was **kann** ich ähm sich ´nem eigenen Profil auch bewusst zu werden von Kompetenzen auch zu sprechen also sich so , **so auch bei sich selbst zu sein zu wissen was kann ich eigentlich gut**=und das ist glaube ich in dieser Phase des Lebens immer ganz schwer=zumindest ((hm)) [...]man hat ja da auch schon ´ne gewisse Zeit in ´nem in ´ner Phase verbracht die ja auch sehr **persönlichkeitsbildend** ist ähm , **und ich glaube da wäre es ganz wichtig dass , dieser Übergang auch sehr bewusst gestaltet wird mit Blick auf was will ich eigentlich worin bin ich gut , aber auch solche Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen wie wie möchte ich gerne arbeiten** ((hm)) [...]die **Chance auch einen Einstieg zu finden der einen nicht abschreckt von der Berufswelt im Allgemeinen und von dem Feld vielleicht im Speziellen für das man sich entschieden hat , was ich auch glaube was es unbedingt braucht ist Unterstützung bei Bewerbungen** ((hm)) (2) ich hab ja nun mit Personen zu tun die **weit** weg sind oder den Berufseinstiegs in der Regel schon mal geschafft haben=zumindest im wissenschaftlichen Bereich , da krieg ich selten Bewerbungen die ich überzeugend finde ähm [...] (2) ja ein bisschen Durchhaltevermögen am Ende also [...] und der war nur im Rückblick hat der ´n roten Faden oder gibt´s irgendwie sowas was aussieht wie ´ne Laufbahn ((hm)) beabsichtigt war nichts davon ich glaub auch das ist vielleicht ´ne Sache die man Menschen die jetzt diesen Schritt gehen werden sagen kann also manchmal ist es auch ja Zufall , die richtige Information zur richtigen Zeit und dann muss man einfach was draus **machen** also , nichts ist für immer das ist glaube ich das was für de- das (Kriterium) für die die aktuelle Berufswelt niemand von uns wird vierzig Jahre im gleichen Unternehmen bleiben ((hm)) das ist glaube ich vorbei und sich das auch bewusst zumachen dass man egal welchen b- beruflichen Weg man einschlägt der Weg immer wieder neu justiert werden kann dass finde ich macht´s auch an vielen Stellen **leichter** dass man nicht fest gekettet ((hm)) irgendwo sich fühlt sondern denkt oder sich einfach **bewusst** ((hm)) ist man kann jederzeit ´ne andere Entscheidung treffen.“

## 5 Literaturverzeichnis

Albert, M.; Hurrelmann, K.; Quenzel, G. (2019): Shell Jugendstudie 2019. Eine Generation meldet sich zu Wort. Weinheim: Beltz Verlag.

Allen, T. D.; Smith, M. A.; Mael, F. A.; Gavan, P.; Eby, L. (2009): Organization-level mentoring and organizational performance within substance abuse centers. In: *Journal of Management*, 35, S.1113–1128. DOI: 10.1177/0149206308329969.

BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung (2021): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn: BIBB.

Biemann, T.; Weckmüller, H. (2014): Mentoring: wann nützt es und wem nützt es. In: *PERSONALquaterly*, 66 (2), 46-49.

Biemüller, R.; Froebus, K.; Schröder, S. (2022): Who cares about Übergänge?, *Debatte: Beiträge zur Erwachsenenbildung*. 4, 1-2021, S. 17-23. DOI: 10.3224/debatte.v4i1.08.

Blome, F. (2014): Sozialer Aufstieg und Wissenschaftskarriere. Signifikante und autoritative Andere als Initiator:innen von Bildungs- und Aufstiegsmobilität. In: *BIOS – Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen*. 1-2021, S. 70-91. DOI: 10.3224/bios.v34i1.04.

Brocke, P. S.; Bruschke, G. V.; Ogawa-Müller, Y.; Gaede, I. (2017): Mentoring-Formate: Peer- und Gruppen-Mentoring. In: Petersen, R.; Budde, M.; Brocke, P. S.; Doebert, G.; Rudack, H.; Wolf, H. (Hrsg.): *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS. DOI:10.1007/978-3-658-14268-1\_9.

Brückner, S. (2014): Mentoring mit Qualität, Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft, *Forum Mentoring*, Würzburg: Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft.

COMETiN (Coaching, Mentoring und Training im Netzwerk) (2022): Mentoringleitfaden des COMETiN-Programms. Büro für Gleichstellungsfragen der Otto-von-Guericke Universität. Online verfügbar unter: [https://www.bgf.ovgu.de/bfg\\_media/COMETiN/Mentoring/Mentoringleitfaden\\_November+2022.pdf](https://www.bgf.ovgu.de/bfg_media/COMETiN/Mentoring/Mentoringleitfaden_November+2022.pdf). Zuletzt geprüft am: 17.05.2024.

Fakouch, A.; Seehase, A. (2023): Forschungsbericht Übergang Schule-Beruf. Magdeburg: Landeshauptstadt Magdeburg, Amt für Statistik, Wahlen und Digitalisierung.

Fakouch, A.; Walterbach, V.; Reim, T. (voraussichtlich veröffentlicht im Frühjahr 2025): Die Bedeutung biographische Arbeit im Spannungsfeld lebensweltlicher Fragilitäten in beruflichen und akademischen Bildungsprozessen. In: Ungewisse Zukünfte – Bildung und Biographie im Kontext gesellschaftlicher Umbrüche. Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Fleck, R.; Brüscke, G.; Brocke, P.S. (2017): Modul Mentoring. In: Petersen, R.; Budde, M.; Brocke, P.; Doebert, G.; Rudack, H.; Wolf, H. (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-14268-1\_8.

Forum Mentoring e.V. (2021): Forum Mentoring. Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft. Online verfügbar unter: <https://forum-mentoring.de/>. Zuletzt geprüft am: 16.09.2024.

Graf, N., Edelkraut, F. (2014): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-02170-2\_7.

Graf, N.; Edelkraut, F. (2017): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-15109-6.

Heger, J. (2022): Dokumentation des Fachtags Zurück in die Zukunft mit Mentoring. Online verfügbar unter: [https://www.mentor-ring.org/wp-content/uploads/2022/09/Dokumentation-Mentor-Ring\\_Bundesweiter-Fachtag-Mentoring\\_2022.pdf](https://www.mentor-ring.org/wp-content/uploads/2022/09/Dokumentation-Mentor-Ring_Bundesweiter-Fachtag-Mentoring_2022.pdf). Zuletzt aktualisiert am: 24.06.2022. Zuletzt geprüft am: 11.11.2024.

Heinicke, K. (2013): Sozialisationscontrolling. So gelingt die Integration neuer Mitarbeiter. Hamburg: Diplomica Verlag.

Hofmann-Lun, I.; Schönfeld, S.; Tschirner, N. (1999): Mentoring für Frauen: Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Deutsches Jugendinstitut.

Höher, F. (2014 a): Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring. Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-05150-1.

Höher, F. (2014 b): Coaching und Mentoring. Teil 1. Grundlagen. Online verfügbar unter: <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/coaching-und-mentoring-teil-1>. Zuletzt geprüft am: 26.04.2024.

Hurrelmann, K. (2024): Wie ticken die Fachkräfte der Zukunft? - Ergebnisse aktueller Studien. Ein Vortrag von Klaus Hurrelmann am 31. Januar 2024. Deutsches Primaten Zentrum – Leibniz-Institut für Primatenforschung (DPZ).

KfW (2024): KfW-Mittelstandsatlas. Sachsen-Anhalt. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandsatlas/Mittelstandsatlas-2024/Steckbrief-Sachsen-Anhalt.pdf>. Zuletzt aktualisiert: Juli 2024. Zuletzt geprüft am: 27.08.2024.

Landesprogramm Mentoring (o.J.): Landesprogramm Mentoring. Online verfügbar unter: <https://www.landesprogramm-mentoring.de/>. Zuletzt geprüft am: 16.09.2024.

Lange, S. (2019): Die Berufsausbildungseingliederungsphase: Anforderungen an Auszubildende und ihre Bewältigungsstrategien am Beispiel des Kfz-Mechatronikerhandwerks. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co Kg. DOI: 10.3278/6004720w.

Lorenzen, J. M. (2017): Integration durch Mentoring: Jugendliche am Übergang von Schule in Ausbildung und Studium. Beltz Juventa.

Lugert, A. E. (2015): GRK-Mentoring Konzept. Leitfaden für Mentoren und Mentees. 1. Ausgabe. Online verfügbar unter: [https://www.blogs.uni-mainz.de/fb08-symmetrybreaking/files/2016/04/Leitfaden-GRKMentoring.pdf&ved=2ahUKEwi6tsmzg\\_yIAxUM2AIH-HUHQB2oQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw29aNwbhdpM9ZzGH91Qnj7R](https://www.blogs.uni-mainz.de/fb08-symmetrybreaking/files/2016/04/Leitfaden-GRKMentoring.pdf&ved=2ahUKEwi6tsmzg_yIAxUM2AIH-HUHQB2oQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw29aNwbhdpM9ZzGH91Qnj7R). Zuletzt geprüft am: 07.10.2024.

Megginson, D. (2006): Mentoring in action: A practical guide. Kogan Page Publishers.

Mentor.Ring Hamburg e.V. (o.J.): Mentor.Ring Hamburg e.V. Online verfügbar unter: <https://www.mentor-ring.org/>. Zuletzt geprüft am: 16.09.2024.

Mess, F.; Woll, A. (2010): Sport und organisationale Sozialisation – Eine empirische Studie zur Förderung der sozialen Integration von neuen Mitarbeitern in Betrieben. In: Sport und Gesundheit 7, 1, S. 27-44. DOI: 10.1515/sug-2010-0103.

Nerdinger, F. W. (2019): Gravitation und organisationale Sozialisation. In: Nerdinger, F. W.; Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin/ Heidelberg: Springer Nature, S.81-93. DOI: 10.1007/978-3-662-56666-4\_6.

Nuri, M. (2022): Ein gutes Mentoring-Programm – auch für KMU von Bedeutung. Online verfügbar unter: <https://www.trialog-magazin.de/personal-und-fuehrung/mitarbeiter-ausbildung/mentoring-ist-auch-fuer-kmu-von-bedeutung/>. Zuletzt aktualisiert am: 12.12.2022. Zuletzt geprüft am: 11.11.2024.

Pflaum, S. (2021): Grundlagen des Mentoring und Coaching. In: Pflaum, S.; Schwalb, M.J. (Hrsg.): Der Kompass zum digitalen Mentoring & Coaching. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-33442-0\_1.

Rademacher, U.; Weber, U. (2017): Unterstützung des Talent Management durch Mentoring. In: Mentoring im Talent Management. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-16584-0\_.

Romahn, A. (2017): Mentoring – traditionsreicher Begriff und bewährtes Konzept. In: Petersen, R.; Budde, M.; Brocke, P. S.; Doebert, G.; Rudack, H.; Wolf, H. (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-14268-1\_2.

Rudat, K. (2017): Mentor/in sein! Cross Mentoring als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung für erfahrene Führungskräfte. In: Domsch, M.; Ladwig, D.; Weber, F. (Hrsg.): Cross Mentoring. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-662-53184-6\_2.

Schell-Kiehl, I. (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Senior Expert Service gGmbH (o.J.): VerAplus. Stark durch die Ausbildung. Online verfügbar unter: <https://vera.ses-bonn.de/>. Zuletzt geprüft am: 11.11.2024.

Stadt Ludwigshafen (2024): Jugendberufshilfe. ÜbergangsMentoRing. Online verfügbar unter: <https://www.lu4u.de/schule-und-beruf/jugendberufshilfe/uebergangsmentoring>. Zuletzt geprüft am: 11.11.2024.

Steinweg, N.; Roland, L.; Poggenburg, K.; Strohmam, H.; Otto, W.; Abraham, C.; Schumacher, T.; Jungbluth, L. (2023): Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung von Gleichstellungsmaßnahmen in der Wissenschaft: Ergebnisse aus dem Projekt StaRQ. Köln: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

Wihler, A. (2019): Mentoring von Erwerbstätigen in Organisationen. In: Kauffeld, S.; Spurr, D. (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 785–810. DOI: 10.1007/978-3-662-45855-6\_29-1.

Wolf, H.; Bertke, E. (2017): Qualitätsstandards für Mentoring-Programme in der Wissenschaft. In: Petersen, R.; Budde, M.; Brocke, P.; Doebert, G.; Rudack, H.; Wolf, H. (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-14268-1\_15.

ZDF heute (2023): Bei der Berufswahl zählt für Gen Z das Gehalt. Zdf.de. Online verfügbar unter: <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/generation-z-beruf-gehalt-100.html>. Zuletzt aktualisiert am: 05.11.2023. Zuletzt geprüft am: 10.09.2024.



