

# Mentoringleitfaden

des

## COMETiN-Programms

Magdeburg, November 2022

## Inhalt

<b>1. Mentoring</b> .....	3
1.1 Was ist Mentoring? .....	3
1.2 Merkmale von Mentoring .....	3
1.3 Mentees: Anforderungen & Chancen .....	4
1.4 Mentor*innen: Aufgaben & Chancen .....	5
1.5 Matching der Tandem-Paare .....	6
1.6 Möglichkeiten der Gestaltung der Mentoringbeziehung .....	6
1.7 Mentoring-Vereinbarung .....	7
<b>2. Ansprechpersonen</b> .....	8
<b>3. Literatur und Links (Auswahl)</b> .....	9

## 1. Mentoring\*

individuelle Beratung & Feedback

Austausch informellen Wissens

Erfahrungsaustausch

Netzaufbau und -ausbau

### 1.1 Was ist Mentoring?

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 karriererelevanten Netzwerken, indem sie ihre Mentee in die Scientific- oder Working Community einführen.

3

### 1.2 Merkmale von Mentoring

- **Freiwilligkeit:** Mentee und Mentor\*in gehen freiwillig eine Mentoring-Beziehung ein.
- **Hierarchiefreiheit:** Es besteht kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentee und Mentor\*in.
- **Definierter Zeitrahmen:** Die Mentoring-Beziehung besteht über einen definierten Zeitraum und kann nach individueller Absprache darüber hinaus fortgesetzt werden.
- **Verbindlichkeit:** Ein verbindlicher, zuverlässiger Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung.
- **Vertraulichkeit:** Die Mentoring-Gespräche finden in einem geschützten Rahmen statt und sind streng vertraulich.
- **Persönlicher Kontakt:** Der persönliche Kontakt ist bereits zu Beginn der Kooperation von großer Bedeutung. Diese können durch Mail-Korrespondenz, (Skype)-Telefonate oder andere Kommunikationsformen ergänzt werden.

\*Für die folgenden Ausführungen bilden der [Mentoring-Leitfaden der Universität Oldenburg](#) sowie der [Leitfaden für Mentorinnen und Mentoren des Mentoring-Programms für Postdoktorandinnen des Universitätsbundes Halle-Jena-Leipzig](#) wesentliche Quellen

- **Austausch:** Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Auch die Mentor\*innen können für ihre persönliche und berufliche Entwicklung profitieren

Mentoring ist keine professionelle Beratung und kann diese auch nicht ersetzen!

### 1.3 Mentees: Anforderungen & Chancen

Im Mittelpunkt des Mentoring steht der Lern- und Entwicklungsprozess der Mentee, weshalb diese selbst die Verantwortung dafür trägt, was sie im Rahmen der Mentoring-Beziehung lernt. Die erfolgreiche Gestaltung des Mentoringprozesses setzt nicht nur bestimmte Kompetenzen voraus, sondern stellt auch konkrete **Anforderungen** an die Mentees:

- **Klare Zielsetzung:** Zum Beginn des Mentoringprozesses formuliert die Mentee klare Erwartungen und Ziele für sich selbst, aus denen sie konkrete Unterstützungswünsche entwickelt und sich darüber mit ihrer Mentorin/ihrem Mentor verständigt. Nur wenn die persönlichen Ziele klar formuliert und transparent gemacht werden, kann an der Umsetzung gemeinsam gearbeitet werden.
- **Berufliche Perspektiven:** Die Mentee setzt sich im Rahmen des Mentoring mit ihren Interessen und Möglichkeiten auseinander und erarbeitet sich Perspektiven für die eigene Karriereplanung und Strategien zu deren Umsetzung.
- **Kontakt halten:** Die Mentee ist dafür verantwortlich, den Kontakt zu halten und ihre Mentorin/ihren Mentor entsprechend getroffener Absprachen über ihren Entwicklungsstand zu informieren.
- **Aktiv sein:** Die Mentee übernimmt die aktive Rolle in der Tandem-Beziehung, d.h. sie initiiert die Mentoring-Treffen und übernimmt die inhaltliche Vor- und Nachbereitung. Sie erwartet keine vorgefertigten Lösungen, sondern gestaltet mit Hilfe der Anregungen der Mentorin/des Mentors ihre Weiterentwicklung selbst, trägt Verantwortung für sich und fällt ihre eigenen Entscheidungen. Protokolle während der Gespräche können hierbei eine wichtige Stütze zur Erreichung der gesetzten Ziele sein.
- **Offenheit:** Mentoring bringt umso mehr, je größer die Bereitschaft der Mentee ist, gegenüber ihrer Mentorin/ihrem Mentor offen zu sein und sie/ihn an ihren Erfahrungen und Ideen teilhaben zu lassen. Sie ist bereit, sich Unterstützung und Rat sowie konstruktive Kritik einzuholen und offen über Schwierigkeiten und Schwächen zu sprechen.
- **Kritische Selbstreflexion:** Der Wunsch zur persönlichen Weiterentwicklung sowie Erarbeitung beruflicher Perspektiven und Strategien zu deren Umsetzung sollte gegeben sein. Dies erfordert auch die Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie Kritikfähigkeit.

Werden diese Anforderungen beachtet, bietet das Mentoring viele Chancen für die Mentees, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln:

- Empowerment bzw. Stärkung der Selbstkompetenzen
- Entwicklung einer individuellen Karrierestrategie
- Reflexion geschlechtsspezifischer Faktoren wissenschaftlicher Laufbahnen
- Einblick in unterschiedliche Universitätsstrukturen und Fachkulturen
- Gewinnung von karriererelevanten formellen und informellen Wissens über Strukturen, Prozesse und Spielregeln des Wissenschaftsbetriebs
- Unterstützung bei der Planung konkreter Vorhaben und Karriereschritte
- wissenschaftliche Profilbildung
- Integration in Scientific/ Working Community
- hochschulübergreifendes (Peer)-Networking
- Entwicklung von Strategien zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie bzw. Dual-Career Partner\*innenschaft

#### 1.4 Mentor\*innen: Aufgaben & Chancen

Ein\*e Mentor\*in kann verschiedene Rollen einnehmen: als Berater\*in, Wissensvermittler\*in, Unterstützer\*in, Türöffner\*in und Kontakter\*in.

Diese Tätigkeiten können folgende **Aufgaben** umfassen:

5

- Kompetenzen einer Mentee stärken und zu ihrer Entwicklung beitragen
- Weitergabe von Berufs- und Lebenserfahrung: Gewährung von Einblicken in berufliche Aufgabenfelder, Tätigkeiten und Erläuterung des eigenen Arbeitsstils
- Weitergabe von Wissen über informelle Strukturen und Regeln des Wissenschaftsbetriebes bzw. einer Branche
- Nutzung des eigenen Netzwerks und eigener Kontakte für die Mentee
- Beratung in Fragen der Karriere- und Lebensplanung und Unterstützung beim selbstbestimmten Finden von Lösungen

Es gibt zahlreiche Chancen, die für ein Engagement als Mentor\*in sprechen:

- **Weitergabe von Erfahrungen und Werten** an eine interessierte und dankbare Zuhörer\*in
- Anregung zur **Selbstreflexion** über die eigene berufliche Biographie und den eigenen Arbeitsstil
- **Erkenntnisgewinn** durch die Konfrontation mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen sowie bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen
- offenes und vertrauliches **Feedback** zur eigenen Außenwirkung und dem eigenen Arbeitshandeln

- fachlicher und persönlicher **Austausch** mit Nachwuchskräften
- **realitätsnahe Einblicke** in die gegenwärtigen Problem- und Fragestellungen von Nachwuchswissenschaftlerinnen
- Stärkung und Ausbau der eigenen **Führungs- und Beratungskompetenz**
- **Einfluss auf Personalentwicklung** und Unterstützung einer geschlechtersensiblen Nachwuchsförderung
- Erweiterung eigener **Kontaktnetzwerke**
- **Stärkung des Images** als gute Führungskraft

### 1.5 Matching der Tandem-Paare

Bereits während der Bewerbungsphase werden die zukünftigen Mentees angeregt, sich über karriererelevante Themen klar zu werden und vor diesem Hintergrund zu überlegen, welche Person sie gerne als Mentor\*in gewinnen möchten.

Mehrere Aspekte befördern eine erfolgreiche Tandem-Beziehung:

- Berücksichtigung der Wünsche von Mentee und Mentor\*in
- Mentor\*innen verfügen über die größere berufliche Erfahrung als ihre Mentees
- Karriere- und Erfahrungshorizonte der Mentor\*in entsprechen den Bereichen, in denen die Mentee tätig ist bzw. ihre berufliche Zukunft sieht

Nur eine auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Ehrlichkeit, aber auch auf Sympathie basierende Mentoringbeziehung hat Aussicht auf Erfolg. Das hat zur Folge, dass es immer wieder Mentoringbeziehungen gibt, die trotz aller Bemühungen nicht optimal funktionieren. Die Teilnehmerinnen des Programms werden von Beginn an durch die Programmkoordination sowie im Rahmen der verschiedenen Module bei der Auswahl der Mentorin/des Mentors sowie bei der Gestaltung der Mentoringbeziehung professionell unterstützt und begleitet. Auch bei Schwierigkeiten hilft die Programmleitung weiter und ist ansprechbar bei Fragen, Problemen und Anregungen.

### 1.6 Möglichkeiten der Gestaltung der Mentoringbeziehung

Das erste Treffen dient dem Kennenlernen von Mentee und Mentor\*in und wird im Allgemeinen dazu genutzt, Erwartungen, Inhalte und Ziele an die Mentoringbeziehung gemeinsam festzulegen.

Mögliche **Themen** des Mentoring können sein:

- Anleitung zur frühzeitigen Berufs- und Karriereplanung
- Einblick in die Arbeit der Mentor\*in
- Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Laufbahn abstecken
- Erarbeitung von Karrierezielen

- Besprechung aktueller Projekte der Mentee
- Einführung in Netzwerke, gemeinsame Teilnahme an Tagungen
- bei Bedarf: Vermittlung von Praktika

Empfehlenswert sind regelmäßige Treffen, die individuell zwischen Mentor\*in und Mentee vereinbart werden. Der zeitliche Aufwand liegt im Ermessensspielraum der Mentor\*innen. Prinzipiell nimmt die Mentee Kontakt auf, um ein Treffen mit ihrem Mentor bzw. ihrer Mentorin zu vereinbaren. Doch gerade zu Beginn der Mentoringbeziehung kann es helfen, wenn die Mentor\*innen den ersten Schritt auf ihre Mentee zugehen, um mögliche Hemmschwellen hinsichtlich einer ersten Kontaktaufnahme abzubauen.

### 1.7 Mentoring-Vereinbarung

Die Erwartungen, Inhalte und Ziele der Mentoringbeziehung können in einer Mentoringvereinbarung festgelegt werden. Das erste Treffen dient dazu, wesentliche Fragen der Inhalte und der Gestaltung der Tandembeziehung zu klären und schriftlich zu fixieren. Wichtige Fragen dabei sind:

- Welche Erwartungen haben Mentee und Mentor\*in an die Mentoringbeziehung?
- Welche Themen interessieren die Mentee insbesondere?
- Wie viel Zeit können sowohl Mentee als auch Mentor\*in in die Mentoringbeziehung investieren?
- Wie erfolgt die Kontaktaufnahme?
- Wo finden die Gespräche statt?
- Wie sehen die Ziele der Mentoringbeziehung aus?

---

7

Die Mentoringvereinbarung wird von beiden Tandem-Partner\*innen gemeinsam ausgehandelt und dient gewissermaßen als „Fahrplan“ für die kommende Zeit, von dem aber durchaus bei neu auftretenden Fragestellungen und Problemen abgewichen werden kann. Gleichsam gewinnt die Mentoringbeziehung durch diese schriftliche Fixierung an Verbindlichkeit. Mentor\*in und Mentee legen im Rahmen der Mentoringvereinbarung ebenfalls fest, dass sie:

- eine wertschätzende Haltung gegenüber der Mentoringbeziehung einnehmen
- sich zu regelmäßigen Treffen verpflichten
- die Privatsphäre der/des jeweils anderen respektieren
- alle Informationen vertraulich behandeln
- bei Fragen, Hinweisen oder Problemen, Kontakt zur Projektkoordination aufnehmen

## 2. Ansprechpersonen

Sollten Sie Fragen, Anregungen oder den Wunsch nach Unterstützung haben, stehen Ihnen die Projektkoordination sowie unten stehende Ansprechpersonen gern zur Verfügung.

### **Gleichstellungsbeauftragte**

Büro für Gleichstellungsfragen  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Gebäude 18 / Raum 238  
Universitätsplatz 2  
39106 Magdeburg  
Telefon: 0391 / 67-58945  
Fax: 0391 / 67-11372  
E-Mail:  
[gleichstellungsbeauftragte@ovgu.de](mailto:gleichstellungsbeauftragte@ovgu.de)  
Internet: [www.bfg.ovgu.de](http://www.bfg.ovgu.de)

### **Projektkoordination COMETiN**

**Jeanette Krumbach (M. Sc.)**  
Büro für Gleichstellungsfragen  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Gebäude 18 / Raum 239  
Universitätsplatz 2  
39106 Magdeburg  
Telefon: 0391/ 67- 57295  
E-Mail: [jeanette.krumbach@ovgu.de](mailto:jeanette.krumbach@ovgu.de)  
Internet: <https://www.bfg.ovgu.de/COMETiN.html>

Der vorliegende Leitfaden wurde von Dr. Ingrid Adam, Silke Kassebaum, Michaela Froberg und Morena Groll entwickelt und basiert auf den Erfahrungen in den Mentoringprogrammen KVINNA, MeCoSa und COMETiN unter Einbeziehung ausgewählter Quellen (siehe Literaturverzeichnis).



### 3. Literatur und Links (Auswahl)

**Aigner, Maria Elisabeth/ Rapp, Ursula (Hrsg.):** Klara. Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Werkstatt Theologie Bd. 19, 2011

**Barzantny, Anke:** Mentoring-Programme für Frauen. Maßnahmen zu Strukturveränderungen in der Wissenschaft? Eine figurationssoziologische Untersuchung zur akademischen Medizin, Wiesbaden 2008

**Franzke, Astrid:** Mentoring für Frauen an Hochschulen – Potentiale für strukturelle Veränderungen? In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, Wittenberg 2003

**Franzke, Astrid:** Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen: Strukturelle Ansätze der Implementierung, Hamburg u.a. 2006

**Funke, Christa:** Mentoring-Leitfaden der Universität Oldenburg. Tipps zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Beziehung [abgerufen: 17.11.2022]

**Haasen, Nele:** Mentoring - Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München 2001

**Heinze, Christine:** Frauen auf Erfolgskurs. So kommen Sie weiter mit Mentoring, Freiburg im Breisgau 2002

**Haghanipour, Bahar:** Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung, Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften, Springer Verlag 2013

**Hübenthal, Anke:** Mentoring fördert Frauen in der Wissenschaft. In: Nachrichten aus der Chemie: Zeitschrift der Gesellschaft Deutscher Chemiker, Weinheim 2010.

**Kaiser-Belz, Manuela:** Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung: Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder, Wiesbaden 2008

**Kurmeyer, Christine:** Mentoring: Weibliche Professionalität im Aufbruch, Wiesbaden 2012

**Legrum, Barbara/ Haas, Ingrid (Hrsg.):** KARRIERE, KÖPFE & KONZEPTE – Frauen in der Wissenschaft: Mentoring als Türöffner für den Karriereweg. In: Biospektrum: Das Magazin für Biowissenschaften, Heidelberg 2007.

**Nienhaus, Doris/ Pannatier, Gaël/ Töngi, Claudia (Hrsg.):** Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung. Wettin- gen/CH. 2005

**Löther, Andrea (Hrsg.):** Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft, Bielefeld 2003.

**Riedel, Daniela:** Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem Blickwinkel von Theorie und Praxis: Am Fallbeispiel des Mentoring-Projekts "Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt", Magdeburg 2004

**Schneider, Paula B.:** Deutsche Adaption und Validierung des Mentor-Role-Instruments (MRI) von Ragins & McFarlin mit multiplen Datenquellen: Längsschnittstudie zur Diagnostik von Mentoring-Unterstützung bei Nachwuchsführungskräften, Bonn 2009

**Segerman-Peck, Lily M.:** Frauen fördern Frauen: Netzwerke und Mentor\*innen - Ein Leitfaden für den Weg nach oben, Frankfurt a. M. 1994

**Stebut, Nina von:** Eine Frage der Zeit? Zur Integration von Frauen in die Wissenschaft. Eine empirische Untersuchung der Max-Planck-Gesellschaft, Opladen 2003

**Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Schimke, Diana (Hrsg.):** Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen, Lengerich 2009.

**Weidel, Christiana:** Einführung in das Thema Mentoring, Kontaktadressen und weiterführende Links. In: Maria Buchmayr, Gabriella Hauch, Gudrun Salmhofer (Hrsg.), Frauen in die Chefetagen!? Mentoring - Unternehmerinnen - frauenspezifisches Personalmarketing, Innsbruck u.a. 2003, S.13-23

**Zimmer, Annette/Krimmer, Holger/Stallmann, Freia:** Frauen an Hochschulen Winners among Losers: Zur Feminisierung der deutschen Universität, Opladen 2007

<http://forum-Mentoring.de/>

Forum Mentoring e.V. ist ein Zusammenschluss von über 120 Mentoringprogrammen an deutschen Hochschulen.

<https://www.eument-net.eu/>

EU-MentNet ist die Europäische Dachorganisation für Mentoring in der Wissenschaft.

[https://uol.de/fileadmin/user\\_upload/oltech/Mentoring/Mentoring\\_Leitfaden\\_2020\\_deutsch.pdf](https://uol.de/fileadmin/user_upload/oltech/Mentoring/Mentoring_Leitfaden_2020_deutsch.pdf)

Mentoring-Leitfaden der Universität Oldenburg

[https://mitteldeutscher-unibund.de/files/2022/01/Mentoring-Leitfaden-2018\\_DE.pdf](https://mitteldeutscher-unibund.de/files/2022/01/Mentoring-Leitfaden-2018_DE.pdf)

Leitfaden für Mentorinnen und Mentoren des Mentoring-Programms für Postdoktorandinnen des Universitätsbundes Halle-Jena-Leipzig