UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

# Mentoring für Doktorandinnen

## Karriereperspektiven nach der Promotion

**Mai 2020 – Mai 2021**

ZePrOs UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

MENTORING UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

www.uni-osnabrueck.de/zepros

# Vorwort

Liebe Mentor*innen, liebe Mentees,

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

Das Mentoring-Programm gehört seit 2012 zu den festen Bestandteilen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück. Es wird gezielt eingesetzt, um hochqualifizierte Doktorandinnen auf ihrem Weg in Leitungspositionen innerhalb des Wissenschaftssystems bedarfsgerecht zu unterstützen. Wir möchten mit diesem Programm einen substanziellen Beitrag dazu leisten, die Chancengerechtigkeit im Wissenschaftssystem zu erhöhen und dem Verlust hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen in der Wissenschaft entgegenzuwirken. Es ist uns daher ein Anliegen, besonders auch die Doktorandinnen, die als erste in ihren Familien studiert haben, auf ihren Karrierewegen zu begleiten.

Im Zentrum des Programms steht das One-to-one-Mentoring, in dem Nachwuchswissenschaftlerinnen für ein Jahr von ihren Mentor*innen auf ihrem Karriereweg begleitet werden. In diesen persönlichen Beratungsbeziehungen geht es vor allem um die Weitergabe von Erfahrungswissen, um die Entwicklung 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. Kai-Uwe Kühnberger
Vizepräsident für Forschung und Nachwuchsförderung
an der Universität Osnabrück

## Inhalt

**1. Die Mentoring-Programme für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Osnabrück - Hintergrund ... 3**

**2. Das Projektteam und der wissenschaftliche Beirat ... 6**

2.1 Das Projektteam ... 6

2.2. Der wissenschaftliche Beirat ... 7

**3. Mentoring für Doktorandinnen - Programmkonzept ... 8**

3.1 Ziele des Mentoring-Programms für Doktorandinnen ... 8

3.2 Zielgruppe ... 9

3.3 Programmkomponenten ... 9

3.4 Seminarsprache ... 14

**4. Anregungen für die erfolgreiche Gestaltung einer Mentoring-Beziehung ... 15**

4.1 Was ist Mentoring? ... 15

4.2 Mentees: Rolle - Aufgaben - Nutzen ... 16

4.3 Mentor*innen: Rolle - Aufgaben - Vorteile ... 17

4.4 Rahmenbedingungen und Gestaltung einer Mentoring - Beziehung ... 20

4.4.1 Phasen im Mentoring-Prozess ... 20

4.4.2 Klären der Rahmenbedingungen im Erstgespräch zwischen Mentee und Mentor*in ... 21

4.4.3 Vorschläge für die Vor- und Nachbereitung der Mentoring-Gespräche ... 22

**5. Literatur ... 23**

**6. Anhang ... 25**

# 1. Die Mentoring-Programme für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Osnabrück - Hintergrund

Mentoring-Programme bilden eine zentrale Komponente der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück. Sie verfolgen das Ziel, hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftler*innen bei der Entwicklung ihrer individuellen Karrierewege zu unterstützen. Zugleich sollen sie einen Beitrag zur Stärkung von Chancengerechtigkeit im Wissenschaftssystem leisten. Die Mentoring-Programme sind im Zentrum für Promovierende und Postdocs an der Universität Osnabrück (ZePrOs) verortet, das sämtliche Aktivitäten der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück bündelt.

Bereits in 2012 initiierte die Universität Osnabrück die Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen vor dem Hintergrund, dass Frauen trotz ausgezeichneter Qualifikation und hoher Motivation in Führungspositionen innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems noch immer deutlich unterrepräsentiert sind. Mit dem als "leaky pipeline" bekannten Phänomen geht den Universitäten und Hochschulen bis heute beträchtliches wissenschaftliches Potential verloren (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) 2018). Ein ähnliches Bild zeichnet sich in außerwissenschaftlichen Bereichen bei der Betrachtung des Frauenanteils in leitenden Positionen ab. Der durchschnittliche Anteil an Frauen in Führungspositionen lag im Jahr 2017 bei rund 30 Prozent (Holst & Friedrich 2017).

Eines der zentralen Anliegen der Programme ist es, der stetigen Abnahme des Frauenanteils mit steigender Qualifizierungsstufe und der Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen entgegenzuwirken.

Die Programme haben sich in der Vergangenheit als äußerst erfolgreiche Instrumente zur Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses bewährt, wie auch die begleitenden Evaluationen im Zuge der Qualitätssicherung belegen. Während der zurückliegenden Projektphase haben in sieben Durchgängen 90 Mentees die modular aufgebauten Programme erfolgreich durchlaufen und mit ihren Mentor*innen zu karrierespezifischen Themen gearbeitet. Aufgrund der erzielten Projekterfolge wird die Universität Osnabrück die Mentoring-Programme nach 2019 fortführen.

Im Rahmen der gleichstellungsorientierten und chancengerechten Personalentwicklung der Universität Osnabrück wurde die Zielsetzung der Mentoring-Programme 2019 um einen weiteren Aspekt von Chancengerechtigkeit erweitert. So wurde neben Gender das

Diversitymerkmal „Bildungsherkunft“ in die Programmkonzeption integriert. Damit reagiert das ZePrOs auf Ergebnisse von Studien, die eine zunehmende soziale Selektivität im Wissenschaftssystem belegen. So sind Wissenschaftler*innen mit nichtakademischem Hintergrund in allen wissenschaftlichen Qualifizierungsstufen sowie auf Ebene der Professur stark unterpräsentiert. Unter den Promovierenden beträgt ihr Anteil lediglich 30% (Lenger 2008). Eine besonders hohe soziale Geschlossenheit wird auf Ebene der Juniorprofessur vermutet (Möller 2015), wobei fachspezifische Unterschiede zu berücksichtigen sind (Zimmer 2017). Auch außerhalb des Wissenschaftssystems lässt sich feststellen, dass die Bildungsherkunft für Promovierte eine zentrale Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen spielt und auch hier zu Ungleichheiten führt (Hartmann und Kopp 2001).

Vor diesem Hintergrund bietet das ZePrOs zwei zielgruppenspezifische Mentoring-Programme im Wechsel an, die sowohl die Stärkung der Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern innerhalb des Wissenschaftssystems als auch die Reduzierung von Ungleichheiten in Bezug zur Bildungsherkunft fokussieren. Diese Ziele werden in den beiden Programmen konzeptionell unterschiedlich umgesetzt. Das für die Promotionsphase entwickelte Mentoring-Programm richtet sich weiterhin speziell an Doktorandinnen. Das Programm für die Postdoc-Phase und die Juniorprofessur wird erstmals für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geöffnet.

**Mentoring-Programme des ZePrOs:**

1. „*Karriereperspektiven nach der Promotion*“: Das zwölfmonatige Programm ist für alle Doktorandinnen der Universität Osnabrück ausgerichtet. Es setzt einen Schwerpunkt auf die Unterstützung der beruflichen Orientierung und die strategische Laufbahnausrichtung nach der Promotion. Das Programm richtet sich insbesondere an Doktorandinnen aller Fachbereiche der Universität Osnabrück, die eine Universitäts- oder Fachhochschulprofessur anstreben bzw. die sich in der Orientierungsphase mit Blick auf die berufliche Laufbahn nach der Promotion befinden.

2. „*Wege zur Professur*“: Das 18-monatige Mentoring-Programm für Postdocs und Juniorprofessor*innen bietet hochqualifizierten Wissenschaftler*innen gezielte Unterstützung und Professionalisierung auf dem Karriereweg zur Professur. Der Programmstart ist für Mai 2021 geplant.

Die Mentoring-Programme basieren auf den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V.[1] und sind modular konzipiert. Sie setzen sich aus drei zentralen Komponenten zusammen:

[1] https://www.forum-mentoring.de/

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

Darüber hinaus dient ein Rahmenprogramm der Qualitätssicherung und Formalisierung. Die Programmteilnehmer*innen werden in 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 Programmteilnehmer*innen verantwortlich ist.

Bundesweite Studien belegen die Wirksamkeit und den individuellen Nutzen der Mentoring-Programme für den wissenschaftlichen Nachwuchs (vgl. Briedis et al. 2013, Krempkow et al. 2016, Höppel 2016), die heute an über 100 Universitäten und Hochschulen eingesetzt werden und sich als feste Komponenten der Nachwuchsförderung etabliert haben.

# 2. Das Projektteam und der wissenschaftliche Beirat

## 2.1 Das Projektteam

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

**Programmkoordination**

Dr. Marie-Kathrin Drauschke
Referentin im Zentrum für Promovierende und Postdocs
an der Universität Osnabrück (ZePrOs)
Raum: 52/ 410, Neuer Graben 7-9, 49074 Osnabrück
Telefon: +49 541/ 969-4897
E-Mail: mentoring@uni-osnabrueck.de

**Projektleitung**

Dr. Elke Bertke
Referentin im Zentrum für Promovierende und Postdocs
an der Universität Osnabrück (ZePrOs)
Raum: 52/ 412, Neuer Graben 7-9, 49074 Osnabrück
Telefon: +49 541 969 6219
E-Mail: mentoring@uni-osnabrueck.de

Die Programmkoordinatorin ist Ansprechpartnerin für alle Beteiligten. Sie 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 externen Referent*innen, die Moderation themenbezogener Netzwerkabende sowie die Qualitätssicherung der Programme. Die Programmkoordination und die Projektleitung arbeiten in enger Abstimmung mit der für die Mentoring-Programme zuständigen **Steuerungsgruppe**, der die Verantwortlichen für die Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück angehören:

- Prof. Dr. Kai-Uwe Kühnberger, Vizepräsident 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

## 2.2. Der wissenschaftliche Beirat

Um den langfristigen Erfolg der Mentoring-Programme für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Osnabrück zu gewährleisten, werden die Programme durch den wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs begleitet. Der Beirat setzt sich aus Professor*innen sämtlicher Fachbereiche (FB) der Universität Osnabrück, Mitgliedern der Promovierendenvertretung *promos* und Vertreter*innen der Postdocs zusammen[2].

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.in Dr. Andrea Lenschow | FB 01 | Kultur- und Sozialwissenschaften |
| Prof. Dr. Georg Steins | FB 03 | Erziehungs- und Kulturwissenschaften |
| Prof. Dr. Jochen Gemmer | FB 04 | Physik |
| Prof. Dr. Roland Brandt | FB 05 | Biologie/Chemie |
| Prof. Dr. Markus Spitzweg | FB 06 | Mathematik/Informatik |
| Prof.in Dr. Ursula Stockhorst | FB 08 | Humanwissenschaften |
| Prof. Dr. Joachim Wilde | FB 09 | Wirtschaftswissenschaften |
| Prof. Dr. Oliver Dörr | FB 10 | Rechtswissenschaften |
| Prof. Dr. Kai-Uwe Kühnberger | Vizepräsident für Forschung und Nachwuchsförderung | |

[2] https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/wissenschaftlicher_beirat.html

# 3. Mentoring für Doktorandinnen - Programmkonzept

## 3.1 Ziele des Mentoring-Programms für Doktorandinnen

Das Mentoring-Programm für Doktorandinnen „*Karriereperspektiven nach der Promotion*“ zielt darauf ab, hochqualifizierte Nachwuchskräfte in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung bedarfsgerecht zu unterstützen. Es setzt einen Schwerpunkt auf die Unterstützung der beruflichen Orientierung und die strategische Laufbahnausrichtung nach der Promotion. Die Universität Osnabrück möchte mit diesem Programm besonders auch diejenigen in der Karriereentwicklung begleiten, die als erste in ihrer Familie ein Studium abgeschlossen haben.

Perspektivisch soll das Programm einen Beitrag leisten zur Erhöhung des Anteils von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen. Darüber hinaus soll das Programm durch die Stärkung des Diversitätsbewusstseins zukünftiger Führungskräfte zu mehr Chancengerechtigkeit im Wissenschaftssystem beitragen.

Die Mentees stärken durch Ihre Teilnahme wichtige karrierererelevante Kompetenzen, bauen ihre individuellen und interdisziplinären Netzwerke aus und schärfen ihre Führungs- und Wissenschaftsprofile. Mit Blick auf das Programmziel, die Chancengerechtigkeit innerhalb des Wissenschaftssystems zu stärken, werden Diversity-Kompetenzen[3] und diversitätssensibles Führungshandeln als wesentliche Schlüsselkompetenzen zukünftiger Führungskräfte erachtet. Die Stärkung dieser Kompetenzen ist daher integraler Bestandteil des Programms. Im Rahmen der Mentoring-Beziehungen, der Zusammenarbeit in den Peer Groups und der Qualifizierungsseminare erhalten die Mentees einen vertieften Einblick in Strukturen, Prozesse sowie informelle Spielregeln innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems.

Die Ziele des Mentoring-Programms für Doktorandinnen lassen sich somit folgendermaßen zusammenfassen:

- Förderung individueller Karrieren von Doktorandinnen

[3] Unter Diversity-Kompetenz verstehen wir eine berufliche Schlüsselqualifikation, die verschiedene soziale und kommunikative Kompetenzen umfasst. Sie misst sich daran, wie mit der vielfältigen Gesellschaft umgegangen wird. Zur Diversity-Kompetenz zählt es, frei von Vorurteilen zu sein und individuelle Personen anzuerkennen. Ferner bilden eine sprachliche Sensibilität sowie die Vermeidung von Stereotypen, Zuschreibungen und Ausgrenzungen zentrale Komponenten der Diversity-Kompetenz (vgl. Jäger 2013). Zu den Elementen von Diversity-Kompetenz zählen zudem der Umgang mit Ambivalenz, die Ambiguitätstoleranz, die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Flexibilität, die Einsicht in die Notwendigkeit reflexiven Handelns, das Denken in Zusammenhängen sowie eine ausgeprägte Analysefähigkeit (Schröer 2012).

- Erschließung des wissenschaftlichen Potenzials von Frauen
- Schärfung des (Selbst-)Bewusstseins für Kompetenzen, die während der Promotion erlangt werden und Ausbau karriererelevanter Schlüsselkompetenzen
- Ausbau interdisziplinärer und hierarchieübergreifender Netzwerke
- Förderung von Chancengerechtigkeit innerhalb des Wissenschaftssystems durch eine Schärfung des Diversitätsbewusstseins zukünftiger Führungskräfte
- Erhöhung des Anteils von Frauen und besonders von Personen mit nichtakademischem Familienhintergrund in wissenschaftlichen Führungspositionen.

## 3.2 Zielgruppe

Das Programm richtet sich speziell an alle Doktorandinnen der Universität Osnabrück, die eine leitende Funktion in der Wissenschaft bzw. eine Universitätsprofessur oder eine Fachhochschulprofessur anstreben. Gleichermaßen richtet es sich an die Doktorandinnen, die sich mit Blick auf die berufliche Laufbahn innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft nach der Promotion orientieren möchten, um eine informierte Entscheidung für den weiteren Karriereweg zu treffen.

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 Gruppenzusammensetzung.

## 3.3 Programmkomponenten

Durch die Teilnahme am Mentoring-Programm für Doktorandinnen haben die Mentees die Gelegenheit, fördernde Beziehungen zu ihren Mentor*innen aufzubauen. Im Zuge der Programmumsetzung werden auch alternative Karrierewege neben der Professur in die Entwicklung der Karriereperspektiven der Mentees einbezogen. Dies ist aus drei Gründen erforderlich:

- Die berufliche Orientierung und das Sammeln von Erfahrungen und Erkenntnissen aus unterschiedlichen Bereichen ist die Grundlage für eine informierte Entscheidung für eine wissenschaftliche Laufbahn.

- Die Entwicklung von alternativen Karriereperspektiven bzw. eines „Plan B“ gehört zu den wichtigen Elementen einer strategischen Karriereplanung.
- Berufliche Erfahrungen außerhalb der Hochschule zählen zu den zentralen Voraussetzungen für eine Fachhochschulprofessur.

Daher bietet das Mentoring-Programm - zum Beispiel durch die Akquise von Mentor*innen aus außerwissenschaftlichen Bereichen – Möglichkeiten, Erfahrungen und Informationen mit Blick auf verantwortungsvolle Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft zu sammeln.

Die Zusammenarbeit im Mentoring erfolgt in Form des One-to-one-Mentoring. Darüber hinaus wird den Programmteilnehmerinnen die Möglichkeit eröffnet, karrierererelevante Netzwerke zu nutzen, sich durch die Zusammenarbeit in Peergroups gegenseitig zu beraten und voneinander zu profitieren. Zudem nehmen sie an einem anspruchsvollen, bedarfsorientierten Seminarprogramm teil. Der Programmdurchlauf umfasst zwölf Monate und beginnt im Mai 2020.

Der Programmablauf ist folgendermaßen geplant:

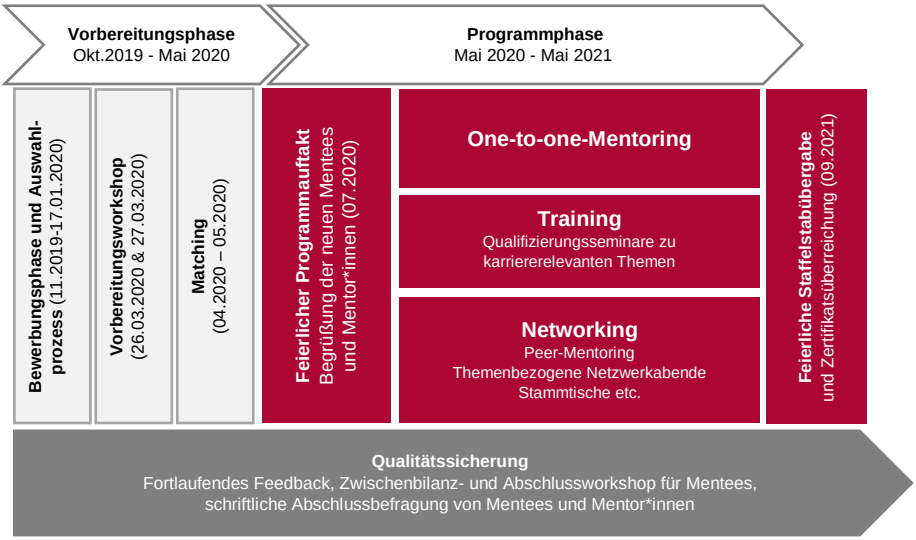



Abbildung 1: Konzeptioneller Programmaufbau des Mentoring-Programms für Doktorandinnen

Nachfolgend werden die einzelnen Programmkomponenten in einer Übersicht näher erläutert. Die aktuellen Termine werden zudem auf der Programmhomepage veröffentlicht[4] und können der Übersicht im Anhang entnommen werden.

[4] http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/mentoring.html (01.03.2019)

Das **One-to-one-Mentoring** startet im Mai 2020 mit den Erstgesprächen. Diese finden im direkten Anschluss an den Matching-Prozess statt, in dem die Mentor*innen für das Programm geworben und die Tandems zusammengeführt werden. Detaillierte Erläuterungen zum One-to-one-Mentoring sowie Anregungen zur Gestaltung einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung sind in Abschnitt 4 dargelegt. Das One-to-one-Mentoring wird durch ein weiteres Mentoring-Format, dem Peer-Mentoring ergänzt, in dem die Mentees in Kleingruppen zusammenarbeiten.

**Training.** Das Seminarprogramm wird speziell auf die Bedürfnisse der Mentees abgestimmt. Als Referent*innen werden Expert*innen mit Mentoring-Erfahrung, Gender- und Diversity-Kompetenzen engagiert. Die jeweils ein- bis zweitägigen Veranstaltungen sind zum Beispiel zu den folgenden Themen geplant:

- Strategische Karriereentwicklung
- Selbstpräsentation für Doktorandinnen: Sichtbar werden, Chancen nutzen, Ziele definieren
- Diversity als Führungskompetenz

Die thematische Ausrichtung eines weiteren Seminars wird von den Mentees selbst im Rahmen des Vorbereitungsworkshops gewählt. Die Themen Gender und Diversity werden auf die unterschiedlichen Kontexte der Seminare bezogen und in die Seminare integriert. In dem Seminar: „Diversity als Führungskompetenz“ werden die Themen explizit behandelt.

**Netzwerkaktivitäten.** 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 Mentoring-Netzwerk soll im Zuge weiterer Programmdurchläufe wachsen und durch jährliche Netzwerktreffen lebendig bleiben. So werden beispielsweise ehemalige Mentor*innen und Mentees zu öffentlichen Vorträgen oder größeren Veranstaltungen im Rahmen der Programme eingeladen.

Zu den Elementen der Netzwerkaktivitäten zählen:

- **Peer-Mentoring**. Die regelmäßigen Treffen der aus fünf bis sieben Mentees bestehenden Peergroups finden auf der Grundlage der Konzepte der „*Kollegiale Beratung*“ (Tietze 2003) bzw. „*Erfolgsteams*“ (Frohnen 2009, Sher 2000) statt. In regelmäßigen Treffen 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.
- Selbstorganisierte Treffen der Mentees als **Gesamtgruppe**. Die 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. Mögliche Aktivtäten sind z.B. ein regelmäßiger Mentee-Stammtisch oder gemeinsame Mittagessen.
- **Themenbezogene Netzwerkabende**. Die Diskussionsabende tragen zur Vertiefung einzelner karrierererelevanter und wissenschaftspolitischer Themen bei. Zu den Abenden werden die Mentor*innen und Mentees sowie in Abhängigkeit zum Thema weitere Angehörige der Universität Osnabrück eingeladen. Ebenso besteht die Möglichkeit, Referent*innen oder Expert*innen für einleitende Impulsreferate bzw. Statements hinzuzuziehen. Die Themen der Netzwerkabende werden von den Programmteilnehmerinnen im Vorbereitungsworkshop gewählt. Die Diskussionsabende werden von den Peergroups der Mentees geplant und umgesetzt.
- **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. Im Rahmen des Qualitätsmanagements der Mentoring-Programme wird zur Programmhalbzeit eine Zwischenbilanz und zum Ende der Programmlaufzeit eine abschließende Evaluierung durch die Teilnehmenden vorgenommen.
- **Der Vorbereitungsworkshop** für Mentees findet vor dem offiziellen Programmstart am 26. und 27. März 2020 statt. Der Workshop dient dem Kennenlernen der Mentees untereinander und der Konkretisierung des gesamten Programmablaufs. Die Programmteilnehmerinnen werden in das Mentoring-Programm sowie in ihre Rolle als Mentee eingeführt. Die individuellen Programmziele der Mentees werden spezifiziert, die Wahl der Wunschmentor*innen konkretisiert und die Tandem-Beziehungen vorbereitet.

- **Matching-Prozess.** Sobald sich die Mentees für ihre Wunschmentor*innen entschieden haben, wird seitens der Hochschulleitung und der Programmleitung Kontakt zu den potentiellen Mentor*innen aufgenommen. Der Matching-Prozess ist abgeschlossen, sobald sich die Mentee und die Mentorin bzw. der Mentor nach dem Erstgespräch dazu entschieden haben, gemeinsam als Mentoring-Tandem für die Dauer der Programmlaufzeit zu arbeiten.

- Zu Beginn des Mentoring-Programms werden die neuen Tandems am 8. Juli 2019 im Rahmen einer **feierlichen Auftaktveranstaltung** begrüßt. Der offizielle Auftakt des Programmdurchlaufes ist mit einer Podiumsdiskussion zum Thema „*Karrierewege erfolgreicher Frauen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft*“ verbunden.

- **Qualitätssicherung.** Grundlage der Programme sind die „*Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft*“ des **Forum Mentoring e.V.**[5], die sich auf
    - konzeptionelle Voraussetzungen (z.B. Zielbestimmung und Bedarfsanalyse),
    - institutionelle Rahmenbedingungen (z.B. Informations-, Veranstaltungs- und Qualitätsmanagement) und
    - Programmstrukturen und -elemente (z.B. mehrstufiges Auswahlverfahren, Rahmenveranstaltungen)

  beziehen (vgl. Wolf & Bertke, 2017, 175-195).

Ein wesentlicher Faktor für die Wirksamkeit der Programme ist die Eigenverantwortung und das Engagement der teilnehmenden Mentees. Bereits im Vorbereitungsworkshop werden die Mentees intensiv mit dem Mentoring-Prozess und den Rahmenbedingungen des Programms vertraut gemacht. Der Vorbereitungsworkshop dient zudem der Programmplanung, die auf den Bedarf der Mentees ausgerichtet wird. Die Qualitätssicherung des Mentoring-Programms wird fortlaufend gewährleistet, um das Programm optimal an die Bedürfnisse und die Anforderungen der Mentees und Mentor*innen anzupassen. Neben den Evaluationen sämtlicher Veranstaltungen findet am 27. November 2020 ein **Zwischenbilanzworkshop** und am 11. Juni 2021 ein **Abschlussworkshop** für Mentees statt. Beide Workshops bieten Raum für Erfahrungsaustausch,

[5] https://www.forum-mentoring.de/ (23.05.2019)

Reflexion 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 das Qualitätsmanagement eine **schriftliche Befragung der Mentees und Mentor*innen** nach Abschluss des Programms.

Die Mentees erhalten nach Abschluss des Mentoring-Prozesses ein **Zertifikat**. Voraussetzung hierfür ist die Teilnahme am Rahmen- und Seminarprogramm. Ebenso erhalten die Mentor*innen ein Zertifikat für ihr ehrenamtliches Engagement in der Nachwuchsförderung.

## 3.4 Seminarsprache

Die Seminarsprache ist Deutsch. Bei Bedarf können einzelne Veranstaltungen (z.B. Diskussionen und Gruppenarbeiten, das One-to-one-Mentoring und Netzwerkabende) auch in englischer Sprache angeboten werden. Sollten Sie die Durchführung einzelner Programmkomponenten auf Englisch wünschen, kontaktieren Sie bitte die Programmkoordinatorin Dr. Marie-Kathrin Drauschke (mentoring@uni-osnabrueck.de).

# 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 & Hansen, 2002, 8).

Bei dem One-to-one-Mentoring geht es um die individuelle Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung der Mentees (Haasen 2001, 15). Es handelt sich um eine Form informellen Lernens, bei dem Erfahrungen und Wissen zwischen Menschen unterschiedlicher Entwicklungs- und Hierarchiestufen ausgetauscht werden (Schell-Kiehl 2007, 17).

Abbildung 2: Skizze der Mentoring-Beziehung

Die Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung beruht in erster Linie auf den individuellen Bedürfnissen der Beteiligten. So werden Ziele, Themen und Rahmenbedingungen - wie die Häufigkeit und Dauer der Gespräche - gemeinsam von der Mentee und ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen festgelegt.

Die Häufigkeit der Treffen zählt zu den Erfolgskriterien einer Mentoring-Beziehung. Je häufiger sich ein Tandem trifft bzw. in Kontakt ist, desto eher werden Entwicklungsprozesse angestoßen (vgl. Höppel 2016, 106).

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 (z.B. durch eine Arbeitsbeziehung oder ein Betreuungsverhältnis während der Promotion) 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 2001, 228-241, Höppel 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. Daher übernimmt die Mentee die aktive Rolle im Rahmen der Mentoring-Kooperation.

**Die Rolle der Mentee** (nach Haasen 2001, 218)

**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.

**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.

**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 versuchen Ergebnisse und Lösungen umsetzen, die gemeinsam in der Mentoring-Beziehung erarbeitet wurden. Auf diese Weise werden Veränderungen sichtbar. Erfolge, aber auch Misserfolge, können wiederum reflektiert werden und der Lernprozess 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 und Mut entwickeln, die eigene Karriere zielstrebig anzugehen. 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 Strategien erarbeiten, wie zum Beispiel für die Vorbereitung beruflicher Entscheidungen, den Umgang mit Stress, die Lösung beruflicher Konflikte oder auch 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 2001, 207 - 227).

## 4.3 Mentor*innen: Rolle - Aufgaben - Vorteile

In Abhängigkeit zu den beruflichen Zielsetzungen der Programmteilnehmerinnen werden Professor*innen sowie Führungskräfte aus Unternehmen, Verwaltungen, öffentlichen Einrichtungen, Politik und anderen außerwissenschaftlichen Arbeitsbereichen als Mentor*innen für das Programm geworben. Mentor*innen leisten durch die Übernahme ihres Amtes einen außerordentlich wichtigen Beitrag zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Ihnen bietet sich dadurch die Chance, eine Nachwuchskraft zu inspirieren, zu motivieren und Wissen mit zukünftigen Führungskräften zu teilen.

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). Neben den persönlichen Treffen können, je nach Vereinbarung, Telefon oder Skype-Gespräche bzw. E-Mail-Kontakte hinzukommen. Im Durchschnitt vereinbaren Mentees und Mentor*innen ca. vier Treffen während der einjährigen Programmlaufzeit. Die Mentor*innen werden darüber hinaus zu Veranstaltungen des Rahmenprogramms (z.B. der Staffelstabübergabe) sowie den themenbezogenen Netzwerkabenden eingeladen.

**Die Rolle von Mentor*innen** 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, ebenso wie Vertraulichkeit und Ehrlichkeit.

Zu den Aufgaben der Mentor*innen 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 2001, 228 - 241). Es ist nicht die Rolle der Mentorin bzw. des Mentors zusätzliche Promotionsbetreuerin bzw. Promotionsbetreuer zu sein. Ebenso können Mentees nicht von Mentor*innen erwarten einen Job vermittelt zu bekommen.

In welcher Form Mentor*innen ihre Mentees unterstützen können, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

**Checkliste: Wie fördern Sie Ihre Mentee?** (Haasen 2001, 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 2001, 228-241).

**Mentoring ist kein einseitiger Prozess. Auch Mentor*innen profitieren vom Mentoring und vom generationenübergreifenden Wissenstransfer.** 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 Mai 2020 bis Mai 2021 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:

| **Phase 1:** Anfangsphase | **Phase 2:** Arbeitsphase | **Phase 3:** Abschluss |
|---|---|---|
| Klären der Grundlagen für die Zusammenarbeit:<br>▪ Kennenlernen und gegenseitiges Vertrauen schaffen (u.a. Austausch über professionelle Biografien)<br>▪ Klären von Erwartungen und Rollenvorstellungen<br>▪ Formulierung von Zielen<br>▪ Treffen von Vereinbarungen und Festlegen von Regeln | Das Tandem findet die zu beiden Persönlichkeiten passende Offenheit.<br>Kennzeichen der Phase:<br>▪ Selbstreflexion der Mentor*innen und Mentees über ihr Vorgehen<br>▪ Gegenseitiges Feedback | Am Ende der Programmlaufzeit wird die Mentoring-Beziehung bewusst abgeschlossen:<br>▪ Bilanz ziehen<br>▪ Dank und Würdigung der Ergebnisse<br>▪ Finden neuer Rollen, in denen sich Mentor*in und Mentee in Zukunft begegnen können |

Abbildung 3: Phasen im Mentoring-Prozess in Anlehnung an Schmid & Haasen 2011, 62

### 4.4.2 Klären der Rahmenbedingungen im Erstgespräch zwischen Mentee und Mentor*in

Zu den Kriterien einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung zählt es, direkt zu Beginn über die Ziele zu sprechen, die mit dem Mentoring erreicht werden sollen. Dies erleichtert auf der einen Seite die spätere gemeinsame Erfolgsmessung und auf der anderen Seite bietet die Zieldefinition eine erste Orientierung für die Struktur der Mentoring-Beziehung (Höppel 2016). Ebenso ist es hilfreich, zu Beginn die Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit zu definieren. Für das Erstgespräch wird den Mentees und Mentor*innen daher ein Leitfaden zur Verfügung gestellt, der als Hilfestellung zur Besprechung der Grundlagen für die zukünftige Zusammenarbeit des Mentoring-Tandems dienen kann (Anhang). Dieser Leitfaden ist als freiwilliges Angebot zu verstehen. 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 und ggf. ergänzt und geändert werden. Denn oftmals ergeben sich in der Zusammenarbeit neue oder weitere Ziele und Themen.

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.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über den möglichen Inhalt der Mentoring-Erstgespräche.

Tabelle 1: Vorschläge für das Klären von Grundlagen für die Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem (nach Schmid und Haasen 2011, 66)

| | |
|---|---|
| **Inhalt** | ▪ Welche Erwartungen haben Sie aneinander? Was erhoffen/erwarten Sie sich von der Mentoring-Beziehung?<br>▪ Wer trägt was zum Gelingen der Mentoring-Beziehung bei?<br>▪ Welche Ziele haben Sie jeweils?<br>▪ Woran werden Sie beide merken, dass die Ziele erreicht wurden?<br>▪ Welche Themen sind schon jetzt erkennbar, die im Mentoring besprochen werden können?<br>▪ In welcher Form kann die Mentee die Treffen inhaltlich vorbereiten?<br>▪ In welcher Form sollen die Ergebnisse der einzelnen Treffen protokolliert oder nachbereitet werden?<br>▪ Gibt es Themen, die nicht angesprochen werden sollen? |
| **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? |
| **Organisation** | ▪ Wie häufig wollen Sie sich treffen? Wie viele Treffen können Sie schon im Voraus festlegen?<br>▪ Wer ergreift die Initiative für die Treffen?<br>▪ Sind auch telefonischer und E-Mail-Kontakt geplant?<br>▪ Wie häufig darf das sein? Gibt es bestimmte Zeiten, zu denen die Mentee nicht anrufen soll?<br>▪ Ist eine Begleitung zu Terminen, Veranstaltungen, Netzwerken geplant? Zu welchen wäre das möglich?<br>▪ Wie gehen Sie mit Terminverschiebungen um? |
| **Revision** | ▪ Wie wollen Sie Bilanz ziehen, um zu sehen, was Sie erreicht haben?<br>▪ Was geschieht, wenn Ihre Vereinbarungen über Ablauf und Organisation des Mentorings von einer Seite nicht mehr eingehalten werden?<br>▪ Was müsste passieren, dass Sie für sich zu dem Entschluss kommen, das Mentoring nicht weiterführen zu wollen?<br>▪ Was könnten Anzeichen für die/den Tandempartner*in sein, an denen sie/er merkt, dass Sie unzufrieden mit der Mentoring-Beziehung sind? |

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

Es ist hilfreich für die Zusammenarbeit im Mentoring-Prozess, wenn die Mentees die Themen für die jeweiligen Mentoring-Sitzungen im Vorfeld konkretisieren und Erwartungen kommunizieren.

Mit Blick auf die Zielerreichung im Mentoring-Prozess wird den Mentees zudem 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.

# 5. Literatur

Briedis, Kolja, Steffen Jaksztat, Julia Schneider, Anke Schwarzer, Mathias Winde (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Edition Stifterverband. Essen. http://www.dzhw.eu/pdf/22/projektbericht_personalentwicklung.pdf (14.10.2016)

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)

Frohnen, Anja (2009): Promotionserfolgsteams. Mit Peer-Coaching-Kompetenz zur individuellen Leistungssteigerung. OSC Organisationsberatung Supervision und Coaching 16:150-164.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Materialien der GWK. Heft 60.

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

Hartmann, Michael & Johannes Kopp (2001): Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53 (3): 436–466.

Holst, Elke & Martin Friedrich (2017): Führungskräfte-Monitor 2017 - Update 1995-2015. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.), Politikberatung kompakt 121.

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.

Höppel, Dagmar (2016): Aufwind mit Mentoring. Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft. Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung, Band 11. Nomos.

Jäger, Kathleen (2013): Diversity-Kompetenz: Eine Schlüsselqualifikation für Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare. Deutsches Institut für Menschenrecht und Vielfalt. Berlin.

Krempkow, Rene, Thorben Sembritzki, Ramona Schürmann, Mathias Winde (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., https://www.stifterverband.org/akademische-personalentwicklung (14.10.2016).

Lenger, Alexander (2008): Die Promotion. Ein Reproduktionsmechanismus sozialer Ungleichheit. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Möller, Christina (2015): Herkunft zählt (fast) immer. Soziale Ungleichheiten unter Universitätsprofessorinnen und -professoren. Bildungssoziologische Beiträge. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

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

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

Schröer, Hubertus (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit. ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 1/2012, Seiten 1-13.

Sher, B. (2000). Wishcraft. Vom Wunschtraum zum erfüllten Leben. Tübingen: Universitätsverlag, Tübingen.

Tietze, Kim-Oliver (2003): Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Rowohlt Taschenbuchverlag. Reinbek.

Wolf, Henrike & Elke Bertke (2017): Qualitätsstandards für Mentoring-Programme in der Wissenschaft. In: Petersen, Renate, Mechthild Budde, Pia Simone Brocke, Gitta Doebert, Helga Rudack und Henrike Wolf (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Springer VS, Wiesbaden.

Zimmer, Lena (2018): Das Kapital der Juniorprofessur. Einflussfaktoren bei der Berufung von der Junior- auf die Lebenszeitprofessur. Springer. Wiesbaden.

# 6. Anhang

1. Programmübersicht und aktuelle Termine (Stand: Oktober 2019) 26
2. Leitfaden für das Erstgespräch zwischen Mentee und Mentor*in 30
3. Beispielformulare zur Vor- und Nachbereitung von Mentoring-Gesprächen für Mentees 34
4. Lagepläne der Universität Osnabrück 36

## 1. Programmübersicht und aktuelle Termine (Stand Oktober 2019)

| | | |
|---|---|---|
| Mi., 21.Okt. 2019 | **Start des Bewerbungsverfahrens** | Vorbereitungsphase |
| Do., 17. Jan. 2020 | **Bewerbungsschluss** | |
| Jan. / Feb. 2020 | **Persönliche Gespräche der Bewerberinnen mit der Programm-kommission** | |
| Do., 26. März 2020 (13.00-18.00 Uhr)<br><br>Fr., 27. März 2020 (9.00-13.00 Uhr) | **Vorbereitungsworkshop für Mentees**<br>Ziel des Workshops ist das Schaffen einer gemeinsamen Handlungsbasis für das 12-monatige 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.<br><br>Leitung: Dr. Marie-Kathrin Drauschke (Programmkoordination), Dr. Elke Bertke (Projektleitung), ZePrOs | |
| April 2020 (17.30-20.00 Uhr) | **Kollegialer Erfahrungsaustausch mit ehemaligen Mentees**<br>Moderation: Dr. Marie-Kathrin Drauschke, Dr. Elke Bertke, ZePrOs | |
| April - Juni 2020 | **Matching**<br>Mentor*innen-Akquise durch die Hochschulleitung und das Programm-Management - Zusammenführen der Tandems | |
| Mai 2020 | **Einführung in das Peer-Mentoring**<br>Leitung: Dr. Elke Bertke und Dr. Sabine Mehlmann, ZePrOs | One-to-one-Mentoring & Peer-Mentoring |
| Do., 02. Juli 2020 (09.00-17.00 Uhr)<br><br>Fr., 03. Juli 2020 (09.00-17.00 Uhr) | **Seminar "Strategische Karriereentwicklung"**<br>Im Rahmen des Workshops werden die Teilnehmerinnen ihre bisherigen beruflichen Schritte reflektieren und Bilanz über das bereits Erreichte ziehen, um sich der eigenen Motivationen, Kompetenzen und Interessenschwerpunkte noch bewusster zu werden. Auf dieser Basis werden Strategien für die nächsten notwendigen Schritte auf dem gewünschten Karriereweg erwogen und geplant. Diese Überlegungen können im Anschluss an den Workshop wiederum in den Dialog mit den Mentor*innen eingebracht und weiter entwickelt werden. Die Agenda ist so gestaltet, dass die Teilnehmerinnen in unterschiedlichsten Settings die Möglichkeit zur individuellen und gemeinsamen Reflektion und zum Peer-Feedback erhalten. Im Vorfeld des Workshops hat die Mentoring-Gruppe die Möglichkeit zu ent- | |

| | | |
|---|---|---|
| | scheiden, ob der Schwerpunkt des Workshops stärker auf der Karriereplanung innerhalb oder aber außerhalb der Wissenschaft liegen soll.<br>Mögliche Schwerpunkte des Workshops:<br>▪ Karrierewege, Stolpersteine und Perspektiven in der Wissenschaft<br>▪ Analyse der bisherigen berufsorientierten Schritte, der eigenen karriererelevanten Leitmotive und Werte sowie der individuellen Kompetenzen und Interessen<br>▪ Eruierung von Karriereoptionen außerhalb der Wissenschaft<br>▪ Entwicklung von Karrierezielen und hierfür notwendigen Strategien<br>▪ Planung der nächsten Schritte mit individuellem und differenzierten Peer-Feedback<br><br>Leitung: Franziska Jantzen, entwicklungen, Hannover | |
| Mi., 08. Juli 2020<br>(17.00-20.00 Uhr) | **Feierliche Begrüßung der Tandems & themenbezogener Netzwerkabend für Mentees und Mentor*innen**<br>Podiumsdiskussion zum Thema "*Karrierewege erfolgreicher Frauen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft*" mit anschließendem Empfang<br>Es wird ein separates Programm veröffentlicht. | **One-to-one-Mentoring & Peer-Mentoring** |
| Mi., 07. Okt. 2020<br>(09.00-16.30 Uhr)<br><br>Do., 08. Okt. 2020<br>(09.00-16.30 Uhr) | **Seminar "Diversity als Führungsaufgabe"**<br>Das Seminar ermöglicht es den Teilnehmerinnen, sich verschiedene Führungsinstrumente, Kommunikationskonzepte und Fähigkeiten anzueignen, die für die Arbeit in diversen Forschungs- und Wissenschaftsorganisationen unabdingbar sind. Als Ausgangspunkt wird im Seminar zunächst ein gemeinsames Verständnis von Diversität entwickelt und erkundet, welche Dimensionen im Alltag der Teilnehmer*innen eine Rolle spielen bzw. als relevant wahrgenommen werden. Darauf aufbauend werden grundlegende Fragen zu Führung in der Wissenschaft sowie zum Umgang mit Mitarbeiter*innen und Studierenden unterschiedlichster Herkunftskontexte behandelt. Ziel ist es, einen Transfer der im Workshop erlangten Erkenntnisse in ein diversitätssensibles Führungshandeln in ihren verschiedenen Rollen für die Teilnehmer*innen zu ermöglichen und Möglichkeiten sowie Grenzen der Beeinflussung ihrer Organisationskultur zu erforschen.<br>Themen des Workshops sind zum Beispiel:<br>▪ Diskriminierungen und der Umgang damit<br>▪ „Normalitäts“erwartung und Mechanismen der (De)konstruktion von Normalität<br>▪ Entwicklung von Diversitätskompetenzen (Empathie, Perspektivwechsel, Reflexionsvermögen...)<br>▪ Diversitätssensibel führen: Instrumente zur Personalauswahl, -führung und -entwicklung<br>▪ Umgang mit Konflikten im Kontext Diversität<br><br>Leitung: Dr. Neela Enke, Scienza Science Coaching, Berlin | |

| | | |
|---|---|---|
| Fr., 27. Nov. 2020<br>(09.00-14.00 Uhr) | **Zwischenbilanzworkshop für Mentees**<br>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.<br><br>Leitung: Dr. Marie-Kathrin Drauschke, Dr. Elke Bertke, ZePrOs | |
| Do.,21. Jan. 2021<br>(09.00-17.00 Uhr)<br><br>Fr., 22. Jan. 2021<br>(09.00-17.00 Uhr) | **Seminar "Selbstpräsentation für Doktorandinnen"**<br>Im Rahmen des Workshops erhalten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, ihre bisherige Form der Selbstpräsentation bewusst wahrzunehmen und 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 wird die in diesem Kontext auftretende Tendenz zur Selbstabwertung mit in den Blick genommen und Gegenstrategien erarbeitet.<br>Mögliche Schwerpunkte des Workshops:<br>▪ Sichtbar werden in der Wissenschaft: Orte, Spielregeln, Strategien<br>▪ Auftrittstraining: Sprache und Körpersprache<br>▪ Das eigene Kurzprofil erarbeiten und präsentieren<br>▪ Videoanalyse der Präsentationsübungen<br>▪ Selbstwerttraining: Umgang mit inneren Energie- und Selbstwerträubern<br>▪ Umgang mit Auftrittsängsten, mentale Vorbereitung für wichtige Auftritte<br><br>Leitung: Franziska Jantzen, entwicklungen, Hannover | **One-to-one-Mentoring & Peer-Mentoring** |
| Mi.,Feb./März 2021<br>(17.30-ca. 20.00 Uhr) | **Themenbezogener Netzwerkabend für Mentees und Mentor*innen**<br>Das Thema wird im Rahmen des Vorbereitungsworkshops festgelegt. | |
| 1,5-2-tägiges Seminar: Februar/März/April 2021 | **Optionales Seminar (bedarfsorientiert)**<br>Die Themenauswahl erfolgt im Rahmen des Vorbereitungsworkshops | |

| | | |
|---|---|---|
| Mi., April/Mai 2021 (17.30-ca. 20.00 Uhr) | **Themenbezogener Netzwerkabend für Mentees und Mentor*innen**<br>Das Thema wird im Rahmen des Vorbereitungsworkshops festgelegt. | |
| Fr., 11. Juni 2021 (09.00-14.00 Uhr) | **Abschlussworkshop für Mentees**<br>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.<br><br>Leitung: Dr. Marie-Kathrin Drauschke, Dr. Elke Bertke, ZePrOs | |
| Sep. 2021 | **Feierlicher Programmabschluss und öffentlicher Vortrag**<br>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 Programmteam

| **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:<br><br>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<br>☐ auf dem Postweg ☐ anderes, und zwar: _____ |

**Ausstiegsmöglichkeiten**

Bei Schwierigkeiten im Mentoring, die nicht allein behoben werden können, steht Ihnen Programmkoordinatorin Dr. Marie-Kathrin Drauschke 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 Projektkoordination.

**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.

**Programmkoordination**

Dr. Marie-Kathrin Drauschke
Mentoring-Programme für den wissenschaftlichen Nachwuchs
Zentrum für Promovierende und Postdocs
an der Universität Osnabrück (ZePrOs)
Raum: 52/410
Neuer Graben 7-9, 49074 Osnabrück
Telefon: +49 541 969 4897
E-Mail: mentoring@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? | |

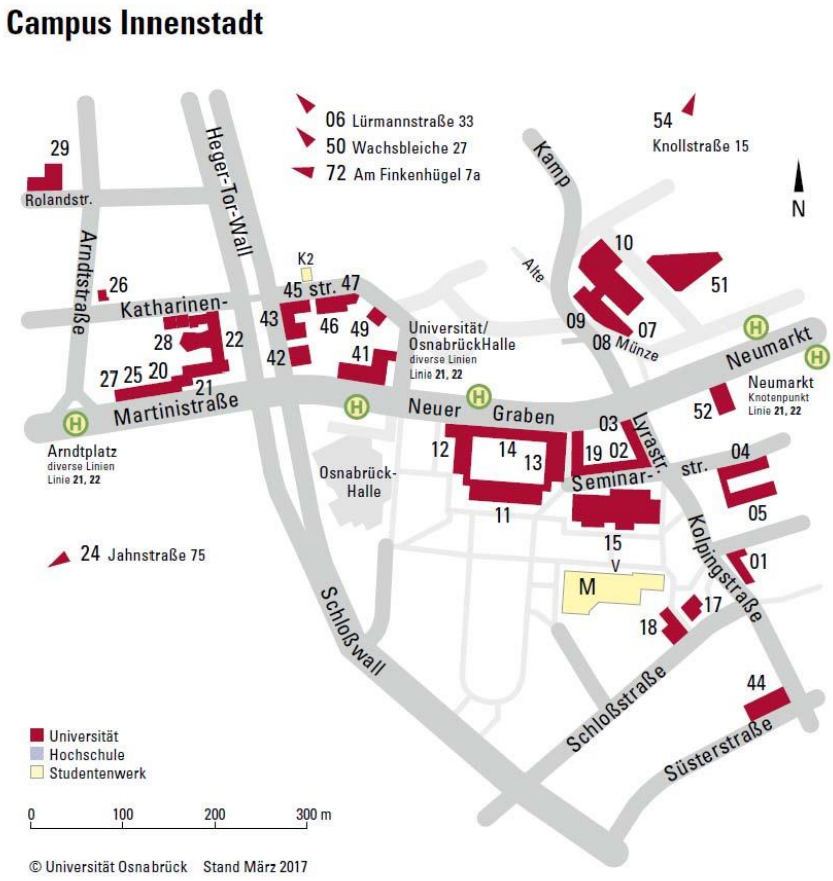
## Beispielformular zur Nachbereitung von Sitzungen

| | |
|---|---|
| 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 sind (mögliche) Themen für das nächste Treffen? | |
| Wann und wo findet das nächste Treffen statt? | |

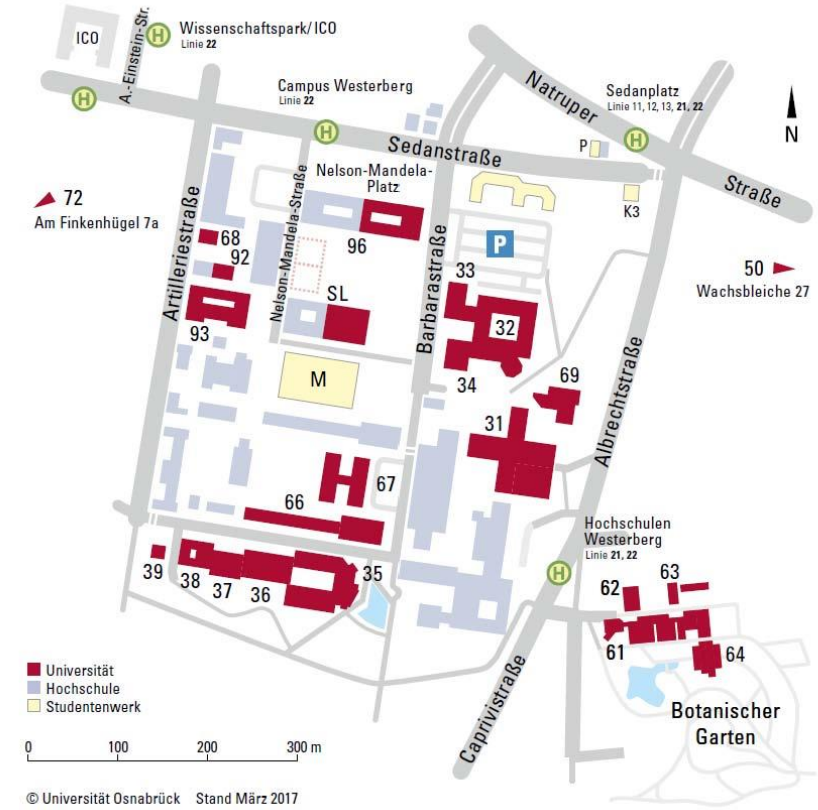
## 4. Lagepläne und Anfahrtsskizze der Universität Osnabrück

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

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

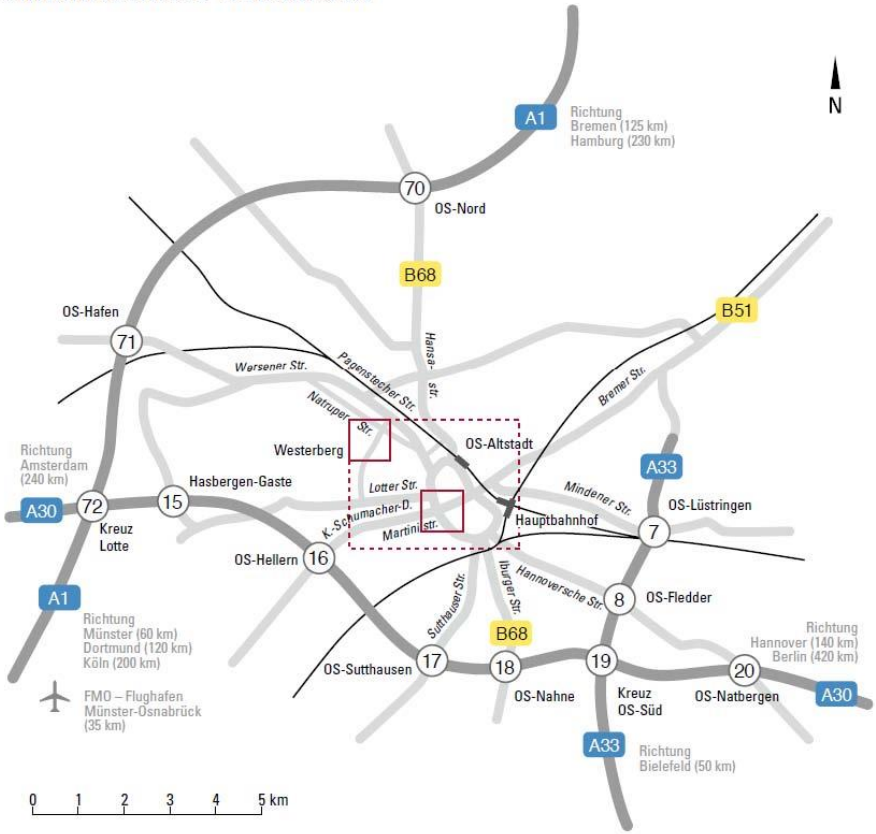


# Campus Westerberg




© Universität Osnabrück Stand März 2017

# Anfahrtsskizze Osnabrück




© Universität Osnabrück Stand März 2017

**Impressum**
© 2019 bei dem Herausgeber
Alle Rechte vorbehalten

*Herausgeberin* Die Präsidentin der Universität Osnabrück
*Redaktion* Dr. Elke Bertke
*Fotos* Vincent Leifer, Melanie Aufderhaar, Manfred Pollert
*Gestaltung* Stabstelle Kommunikation und Marketing
*Stand* Oktober 2019