UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

Mentoring für Doktorandinnen

Karrierewege in Wissenschaft und Wirtschaft

Januar 2016 – Dezember 2016

ZePrOs UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

MENTORING UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

www.zepros.uni-osnabrueck.de

Vorwort

Liebe Mentorinnen und Mentoren, liebe Mentees,

herzlich willkommen im Mentoring-Programm für Doktorandinnen an der Universität Osnabrück!

Die strukturierten, modular konzipierten Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen gehören an der Universität Osnabrück seit 2012 zu den festen Bestandteilen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Programme werden gezielt eingesetzt, um junge Wissenschaftlerinnen für eine Wissenschaftskarriere zu gewinnen bzw. auf ihrem Weg in außeruniversitäre Leitungspositionen bedarfsgerecht zu unterstützen.

Mit diesem Programmdurchlauf starten wir in die dritte Runde des Mentoring für Doktorandinnen „*Karrierewege in Wissenschaft und Wirtschaft*“. Im Zentrum des Programms steht das One-to-one-Mentoring, in dem Nachwuchswissenschaftlerinnen, die eine Professur oder eine verantwortungsvolle Position in der Wirtschaft bzw. einem anderen außerwissenschaftlichen Arbeitsbereich anstreben, für ein Jahr von ihren Mentorinnen und Mentoren auf ihrem Karriereweg begleitet werden. In diesen persönlichen Beratungsbeziehungen geht es insbesondere um die Weitergabe von Erfahrungswissen, um die Planung von Karrierestrategien und um berufliche und persönliche Entscheidungsprozesse.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen einige Informationen zum laufenden Programm geben. Sie finden neben dem Programmkonzept, Informationen zum Programmaufbau und -ablauf sowie hilfreiche Anregungen für die Gestaltung einer ertragreichen Zusammenarbeit in den Tandems.

Ich freue mich sehr über Ihre Teilnahme am Mentoring-Programm und wünsche Ihnen für Ihre Zusammenarbeit viel Freude und Erfolg!

Prof. Dr. May-Britt Kallenrode

Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung
an der Universität Osnabrück

Inhalt

1. Die Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Osnabrück 3

2. Das Projektteam und der wissenschaftliche Beirat 4
2.1 Das Projektteam 4
2.2. Der wissenschaftliche Beirat 5

3. Programmkonzept 6
3.1 Einleitung 6
3.2 Ziele des Mentoring-Programms für Doktorandinnen 7
3.3 Zielgruppen 8
3.4 Programmkomponenten 8

4. Anregungen für die erfolgreiche Gestaltung einer Mentoring-Beziehung 12
4.1 Was ist Mentoring? 12
4.2 Mentees: Rolle - Aufgaben – Nutzen 13
4.3 Mentorinnen und Mentoren: Rolle - Aufgaben – Vorteile 14
4.4 Rahmenbedingungen und Gestaltung einer Mentoring – Beziehung 17
4.4.1 Phasen im Mentoring-Prozess 17
4.4.2 Klären der Rahmenbedingungen im Erstgespräch zwischen Mentee und Mentor_in 18
4.4.3 Vorschläge für die Vor- und Nachbereitung der Mentoring-Gespräche 19

5. Literatur 20

6. Anhang 22

1. Die Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Osnabrück

Die Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Osnabrück richten sich an Doktorandinnen, Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen aller Fachbereiche. Ein Ziel der Programme ist es, Nachwuchswissenschaftlerinnen in Hinblick auf ihre individuelle Karriereentwicklung zielgerichtet zu unterstützen und zu einer aktiven Gestaltung ihrer universitären Wissenschaftskarriere zu ermutigen. Die Programme sollen langfristig einen Beitrag dazu leisten, den Frauenanteil in höheren Positionen in der Wissenschaft und in außeruniversitären Bereichen zu erhöhen. Als klassische Instrumente der Nachwuchsförderung leisten Mentoring-Programme damit gleichermaßen einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Chancengerechtigkeit im Wissenschaftssystem. Die 2012 durch das Gleichstellungsbüro initiierten Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen werden über das Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder finanziert. Dieses Programm wurde mit dem Ziel gestartet, Berufungen von Frauen auf Professuren zu fördern und den Anteil der Professorinnen an deutschen Hochschulen zu erhöhen[1]. Seit 2013 sind die Programme im Zentrum für Promovierende und promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler (ZePrOs) verortet, in dem sämtliche Aktivitäten der Förderung von Promovierenden, Postdoktorandinnen und Postdoktoranden an der Universität Osnabrück gebündelt werden. Das ZePrOs bietet zwei zielgruppenspezifische Mentoring-Programme im Wechsel an: das zwölfmonatige Mentoring für Doktorandinnen „*Karrierewege in Wissenschaft und Wirtschaft*“ und das 18-monatige Mentoring für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen „Wissenschaftlerinnen machen Karriere“.
Beide Programme sind modular konzipiert und setzen sich aus drei Komponenten zusammen:

1. One-to-one-Mentoring als strukturierte Form der Karriereberatung,
2. Training zum Ausbau karriererelevanter Schlüsselkompetenzen und
3. Networking zur Stärkung des professionellen Netzwerks.

Darüber hinaus dient ein Rahmenprogramm der Qualitätssicherung und Formalisierung. Die Programmteilnehmerinnen werden in einem transparenten Verfahren ausgewählt. Sie durchlaufen ein zweistufiges Bewerbungsverfahren, das aus einer schriftlichen Bewerbung und einem Gespräch mit der Programmkommission besteht, die für die Auswahl der Programmteilnehmerinnen verantwortlich ist.

[1] http://www.bmbf.de/de/494.php

Die Konzeption der Programme erfolgte auf der Grundlage der Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft des Bundesverbandes Forum Mentoring e.V. (Forum Mentoring e.V. 2014)[2].

2. Das Projektteam und der wissenschaftliche Beirat

2.1 Das Projektteam

Das Projektteam der Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Osnabrück besteht aus der Projektleitung und einer Steuerungsgruppe:

Projektleitung und Programmkoordination

Dr. Elke Bertke
Referentin im Zentrum für Promovierende und
promovierte NachwuchswissenschaftlerInnen (ZePrOs)
Raum: 52/412, Neuer Graben 7-9, 49074 Osnabrück
Telefon: +49 541 969 6219, Mobil: +49 151 16736607
E-Mail: elke.bertke@uni-osnabrueck.de

Die Projektleiterin ist Ansprechpartnerin für alle Beteiligten. Sie ist für die Programmkonzeption verantwortlich, führt das Matching durch, hält den Kontakt zu den Mentees und Mentor_innen und berät diese bei allen Fragen zur Mentoring-Beziehung. Zu den Aufgaben zählen darüber hinaus das Projektmanagement, die fachliche Abstimmung mit den externen Referent_innen, die Moderation themenbezogener Netzwerkabende sowie die Qualitätssicherung der Programme. Sie arbeitet in enger Abstimmung mit der für die Mentoring-Programme zuständigen **Steuerungsgruppe**, der die Verantwortlichen für die Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück angehören:

- Prof.in Dr. May-Britt Kallenrode, Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung der Universität Osnabrück
- Dr. Barbara Schwerdtfeger, Leitung des Sachgebietes „Nationale Forschung und Nachwuchsförderung“ an der Universität Osnabrück
- Dr. Sabine Jösting, Gleichstellungsbeauftragte der Universität Osnabrück

[2] http://forum-mentoring.de/

2.2. Der wissenschaftliche Beirat

Um den langfristigen Erfolg der Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Osnabrück zu gewährleisten, werden die Programme durch den wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs begleitet. Der Beirat setzt sich aus Professorinnen und Professoren sämtlicher Fachbereiche (FB) der Universität Osnabrück, Mitgliedern der Promovierendenvertretung *promos* und Vertreter_innen der Postdocs zusammen.

Die Vertreter_innen der Hochschullehrenden bilden zusammen mit dem Projektteam die **Programmkommission**, die über die Aufnahme der Mentees in das Mentoring-Programm entscheidet.

Hochschullehrende des wissenschaftlichen Beirats des ZePrOs:

Prof. Dr. Peter Schneck	FB 07	Sprach- und Literaturwissenschaften (Vorsitzender)
Prof. Dr. Wassilis Kassis	FB 03	Erziehungs- und Kulturwissenschaften (Stellvertretender Vorsitzender)
Prof.in Dr. Andrea Lenschow und Prof. Dr. Klaus Niehr	FB 01	Kultur- und Sozialwissenschaften
Prof. Dr. Jochen Gemmer	FB 04	Physik
Prof. Dr. Roland Brandt	FB 05	Biologie/Chemie
Prof. Dr. Tim Römer	FB 06	Mathematik/Informatik
Prof.in Dr. Ursula Stockhorst	FB 08	Humanwissenschaften
Prof. Dr. Andreas Scholze	FB 09	Wirtschaftswissenschaften
Prof. Dr. Oliver Dörr	FB 10	Rechtswissenschaften
Prof.in Dr. May-Britt Kallenrode	Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung	

3. Programmkonzept

3.1 Einleitung

Innerhalb des Wissenschaftssystems sind Frauen in höheren Positionen nach wie vor unterrepräsentiert; so nimmt der Frauenanteil mit steigendem Qualifikationsniveau und Status kontinuierlich ab. Während der Anteil der Wissenschaftlerinnen, die 2012 einen Doktortitel erhielten, bei 45% lag, sank die Frauenquote bei den Habilitationen auf 27% und innerhalb der Professor_innenschaft auf durchschnittlich 20%. Hierbei sind die Unterschiede unter den Fachbereichen zu berücksichtigen. So liegt der Professorinnenanteil in den Ingenieurwissenschaften bei 10%, während er in den Sprach- und Kulturwissenschaften auf 35% gestiegen ist (Statistisches Bundesamt 2014). Mit diesem als "leaky pipeline" bekannten Phänomen geht beträchtliches wissenschaftliches Potential für Universitäten und Hochschulen verloren.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich in außerwissenschaftlichen Bereichen bei der Betrachtung des Frauenanteils in leitenden Positionen ab. Der Anteil von Frauen ist laut einer Studie des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft in den Jahren 2001 bis 2010 von 22 zwar auf 30 Prozent gestiegen (Holst, Elke, Busch, Anne & Kröger, Lea 2012). Er nimmt jedoch mit wachsender Betriebsgröße signifikant ab und fällt in hohen Führungspositionen deutlich geringer aus, als in mittleren und niedrigeren Führungspositionen (Körner, Thomas & Günther, Lisa 2011). Der prozentuale Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen Deutschlands beträgt 3 Prozent (DIW: Berlin 2012). Diese Beobachtung, oft als „gläserne Decke“ bezeichnet, bestätigt sich auch im öffentlichen Sektor, obwohl dieser bereits weitgehend gleichstellungsrechtlich reguliert ist. So belegt eine Untersuchung der Friedrich-Ebert-Stiftung, dass Frauen im öffentlichen Dienst zwar zu einem Drittel in Führungsfunktionen vertreten sind, ihr Anteil jedoch mit steigender Hierarchieebene in Verwaltungen und Unternehmen sinkt (Schimeta, Julia 2012).

Um dieser Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte entgegenzuwirken, richten sich Mentoring-Programme in der Wissenschaft in erster Linie an Frauen. So auch die Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Osnabrück.

Zu den Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zählen unter anderem fehlende Rollenvorbilder sowie der im Vergleich zu männlichen Kollegen seltenere Zugang zu professionellen Netzwerken. Frauen erfahren darüber hinaus oftmals weniger persönliche Beratung und zielgerichtete Förderung bei ihrer Karriereentwicklung (Lind, Inken 2007). Eine persönliche Unterstützung sowie gute Zugangsmöglichkeiten zu professionellen Netzwerken sind

jedoch wesentliche Grundlagen für eine erfolgreiche Karriereentwicklung an Hochschulen und in der Wirtschaft.

Genau hier setzten die Mentoring-Programme an, in deren Zentrum der Austausch zwischen Nachwuchskräften und unterstützenden Personen steht, die ihre Erfahrungen auf ihrem Weg in Führungspositionen bereits gemacht haben. Die Unterstützung durch Mentor_innen kann effektiv zur erfolgreichen Karriereentwicklung beitragen.

Der Abschluss der Promotion eröffnet Promovierenden vielfältige berufliche Optionen sowohl innerhalb der Wissenschaft als auch im außeruniversitären öffentlichen oder privaten Sektor. Ein Großteil der promovierten Wissenschaftler_innen entscheidet sich für einen Karriereweg in die Wirtschaft bzw. in einem außerwissenschaftlichen Bereich. Mit dem Mentoring-Programm für Doktorandinnen möchte die Universität Osnabrück daher bewusst einen Fokus auf beide Karrierepfade legen und Wissenschaftlerinnen bei der Planung und Umsetzung ihres individuellen Karriereweges unterstützen.

3.2 Ziele des Mentoring-Programms für Doktorandinnen

Das Mentoring-Programm für Doktorandinnen zielt darauf ab, hochqualifizierte Nachwuchskräfte in ihrer Karriereentwicklung und ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten und zu fördern.

Die Mentees profitieren durch ihre Mentorinnen und Mentoren sowie vom starken Empowerment durch die Peergroup. Sie erweitern durch das Programm wichtige karrierere-levante Kompetenzen, bauen ihre individuellen und interdisziplinären Netzwerke aus und schärfen ihre Führungs- und Wissenschaftsprofile. Im Rahmen ihrer Mentoring-Beziehungen erhalten sie die Chance, Strukturen, Prozesse sowie informelle Spielregeln innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems zu ergründen.

Auf lange Sicht soll das Programm einen Beitrag zur Erhöhung des Anteils von Frauen in leitenden Positionen in der Wissenschaft und der Wirtschaft bzw. in anderen außeruniversitären Einrichtungen leisten. Die Ziele des Mentoring-Programms für Doktorandinnen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Förderung individueller Karrieren von Doktorandinnen
- Erschließung des wissenschaftlichen Potenzials von Frauen
- Stärkung karriererelevanter Kompetenzen
- Ausbau interdisziplinärer und hierarchieübergreifender Netzwerke
- Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen in der Wissenschaft und Wirtschaft bzw. in Verwaltungen und anderen außeruniversitären Einrichtungen

3.3 Zielgruppen

Das Programm richtet sich an Doktorandinnen aller Fachbereiche der Universität Osnabrück, die eine Professur oder eine leitende Funktion in der Wirtschaft oder einem anderen außerwissenschaftlichen Bereich anstreben. Teilnehmende Mentees sollten bereit sein, sich aktiv in die Gestaltung der Mentoring-Beziehung einzubringen und den Aufbau eines interdisziplinären Netzwerkes zu unterstützen. Ein hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative sind wichtige Voraussetzungen zur Programmteilnahme.

Die Auswahl der Mentees durch die Programmkommission erfolgt auf der Grundlage ihrer Qualifikation, Motivation und unter Berücksichtigung der Gruppenhomogenität.

3.4 Programmkomponenten

Dem Mentoring-Programm geht eine Vorbereitungsphase voraus, die den Auswahlprozess der Programmteilnehmerinnen, einen eineinhalbtägigen Vorbereitungsworkshop für Mentees sowie das Matching umfasst. Das im Januar 2016 mit dem One-to-one Mentoring beginnende zwölfmonatige Programm besteht zudem aus einem bedarfsgerechten Seminarprogramm, Netzwerkaktivitäten und einem Rahmenprogramm zur Qualitätssicherung und zur Gestaltung des Programmauftaktes und -abschlusses.

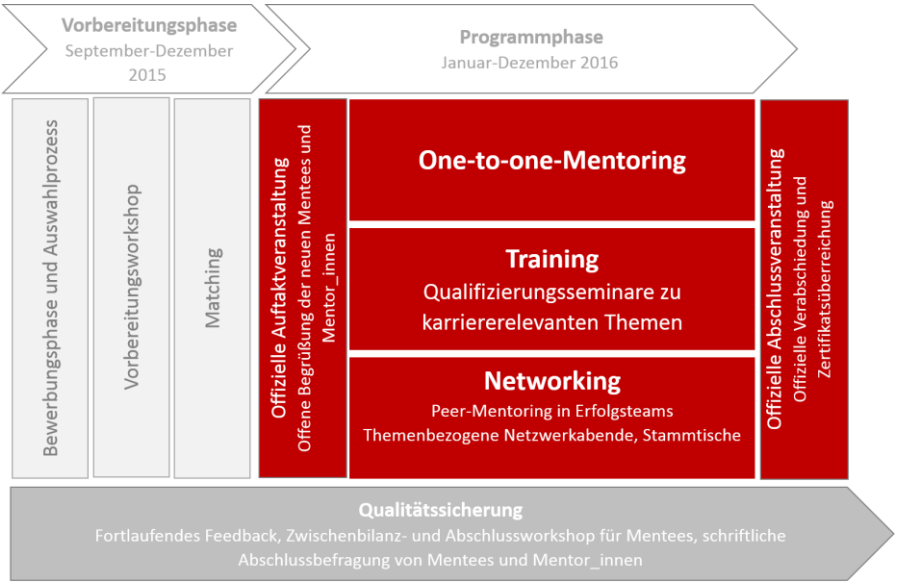


Abbildung 1: Konzeptioneller Programmaufbau des Mentoring-Programms für Doktorandinnen

Nachfolgend werden die einzelnen Programmkomponenten in einer Übersicht näher erläutert. Sämtliche aktuellen Termine werden zudem auf der Programmhomepage veröffentlicht[3].

One-to-one-Mentoring. Durch die Teilnahme am Mentoring-Programm für Doktorandinnen haben die Mentees die Gelegenheit, fördernde Beziehungen zu Wissenschaftler_innen und Führungskräften aus der Wirtschaft bzw. aus anderen außerwissenschaftlichen Einrichtungen aufzubauen. Die Zusammenarbeit erfolgt in Form einer klassischen Zweierbeziehung, dem One-to-one-Mentoring. Die Tandems starten ihre Beratungsbeziehung im Januar 2016 mit den Erstgesprächen. Diese finden im direkten Anschluss an den Matching-Prozess statt in dem die Mentorinnen und Mentoren für das Programm geworben und die Tandems zusammengeführt werden. Im Hinblick auf eine erfolgreich funktionierende Mentoring-Beziehung wird bei der Zusammenstellung der Tandems eine möglichst gute Passgenauigkeit angestrebt. Die Basis bilden die individuellen Bedürfnisse, Wünsche und Vorschläge der Mentees hinsichtlich der Wahl ihre Mentorin bzw. ihres Mentors. Detaillierte Erläuterungen zum One-to-one-Mentoring sowie Anregungen zur Gestaltung einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung sind in Abschnitt 4 (Seite 12) dargelegt.

Training. Das Seminarprogramm wird speziell auf die Bedürfnisse der Programmteilnehmerinnen abgestimmt und fokussiert in erster Linie karriererelevante Themen. Als Referent_innen werden Expert_innen mit Mentoring-Erfahrung und Genderkompetenzen engagiert. Die jeweils ein- bis zweitägigen Veranstaltungen sind zu den folgenden Themen geplant:

- Kollegiale Beratung für Doktorandinnen
- Erfolgreich und gesund in Spitzenpositionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik: Karriere und Resilienztraining
- Strategische Netzwerkanalyse für Wissenschaftlerinnen: Sichtbare Kompetenz in Netzwerken
- Selbstpräsentation für Doktorandinnen: Sichtbar werden, Chancen nutzen, Ziele definieren
- Stimmtraining: Eine Stimme, die ankommt

Networking. Die Initiierung und Intensivierung professioneller Netzwerke zählt zu den wichtigen Anliegen des Mentoring-Programms. Im Zentrum stehen hierbei das Netzwerk der Mentees und das Netzwerk zwischen den Mentor_innen und Mentees. Das Mento-

[3] http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/mentoring.html

ring-Netzwerk soll im Zuge weiterer Programmdurchläufe erweitert werden und durch jährliche Netzwerktreffen lebendig bleiben.

Zu den Elementen der Netzwerkaktivitäten zählen:

- **Gegenseitige Beratung der Mentees in Erfolgsteams.** Die regelmäßigen Treffen der aus vier bis sechs Mentees bestehenden Peergroups finden auf der Grundlage des Konzeptes der „Kollegialen Beratung“ statt. In den regelmäßigen Treffen der Erfolgsteams unterstützen sich die Mentees gegenseitig bei dem Erreichen ihrer gesetzten Ziele, den Herausforderungen im Rahmen ihrer Promotion und Entscheidungsprozessen im Hinblick auf die Übergangszeit nach der Promotion. Die Regeln für die Zusammenarbeit und für den erfolgreichen Ablauf der selbstorganisierten Sitzungen erhalten die Mentees in dem entsprechenden Seminar zur „Kollegialen Beratung für Doktorandinnen“.
- **Selbstorganisierte Treffen der Mentees als Gesamtgruppe.** Die informellen Treffen der Mentees dienen dem gemeinsamen Austausch und der Intensivierung des Mentee-Netzwerkes. Bereits im Vorbereitungsworkshop wird in der Regel mit der Koordination des ersten Treffens begonnen. Die gemeinsame Absprache der Mentees untereinander erfolgt mit Hilfe einer internen Mailing-Liste. Mögliche Aktivtäten sind z.B. ein regelmäßiger Mentee-Stammtisch oder gemeinsame Mittagessen.
- **Themenbezogene Netzwerkabende**. Die moderierten Diskussionsabende dienen der Vertiefung einzelner karrierelevanter und wissenschaftspolitischer Themen. Zu den Abenden werden die Mentor_innen und Mentees sowie weitere Angehörige der Universität Osnabrück eingeladen. Ebenso besteht die Möglichkeit, Referent_innen oder Expert_innen für einleitende Impulsreferate bzw. Statements hinzuzuziehen. Die Themen der drei geplanten Netzwerkabende werden von den Programmteilnehmerinnen im Vorbereitungsworkshop selbst gewählt.

Rahmenprogramm. Das Rahmenprogramm dient dazu, die Mentoring-Beziehung zu begleiten, die Teilnehmer_innen in ihre Rollen einzuführen sowie Raum für Reflexion und Austausch von Erfahrungen zu bieten:

- **Der Vorbereitungsworkshop** für Mentees findet vor dem offiziellen Programmstart (Januar 2016) am 6. und 7. November 2015 statt. Er dient dazu, die Mentees in das Mentoring-Programm und in ihre Rolle als Mentee einzuführen. Die individuellen Programmziele der Mentees werden spezifiziert und die Tandem-Beziehungen vorbereitet. Auch wird die Wahl der Wunschmentor_innen konkretisiert. Sobald sich die Mentees für ihre Wunschmentor_innen entschieden haben,

wird seitens der Hochschulleitung und der Projektleitung Kontakt zu den potentiellen Mentor_innen aufgenommen (Matching-Prozess). Darüber hinaus dient der Vorbereitungsworkshop der Konkretisierung des gesamten Programmablaufs und der Zusammenarbeit der Mentees.

- Zu Beginn des Mentoring-Programms werden die neuen Tandems mit einer feierlichen **Auftaktveranstaltung** (Februar 2016) offiziell begrüßt.
- Die **Qualitätssicherung** des Mentoring-Programms wird fortlaufend gewährleistet, um das Programm optimal an die Bedürfnisse und Anforderungen der Mentees und Mentor_innen anzupassen. Neben den Evaluationen sämtlicher Veranstaltungen findet am 24. Juni 2016 ein **Zwischenbilanzworkshop** und am 9. Dezember 2016 ein **Abschlussworkshop** für Mentees statt. Beide Workshops bieten Raum für Erfahrungsaustausch und Feedback. Sie bilden eine wichtige Grundlage für die weitere Planung des laufenden Programms bzw. die Konzeption zukünftiger Mentoring-Programmdurchläufe an der Universität Osnabrück. Darüber hinaus umfasst die Qualitätssicherung eine schriftliche Befragung der Mentees und Mentor_innen nach Abschluss des Programms.
- Der **offizielle Abschluss** des Mentoring-Programms für Doktorandinnen findet voraussichtlich gemeinsam mit der Auftaktveranstaltung des in 2017 folgenden Programmdurchlaufes für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen als „Staffelstabübergabe“ statt. Die Veranstaltung ist im Frühjahr 2017 geplant.

Zertifikate für die Teilnahme am Mentoring-Programm

Die Mentees erhalten nach Abschluss des Mentoring-Prozesses ein Teilnahmezertifikat. Voraussetzung hierfür ist die regelmäßige Teilnahme am Rahmen- und Seminarprogramm. Auch die Mentor_innen erhalten ein Zertifikat für ihr ehrenamtliches Engagement im Rahmen des Mentorings.

4. Anregungen für die erfolgreiche Gestaltung einer Mentoring-Beziehung

4.1 Was ist Mentoring?

Mentoring lässt sich definieren als ein gezielter Aufbau einer Beratungs- und Unterstützungs-Beziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft und einer Nachwuchskraft, der Führungs- und Entwicklungspotential zugeschrieben wird (Dolff, Magarete und Hansen, Katrin 2002, Seite 8).

Bei dem One-to-one-Mentoring geht es um die individuelle Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung der Mentees (Haasen, Nele 2001, Seite 15). Es handelt sich um eine Form informellen Lernens, bei dem Erfahrungen und Wissen zwischen Menschen unterschiedlicher Entwicklungs- und Hierarchiestufen ausgetauscht werden (Schell-Kiehl, Ines 2004, Seite 17).

Abbildung 2: Skizze der Mentoring-Beziehung

Die Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung beruht in erster Linie auf den individuellen Bedürfnissen der Beteiligten. So werden die Häufigkeit und Dauer der Gespräche und die Themen gemeinsam von der Mentee und ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor festgelegt. Die formale Mentoring-Beziehung ist zeitlich auf die Dauer der Programmlaufzeit begrenzt. Es steht den Beteiligten selbstverständlich offen, die Mentoring-Beziehung über die Teilnahme am Mentoring-Programm hinaus informell weiter zu führen.

In einer Mentoring-Beziehung geht es sowohl um die Weitergabe von Berufs- als auch von Lebenserfahrung. Mentoring zeichnet sich durch Beratung, Feedback und Netzwerkarbeit aus. Die Mentor_innen beraten die Mentees bei ihrer Karriereplanung und

geben ein kritisch-konstruktives Feedback zu ihrem wissenschaftlichen Profil, ihren Leistungen und Fähigkeiten. Sie leisten Unterstützung bei Entscheidungsprozessen und bestärken die Mentees darin, eigene Erfahrungen zu machen. Mentor_innen vermitteln wichtiges Handlungswissen über Führungsanforderungen, Strukturen und Prozesse sowie Arbeitskulturen. Sie erläutern ungeschriebene Normen und „Spielregeln“ und erleichtern so den Zugang zu Netzwerken.

Für das Gelingen einer Mentoring-Beziehung sind gegenseitiges Vertrauen, Wohlwollen und Offenheit sowie eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe essentiell. Trotz vorhandener Alters- und Erfahrungsunterschiede sollten zwischen Mentee und Mentor_in keine Abhängigkeiten bestehen. Wichtige Eigenschaften, die sowohl Mentee als auch Mentor_in in eine Tandem-Beziehung einbringen sollten, sind Toleranz für unterschiedliche Sichtweisen und Entscheidungen sowie Aufgeschlossenheit für Neues (Haasen, Nele 2001, Seiten 228 - 241, Höppel, Dagmar 2005).

4.2 Mentees: Rolle - Aufgaben - Nutzen

Zur Rolle der Mentee gehört das aktive Engagement, sich für ihre beruflichen und privaten Ziele einzusetzen, die Bereitschaft an sich und der eigenen Karriere zu arbeiten und sich dabei kritischen Fragen zu stellen.

Der Lern- und Entwicklungsprozess der Mentee ist Kern der Mentoring-Partnerschaft. Daher übernimmt die Mentee auch die aktive Rolle im Rahmen der Mentoring-Kooperation. Damit diese erfolgreich ist, sollte die Mentee die im Folgenden beschriebenen Aufgaben erfüllen.

Aufgaben der Mentee (Haasen, Nele 2001, Seite 218)

Aktiv sein und Kontakt halten: Die Mentee hat in der Mentoring-Beziehung die aktive Rolle inne. Sie übernimmt die Organisation der Termine und hält den regelmäßigen Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor aufrecht.

Offen sein: Mentoring sollte auch dazu genutzt werden, schwierige Situationen zu thematisieren und daraus zu lernen. Aus diesem Grund wird Verschwiegenheit innerhalb des Tandems vereinbart.

Themen setzen, Lösungsansätze erarbeiten: Aufgabe der Mentee ist es, ihr wichtige Themen in das Mentoring-Gespräch einzubringen und möglichst bereits im Vorfeld selber Lösungsvorschläge oder Ideen zu entwickeln, die dann im Rahmen des Mentoring-Treffens gemeinsam besprochen werden. Je besser die Gespräche vorbereitet sind, desto effektiver sind die Sitzungen.

Dinge umsetzen: Die Mentee sollte Ergebnisse und Lösungen, die in der Mentoring-Beziehung erarbeitet wurden, in die Praxis umsetzen. Auf diese Weise werden Veränderungen sichtbar. Erfolge, aber auch Misserfolge, können wiederum reflektiert werden und der Lernprozess der Mentee wird durch diese eigenen Erfahrungen bereichert.

Mentees profitieren von der Mentoring-Beziehung, da sie eine individuelle Unterstützung bei der strategischen Entwicklung und Umsetzung ihrer Karrierepläne erhalten. Sie lernen andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und haben Gelegenheit, ihre Kompetenzen mit der Unterstützung der Mentorin bzw. des Mentors zu reflektieren und zu stärken. Durch persönliche Gespräche gewinnen die Mentees Klarheit über ihre beruflichen und persönlichen Ziele und gehen mit einem Gewinn an Selbstbewusstsein aus einer Mentoring-Beziehung heraus. Die Mentees können gemeinsam mit ihren Mentor_innen individuelle Lösungen erarbeiten, wie zum Beispiel auch für die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Sie erlernen ungeschriebene Gesetze innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems und bekommen die Gelegenheit ihre interdisziplinären Netzwerke weiter auszubauen (Haasen, Nele 2001, Seiten 207 - 227).

4.3 Mentorinnen und Mentoren: Rolle - Aufgaben - Vorteile

In Abhängigkeit zu den beruflichen Zielsetzungen der Programmteilnehmerinnen werden Professor_innen sowie Führungskräfte aus Unternehmen, Verwaltungen, öffentlichen Einrichtungen und anderen außerwissenschaftlichen Arbeitsbereichen als Mentor_innen für das Programm geworben.

Mentorinnen und Mentoren leisten durch die Übernahme ihres Amtes einen außerordentlich wichtigen Beitrag zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Durch ihre Wahl als Mentor_in wird ihnen ein hohes Maß an Wertschätzung entgegengebracht.

Die Zeit, die Mentor_innen im Rahmen des Mentorings investieren, sollte möglichst effektiv genutzt werden. Eine gute Vorbereitung der Gespräche durch die Mentee sowie die Kommunikation von beiderseitigen Erwartungen im Vorfeld tragen zu einer höheren Effektivität der Gespräche bei. Der zeitliche Umfang der Mentoring-Beziehung wird zwischen Mentor_in und Mentee zu Beginn der Zusammenarbeit individuell vereinbart und richtet sich nach dem Bedarf und den zeitlichen Ressourcen der Beteiligten (siehe Abschnitt 4.4.2, Seite 18). Neben den persönlichen Treffen können, je nach Vereinbarung, Telefongespräche, E-Mail-Kontakte o.Ä. hinzukommen. Die Mentor_innen werden darüber hinaus zu Veranstaltungen des Rahmenprogramms sowie themenbezogenen Netzwerkabenden eingeladen.

Die Rolle von Mentorinnen und Mentoren ist vielfältig. Die Mentor_innen unterstützen die Mentee in ihren Entscheidungen und dabei, ihre eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertzuschätzen. Sie beraten ihre Mentees zu verschiedensten Themen und beruflichen Situationen. Hierbei verfügen sie über beraterisches Knowhow, Empathie und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Mentor_innen bringen ihre Erfahrungen und ihr Wissen um informelle Strukturen ein, geben den Mentees Feedback zu ihren Fähigkeiten und wirken mit bei der Entwicklung ihrer Stärken. Sie bestärken ihre Mentees darin, eigene Erfahrungen zu machen und können zur Vorbereitung wichtiger Gespräche und Verhandlungen beispielsweise auch als Übungspartner_innen in situationssimulierenden Rollenspielen fungieren. Sie besprechen mit ihren Mentees Vorgehensweisen, erörtern gemeinsam daraus entstehende Konsequenzen und bilanzieren anschließend gemeinsam mit der Mentee ihre Erfahrungen. Mentor_innen können darüber hinaus ihren Mentees nützliche Kontakte vermitteln und als Türöffner_innen für Netzwerke fungieren. Welche Entscheidungen die Mentees letztlich fällen und wie sie die Ergebnisse der Mentoring-Sitzungen umsetzen, bleibt allein im Verantwortungsbereich der Mentees.

Die Mentoring-Beziehung sollte partnerschaftlich und auf Augenhöhe ausgerichtet sein, wobei Mentor_in und Mentee gemeinsam über die Themen der Gespräche entscheiden. Gegenseitiger Respekt und gegenseitige Anerkennung sollte die Tandembeziehung prägen.

Zu den **Aufgaben der Mentorinnen und Mentoren** gehört es nicht, der Mentee jede Frage beantworten zu können. Dies ist auch nicht hilfreich in einer Mentoring-Beziehung. Es bleibt Aufgabe der Mentee eigene Lösungen für ihre Anliegen zu finden. Mentor_innen begleiten ihre Mentees auf dem Wege der Lösungsfindung. Sie stehen ihnen beratend zur Seite und sind in der Regel geübter im Lösen von Konflikten. Es ist sehr wichtig, dass die Mentee nach einer lösungsorientierten Diskussion ihre eigenen Schlüsse zieht und ihre eigenen Erfahrungen macht. Diese Erfahrungen können in einer folgenden Sitzung im Tandem kritisch reflektiert werden. Eine weitere mögliche Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors ist es, die Mentee darin zu unterstützen wenig genutzte Fähigkeiten auszubauen und bei der Entdeckung neuer Fähigkeiten behilflich zu sein (Haasen, Nele 2001, Seiten 228 - 241).

In welcher Form Mentor_innen ihre Mentees unterstützen können, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Checkliste: Wie fördern Sie Ihre Mentee? (Haasen, Nele 2001, Seite 237)

Zuhören und Fragen stellen: Das Anliegen oder die Situation wirklich verstehen wollen.

Bestätigen und Ermutigen: Die Mentee dabei unterstützen, ihre eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertzuschätzen.

Beraten: Durch gezielte Fragen die Mentee die eigene Lösung finden lassen sowie eigene Ansichten und Erfahrungen beisteuern.

Vorausschauen: Die Mentee auf mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten aufmerksam machen.

Üben: Neues Verhalten durch Rollenspiele oder Gespräche trainieren.

Beistehen: Bei Fehlern und Schwierigkeiten ermutigen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Konfrontieren: Wenn nötig, unproduktives Verhalten der Mentee ansprechen.

Im Zuge der Mentoring-Beziehung sollten Mentor_in und Mentee immer wieder ihre Rollen in dem Tandem und auch die Mentoring-Beziehung an sich reflektieren, um herauszufinden, ob beide mit der Tandembeziehung zufrieden sind oder ob die Zusammenarbeit geändert werden sollte (Haasen, Nele 2001, Seiten 228 - 241).

Die Mentoring-Beziehung ist auch gewinnbringend für Mentorinnen und Mentoren. Sie übernehmen eine wichtige Rolle in der Förderung von Nachwuchskräften, indem sie die Entwicklung der Mentees im jeweiligen Bereich unterstützen. Die Beratung der Mentees bietet Chancen zur Reflexion des eigenen Weges und zur Erweiterung eigener Sichtweisen. Mentor_innen erhalten einen Einblick in die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und ein offenes Feedback. Beides ist oftmals im Rahmen der fachlichen Betreuung der eigenen Nachwuchskräfte aufgrund bestehender Abhängigkeiten nicht gegeben. Das Mentoring bietet darüber hinaus die Ausweitung der eigenen Netzwerke. Schließlich können die eigene Beratungskompetenz gestärkt und neue Impulse für die eigene Arbeit gewonnen werden.

4.4 Rahmenbedingungen und Gestaltung einer Mentoring - Beziehung

4.4.1 Phasen im Mentoring-Prozess

Der zeitliche Ablauf des Programms ist durch die Vorgaben des Mentorings der Universität Osnabrück auf den Zeitraum von Januar bis Dezember 2016 umgrenzt. Wie jede andere zwischenmenschliche Beziehung ändert sich auch eine Mentoring-Beziehung im Laufe der Zeit. Mentor_in und Mentee lernen sich besser kennen, es gilt Unterschiede zu akzeptieren und sich immer wieder ein gegenseitiges Feedback zu geben, um Missverständnissen vorzubeugen. Mentoring-Beziehungen können in drei typische Phasen unterteilt werden:

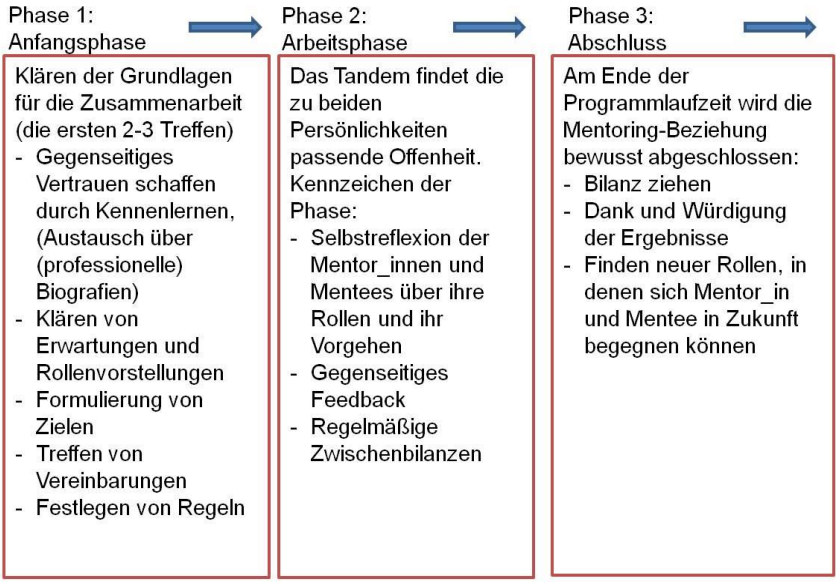


Abbildung 3: Phasen im Mentoring-Prozess nach Schmid, Bernd und Haasen, Nele 2011, Seite 62

4.4.2 Klären der Rahmenbedingungen im Erstgespräch zwischen Mentee und Mentor_in

Zu Beginn einer Mentoring-Beziehung sollten Mentee und Mentor_in gemeinsam die Rahmenbedingungen für die Form und Intensität sowie die Ziele und Inhalte der Mentoring-Beziehung besprechen. Für das Erstgespräch wird den Mentees und Mentor_innen ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, der als Hilfestellung zur Besprechung der Grundlagen für die zukünftige Zusammenarbeit des Mentoring-Tandems dienen kann. Dieser Leitfaden ist als freiwilliges Angebot zu verstehen und im Anhang (Seite 27) zu finden. Er kann als Orientierungshilfe für den gesamten Mentoring-Prozess dienen und zum Abschluss für die Prozessreflexion herangezogen werden. Die anfänglichen Vereinbarungen von Mentor_in und Mentee sollten im Laufe des Mentorings immer wieder auf ihre Gültigkeit überprüft werden.

Der Leitfaden wurde auf der Grundlage von Mentoring-Vereinbarungen entwickelt, die in vielen Mentoring-Programmen zu Beginn von Mentor_in und Mentee erarbeitet werden. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über den möglichen Inhalt der Mentoring-Erstgespräche.

Tabelle 1: Vorschlag für den Inhalt von Mentoring-Vereinbarungen (Schmid, Bernd und Haasen, Nele 2011, Seite 66)

1. Organisation und Ablauf	▪ Wie häufig wollen Sie sich treffen? Wie viele Treffen können Sie schon im Voraus festlegen? ▪ Wer ergreift die Initiative für die Treffen? ▪ Sind auch telefonischer und E-Mail-Kontakt geplant? ▪ Wie häufig darf das sein? Gibt es bestimmte Zeiten, zu denen die Mentee nicht anrufen soll? ▪ Ist eine Begleitung zu Terminen, Veranstaltungen, Netzwerken geplant? Zu welchen wäre das möglich? ▪ Wie gehen Sie mit Terminverschiebungen um?
2. Inhalte	▪ Welche Erwartungen haben Sie aneinander? Was erhoffen / erwarten Sie sich von der Mentoring-Beziehung? ▪ Wer trägt was zum Gelingen der Mentoring-Beziehung bei? ▪ Welche Ziele haben Sie jeweils? ▪ Woran werden Sie beide merken, dass die Ziele erreicht wurden? ▪ Welche Themen sind schon jetzt erkennbar, die im Mentoring besprochen werden können? ▪ In welcher Form kann die Mentee die Treffen inhaltlich vorbereiten?

	▪ In welcher Form sollen die Ergebnisse der einzelnen Treffen protokolliert oder nachbereitet werden? ▪ Gibt es Themen, die nicht angesprochen werden sollen?
3. Vertrauen	▪ Vereinbaren Sie ausdrücklich Verschwiegenheit und Vertraulichkeit. ▪ Wie soll Feedback gegeben werden? Wie können Sie deutlich machen, wenn Sie mit dem Mentoring-Prozess nicht mehr zufrieden sind?
4. Revision	▪ Wie wollen Sie Bilanz ziehen, um zu sehen, was Sie erreicht haben? ▪ Was geschieht, wenn Ihre Vereinbarungen über Ablauf und Organisation des Mentorings von einer Seite nicht mehr eingehalten werden? ▪ Was müsste passieren, dass Sie für sich zu dem Entschluss kommen, das Mentoring nicht weiterführen zu wollen? ▪ Was könnten Anzeichen für die/den Tandempartner_in sein, an denen sie/er merkt, dass Sie unzufrieden mit der Mentoring-Beziehung sind?

Als zusätzliche Hilfe können die Tandems zu Beginn ihrer Mentoring-Beziehung einen Zeitplan mit den wichtigsten Terminen und Daten ihrer Treffen aufstellen, die zu diesem Zeitpunkt schon fest geplant werden können. Eine solche Planung könnte den organisatorischen Aufwand verringern und die eigene Terminplanung erleichtern.

4.4.3 Vorschläge für die Vor- und Nachbereitung der Mentoring-Gespräche

Es ist hilfreich, die Themen für die jeweiligen Mentoring-Sitzungen im Vorfeld zu konkretisieren und Erwartungen zu kommunizieren. Den Mentees wird empfohlen, die Mentoring-Gespräche im Anschluss schriftlich zu dokumentieren, damit keine wichtigen Ergebnisse verloren gehen. Ergebnisse können auf diese Weise bilanziert und noch offene Fragen identifiziert werden. Beispielformulare für die Vor- und Nachbereitung von Mentoring-Sitzungen befinden sich im Anhang auf Seite 31.

5. Literatur

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001 – 2010. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf (16.09.2015)

Dolff, Magarete & Katrin Hansen (2002): Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit NRW. Düsseldorf. http://www.kim.nrw.de/fileadmin/pdfs/mentoring_litrecherche.pdf (16.09.2015).

Forum Mentoring e.V. (Hg.) (2014): Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft. 5. Auflage. http://www.forum-mentoring.de/files/8014/1104/2070/BroschuereForumMentoringeV_2014-09-162.pdf (10.09.2015)

Haasen, Nele (2001): Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. Wilhelm Heyne Verlag, München.

Höppel, Dagmar (2005): MuT für Wissenschaftlerinnen: Erfahrungen aus Baden-Württemberg. In: Herta Nöbauer, Evi Genetti & Waltraud Schlögl (Hg.) (2005): Mentoring für Wissenschaftlerinnen im Spannungsfeld universitärer Kultur- und Strukturveränderung. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft 20.

Holst, Elke, Anne Busch & Lea Kröger (2012): Führungskräfte-Monitor 2012 - Update 2001 – 2010. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. Berlin (Hrsg.), Politikberatung kompakt 65.

Körner, Thomas & Lisa Günther (2011): Frauen in Führungspositionen Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

Lind, Inken (2007): Ursachen der Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen – Individuelle Entscheidungen oder strukturelle Barrieren? In: Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2007): Exzellenz in Wissenschaft und Forschung - Neue Wege in der Gleichstellungspolitik. Dokumentation der Tagung am 28./29.11.2006 in Köln. Seiten 59-86.

MentorinnenNetzwerk (2004): Tipps für Mentees und Mentorinnen zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Kooperation. Hessisches Koordinierungsbüro J.W. Goethe-Universität, Frankfurt am Main: http://www2.hs-fulda.de/~gross/mentorin/tipps.pdf (10.09.2015).

Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. wbv, Bielefeld.

Schimeta, Julia (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Friedrich-Ebert-Stiftung Forum Politik und Gesellschaft: http://www.fes.de/forumpug/inhalt/documents/Expertise_Internet_.pdf (10.09.2015)

Schmid, Bernd & Nele Haasen (2011): Einführung in das systematische Mentoring. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

Statistisches Bundesamt (2014): Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Wiesbaden https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Arbeitsmarkt/WegZurGleichstellung_82014.pdf?__blob=publicationFile (15.08.2015).

Universität Bielefeld, Projektbüro movement (2011): Mentoring-Leitfaden für Movement - Mentoring für Studentinnen und Wissenschaftlerinnen. Praktische Tipps zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Beziehung:

http://www.uni-bielefeld.de/mentoring/movement/Mentoring-Leitfaden_movement.pdf (16.09.2015).

Universitätsklinikum Erlangen, Projektbüro ARIADNEmed (2012): Leitfaden für Mentorinnen, Mentoren und Mentees. ARIADNEmed Mentoring-Programm 2012/2013 an der Medizinischen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und am Universitätsklinikum Erlangen. http://www.mentoring.med.uni-erlangen.de/Leitfaden_2012_2013.pdf (16.09.2015)

6. Anhang

1. Aktueller Stand des Programmablaufs (Stand: 15.08.2015) 23
2. Leitfaden für das Erstgespräch zwischen Mentee und Mentor_in 27
3. Beispielformulare zur Vor- und Nachbereitung von Mentoring-Gesprächen für Mentees 29
4. Lagepläne der Universität Osnabrück 31

1. Aktuelles Programm (Stand 15.08.2015)

Juni 2015	**Start des Bewerbungsverfahrens**	**Vorbereitungsphase**
Mo., 31. Aug. 2015	**Bewerbungsschluss**	
Sep. / Okt. 2015	**Persönliche Gespräche der Bewerberinnen mit der Programm-kommission**	
Fr., 6. Nov. 2015, 09.00-17.00 Uhr Sa., 7. Nov. 2015, 9.00-13.00 Uhr	**Vorbereitungsworkshop für Mentees** Ziel des Workshops ist das Schaffen einer gemeinsamen Handlungsbasis für das zwölfmonatige Mentoring-Programm. Ausgehend von ihren persönlichen Zielen konkretisieren die Programmteilnehmerinnen die Wahl ihrer Mentor_innen und bereiten das One-to-one-Mentoring sowie die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses in den Tandems vor. Gemeinsam erarbeiten sie die Grundlagen für eine bedarfsgerechte Ausrichtung des Mentoring- Programms, die Zusammenarbeit in der Gruppe und mit der Programm-Managerin. Raum: Gästehaus der Universität, Lürmannstraße 33, 49076 Osnabrück Leitung: Dr. Elke Bertke, Projektleitung und Programm-Koordination	
Nov. 2015 - Jan. 2016	**Matching** Mentor_innen-Akquise durch die Hochschulleitung und das Programm-Management Zusammenführen der Tandems	
Fr., 22. Jan. 2016, 10.00-17.00 Uhr	**Seminar "Kollegiale Beratung für Doktorandinnen"** Auf der Grundlage der Methode der kollegialen Beratung arbeiten die Mentees während der gesamten Programmlaufzeit in „Erfolgsteams" zusammen. Die Peergroups bestehen aus 5-6 Mentees die sich regelmäßig treffen, um sich gegenseitig bei der Umsetzung ihrer individuellen beruflichen Ziele zu unterstützen. Raum: 19/107-11 (StudiOS, Neuer Graben 27, Osnabrück) Leitung: Dr. Ute Symanski, hochschulcoaching, Köln	**One-to-one-Mentoring & Kollegiale Beratung in Peergroups**
Februar 2016	**Feierlicher Programmauftakt** Es wird ein separates Programm veröffentlicht.	

Do., 3. März 2016, 9.00-17.00 Uhr Fr., 4. März 2016, 9.00-17.00 Uhr	**Seminar "Erfolgreich & gesund in Spitzenpositionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik"** Ihr Ziel ist eine Verantwortungsposition in Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik? Sie streben eine Tätigkeit als Professorin, Managerin, Dezernatsleiterin oder Leiterin der Staatskanzlei an? Daher wollen Sie Ihre persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder Ihres Karriereprofils definieren und Schritte entwickeln, Ihre Stärken in Organisationen einzusetzen sowie durch eine gezielte Weiterqualifizierung Ihre Karriereoptionen zu erweitern? Erfolgreiche Karrieren entwickeln sich im Wechselspiel individueller Stärken, persönlicher Motive, Ziele und Werthaltungen. Dieses miteinander zu verknüpfen und für weitere berufliche Entscheidungen zu nutzen ist ein Schlüssel zur persönlichen Zufriedenheit. In diesem Workshop reflektieren und systematisieren Sie Ihre bisherige Karriereentwicklung und Ihren Umgang mit Herausforderungen. Eine Standortbestimmung mit dem Modell der “Karriereanker” ermöglicht es Ihnen, innere und äußere Karriereverläufe voneinander zu unterscheiden. Damit schaffen Sie sich die Voraussetzung, individuelle Karrierestrategie im akademischen Gesamtarbeitsmarkt zu konkretisieren und operative Ziele zu entwickeln, die zu Ihnen und Ihren Bedürfnissen passen. Dabei gilt es ebenfalls die eigenen Ressourcen und Bewältigungsstrategien mit einzubeziehen. Sie entwerfen erste Szenarien für Ihre beruflichen Optionen und erarbeiten Ihre individuellen Kriterien für Ihre weiteren beruflichen Entscheidungen, die Sie nachhaltig erfolgreich machen und gesund erhalten. Ziel der Resilienzanalyse ist es, mit geeigneten Methoden das eigene Zielsystem mit Wünschen, Werten und Motiven in Einklang zu bringen sowie eine Balance zwischen disziplinierter Ausdauer und Kreativität zu schaffen. Raum: 19/107-11 (StudiOS, Neuer Graben 27, Osnabrück) Leitung: Jasmin Doehling-Wölm, Karrierekunst, Bremen	**One-to-one-Mentoring & Kollegiale Beratung in Peergroups**
April 2016	**Themenbezogener Netzwerkabend für Mentees und Mentor_innen** Die Themen der Netzwerkabende werden im Rahmen des Vorbereitungsworkshops von den Mentees festgelegt. Raum: noch offen Moderation: Dr. Elke Bertke, Projektleitung und Programm-Koordination	
Fr. 27. Mai 2016 + Einzelcoaching (Do. 2. & Fr. 3. Juni 2016)	**Seminar: "Strategische Netzwerkanalyse für Wissenschaftlerinnen - Sichtbare Kompetenz in Netzwerken"** Vielfach wird auf die fachlichen Stärken gesetzt, wenn es darum geht, den richtigen Job und die passende Stelle zu finden. Das ist gut, reicht aber nicht immer. Denn nur ein Teil aller Stellen wird überhaupt ausgeschrieben und viele Stellen entstehen zum Beispiel durch Eigeninitiative und Drittmittelprojekte oder die Kunst, „zufällig“ zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, wenn zum Beispiel im Seitengespräch einer Fachtagung plötzlich gemeinsam eine vielversprechende Idee geschmiedet wird…	

	Somit zählt neben den zielgerichteten Forschungsaktivitäten auch die Kompetenz, effektive strategische Netzwerke in Communities aufzubauen, zu einer Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Karrieren in Wissenschaft und Wirtschaft. Im Rahmen dieses Intervalltrainings und Coachings haben Sie die Gelegenheit, Ihre Netzwerkaktivitäten systematisch zu analysieren, gezielt für Ihren Karriereweg zu optimieren und Übung darin zu gewinnen, die eigenen Stärken authentisch einzubringen. In einem Einzelcoaching können Sie Ihre Erfahrungen aus den Übungen des Netzwerktrainings gezielt überprüfen und individuell anpassen. Raum: 19/107-11 (StudiOS, Neuer Graben 27, Osnabrück) Leitung: Jasmin Döhling-Wölm, Karrierekunst, Bremen Individuelle Coachingtermine am 2. & 3. Juni 2016 mit Gelegenheit zur Bearbeitung von Fragen bezüglich der eigenen Netzwerkstrategie (Jasmin Döhling-Wölm, Karrierekunst, Bremen)	
Mai / Juni 2016	**Themenbezogener Netzwerkabend für Mentees und Mentor_innen** Die Themen der Netzwerkabende werden im Rahmen des Vorbereitungsworkshops von den Mentees festgelegt. Raum: noch offen Moderation: Dr. Elke Bertke, Projektleitung und Programm-Koordination	**One-to-one-Mentoring & Kollegiale Beratung in Peergroups**
Fr., 24 Juni 2016, 9.00-14.00 Uhr	**Zwischenbilanzworkshop für Mentees** Zur Halbzeit erfolgt eine gemeinsame Reflexion und Evaluation des Mentoring-Programms. Dabei werden die gesetzten persönlichen Ziele und der geplante Kurs überprüft. Die bisherigen Erfahrungen im Mentoring-Tandem, die Zusammenarbeit der Gesamtgruppe der Mentees und in den Peergroups sowie die einzelnen Programmkomponenten werden reflektiert. Die Ergebnisse der Zwischenbilanz fließen in die Gestaltung der zweiten Programmhälfte ein. Raum: 19/107-11 (StudiOS, Neuer Graben 27, Osnabrück) Leitung: Dr. Elke Bertke, Projektleitung und Programm-Koordination	
Do., 22. Sep. 2016, 9.00-17.00 Uhr Fr., 23. Sep. 2016, 9.00-17.00 Uhr	**Seminar "Selbstpräsentation für Doktorandinnen"** Im Rahmen des Workshops erhalten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, ihre bisherige Form der Selbstpräsentation zu reflektieren. Es werden Strategien erarbeitet und Chancen identifiziert, im jeweiligen beruflichen Interessensfeld sichtbarer zu werden und so die eigene Karriere zu befördern. Neben der Analyse werden praktische Übungen zur Vertiefung angeboten. In Rollenspielen und Präsentationstrainings wird ein für den Kontext angemessenes und die Persönlichkeit stimmiges Auftreten erprobt. Das Feedback der Gruppe ermöglicht dabei den wichtigen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Bei Bedarf werden die häufig in diesem Kontext zu beobachtenden	

	Selbstabwertungen mit in den Blick genommen und Gegenstrategien erarbeitet. Raum: 19/107-11 (StudiOS, Neuer Graben 27, Osnabrück) Leitung: Franziska Jantzen, entwicklungen, Hannover	
Okt. 2016	**Themenbezogener Netzwerkabend für Mentees und Mentor_innen** Die Themen der Netzwerkabende werden im Rahmen des Vorbereitungsworkshops von den Mentees festgelegt. Moderation: Dr. Elke Bertke, Projektleitung und Programm-Koordination	**One-to-one-Mentoring & Kollegiale Beratung in Peergroups**
Do. 24. Nov. 2016, 13.00-17.00 Uhr bzw. Fr. 25.Nov. 2016, 9.00-13.00 Uhr	**Stimmtraining "Eine Stimme die ankommt"** Als Nachwuchswissenschaftlerinnen müssen Sie in unterschiedlichen Situationen überzeugend auftreten, sich stimmlich und sprecherisch durchsetzen. Dabei spielt die Qualität Ihrer Stimme und Ihre sprecherische Präsenz eine entscheidende Rolle – ob Sie gehört werden, wie Sie „ankommen“. In diesem praktischen Training erfahren Sie mehr über Ihre stimmlichen und sprecherischen Fähigkeiten, können sie gegebenenfalls optimieren: *Wie wirkt meine Stimme? Wie gesund und belastbar ist meine Stimme? Wie kann ich meine Stimme wirkungsvoll nutzen?* Mit diesen und weiteren Fragen werden wir uns im Stimmtraining befassen. Raum: Zimeliensaal (Bibliothek Alte Münze, Alte Münze 16, Osnabrück) Leitung: Inge Hermann, Sprechstudio, Göttingen	
Fr. 9. Dez. 2016, 9.00-14.00 Uhr	**Abschlussworkshop für Mentees** Zum Ende der Programmlaufzeit wird der Nutzen des Mentoring-Programms im Hinblick auf die Karriereentwicklung der Mentees und die persönliche Entwicklung evaluiert. Darüber hinaus planen die Mentees, wie sie ihr Netzwerk und die Zusammenarbeit in den Peergroups weiter fortführen werden sowie die im Zuge des Programms entstandenen Förderbeziehungen über das Programm-Ende hinaus nutzen können. Raum: 19/107-11 (StudiOS, Neuer Graben 27, Osnabrück) Leitung: Dr. Elke Bertke, Projektleitung und Programm-Koordination	
März 2017	**Staffelstabübergabe & feierlicher Abschluss des Mentoring-Programms für Doktorandinnen mit Zertifikatsübergabe** Es wird ein separates Programm veröffentlicht.	

2. Leitfaden für das Erstgespräch zwischen Mentor_in und Mentee

Liebe Mentor_innen, liebe Mentees,

mit dem vorliegenden Leitfaden für das Erstgespräch in Ihrem Mentoring-Prozess möchten wir Ihnen eine Hilfestellung dafür geben, direkt zu Beginn Ihrer Mentoring-Beziehung Ziele und Inhalte des Mentorings zu klären und die Rahmenbedingungen für Ihre Zusammenarbeit zu definieren.
Der Leitfaden kann Ihnen als Orientierung innerhalb des Mentoring-Prozesses dienen und hilfreich sein, Ihre Ziele und Ergebnisse am Ende der Programmlaufzeit zu prüfen, damit Sie den Erfolg Ihrer gemeinsamen Arbeit für sich bemessen können. Bei Fragen richten Sie sich gerne an die Projektleitung.
Wir wünschen Ihnen einen guten Auftakt für Ihre Zusammenarbeit!

Ihr Projektteam

Mentee	**Mentor_in**
Name, Vorname	Name, Vorname
Adresse (Straße, PLZ, Ort)	Adresse (Straße, PLZ, Ort)
Telefon	Telefon
E-Mail	E-Mail

Gestaltung der Mentoring-Beziehung

Welche Ziele möchten Sie bis zum Ende der Programmlaufzeit erreichen?	
Welche Inhalte und Themen möchten Sie während der Mentoring-Beziehung besprechen?	
Was wünschen Sie sich für die Zusammenarbeit?	Mentee Mentor_in

Ziele, Erwartungen und Inhalte der Mentoring-Beziehung

Die Mentoring-Beziehung besteht in dem Zeitraum:	von _____ bis _____
Wie häufig sollen die Mentoring-Gespräche stattfinden?	
Wie viel Zeit soll maximal zwischen den Gesprächen liegen?	
Wo sollen die regelmäßigen Treffen stattfinden?	
Wer wird die Treffen initiieren?	
Möchten Sie sich auch auf anderem Weg regelmäßig austauschen?	☐ per Telefon ☐ per Mail ☐ auf dem Postweg ☐ anderes, und zwar: _____

Ausstiegsmöglichkeiten

Bei Schwierigkeiten im Mentoring, die nicht allein behoben werden können, steht Ihnen Projektleiterin Dr. Elke Bertke zur Verfügung. Manchmal können sich aber auch Veränderungen ergeben, die dazu führen, dass das Mentoring nicht fortgeführt werden kann. Dies ist jeder Zeit, auch ohne Einverständnis der Tandempartnerin bzw. des Tandempartners möglich. Bitte informieren Sie in diesem Fall die Projektleiterin.

Vertraulichkeit

In der Mentoring-Beziehung wird die Privatsphäre des anderen gewahrt. Informationen, die im Rahmen der Tandemgespräche ausgetauscht werden, sind auch über den zeitlichen Rahmen des Mentoring-Programms hinaus vertraulich zu behandeln.

Projektleitung und Programmkoordination

Dr. Elke Bertke
Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen

Programm-Büro:
Zentrum für Promovierende und promovierte NachwuchswissenschaftlerInnen
an der Universität Osnabrück (ZePrOs)
Raum: 52/412
Neuer Graben 7/9, 49074 Osnabrück
Telefon: +49 541 969 6219
Mobil: +49 151 16736607
E-Mail: elke.bertke@uni-osnabrueck.de

3. Beispielformulare zur Vor- und Nachbereitung von Mentoring-Gesprächen für Mentees

Beispielformular zur Vorbereitung eines Mentoring-Gespräches

Datum des Gespräches	
Dauer	
Ort des Treffens	
Klärung organisatorischer Fragen im Vorfeld	
Welche Themen sollen besprochen werden?	
Welche Ziele werden mit diesen Themen verfolgt?	
Was für ein Vorwissen habe ich zu diesen Themen?	
Welche konkreten Fragen habe ich?	
Welche Wünsche habe ich an meine Mentorin / meinen Mentor?	
Wie hat die Umsetzung der Ergebnisse des letzten Treffens geklappt?	

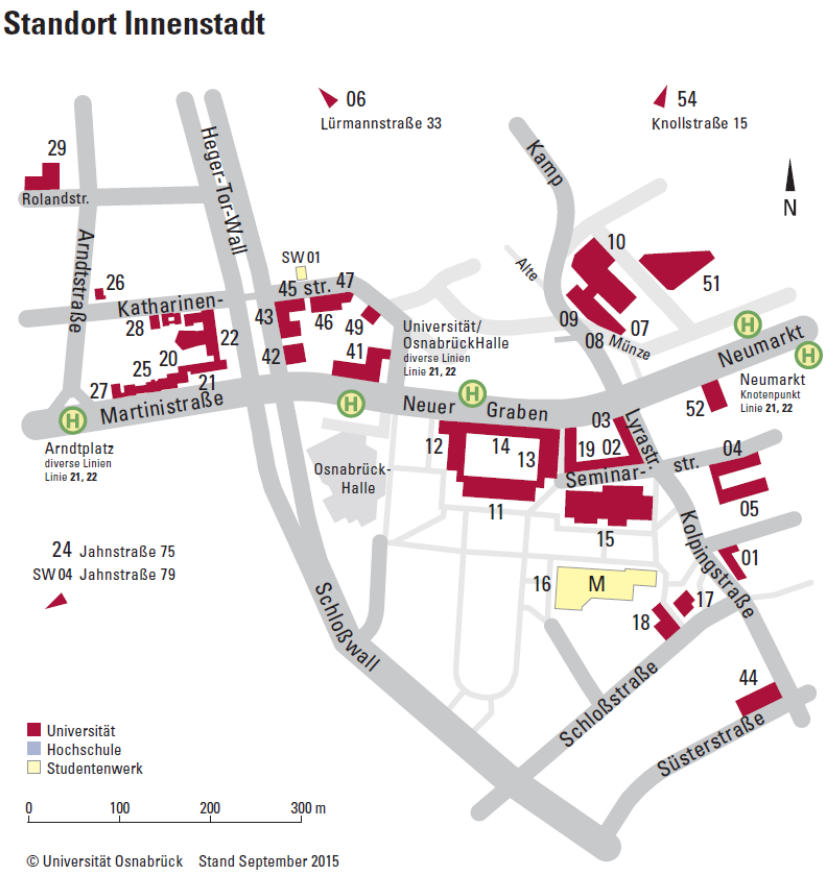
Beispielformular zur Nachbereitung von Sitzungen

Datum des Gespräches	
Dauer	
Ort des Treffens	
Welche Themen wurden besprochen?	
Zu welchen Ergebnissen sind wir gekommen?	
Was waren Vorschläge zur Umsetzung der Ergebnisse?	
Was sind meine nächsten Handlungsschritte?	
Gibt es noch offene Fragen? Wenn ja: welche?	
Was können bzw. sind Themen für das nächste Treffen?	
Wann und wo findet das nächste Treffen statt?	

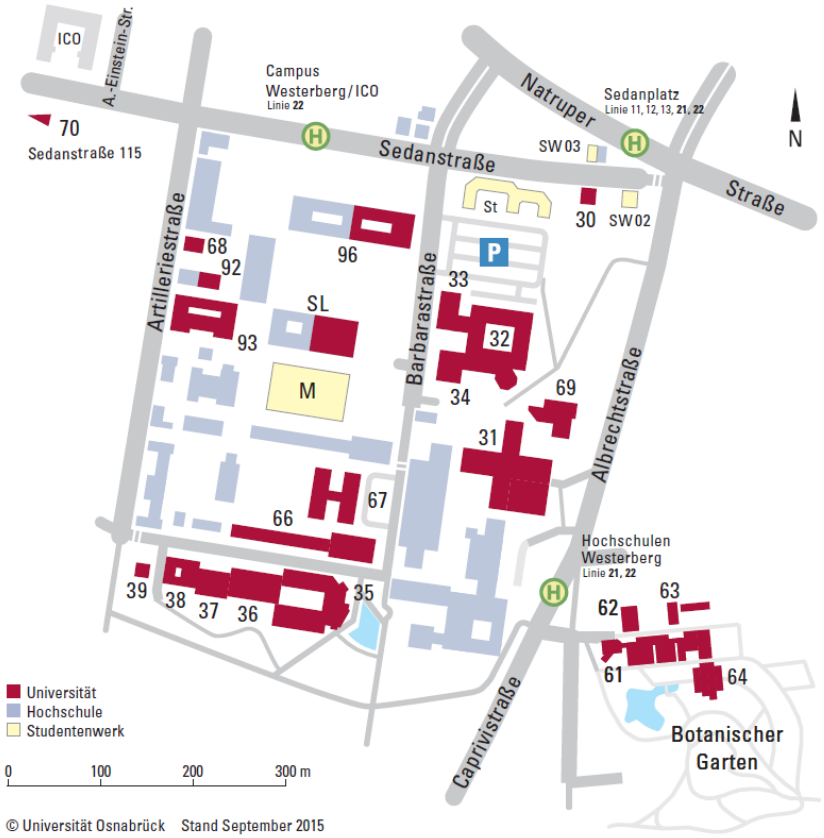
4. Lagepläne und Anfahrtsskizze der Universität Osnabrück

Unter der folgenden Adresse finden Sie den interaktiven Lageplan der Universität Osnabrück:

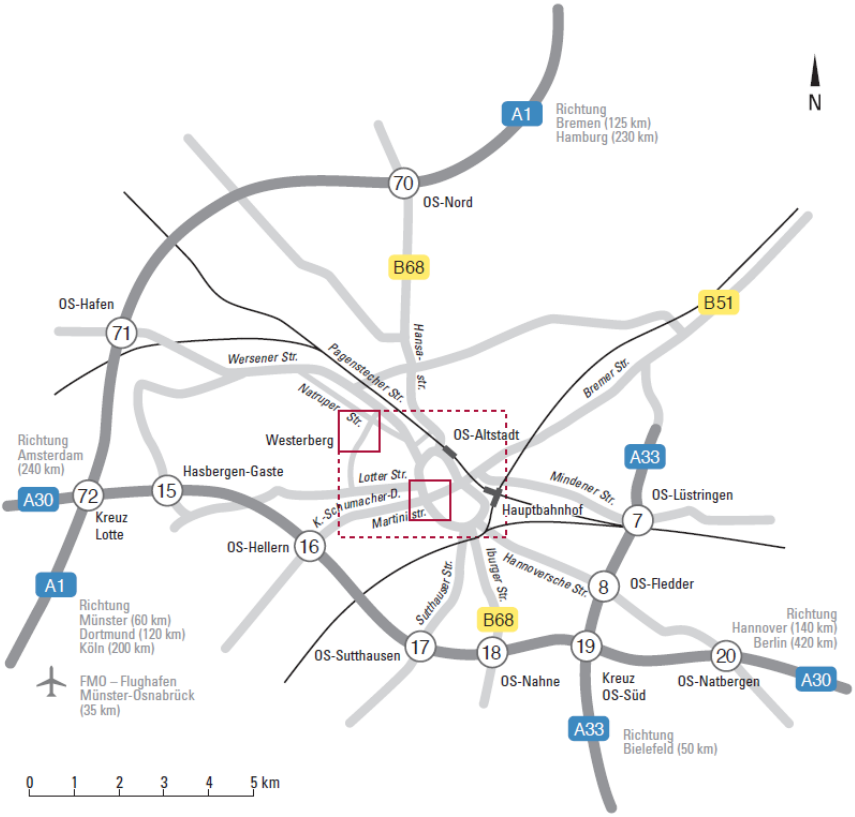
http://geo.osnabrueck.de/uni/



Standort Westerberg



Anfahrtsskizze Osnabrück



© Universität Osnabrück Stand September 2015

Dieser Leitfaden wurde erstellt von:
Dr. Elke Bertke
Projektleitung und Programmkoordination
Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen
Zentrum für Promovierende und promovierte NachwuchswissenschaftlerInnen
an der Universität Osnabrück (ZePrOs)
Raum:52 / 412
Neuer Graben 7/9, 49074 Osnabrück
Telefon: +49 541 969 6219
Mobil: +49 151 16736607
E-Mail: elke.bertke@uni-osnabrück.de