



KARIN GRASENICK

MENTORING ALS NACHWUCHS- FÖRDERUNG

AN DER
KARL-FRANZENS-
UNIVERSITÄT GRAZ

**Ein Handbuch mit praktischen Anleitungen
für Mentoren & Mentorinnen**

KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ
UNIVERSITY OF GRAZ



KOORDINATIONSSTELLE FÜR GESCHLECHTERSTUDIEN
UND GLEICHSTELLUNG

Autorin: Karin Grasenick

Redaktionelle Bearbeitung: Barbara Hey, Ilse Wieser

Lektorat: Elisabeth Klöckl-Stadler

Layout: modularplus.com

ISBN: 978-3-9501271-5-7

Herausgabe:

Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung,
Karl-Franzens-Universität Graz, Beethovenstraße 19, 8010 Graz
koordination-gender.uni-graz.at

Druck: DruckWerk – Verein für Medienarbeit, Graz

Auflage: 1000

Graz, Oktober 2017

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensgebung –

Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 Internationale Lizenz.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/legalcode>



**MENTORING
ALS
NACHWUCHS
FÖRDERUNG**

AN DER
KARL-FRANZENS-
UNIVERSITÄT GRAZ

INHALT

1	Warum gibt es dieses Handbuch?	
	Mentoring als Instrument der Chancengerechtigkeit	4
2	Was erwartet Sie in diesem Handbuch?	5
3	Was ist Mentoring?	7
3.1	Welche Mentoring-Formen gibt es?	9
3.2	Was ist Sponsoring?	11
3.3	Was ist Mentoring im Vergleich zu Coaching und Beratung?	12
4	Warum sollte ich als Mentorin wirken?	15
4.1	Gibt es Gründe, ein Mentoring abzulehnen?	16
4.2	Was zeichnet mich als MentorIn aus?	17
4.3	Wie finde ich Mentees?	19
4.4	Wie ähnlich sollten sich Mentees und MentorInnen sein?	20
4.5	Wie beeinflussen Idealvorstellungen das Mentoring?	21
4.6	Welche Ziele eignen sich für Mentoring?	24
5	Was sind wichtige Verhaltensweisen im Mentoring?	29
5.1	Was fördert gegenseitige Wertschätzung?	30
5.2	Welche Rolle spielt ein klar definierter Rahmen?	31
5.3	Warum sollte man nichts voraussetzen?	33
5.4	Was sind gute Fragen im Mentoring?	35
5.5	Warum ist es wertvoll, von Erfahrungen zu erzählen?	37
5.6	Welche Bedeutung hat Feedback?	38
6	Arbeitsmaterialien für das Mentoring	43
6.1	Ziele entwickeln	44
6.1.1	Die aktuelle Situation reflektieren	44
6.1.2	Langfristige Ziele wagen	45
6.1.3	Netzwerke analysieren	46
6.1.4	Kurzfristige Ziele festlegen	47
6.2	Publikationsstrategien entwickeln	48
6.2.1	Das Forschungsthema reflektieren	49
6.2.2	Das Forschungsthema in der „scientific community“ einordnen	49
6.2.3	Anforderungen für die Karriere kennen	50

6.2.4	Publikationskultur analysieren	50
6.2.5	Netzwerke aufbauen	51
6.2.6	Publikationsstrategie definieren	52
6.3	Kennenlernen und Matching prüfen	53
6.4	Eine Mentoring-Vereinbarung treffen	55
6.5	Ein Mentoring-Treffen gestalten	56
6.6	Protokoll einer Mentoring-Partnerschaft	57
6.7	Die Mentoring-Partnerschaft reflektieren	58
6.8	Eine Mentoring-Partnerschaft vorzeitig beenden	60
6.9	Abschluss einer Mentoring-Partnerschaft	61
7	Mentoring-Programme entwickeln	63
7.1	Ziele und Zielgruppen	63
7.2	Varianten des Mentorings	64
7.3	Verankerung und Koordination	65
7.4	Matching-Prozess	66
7.5	Mentoring-Prozess	67
7.6	Unterstützende Materialien	68
7.7	Begleitangebote	68
7.8	Qualitätssicherung	69
7.9	Checkliste für Mentoring-Programme	70
8	Mentoring an der Universität Graz	73
8.1	Mentoring-angebote der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien	73
8.1.1	Mentoring-JOUR FIXE	73
8.1.2	Programm Mentoring ^{PLUS}	74
8.2	Mentoring für vorwissenschaftliche Arbeiten	75
8.3	Peer-Mentoring: Die Ersten in ihrer Familie, die an die Uni gehen	76
8.4	Mentoring von Bachelor- und Masterstudierenden	76
8.5	Mentoring im Rahmen von Doktoratsstudien	77
8.6	PostDocPro	77
8.7	Mentoring im Rahmen von Karrierestellen	77
8.9	Habilitationsforum Fachdidaktik & Unterrichtsforschung	78
8.8	Alumni Career Mentoring	78
9	Literatur	79

WARUM GIBT ES DIESES HANDBUCH? MENTORING ALS INSTRUMENT DER CHANCENGERECHTIGKEIT

Renate Dworczak,

*Vizerektorin für
Personal, Personal-
entwicklung und
Gleichstellung*

Barbara Hey,

*Leiterin der Koordi-
nationsstelle für
Geschlechterstudien
und Gleichstellung,
Universität Graz*

Die informelle Förderung, die etablierte Personen Nachwuchskräften angedeihen lassen, die sie als geeignet einschätzen, hat die universitäre Personalrekrutierung jahrhundertlang gekennzeichnet. Sie hat Vor-, aber auch Nachteile, vor allem im Hinblick auf die gerechte Verteilung von Eintrittschancen in das System. Wie die Autorin dieses Handbuchs erwähnt, beruht informelles Mentoring „häufig auf Ähnlichkeiten zwischen den Beteiligten [...], die es leichter machen, Potenziale zu erkennen“ (vgl. unten, S. 8). Dies bestimmt die Auswahl von und den Umgang mit NachwuchswissenschaftlerInnen und bedingt, dass jenen Personen entscheidende Förderung fehlt, die nicht als ähnlich wahrgenommen werden. Wie die Universität ihrem Nachwuchs Leistungserwartungen und Spielregeln vermittelt, hat somit unmittelbare Auswirkungen auf den Grad an Diversität, den die Universität zulassen kann, und damit auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Wenn die Reichweite der Förderung durch Mentoring-Beziehungen vergrößert und damit die Chancengleichheit verbessert werden soll, ist mehr Reflexion, Transparenz und Systematisierung nötig. Das leisten Mentoring-Programme. Es geht dabei darum, die AkteurInnen in Mentoring-Beziehungen dabei zu unterstützen, diese systematisch und reflektiert zu gestalten und so der „homosozialen Kooptation“, wie die Hochschulforschung den universitären Modus der Rekrutierung gern bezeichnet, entgegenzuwirken.

Das Handbuch „Mentoring als Nachwuchsförderung“ ist ein Ergebnis der langjährigen Zusammenarbeit der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien mit DI Dr.ⁱⁿ Karin Grasenick. Durch das Handbuch sind die Reflexionsanstöße, Methoden und Materialien, die sie in ihrer Arbeit mit den MentorInnen und Mentees vermittelt, auch außerhalb der Mentoring-Angebote der Koordinationsstelle verfügbar. Wir danken Karin Grasenick sehr für die Bereitschaft, ihr Know-how so großzügig mit uns zu teilen!

WAS ERWARTET SIE IN DIESEM HANDBUCH?

MentorInnen an der Karl-Franzens-Universität sind engagierte KollegInnen und WissenschaftlerInnen, die ihre Erfahrungen weitergeben und andere dabei unterstützen, die Spielregeln der Universität zu verstehen und ihre Ziele zu erreichen. Sie entdecken und fördern Talente, entwickeln dabei ihre eigenen Netzwerke und Kompetenzen weiter. Dieses Handbuch enthält Materialien für Ihr Mentoring, die Sie ganz unabhängig davon nutzen können, ob Sie sich an einem formalen Programm beteiligen oder informell fördernde Beziehungen pflegen.

Die Einführung „Was ist Mentoring?“ gibt Ihnen einen kurzen Überblick, was unter Mentoring zu verstehen ist. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Sponsoring sowie zu Coaching und Beratung werden erläutert, da MentorInnen viele Instrumente aus dem Coaching anwenden können, wie beispielsweise Leitfragen für die Gesprächsführung, die in diesem Handbuch vorgestellt werden.

Das Kapitel „Warum sollte ich als MentorIn wirken?“ startet mit der Frage, ob man eine Mentoring-Partnerschaft beginnen oder unter bestimmten Umständen auch ablehnen sollte. Es enthält Anregungen und praktische Anleitungen, wie Sie Ihren bevorzugten Arbeitsstil und Idealvorstellungen über Mentees reflektieren können, wie Sie Zielgruppen und WissenschaftlerInnen für ein Mentoring identifizieren und gemeinsam Mentoring-Ziele im universitären Kontext systematisch festlegen können. Ergänzend finden Sie im Kapitel „Arbeitsmaterialien für das Mentoring“ vertiefende Anleitungen und Begleitmaterialien, um einen Mentoring-Prozess zu gestalten.

Wenn Sie Interesse haben, selbst ein Mentoring-Programm aufzusetzen, finden Sie im Kapitel „Mentoring-Programme entwickeln“ eine detaillierte Übersicht inkl. Checkliste für die Gestaltung von Mentoring-Programmen, in welchen auch darauf Rücksicht genommen wird, dass Erfahrungen aus Mentoring-Programmen für organisationale Lernprozesse genutzt werden können. Das letzte Kapitel „Mentoring an der Universität Graz“ mit Kurzbeschreibungen der vielfältigen Mentoring-Aktivitäten an der Universität Graz bildet den Schluss des Handbuchs und rundet die Darstellung ab.

3 WAS IST MENTORING?

Wir können unsere beruflichen und privaten Ziele dann verwirklichen, wenn wir andere um Rat fragen können, konkrete Informationen und Zugang zu Ressourcen erhalten und aus Feedback zu unseren Leistungen lernen dürfen. In unseren Netzwerken finden wir die passende Unterstützung direkt von Personen, die wir kennen, oder erhalten konkrete Hinweise, an wen wir uns wenden können. Diese unterstützenden Beziehungen sind wichtig für unsere individuelle Entwicklung. Gleichzeitig haben sie eine stabilisierende Wirkung auf das Gesamtsystem, indem vermittelt wird, welches Verhalten, welche Leistungen erforderlich sind, um in einem bestimmten System voranzukommen.

Jede Beziehung, in der eine Person mit mehr Erfahrung eine andere Person mit weniger Erfahrung in ihrer Entwicklung unterstützt, könnte als „Mentoring“ bezeichnet werden. Geschieht dies ohne formellen Rahmen, beispielsweise durch KollegInnen oder direkte Vorgesetzte, so spricht man von „informellem Mentoring“. Hier trägt persönliche Nähe zur Entstehung und Dauer des Mentorings bei, ähnlich wie in dem Beziehungsnetzwerk zwischen Odysseus, Telemachos, Mentor und Athene, auf das der Begriff „Mentoring“ zurückgeführt wird.

Mentoring ist eine förderliche Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen, in der eine der Personen über mehr Erfahrung verfügt.

- Diese Beziehungen als Mentoring zu bezeichnen, geht auf Homers Odyssee zurück. Odysseus und Penelope hatten einen Sohn namens Telemachos. Als sein Vater in den trojanischen Krieg zieht, ist Telemachos noch ein Kind. Daher bittet Odysseus seinen Freund Mentor, während seiner Abwesenheit Telemachos als väterlicher Freund und Berater zur Seite zu stehen. Eine wesentliche Rolle spielt die Göttin der Weisheit, Pallas Athene. Sie nimmt immer wieder die Gestalt Mentors an, um Telemachos zu beraten und zu unterstützen.

(vgl. Homer, in der Übertragung von Voß, 1990)

Mentoring kann sich also aus bestehenden Arbeitsbeziehungen bzw. Netzwerken heraus entwickeln oder auch selbst organisiert entstehen, z. B. wenn Nachwuchskräfte eine Person ansprechen, von der sie sich Unterstützung erhoffen, oder durch ihre Talente Interesse bei Vorgesetzten wecken. In diesem Fall spricht man von „informellen förderlichen Beziehungen“. **Informelles Mentoring** beruht häufig auf Ähnlichkeiten zwischen den Beteiligten oder positiven Vorerfahrungen mit ähnlichen Personen, die es leichter machen, die Potenziale zu erkennen und einzuschätzen (siehe dazu das Kapitel 4.5 „Wie beeinflussen Idealvorstellungen das Mentoring?“).

Formalisiertes Mentoring bietet Vorteile wie klare Struktur und Zeitrahmen, Koordination und Begleitprogramme.

Um die erwarteten Vorteile von Mentoring systematisch zu nutzen, wurden **formalisierte Mentoring-Systeme** entwickelt. Talentierte Nachwuchskräfte sollen durch formalisiertes Mentoring gleiche Chancen im Zugang zu wichtigem informellen Wissen und fördernden Beziehungen erhalten. Viele Programme fokussieren auf Zielgruppen, die im informellen Mentoring unterrepräsentiert sind, oder die in bestimmten Phasen der Karriereentwicklung besondere Anforderungen zu erfüllen haben.

Die Formalisierung bietet auch MentorInnen und Mentees wichtige Vorteile. Da es einen Prozess mit einem Ziel, einer bestimmten Anzahl von Treffen und einem bestimmten Ende gibt, ist es leichter, die Mentoring-Partnerschaft auf ebendiese Ziele und Ressourcen einzugrenzen und nach einer vorbestimmten Zeit auch wieder zu beenden. Unterstützende Materialien können zur Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft herangezogen werden. Für offene Fragen steht eine Ansprechperson zur Verfügung, an die man sich jederzeit wenden kann. Formalisiertes Mentoring bietet häufig auch ein attraktives Rahmenprogramm mit Vernetzungs-, Trainings- und Coaching-Angeboten.

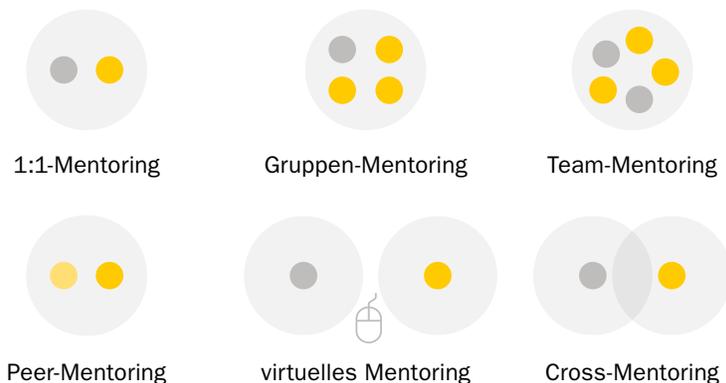
Einzelne Elemente eines formalisierten Mentoring-Systems können **auch im Rahmen informeller oder selbst organisier-**

ter Förderung von Nachwuchskräften eingesetzt werden, z. B. indem Zeitrahmen der Unterstützung und Ziele bilateral vereinbart oder Peer-Gruppen zur Entlastung von Fachvorgesetzten und zur gegenseitigen Unterstützung aufgebaut werden. Unterschiedliche Formen des Mentorings werden im folgenden Kapitel dargestellt.

3.1 WELCHE MENTORING-FORMEN GIBT ES?

Ausgehend vom historischen Bezug stellen wir uns unter Mentoring häufig eine 1:1-Beziehung mit persönlichen Treffen vor. Doch es können sowohl mehrere MentorInnen als auch mehrere Mentees im Mentoring eingebunden sein. Auch der Erfahrungs- oder Hierarchie-Unterschied ist nicht für alle Formen gleichermaßen relevant.

FOLGENDE VARIANTEN VON MENTORING-SYSTEMEN WERDEN UNTERSCHIEDEN.



GRUPPEN-MENTORING

Eine Mentorin bzw. ein Mentor trifft sich mit mehreren Mentees. Das kann die Effizienz steigern und stärkt natürlich die gegenseitige Unterstützung der Mentees. Vorausgesetzt, es gibt keine Konkurrenz um wertvolle Tipps oder Zugang zu Netzwerken in der Gruppe der Mentees (vgl. Gerhardtter und Grasenick, 2009).

TEAM-MENTORING

Mentees können auch mehrere MentorInnen haben, die jeweils zu anderen Aspekten der Karriereentwicklung ihre spezifischen Sichtweisen und Erfahrungen zur Verfügung stellen. So kann eine Person beispielsweise informelles Wissen zu Strukturen und Abläufen in der Universität weitergeben, während eine andere schwierige Phasen in der Umsetzung der Leistungsvorgaben reflektiert. Hier steigt natürlich der Koordinationsaufwand.

PEER-MENTORING

Wenn es keinen „hierarchischen Abstand“ zwischen Mentees und MentorInnen gibt, spricht man von Peer-Mentoring. So können beispielsweise erfahrene Studierende KommilitonInnen beim Start an der Universität unterstützen. In diesem Mentoring sind die Erfahrungen ähnlicher, was es einfacher macht, miteinander ins Gespräch zu kommen und sich zu unterstützen. Durch ein Training oder eine externe Moderation erhalten die Teilnehmenden Kompetenzen und Anregungen für die Gestaltung des Peer-Mentorings.

Eine häufig genutzte Methode des Peer-Mentorings ist die **Kollegiale Beratung**. Eine Gruppe von KollegInnen unterstützt sich gegenseitig, meistens innerhalb der gleichen Organisation bzw. Universität. Ein vorgegebener, strukturierter Ablauf setzt den Rahmen. Jeweils eine Person stellt aktuelle Herausforderungen bzw. einen Fall vor. Die KollegInnen stellen Fragen, es folgt eine gemeinsame Reflexion und schließlich werden konkrete Ideen und Anregungen entwickelt. Die Herausforderung bei der kollegialen Beratung ist das Vertrauen der Gruppenmitglieder, dass die erforderliche Offenheit nicht missbraucht wird.

VIRTUELLES MENTORING

Elektronische Medien eröffnen neue Möglichkeiten, die auch für eine bestimmte Zeit innerhalb einer Mentoring-Partnerschaft genutzt werden können, beispielsweise, um per E-Mail oder Skype bei einem Auslandsaufenthalt in Kontakt zu bleiben. Schriftlichkeit kann durchaus einen Reflexionsprozess unterstützen, indem Anliegen und Antworten genauer formuliert werden und mehr Zeit zum Nachdenken da ist.

CROSS-MENTORING

Wenn mehrere Universitäten oder Unternehmen im Rahmen eines Mentoring-Programms zusammenarbeiten und dabei Mentees und MentorInnen aus unterschiedlichen Organisationen stammen, spricht man von externem Mentoring oder Cross-Mentoring. Durch die Zusammenarbeit wird der Pool an MentorInnen erweitert; externe MentorInnen verfügen über einen „neutraleren“ Blick, die Wahrscheinlichkeit der Befangenheit ist geringer. Im Gegenzug können sie dementsprechend kein organisationsinternes Wissen weitergeben. Der Begriff Cross-Mentoring wird auch verwendet, wenn Mentees und MentorInnen ein unterschiedliches Geschlecht haben. Zu den Vor- und Nachteilen siehe auch unten das Kapitel 4.4 „Wie ähnlich sollten sich Mentees und MentorInnen sein?“.

3.2 WAS IST SPONSORING?

SPONSORING

SponsorInnen setzen sich aktiv und persönlich für Nachwuchskräfte ein. Die Unterstützung ist weitreichender als im Mentoring und schließt beispielsweise die Möglichkeit mit ein, Führungskräfte zu Sitzungen zu begleiten, oder den Zugang zu karrierefördernden Aufgaben, Netzwerken und Ressourcen durch direkte Empfehlung zu erhalten. Da SponsorInnen die Nachwuchskräfte auch in gemeinsamen Besprechungen, bei Präsentationen u. Ä. erleben, können sie unmittelbar Feedback geben. Sie tragen aktiv zur Karriereentwicklung bei und unterstützen auch direkt bei Schwierigkeiten.

Eine derartig **aktive und intensive Unterstützung** setzt viel Vertrauen in die Fähigkeiten der Nachwuchskräfte voraus. Hier liegt der große **Unterschied zu einer Mentoring-Beziehung**, in der die Weitergabe von Wissen über interne Spielregeln, Erfahrungsaustausch und Reflexion zu Motivation und Kompetenzaufbau der Mentees beitragen, die Mentees jedoch ihre Schritte selbst setzen. Mentoring-Beziehungen sind daher aus Perspektive der fördernden Person weniger verbindlich als Sponsoring und daher leichter zu ermöglichen. Entwickelt sich die Partnerschaft entsprechend positiv, ist ein Sponsoring durch MentorInnen in weiterer Folge nicht ausgeschlossen.

3.3 WAS IST MENTORING IM VERGLEICH ZU COACHING UND BERATUNG?

Als Führungskraft haben Sie sicher schon gehört, dass Sie nicht nur Vorgesetzte/r, sondern auch Coach oder MentorIn sind, da Sie Ihre Mitarbeitenden fördern. Doch als Führungskraft haben Sie immer auch eine bewertende Funktion. Für Mitarbeitende ist es aber wichtig, auch Unterstützung von Personen zu erhalten, die ebendiese Funktion nicht haben und ohne potenzielle Rollenkonflikte oder Beurteilung für alle Anliegen beratend zur Seite stehen. Daher sind im Folgenden, ergänzend zum Mentoring, externes Coaching und Beratung im Vergleich zu Coaching als Führungsansatz kurz beschrieben.

EXTERNES COACHING UND BERATUNG

Im Coaching reflektiert eine Person mit entsprechender Ausbildung gemeinsam mit den KlientInnen persönliche und berufliche Anliegen in einem oder mehreren Terminen. Coaches erhalten ihren Auftrag von den KlientInnen, die auch bestimmen, ob und wie lange sie die externe Beratung in Anspruch nehmen. Die Lösungsansätze werden von den KlientInnen selbst entwickelt, der/die Coach unterstützt durch geeignete Fragetechniken und Interventionsmethoden. In der psychologischen Beratung geht es stärker darum, in einem längerfristigen Prozess die Ursachen für Gefühle und Verhaltensweisen zu ergründen. Die genaue Analyse individueller Eigenschaften in ihrer Wechselwirkung mit strukturellen Rahmenbedingungen wird für persönliche Entwicklungsprozesse genutzt.

MEDIATION

... ist eine Beratung im Konfliktfall. MediatorInnen haben eine spezielle Ausbildung und zeichnen sich durch eine Äquidistanz und Neutralität gegenüber allen beteiligten Konfliktparteien aus.

COACHING ALS FÜHRUNGSANSATZ

Unter Coaching wird auch häufig ein Führungsstil verstanden. Führungskräfte haben im Unterschied zum Coaching durch externe Personen **Interessen und Ziele**, die es gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu erreichen

gilt (vgl. Universität Graz, 2017). Motivation von Mitarbeitenden, das Erkennen und Fördern von Talenten sind wichtige Führungsaufgaben. Dabei sind Methoden aus dem Coaching hilfreich. Gekonntes Feedback und Fragetechniken spielen eine wichtige Rolle. Gerade in wissensintensiven Organisationen wie der Universität sind Mitarbeitende selbst ExpertInnen und gestalten die definierten Ziele und die passenden Lösungswege mit. Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ist hoch.

Coaching als Führungsansatz betont die **begleitende, koordinierende Rolle** der Führungskräfte, die Förderung von Motivation, Lernfähigkeit, Chancen für die persönliche Weiterentwicklung sowie das Zusammenspiel im Team (vgl. Holliday, 2001). Führungskräfte sind jedoch immer auch Vorgesetzte, die die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden nur soweit unterstützen können, wie das zur Zielerreichung der Organisationseinheit bzw. der gesamten Organisation nötig ist.

Coach oder BeraterInnen haben spezielle Ausbildungen. Im Unterschied zu Führungskräften sind sie nicht Teil des Systems und verfolgen keine eigenen Interessen.

4 WARUM SOLLTE ICH ALS MENTOR/MENTORIN WIRKEN?

Was haben Sie davon, wenn Sie als Mentor oder Mentorin aktiv sind? Bei knappen Ressourcen ist es eine berechnete Frage, warum Sie zusätzliche Aufgaben übernehmen sollten. Viele MentorInnen haben selbst als Mentees die positive Wirkung einer fördernden Beziehung erlebt. Sie wollen diese Erfahrungen weitergeben und sehen Mentoring als eine ihrer Aufgaben als Führungskräfte an. Doch Sie profitieren auch nachweislich von Ihrem Engagement. Denn Mentoring ist ein Dialog, in dem sowohl Mentees als auch MentorInnen vom Erfahrungsaustausch profitieren.

MentorInnen profitieren persönlich von ihrer Rolle. Ihre Erfahrungen können zur Verbesserung der Zusammenarbeit in ihrem Umfeld, im Fachbereich oder auch an der Universität genutzt werden.

Wenn MentorInnen durch gute Fragen und Feedback einen wichtigen Beitrag zur Kompetenzentwicklung und Positionierung der Mentees leisten, optimieren sie ihre eigenen **Fähigkeiten als Führungskräfte**.

Indem MentorInnen von ihren eigenen Erfahrungen berichten, werden **Erfolgsfaktoren und deren aktuelle Relevanz** für Nachwuchskräfte reflektiert.

Mentees berichten, wie sie die **Rahmenbedingungen** an ihrer Universität erleben – in ihrer Karrierephase, als Mann oder Frau oder VertreterIn einer unterrepräsentierten Gruppe. Mentees verfügen über **Beobachtungen und Einsichten**, die wertvoll für MentorInnen sind.

Da Mentoring frei von den Anforderungen gegenseitiger Bewertung ist, gibt es Möglichkeiten, von Nachwuchskräften zu erfahren, **welches Führungsverhalten als förderlich oder hinderlich erlebt wird**. Damit erhalten MentorInnen wertvolle Hinweise, die sie als Führungskraft für sich nutzen können.

MentorInnen und Mentees erweitern ihre **Netzwerke** um hochmotivierte Nachwuchskräfte und engagierte KollegInnen, was **Potenziale für eine Zusammenarbeit** über Fachgrenzen hinweg bietet.

4.1 GIBT ES GRÜNDE, EIN MENTORING ABZULEHNEN?

Wenn Sie darum gebeten werden, als MentorIn tätig zu werden, dann werden Ihre Kompetenzen wahrgenommen. Es ist ein Zeichen von Wertschätzung und wenn Sie wissen, dass Mentoring auch für Sie viele Anregungen und Erkenntnisse bietet, sind Sie vermutlich gerne bereit, in die Partnerschaft einzuwilligen. Dennoch gibt es auch gute **Gründe, eine Mentoring-Partnerschaft abzulehnen.**

BEFANGENHEIT: wenn Sie Fachvorgesetzte sehr gut kennen oder mit KollegInnen freundschaftlich verbunden sind, die eine wichtige Rolle für die Mentees spielen. Bei Konflikten von Mentees und Fachvorgesetzten sollte eine neutrale Mediation eingebunden werden, da MentorInnen keine neutrale Rolle haben, sondern den Mentees beratend zur Seite stehen.

ROLLENKONFLIKTE: wenn Sie in anderer Funktion mit den Mentees arbeiten und in dieser Funktion auch Leistungsbewertungen vornehmen, beispielsweise in einer Jury oder einem Entscheidungsgremium.

DISKONTINUITÄT: wenn Sie regelmäßige Termine nicht gewährleisten können, beispielsweise weil ein geplanter Auslandsaufenthalt das Mentoring zu lange unterbrechen würde.

SPEZIFISCHE ZIELE: wenn Sie den Eindruck gewinnen, zu den angestrebten Mentoring-Zielen zu wenig beitragen zu können, weil hier die Erfahrung fehlt, und/oder sie nicht zu Ihrer Rolle oder Ihrem Kompetenzbereich passen.

ERFOLGSAUSSICHTEN: wenn Sie den Eindruck gewinnen, dass sich die Arbeitsstile in der Mentoring-Partnerschaft nicht so ergänzen, dass gemeinsam gute Fortschritte erzielt werden könnten.

Wenn Sie Ihre **Ablehnung des Mentorings besprechen**, beachten Sie, dass es sich um Ihre persönliche Einschätzung handelt. Sprechen Sie die Gründe als persönliche Einschätzung an. Unterstützen Sie Ihre Mentees dabei, eine passende Mentoring-Partnerschaft zu finden oder eine andere Lösung zu suchen, z. B. **ein Coaching oder eine Beratung oder eine Mediation**. Wenn es sich um eine formale Mentoring-Beziehung handelt, stellen Sie sicher, dass **die koordinierende Stelle informiert und eingebunden** wird.

4.2 WAS ZEICHNET MICH ALS MENTOR/MENTORIN AUS?

Die Fragestellungen, die sich als Inhalte für Mentoring-Beziehungen eignen, sind so vielfältig, dass Sie zu Recht daran zweifeln, ob es sinnvoll ist, zu allen diesen Fragen gleichermaßen beitragen zu wollen. Doch das ist auch gar nicht nötig. Eine Botschaft des Mentorings ist, dass Förderung am besten durch ein Netzwerk aus mehreren Personen erfolgt, um gute Voraussetzungen für die Entfaltung von Talenten zu schaffen.

Entscheidend für den Erfolg ist die Bereitschaft, sich in die Situation des/der jeweils anderen zu versetzen und gemeinsam zu reflektieren.

ES GIBT EIN PAAR WENIGE VORAUSSETZUNGEN, DIE SIE MITBRINGEN SOLLTEN:

Sie sind **geduldig, neugierig**, hören gerne zu und stellen Fragen. Sie interessieren sich dafür, was andere bewegt, motiviert und ihnen weiterhilft.

Sie bringen gerne Ihre **persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen** ein. Gleichzeitig überlassen Sie ihrem Gegenüber die Entscheidung, welche Aspekte Ihrer Beiträge besonders hilfreich oder wertvoll sind.

Bei Ihnen ist man ganz sicher: **Vertrauliches bleibt vertraulich.**

Nicht in jedem Gespräch gelingt es, geduldig zuzuhören und eigene Erfahrungen einzubringen. Das hängt davon ab, wie gut sich die Kommunikations- und Arbeitsstile der Beteiligten ergänzen. Eine **große Ähnlichkeit** ist dabei nicht immer die ideale Basis. Sie macht zwar die Verständigung leichter, reduziert jedoch den Erkenntnisgewinn, der durch **unterschiedliche Wahrnehmungen** und Zugangsweisen entsteht.

Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, im Vorfeld zu klären, welche Eigenschaften Sie als MentorIn mitbringen. Besprechen Sie mit Ihren potenziellen Mentees, welche **Erwartungen** Sie **an den Mentoring-Prozess** haben und welche gegenseitigen Ergänzungen Sie sehen.

4 WARUM SOLLTE ICH ALS MENTOR/MENTORIN WIRKEN?

DIESE AUSSAGE TRIFFT EHER ZU:		DIESE AUSSAGE TRIFFT EHER ZU:	
Mentees sollten von Anfang an klare Ziele haben , was im Mentoring gemeinsam erreicht werden soll.		Mentees können vielleicht die Ziele noch nicht klar formulieren. Mentoring kann zu mehr Klarheit und geeigneten Zielen beitragen.	
Mentoring-Tandems sollten ihre Erwartungen gleich zu Beginn klären und darauf achten, wie diese Erwartungen erfüllt werden können.		Mentoring-Tandems sollten ihre Erwartungen immer wieder prüfen und klären, und zwar in dem Maße, wie neue Fragen im Prozess auftreten.	
Protokolle und Erfolgskontrolle sind wichtige Grundlagen für die Mentoring-Treffen.		Protokolle und Erfolgskontrolle obliegen den Mentees , in welcher Form auch immer.	
Mentoring-Treffen sollten so, wie für die Laufzeit vereinbart , bestmöglich eingehalten werden.		Mentoring-Treffen sollten sich primär nach dem aktuellen Bedarf der Beteiligten richten und nicht vorgegeben werden.	
Wenn Mentees und MentorInnen oft anderer Meinung sind, sollten sie die Partnerschaft beenden .		Wenn Mentees und MentorInnen oft anderer Meinung sind, ist das eine Chance, voneinander zu lernen .	
MentorInnen sollten vor allem auf die Kariereentwicklung ihrer Mentees achten.		MentorInnen können vor allem zur persönlichen Entwicklung ihrer Mentees beitragen.	
Strategien entwickeln und „harte“ Entscheidungen treffen sind meine Stärken.		Empathie, Kommunikation , schwierige Gespräche sind meine Stärken.	
Ich achte bei Entscheidungen vor allem auf Fakten und eine gute Informationsbasis .		Ich achte bei Entscheidungen vor allem auf meine Werte und meine Intuition .	
In Gesprächen bin ich vor allem auf die Inhalte konzentriert.		In Gesprächen erfasse ich Stimmungen , achte auch sehr auf die Körpersprache anderer.	
Ich formuliere gerne klar und deutlich meine Meinung und gebe damit Orientierung.		Ich formuliere meine Meinung vorsichtig und achte damit darauf, niemanden zu verletzen.	
Wissen und Training sind wichtig, um ein Mentoring erfolgreich zu gestalten.		Erfahrung und der gemeinsame Prozess sind ausreichend für ein erfolgreiches Mentoring.	
In der Förderung und Unterstützung von anderen arbeite ich sehr gerne mit einer Person .		In der Förderung und Unterstützung von anderen arbeite ich sehr gerne im Team .	

4.3 WIE FINDE ICH MENTEES?

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, als MentorIn tätig zu werden. Nutzen Sie die Möglichkeiten, an formalen Mentoring-Programmen teilzunehmen. Hier ist der Rahmen klar gesteckt, es gibt Ansprechpersonen, Begleitprogramme und die Möglichkeit, andere engagierte KollegInnen kennenzulernen und mit ihnen Erfahrungen zu reflektieren. Schärfen Sie Ihren Blick und Ihre Bereitschaft, in Ihrem Umfeld Talente zu erkennen.

Zusätzlich zum formalen Mentoring bieten sich vielfältige Möglichkeiten, Talente zu entdecken und zu fördern

IHRE MENTEES KÖNNTEN NACHWUCHSKRÄFTE SEIN:

- von denen Ihnen **KollegInnen** erzählen
- mit denen Sie auf einer **Konferenz**, im Rahmen eines Projektes oder in einem Doktoratskolleg ins Gespräch kommen
- die sich in einer bestimmten **Karriere-Phase** befinden, z. B. gerade an die Universität bzw. ans Institut gekommen sind oder eine Laufbahnstelle haben
- die eine besondere **Rolle im Team** haben oder übernehmen
- die bei Ihnen aktiv **Feedback** suchen
- die durch besondere **fachliche Leistungen** auffallen
- die **Interesse** zeigen, neue Kompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln
- die viel leisten, aber wenig auf **strategische Aspekte der Karriere** achten
- die **Orientierung** suchen, um ihre Ziele klarer formulieren zu können
- die **Ziele** formulieren und Unterstützung bei der Umsetzung der Ziele suchen
- die einer unterrepräsentierten Gruppe angehören, mit informellen Spielregeln **weniger vertraut** sind und/oder sich kulturell **weniger zugehörig** fühlen.

Nehmen Sie auch einmal spontan eine Mentoring-Rolle ein. Fördern Sie andere durch informelles Mentoring, über einen bestimmten Zeitraum hinweg. Unterstützen Sie andere dabei, einen Mentor oder eine Mentorin zu finden oder an einem formalen Programm teilzunehmen. Reden Sie mit KollegInnen, dass Sie Interesse haben, eine Mentoring-Funktion zu übernehmen. Stärken Sie damit Ihre Netzwerke und finden Sie Unterstützung für Nachwuchskräfte, deren Entwicklung für Sie von besonderer Bedeutung ist. Mentoring muss nicht auf zwei Personen beschränkt sein. Setzen Sie auch Peer-Mentoring-Systeme ein, um sich zu entlasten.

4.4 WIE ÄHNLICH SOLLTEN SICH MENTEES UND MENTOREN/MENTORINNEN SEIN?

Ob Ähnlichkeiten oder Unterschiede für Mentoring-Tandems wichtiger sind, hängt von den Zielen und Erwartungen der Mentees ab.

Ähnlichkeiten mit anderen Menschen erleichtern es erheblich, sich in deren Lage hineinversetzen zu können und zu verstehen, was sie bewegt und was gerade jetzt hilfreich sein könnte. Unterschiede hingegen eröffnen neue Perspektiven. Sie erfordern ein genaueres Formulieren und Nachdenken und können verhindern, dass allzu rasch Ratschläge erteilt werden.

FÜR DAS MENTORING AN UNIVERSITÄTEN WERDEN FOLGENDE ASPEKTE HÄUFIG DISKUTIERT:

Sollen MentorInnen und Mentees ...

- in derselben oder in ganz anderen Fachdisziplinen verankert sein?
- demselben oder einem anderen Geschlecht angehören?
- ähnliche oder sehr unterschiedliche Lebens- und Berufserfahrungen haben?

Auf all diese Fragen gibt es keine eindeutige Antwort, jede Variante kann förderlich sein und bringt gleichzeitig poten-

zielle Einschränkungen mit sich: Wenn MentorInnen und Mentees in der gleichen oder in sehr ähnlichen Fachdisziplinen verankert sind, besteht die Gefahr, dass das Mentoring zu sehr auf fachliche Aspekte fokussiert, die eigentlich Gegenstand der Förderung durch Fachvorgesetzte sind.

Sind MentorInnen und Mentees aus völlig unterschiedlichen Disziplinen, die sich auch hinsichtlich der Karriereanforderungen stark unterscheiden, können Wissen über informelle Spielregeln und Verhaltensweisen nicht einfach übernommen werden. Umgekehrt ist genau dies die **Gefahr bei großen Ähnlichkeiten**: dass Tipps und Empfehlungen zu wenig hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit reflektiert werden, bevor sie übernommen werden. Ähnliches gilt für Lebens- und Berufserfahrungen von Tandems (Magg-Schwarzbäcker, 2014, S. 14).

Durch **gemischtgeschlechtliche Tandems** kann ein besseres Verständnis für jene Anforderungen entstehen, die man selbst nicht erleben kann oder die nicht zugänglich werden, beispielsweise wenn Netzwerke und Spielregeln primär auf ein Geschlecht fokussieren (vgl. Sosik und Godshalk, 2000; Ensher und Murphy, 1997, 2005). Es kann jedoch auch wichtig und hilfreich sein, in einer Mentoring-Partnerschaft Unterstützung von einer Person zu erleben, die **ähnliche Lebenserfahrungen** gemacht hat (Arhén, 1992; Schönfeld und Tschirner, 2002) und sie als „**Role Models**“ zu erleben.

MentorInnen sind auch „Role Models“ und bringen Lebenserfahrungen ein. So kann es z.B. wichtig sein, mit Vorbildern über Vereinbarkeit von Familie und Karriere zu sprechen.

4.5 WIE BEEINFLUSSEN IDEALVORSTELLUNGEN DAS MENTORING?

Idealvorstellungen oder Stereotype sind tradierte Vorstellungen, die nicht weiter hinterfragt werden. Sie sind uns nicht mehr bewusst und erleichtern rasche Einschätzungen und Entscheidungen, beispielsweise wenn es darum geht festzustellen, welche Fähigkeiten, die man bereits im Rahmen einer

Kultur und Erfahrungen beeinflussen die Wahrnehmung von Talenten.

*Durch geeignete
Maßnahmen kann die
Förderung vielfältiger
Talente sicher-
gestellt werden.*

Ausbildung erkennen kann, für bestimmte Berufe wichtig sind, wer diese Fähigkeiten mitbringt und spätere Anforderungen erfolgreich bewältigen wird. Der Nachteil dieser unbewussten, raschen Schlussfolgerungen liegt darin, dass sie im Einzelfall oft nicht passend sind. Wenn wenige Merkmale großen Einfluss auf Entscheidungen haben, werden Talente übersehen oder aber auch als relevanter eingeschätzt, als sie sind. Solche Merkmale können rein äußerlich sein, wie z. B. Erscheinungsbild, Geschlecht oder Alter. Sie erinnern an bisherige positive oder auch negative Erfahrungen mit anderen Personen (vgl. Ross, 2014). Doch wie kann man unbewusste Annahmen zugänglich machen und Entscheidungsspielräume erweitern?

1. MACHEN SIE SICH MÖGLICHST VIELE ASPEKTE IHRER IDEALVORSTELLUNGEN BEWUSST.

Überlegen Sie, wer Ihnen sofort als talentiert auffällt, wen Sie bisher besonders gefördert und für bestimmte Aufgaben ausgewählt haben: Was haben diese Nachwuchskräfte gemeinsam? Inwiefern unterscheiden sie sich von Personen aus anderen Teams, die Sie kennen? Sind Sie schon einmal überrascht worden, weil sich jemand anders entwickelt hat, als Sie es erwartet haben? Wer könnte noch über die für Sie wichtigen Talente verfügen, Ihnen aber nicht auffallen? Was ist Ihre Vorstellung von idealen NachwuchswissenschaftlerInnen? Wie sehen sie aus, wie verhalten sie sich in bestimmten Situationen? Welche Eigenschaften zeichnen die NachwuchswissenschaftlerInnen aus? Kennen Sie Ausnahmen?

NachwuchswissenschaftlerInnen sind für mich ...

Darüber hinaus können NachwuchswissenschaftlerInnen auch sein ...

Führung von NachwuchswissenschaftlerInnen bedeutet für mich ...

2. STELLEN SIE FEST, WIE DIE IDEALVORSTELLUNGEN IN BEURTEILUNGEN EINFLIEßEN.

Wie wählen Sie Mitarbeitende aus? Sind es vor allem persönliche Netzwerke und Empfehlungen? Welche anderen Möglichkeiten gibt es, Ihnen zu beweisen, dass man Talent hat? Wer bekommt welche Förderungen? Welche Rolle spielt das Auftreten einer/eines potenziellen Mitarbeitenden? Wer bekommt welche Aufgaben? Gibt es Zusammenhänge zwischen formulierten Anforderungen und Diversitätsmerkmalen? Welche Leistungsnachweise müssen von wem erbracht werden?

Folgende Kriterien und Eindrücke sind für meine Entscheidungen wichtig ...

Diese Kriterien kann ich zur Erweiterung zukünftig nutzen ...

Die Kriterien kann ich wie folgt überprüfbar machen und dokumentieren ...

3. ERWEITERN SIE IHRE ERFAHRUNGEN UND HANDLUNGSSPIELRÄUME.

Arbeiten Sie als MentorIn mit Nachwuchskräften, die von Ihren Idealvorstellungen abweichen. Achten Sie bewusst auf Ihre Vorannahmen, lernen Sie die Mentees besser kennen. Binden Sie bei der Entscheidungsfindung über neue Teammitglieder oder Aufgaben andere Personen ein. Ziehen Sie neue Kriterien heran. Holen Sie Feedback, beispielsweise von Personen, die Ihr Team verlassen haben.

Durch folgende Programme kann ich neue Eindrücke gewinnen ...

Personen, die bei Beurteilungen oder Auswahlverfahren neue Wahrnehmungen einbringen können, sind ...

Feedback auf meine Beurteilungskriterien und Entscheidungen kann ich erhalten von ...

4. ÜBERPRÜFEN SIE REGELMÄßIG, hinsichtlich welcher Merkmale die Nachwuchskräfte, die Sie engagieren und fördern, ähnlich bzw. unterschiedlich sind.

4.6 WELCHE ZIELE EIGNEN SICH FÜR MENTORING?

Die Erfolgsfaktoren für eine universitäre Karriere sind vielfältig. Die wissenschaftliche Leistung sichtbar zu machen, ein anerkanntes Mitglied der „scientific community“ zu werden, erfordert bereits einiges an strategischer und kommunikativer Kompetenz (vgl. Müller, 2014). Mit der Entwicklung eines eigenständigen wissenschaftlichen Profils entstehen Führungsaufgaben, indem Forschungsarbeiten betreut werden, Forschungsteams angeleitet werden und das Management von Projekten eine immer größere Rolle spielt. Für die Verankerung an einer Universität ist es wichtig, das Gesamtsystem zu verstehen und sich an der Gestaltung zu beteiligen. Bevor Sie Ziele mit Ihren Mentees festlegen, sollten Sie daher gemeinsam reflektieren, welche Anforderungen aktuell zu bewältigen sind und welche zukünftig eine wichtige Rolle spielen werden. Machen Sie Mentees auf Weiterbildungen und universitäre Unterstützungsangebote aufmerksam. Legen Sie gemeinsame Ziele fest, für deren Erreichung Ihre Erfahrung besonders wertvoll ist.

FOLGENDE TABELLE KANN EINE GRUNDLAGE FÜR DIE GEMEINSAME REFLEXION SEIN:

LEHRE UND VORTRAGS-TÄTIGKEIT	FORSCHUNGS-MANAGEMENT UND TEAMLEITUNG	UNIVERSITÄRES MANAGEMENT UND FÜHRUNG
Schwerpunkte und Zielgruppen	Drittmittel, Projektmanagement	Strategische Finanzplanung
Methodik und Didaktik	Förderung von Nachwuchskräften	Leitungsaufgaben
Prüfungen, Betreuung von Studierenden	Teamführung	Gremienarbeit
Einladungen und Auszeichnungen	Positionierung der Forschung an der Universität	Organisationsentwicklung
		Positionierung (an) der Universität

PORTFOLIO

Eigenständiges Forschungsprofil, Publikationen und Auszeichnungen, GutachterInnen-Tätigkeit, geladene Vorträge, internationale Kooperationen, Positionierung in der „scientific community“

Alle Arbeitsbereiche erfordern sowohl Fach- und Methodenkompetenzen als auch Sozial- und Selbst-Kompetenzen. Gute **Grundlagen** können durch Weiterbildungen, Trainings und Coaching erworben werden. Das **Mentoring** kann wichtiges informelles Wissen vermitteln, das für die Karriere von Relevanz ist, bezüglich strategischer Vorgehensweise beraten, Kontakte vermitteln und durch Feedback Sozial- und Selbst-Kompetenzen stärken.

Bei der Festlegung der **Mentoring-Ziele** kann darauf fokussiert werden, den aktuellen Aufgabenbereich bestmöglich zu bewältigen, oder aber stärker auf zukünftige Aufgaben und damit auf eine strategische Entwicklung Bedacht genommen werden. Es können auch außeruniversitäre Karrierewege in Betracht gezogen werden.

Studien zeigen, dass bei Mentoring für Frauen (vgl. Colantuono, 2010) häufig an Selbst-Kompetenzen gearbeitet wird, d. h. an der persönlichen Entwicklung, am Aufbau von Selbstvertrauen und Mut. Hinzu kommt, dass weibliche Mentees seltener informiert, in Netzwerke eingebunden oder aktiv unterstützt werden (vgl. Husu, 2005). Doch für die **Karriere-Entwicklung** sind nicht nur fachliche Exzellenz und Selbst-Kompetenzen ausschlaggebend, sondern vor allem die Chance, Leistungen sichtbar zu machen und durch Sponsoring neue, strategisch wichtige Aufgaben zu erhalten. Wenn also das Mentoring zu sehr auf die gegenwärtigen Aufgaben und Kompetenzen fokussiert, besteht die Gefahr, dass dies zwar für die persönliche Entwicklung gut ist, aber nicht ausreichend, um wirklich voranzukommen.

Mentees, die gerne an sich selbst arbeiten, unterschätzen unter Umständen die **Bedeutung einer strategischen Orientierung**. Ein **karriereförderndes Mentoring** sollte daher bei der Formulierung der Ziele deren Zukunftsorientierung ausreichend berücksichtigen. Folgende Fragen können gestellt werden, um eine ausgewogene Berücksichtigung von gegenwärtigen Herausforderungen und zukünftigen Chancen zu überprüfen:

Mentoring-Ziele sollten anhand universitärer Karriereanforderungen systematisch festgelegt werden.

LEITFRAGEN FÜR ZIELE MIT GEGENWARTSORIENTIERUNG

Welche Aufgaben sind entscheidend, um für die aktuelle Position das bestmögliche Ergebnis zu erzielen?

Welche Stärken sollten für die Erfüllung dieser Aufgaben weiter ausgebaut werden?

Entscheidend für die Karriere ist die Sichtbarkeit und die Chance, Aufgaben zu übernehmen, die für die universitäre Leistungsbeurteilung entscheidend sind.

Welche zusätzlichen Kompetenzen sollten für die derzeitige Position noch erworben werden?

Welche Netzwerke und welche Ressourcen sind unterstützend?

Welche Prioritäten sollten daher gesetzt werden?

LEITFRAGEN FÜR ZIELE MIT ZUKUNFTSORIENTIERUNG

Was sind angestrebte **Karriereschritte**?

Was sind die kühnsten **Erwartungen**?

Welche **Leistungen** sind für die angestrebte Karriere entscheidend?

Welche **Leistungen** zeigen, dass die nächste, zukünftige Position ausgefüllt werden kann?

Welche **Netzwerke** sind entscheidend, um die Position und die erforderlichen Ressourcen zu erhalten? Wer ist bereit, ein Sponsoring zu übernehmen?

Wie kann die **Sichtbarkeit** erhöht werden?

Welche zusätzlichen **Kompetenzen** werden erforderlich sein?

Welche **Führungskompetenzen** sind zukünftig von besonderer Bedeutung?

Welche **Prioritäten** sollten daher gesetzt werden?

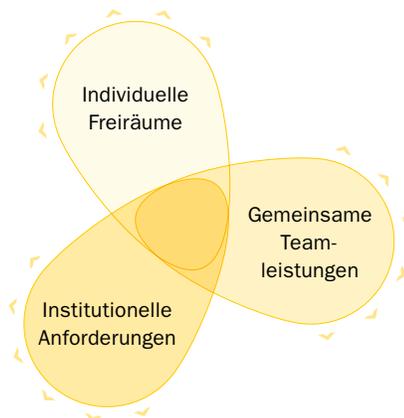
Wissenschaftliches Arbeiten steht immer im Spannungsfeld von individuellen, kreativen Freiräumen und gemeinsamen Aufgaben und Leistungen. Individuelle Karriereziele bzw. die zukunftsorientierten Aufgaben, die erforderlich sind, um diese zu erreichen, müssen nicht mit den gemeinsamen Zielen in Einklang stehen. Manchmal stehen beispielsweise administrative Aufgaben, das Lektorat von Publikationen oder die Betreuung von Studierenden im direkten Widerspruch zu Karrierezielen.

Persönliche Talente für bestimmte Aufgaben sind ebenso vielfältig und unterschiedlich ausgeprägt wie die Fähigkeit, gemeinsame Verantwortung zu übernehmen oder auch „Nein“ zu sagen und sich vor einem Übermaß an allgemeinen Aufgaben zu schützen.

Hinzu kommt, dass Vorgesetzte nicht alle Teammitglieder gleichermaßen in der Entwicklung einer langfristigen Zusammenarbeit oder bei der Suche zukünftiger Stellen unterstützen können.

Die Frage ist also, wie diese Aufgaben am Institut bzw. in der Gruppe verteilt werden. Zusätzlich zu den erforderlichen klaren Spielregeln innerhalb eines Teams können hier Mentoring und Coaching eine wichtige Rolle spielen, um die persönliche Entwicklung nicht aus den Augen zu verlieren.

**ERFOLGREICHE WISSENSCHAFT IM SPANNUNGSFELD
AUS INDIVIDUELLEN FREIRÄUMEN, TEAMLEISTUNGEN
UND INSTITUTIONELLEN ANFORDERUNGEN:**



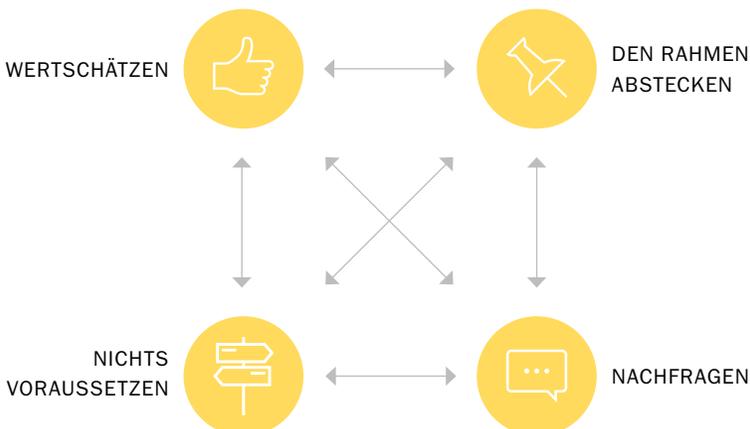
5 WAS SIND WICHTIGE VERHALTENSWEISEN IM MENTORING?

Gelungene Mentoring-Gespräche setzen voraus, dass ein gemeinsames Grundverständnis über die Inhalte und die Gesprächskultur gegeben ist. Das ist nicht automatisch der Fall. Unterschiedliche Vorerfahrungen und Fachdisziplinen führen zu unterschiedlichen Erwartungen.

Ein wichtiger Faktor, der den Gesprächsverlauf beeinflusst, ist der Status der beteiligten Personen (vgl. Rock, 2008). Den eigenen Status zu erhalten, ist von großer Bedeutung für Menschen. Daher sind Mentoring-Beziehungen auch dann wertvoll, wenn es eine sehr gute und förderliche Beziehung zwischen Mentees und Fachvorgesetzten gibt. Denn die Aufgabe der Fachvorgesetzten, die Leistungen der Mentees zu bewerten, kann den Status der Mentees „bedrohen“ bzw. als Bedrohung erlebt werden. Das schränkt die Möglichkeit einer offenen Reflexion, der Spielräume für gemeinsames Lernen erheblich ein. Und genau hier können MentorInnen wertvolle Unterstützung leisten.

VIER KOMPETENZEN FÖRDERN DIE POSITIVE ENTWICKLUNG DER GESPRÄCHE (vgl. Grasenick, 2017).

MentorInnen, die vier Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche berücksichtigen, tragen damit wesentlich zum Erfolg bei:



5.1 WAS FÖRDERT GEGENSEITIGE WERTSCHÄTZUNG?

Der Erkenntnisgewinn in Gesprächen steigt, wenn wir offen auch über Fehlschläge, Sorgen und negative Erfahrungen berichten können. Wenn das, was wir sagen, für andere von Bedeutung ist und wir als Menschen Anerkennung erhalten, ist es leichter, Schwächen zuzugeben und Risiken einzugehen. Wir können neue Handlungen ausprobieren, Erfolge und Veränderungen reflektieren, dabei gewohnte Routinen verlassen und uns weiterentwickeln. Vertrauen und Wertschätzung sind in Entwicklungsphasen besonders wichtig, weil die einhergehende Unsicherheit in unserem Gehirn ein Gefühl von Bedrohung auslöst. Unsicherheit, Angst wirken einschränkend: Wer möchte schon „dumm dastehen“, weil man sich unbedacht geäußert hat oder etwas nicht weiß, was alle anderen zu wissen scheinen. Wir setzen uns der Bewertung durch andere Personen aus und riskieren Status und Anerkennung zu verlieren. Bereits ein gut gemeinter Ratschlag kann signalisieren, dass man eine Aufgabe nicht optimal gelöst hat oder andere klüger oder erfahrener sind als man selbst.

Indem MentorInnen ihren Mentees für das, was sie in diesem Gespräch einbringen, Wertschätzung entgegenbringen, stärken sie das Selbstwertgefühl. Sie schaffen Vertrauen und legen damit die Basis für ein gelingendes Gespräch (vgl. Birkenbihl, 2014; Schulz von Thun, 2010).

DAS KÖNNEN SIE ALS MENTOR/MENTORIN TUN, UM WERTSCHÄTZUNG UND SELBSTVERTRAUEN ZU FÖRDERN:

Zeigen Sie durch Ihr Verhalten, dass Mentees für Sie **gleichgestellt** sind. Erzählen Sie gerade zu Beginn auch etwas **Persönliches**, entdecken Sie gemeinsame Vorbilder und Interessen, berichten Sie einander von besonderen Ereignissen in Ihrem Leben.

Machen Sie durch aktives Zuhören Ihr echtes **Interesse** am Gespräch und an der Person deutlich. Sie sollten mindestens so viel zuhören wie selbst sprechen.

Suchen Sie im Gespräch gezielt nach allem Positiven, entdecken Sie Bestrebungen und kleine Fortschritte, drücken Sie **Anerkennung** und Lob aus.

Achten Sie auf Ihre **Körpersprache**. Wir geben kleine, oft unbewusste Signale der Zustimmung oder Ablehnung (z. B. Kopfnicken, aufmunterndes Lächeln vs. Schulterzucken, auf die Uhr schauen).

Greifen Sie Aussagen oder einzelne Aspekte dieser Aussagen auf, die Sie **wertschätzend bestätigen** können: „An diesem Ansatz finde ich gut, ...“. Wenn Sie selbst etwas Neues einbringen, verknüpfen Sie Ihre Aussagen wertschätzend mit dem, was die Mentees Ihnen bereits mitgeteilt haben.

Fragen Sie nach, bevor Sie **Feedback oder Bewertungen** äußern, ob dies tatsächlich gewünscht ist, ob Zeitpunkt und Rahmen jetzt passen.

Sofern Bewertungen gefragt oder angebracht sind, stellen Sie sicher, dass eine **Aussage** oder ein **Verhalten** im Vordergrund steht – und nicht die Person.

Wenn Sie **Erfahrungen, Ideen und Ratschläge** einbringen, stellen Sie sicher, dass sie als Angebote verstanden und nicht mit Bewertungen verwechselt werden.

Lassen Sie die Mentees **selbst entdecken**, was sie können und noch tun könnten. Wenn Sie anderer Meinung sind: Rufen Sie sich in Erinnerung, dass alle Meinungen gleichermaßen wichtig sind.

5.2 WELCHE ROLLE SPIELT EIN KLAR DEFINIERTER RAHMEN?

Ein gutes Gespräch ist eine zeitlich begrenzte Begegnung an einem ungestörten **Ort**, an dem sich alle gleichermaßen wohlfühlen. Klarheit über die **Erwartungen**, ebenso wie die **Ziele und Inhalte des Gesprächs**, schafft Orientierung für das, was hier und jetzt gemeinsam möglich ist. Das ist auch davon abhängig, was die Beteiligten bei einem Treffen an Aufmerksamkeit, Energie und Expertise einbringen können. Es lohnt sich, diese Aspekte offen anzusprechen und zu klären, wie die Erwartungen zusammenpassen. In einer **längeren Zusammenarbeit** gilt es, zusätzlich zum Gesprächsrahmen übergeordnete Ziele

und Nicht-Ziele, Beginn und Anfang des Prozesses, Anzahl der Treffen etc. festzulegen. Doch auch bei einem gut gesetzten Gesamtrahmen wird der wahre Zeitbedarf für bestimmte Themen oft erst im Gesprächsverlauf deutlich. Flexible Planung, Einbeziehung optionaler Folgetermine sind hilfreich, um bei einem dynamischen Austausch voller Impulse und Ideen wieder zu jenen Aspekten zurückzufinden, die für die „hier und jetzt“ vereinbarte Zeit am wichtigsten sind.

DAS KÖNNEN SIE ALS MENTOR/MENTORIN TUN, UM DEN RAHMEN ZU GESTALTEN:

VERANTWORTUNGSBEREICH: Seien Sie sich im Klaren, was Ihre Verantwortung als MentorIn ist, wo die Verantwortung der Fachvorgesetzten liegt und was in der Verantwortung der Mentees liegt.

UNTERSTÜTZUNGSBEREICH: Besprechen Sie, welche Ziele Sie gut unterstützen können. Sie müssen nicht alles wissen und nicht jedes Thema bearbeiten. Sagen Sie „nein“, wenn ein Thema nicht passend ist, und machen Sie auf Alternativen aufmerksam.

MENTORING-VEREINBARUNG: Besprechen Sie folgende Aspekte und halten Sie Ihre Vereinbarungen schriftlich fest (siehe Kapitel 6 „Arbeitsmaterialien für das Mentoring“)

- a. Besprechen Sie auch die **Vertraulichkeit** der Gespräche. Klären Sie, unter welchen Umständen es erforderlich sein kann, die Mentoring-Beziehung zu beenden (z. B. wegen eines Auslandsaufenthaltes).
- b. Vereinbaren Sie Ziele für das Mentoring, die Anzahl der Treffen, den zeitlichen Rahmen und einen Ort, der für alle Beteiligten passend ist.

EINZELNE TERMINE: Achten Sie bei einem einzelnen Termin darauf,

- a. dass die **Inhalte** zum gegebenen Zeitrahmen, zu dem, was hier und jetzt besprochen werden kann, passen.
- b. dass Sie sich an die vereinbarte **Zeit** halten. Wenn Ihre Mentees vom Thema abkommen, erinnern Sie einander daran: „Wir haben noch ... zur Verfügung. Was ist Ihnen in der Zeit, die wir noch gemeinsam haben, besonders wichtig?“

- c. dass Sie vereinbarte **Grenzen** einhalten und Sie gleichzeitig flexibel bleiben, beispielsweise indem Inhalte auf mehrere Termine aufgeteilt werden, wenn der Wunsch besteht, ein Thema detaillierter zu behandeln.
- d. dass Sie beim nächsten Treffen reflektieren, was erreicht wurde. Planen Sie eine **Zwischen-Reflexion** des Mentorings ein.

FORMALES ENDE: Halten Sie das formale Ende des Mentorings ein. Nach dem formalen Ende kann eine Beziehung, wenn Sie es wünschen, bestehen bleiben. Machen Sie den Unterschied klar, besprechen Sie, was sich ändert.

5.3 WARUM SOLLTE MAN NICHTS VORAUSSETZEN?

Unser Gehirn filtert aus einer Fülle von Informationen diejenigen heraus, die am besten zu bereits bestehenden Mustern passen. Es verhindert damit eine Reizüberflutung und ermöglicht uns, rasch Entscheidungen zu treffen. Auch Gesprächsinhalte und Handlungen anderer Personen werden sofort mit unseren eigenen Erfahrungen verglichen, eingeordnet und bewertet. Sozialisation, Ausbildung, Kultur, aktuelle Ereignisse, Werte und Normen beeinflussen den Fokus unserer Aufmerksamkeit sowie unsere Denk- und Verhaltensmuster. Das sind Voraussetzungen, die wir verinnerlicht haben, ohne weiter über sie nachzudenken.

Informelle Spielregeln, Fachkulturen sind für Außenstehende oder Personen mit wenig Erfahrung schwer nachzuvollziehen.

Mit der gleichen Sicherheit, mit der wir beim Autofahren nicht mehr über bestimmte Abläufe und Verkehrsregeln nachdenken, sondern einfach handeln, bewegen wir uns auch innerhalb von sozialen Strukturen, wenn sie uns vertraut genug sind. Wir vergessen, was erforderlich war, um diese

Sicherheit und Selbstverständlichkeit zu erwerben. Erst wenn andere Personen in ihrem Verhalten abweichen, wird uns bewusst, wie viel an Wissen und Übung den implementierten Mustern vorausgegangen sind. Aus der eigenen Erfahrung heraus erscheint dann das Verhalten anderer oft unverständlich, sinnlos oder gar negativ. Durch unsere Reaktionen verunsichern wir wiederum unsere GesprächspartnerInnen, die unsere Signale als Bewertung auffassen. Widerstand und Selbstverteidigung sind die Folge und blockieren den Dialog.

DAS KÖNNEN SIE ALS MENTOR/MENTORIN TUN, UM NICHT ZU VIEL VORAUSZUSETZEN:

Überprüfen Sie fortlaufend Ihre Beiträge auf **implizites Wissen**. Erklären Sie, welche Werte Ihnen wichtig sind, welche Intentionen handlungsleitend sind.

Erläutern Sie die **Hintergründe für bestimmte Spielregeln** und Interaktionen in einer „scientific community“ und an der Universität.

Betrachten Sie **überraschende Reaktionen** der Mentees als Einladung, um unterschiedliche Wahrnehmungen und ihre Hintergründe kennenzulernen.

Wenn Sie etwas nicht verstehen oder irritiert sind: **Fragen Sie nach** und bitten Sie Ihre Mentees darum, die Hintergründe und Intentionen zu erklären.

Lassen Sie auch **Gesprächspausen und Schweigen** zu. Geben Sie Ihren Mentees Zeit zum Nachdenken.

Konzentrieren Sie sich **beim Zuhören** darauf, Ihre Mentees zu **verstehen**, denken Sie dabei nicht gleich über Antworten oder Lösungsvorschläge nach.

Erwarten Sie **keine raschen Veränderungen**. Lassen Sie Ihren Mentees im Prozess Zeit, Verständnis zu entwickeln und Handlungsweisen zu erproben.

Machen Sie Ihre Mentees auf **potenzielle Stolpersteine** aufmerksam. Aber achten Sie darauf, dass sie eigene Erfahrungen machen müssen. Erkennen Sie an, dass der Weg, der gewählt wird, eigenständig ist und von Ihrem Weg abweicht.

Erkennen Sie an, dass die **Barrieren und Hindernisse**, die Ihre Mentees erlebten, von Ihren Erfahrungen abweichen können. Ganz besonders dann, wenn die Personen einer unterrepräsentierten Gruppe angehören (in ihrem Fachgebiet, an der Universität im Allgemeinen). Seien Sie bereit, mehr über Barrieren und Hindernisse zu lernen, die andere Personen erleben.

5.4 WAS SIND GUTE FRAGEN IM MENTORING?

Wenn wir nicht zu viel voraussetzen können und davon ausgehen müssen, dass unsere eigenen Aussagen nicht immer so verstanden werden, wie wir sie intendiert haben, und wir umgekehrt wissen, dass wir das Verhalten anderer in Sekundenbruchteilen bewerten, ohne die zugrundeliegenden Intentionen zu kennen, dann hilft nur eines, um gemeinsam weiterzukommen: nachfragen, nachfragen, nachfragen.

Gute Fragen sind einfach, neutral formuliert und regen zum Nachdenken an.

Gute Fragen zu stellen, ist eine Kunst. Fragen sollen einfach sein, zum Nachdenken anregen und neutral formuliert sein. Allzu oft schwingen bereits **versteckte Bewertungen** in unseren Fragen mit. Wenn wir zum Beispiel fragen: „Warum haben Sie das Paper nicht fertiggeschrieben?“, dann kann das leicht als folgende Botschaft interpretiert werden: „Sie sind nicht fähig, das Paper zu schreiben.“ Besser ist es, zu fragen: „Wie hat sich das Schreiben des Papers für Sie entwickelt?“ Folgefragen könnten sein: „Was ist Ihnen gelungen?“, „Was war überraschend für Sie?“ Wenn wir fragen: „Haben Sie diesen Text lektorieren lassen?“, dann könnte die dahinterliegende Botschaft sein: „Dieser Text sollte unbedingt lektoriert werden!“ Eine **neutralere Frage** wäre: „Welchen Prozess haben Sie für die weitere Entwicklung des Textes geplant?“ Neutrale Fragen zu stellen, ist schwierig. Der Alltag bietet jedoch unbegrenzte Möglichkeiten, zu üben. Und die Mentoring-Beziehung profitiert davon.

MIT DIESEN FRAGEN KÖNNEN SIE ZU EINEM GUTEN GESPRÄCH BEITRAGEN:

FRAGEN, DIE DEN SELBSTWERT STÄRKEN

Wie ist Ihnen das gelungen?

Was ist Ihnen jedenfalls gelungen?

Was ist ein erster/nächster Schritt, den Sie umsetzen können?

Was sind für Sie die wichtigsten Ergebnisse (dieses Gesprächs)?

FRAGEN, DIE DEN RAHMEN ABSTECKEN

Was ist die kühnste Erwartung an dieses Gespräch?

Was ist Ihnen jetzt besonders wichtig?

Was wäre jetzt besonders hilfreich?

Was können wir (jede einzelne Person) zum Gelingen beitragen?

Wer/was (außerhalb dieses Gesprächs) könnte noch unterstützen?

Was werden wir jetzt nicht klären können? Was sollte keinesfalls passieren?

FRAGEN, DIE WAHRNEHMUNGEN UND INTENTIONEN KLÄREN

Fragen Sie nach, **wenn eine Erzählung vage bleibt** oder nicht ganz verständlich ist: „Können Sie mir dafür ein Beispiel geben, was meinen Sie genau?“ Wiederholen Sie in eigenen Worten „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“

Fragen Sie nach, **wenn sich die Körpersprache Ihrer Mentees verändert**, z. B. „Ich merke, dass sich Ihre Körperhaltung verändert, wenn Sie über dieses Thema sprechen. Welche Bedeutung hat das für Sie? Wodurch wurde das ausgelöst?“

5.5 WARUM IST ES WERTVOLL, VON ERFAHRUNGEN ZU ERZÄHLEN?

Erfahrungen zu teilen und persönliche Geschichten zu erzählen, ist ein wichtiger Teil des Mentorings. Sie sind dann besonders hilfreich, wenn sie nicht nur auf Erfolge fokussieren, sondern Einblicke gewähren in den Umgang mit schwierigen Situationen. Gerade in sehr fordernden und zeitintensiven Phasen der beruflichen Entwicklung kann der Eindruck entstehen, dass man mit den Problemen und Schwierigkeiten ganz alleine ist. Diese Geschichten zeigen: Auch andere haben Schwierigkeiten – und es ist möglich, sie zu meistern (vgl. Swap et al., 2001). In einer Atmosphäre der Sicherheit und Wertschätzung ermuntern Sie Ihre Mentees, offen über schwierige Situationen zu sprechen. Fördern Sie die Offenheit, indem Sie auch von sich selbst etwas preisgeben.

Von Erfahrungen zu berichten, normalisiert Rückschläge, Niederlagen, Selbstzweifel. Sie verdeutlichen, dass andere WissenschaftlerInnen Ähnliches erlebt haben, und zeigen Lösungswege auf.

IHRE GESCHICHTEN SIND DANN BESONDERS WERTVOLL,

wenn Sie Mentees in einer schwierigen Situation ein **Gefühl von Zugehörigkeit** vermitteln, die Sicherheit geben, dass sie mit ihren Schwierigkeiten nicht alleine sind.

wenn Sie **Ihre Schritte aufzeigen**, die Sie aus der schwierigen Situation herausgeführt haben.

wenn Sie die Entwicklung von Kompetenzen und **Karriere nachvollziehbar machen**.

wenn Sie **unterschiedliche Perspektiven und Handlungsweisen erläutern**, beispielsweise bei Jury-Entscheidungen.

Geschichten zu erzählen, ist eine wichtige Ergänzung im Mentoring, Sie sollten ausreichend Zeit lassen für Fragen der Mentees, Ergänzungen und einen ausführlichen Dialog, der persönliche Schlussfolgerungen fördert. Hören Sie also zumindest genauso viel zu, wie Sie erzählen. Nehmen Sie sich Zeit.

5.6 WELCHE BEDEUTUNG HAT FEEDBACK?

Am Beginn eines Gesprächs sollte geklärt werden, welche Art des Feedbacks gemeint ist oder besonders hilfreich wäre.

Ohne Feedback gibt es keine persönliche Entwicklung. Wir benötigen die Interaktion mit anderen, um unsere Leistungen und deren Bedeutung für andere einschätzen zu können. Feedback kann dabei drei unterschiedliche Bedeutungen haben, wie Stone und Heen in ihrem Buch ausführen (Stone und Heen, 2014):

1. **WERTSCHÄTZENDE RÜCKMELDUNGEN** zeigen, dass Leistungen wahrgenommen und anerkannt werden. **Motivation** entsteht durch Lob, die detaillierte Bezugnahme auf das, was wir geleistet haben.

2. **ANREGUNGEN UND TIPPS** zeigen Interesse und erhellen **Verbesserungspotenziale**, durch die Weiterentwicklung erheblich beschleunigt werden kann.

3. **BEWERTUNGEN** verorten Leistungen nach bestimmten Standards. Sie schaffen Orientierung, wie eine Leistung im Vergleich zu anderen zu beurteilen ist.

Wertschätzung, Lob können die meisten Menschen gut annehmen, auch wenn der Bedarf an positiver Bestätigung individuell sehr unterschiedlich ist. Persönlichkeit, Kultur, Geschlecht und Erfahrungen beeinflussen, ob wir in Gesprächen eher positive oder negative Signale wahrnehmen und wie wir diese Signale verarbeiten können (vgl. Ford und Mauss, 2015).

Noch anspruchsvoller wird es, wenn wir Ratschläge oder gar Bewertungen erhalten. Denn das signalisierte Verbesserungspotenzial kann verunsichern, unser Selbstbild und unseren Status im Vergleich zu anderen Personen gefährden bzw. bei mangelndem Selbstvertrauen als Gefährdung erlebt werden.

Feedback ruft daher in einer ersten Reaktion zumeist Widerstand hervor. Im besten Fall ist dieser Widerstand eine kritische Prüfung, ob das Feedback passend ist und angenommen werden kann. Stone und Heen unterscheiden drei Formen des Widerstandes, die auf das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun (1981) zurückgeführt werden können.

a. **SACHEBENE:** Die inhaltliche Richtigkeit des Feedbacks wird angezweifelt, manchmal auch das erforderliche Wissen der Person, die das Feedback gibt.

b. **BEZIEHUNGSEBENE:** Das Feedback wird abgelehnt, weil es als Mangel an persönlicher Wertschätzung interpretiert wird. Die Absichten der Feedback gebenden Person werden angezweifelt.

c. **PERSÖNLICHE EBENE:** Das Feedback erschüttert das Selbstvertrauen. Das Feedback wird nicht nur auf den angesprochenen Leistungsbereich bezogen, sondern auf die gesamte eigene Person. Selbstzweifel machen den konstruktiven Umgang schwierig.

Abhängig von der Art des Widerstandes, der durch das Feedback ausgelöst wird, können unterschiedliche Strategien helfen, das Feedback besser anzunehmen.

SO KÖNNEN SIE IHRE MENTEES UNTERSTÜTZEN, FEEDBACK BESTMÖGLICH ZU NUTZEN:

Klären Sie, bevor Sie Feedback geben, welche Art Feedback hilfreich wäre: Braucht es aufbauende Worte, weil man ohnehin schon selbst genug über Verbesserungspotenziale nachgrübelt? Sind Anregungen oder eine Unterstützung bei der Verortung der eigenen Leistung gefragt? Ermutigen Sie Ihre Mentees, in Gesprächen mit anderen Personen zu klären, um welche Art von Feedback es sich handelt. Reflektieren Sie gemeinsam die Reaktionsmuster Ihrer Mentees auf Feedback; fragen Sie nach, welche alternativen Reaktionen und Strategien hilfreich wären.

Wenn der erste Impuls Ihrer Mentees ist, die sachliche Richtigkeit von Feedback anzuzweifeln: Erinnern Sie daran, dass jede Person über eigene Infor-

MentorInnen können in Rollenspielen mit ihren Mentees erproben, wie Feedback durch gezieltes Nachfragen besser genutzt werden kann.

mationen und Wahrnehmungen verfügt. Regen Sie an, dass die Mentees zukünftig im Gespräch verdeutlichen, dass diese Unterschiede anerkannt werden und der Wunsch besteht, sie zu verstehen, z. B. durch Sätze wie „ich möchte gerne verstehen ...“ „das überrascht mich ...“.

Wenn den Mentees wertschätzendes Feedback fehlt oder hilfreich wäre, erproben Sie mit ihnen, wie dieser Wunsch genau formuliert werden kann: z. B. „Bitte sagen Sie mir, was Ihrer Meinung nach bei dieser Ausarbeitung gelungen ist.“

Wenn die Absichten des Feedbacks angezweifelt werden: Identifizieren Sie mit den Mentees die Sachinhalte und unterstützen Sie die Differenzierung von jenen Inhalten, die die Beziehung betreffen: beide Aspekte sind wichtig, doch in der Bearbeitung ist jeder Aspekt getrennt zu analysieren und zu besprechen. Ihre Mentees könnten sagen: „Ich fühle mich zu wenig wertgeschätzt. Es fällt mir daher schwer, dem Gespräch zu folgen. Ich denke, wir sollten über das Feedback sprechen – und darüber, wie ich mich fühle.“

Wenn das Feedback für Ihre Mentees zu viele Aspekte beinhaltet: Regen Sie an, dass sie zukünftig um mehr Zeit bitten, um das Feedback in Ruhe zu verarbeiten und die eigene Balance wiederzufinden. Erproben Sie passende Formulierungen, z. B. „Ich bin überrascht, das ist etwas viel auf einmal. Ich brauche Zeit, um darüber nachzudenken. Können wir uns am ... wieder treffen und noch einmal in Ruhe besprechen?“ Einzelne Aspekte getrennt zu besprechen und gezielt nachzufragen: „Was könnte ich bei der Ausarbeitung der Literatur Ihrer Meinung nach verbessern?“

Wenn das Feedback Ihre Mentees verunsichert: Erarbeiten Sie mit ihnen, welche Aspekte des Feedbacks als wertvolle Anregungen betrachtet werden können. Unterstützen Sie sie dabei, das Feedback als eine Möglichkeit zu verstehen, um zu lernen. Fragen Sie nach, was jedenfalls gelungen ist und wofür die Mentees sich selbst positiv bewerten können.

Wenn das negative Feedback überwiegt, ist es wichtig, Grenzen zu setzen und genau zu prüfen, ob es tatsächlich hilfreich ist, das Feedback anzunehmen. Klären Sie das daher mit Ihren Mentees:

- Ist es möglich, trotzdem hilfreiche Aspekte und Inhalte zu identifizieren, die für die persönliche Entwicklung genutzt werden können?
- Wird der Charakter einer Person kritisiert oder ein Verhalten oder eine Leistung?
- Wenn sich das Verhalten oder die Leistung ändert: hält das negative Feedback an, gibt es immer weitere Dinge, die sich ändern sollen und so konstant vermitteln, „nicht gut genug zu sein“?
- Wird die Umsetzung des Feedbacks an unangemessene Bedingungen geknüpft?

6 ARBEITSMATERIALIEN FÜR DAS MENTORING

In den bisherigen Kapiteln haben Sie bereits einige Anleitungen kennengelernt, die Sie im Mentoring unterstützen, indem Sie klären:

ob Sie eine **Mentoring-Partnerschaft** annehmen oder ablehnen sollten,

welchen Arbeitsstil Sie in das Mentoring einbringen und wie Sie Ihre Idealvorstellungen reflektieren können,

wie **Mentoring-Ziele** in der wissenschaftlichen Karriereplanung verortet werden und

welche **Verhaltensweisen** für ein erfolgreiches Mentoring wichtig sind.

Ergänzend finden Sie hier Arbeitsmaterialien und Anleitungen für die Gestaltung des Mentoring-Prozesses. Dabei wurden zwei vertiefende Schwerpunkte zur Entwicklung von Zielen und Publikationsstrategien gesetzt:

Grundsätzlich sollten Mentees ihre Ziele bereits definieren, doch oft fehlt die Kenntnis über die Karriereanforderungen in der Wissenschaft. Hinzu kommt, dass nicht alle Ziele gleichzeitig erfüllt werden können, private und berufliche Ziele miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Mentoring kann auch dazu dienen, Ziele und Zielkonflikte zu klären. Eine wesentliche Grundlage für den wissenschaftlichen Erfolg ist eine geeignete Publikationsstrategie und die gute Vernetzung in der „scientific community“. Sie können als MentorIn diese Entwicklungen unterstützen, auch wenn Sie einem anderen Fachgebiet angehören – beispielsweise, indem Sie die Leitfragen „Publikationsstrategien entwickeln“ einsetzen. Alle weiteren Arbeitsmaterialien beziehen sich auf die Mentoring-Vereinbarung, die Gestaltung einzelner Mentoring-Treffen sowie auf den Abschluss der Partnerschaft.

Strukturieren Sie den Mentoring-Prozess und die Bearbeitung zentraler Anliegen mit Arbeitsmaterialien, die sich auch für Ihre Mentees eignen.

6.1 ZIELE ENTWICKELN

Die folgenden Instrumente unterstützen die Konkretisierung von Zielen. Sie können vorbereitend durch die Mentees oder während eines Mentoring-Prozesses von MentorInnen eingesetzt werden, z. B. wenn Zielkonflikte auftreten.

6.1.1 DIE AKTUELLE SITUATION REFLEKTIEREN

Ziele haben viele Facetten und umfassen weit mehr als die berufliche Karriere. Nicht alle Ziele können gleichzeitig erreicht werden. Um zu erkennen, welche Ziele besonders wichtig sind und wie sie sich auf andere Lebensbereiche auswirken, ist eine Standortbestimmung hilfreich.

Mentees tragen in der folgenden Tabelle für jeden Bereich ihre Bewertung ein: Wie zufrieden waren sie vor drei Jahren? Wie ist es jetzt? Wie soll es in drei Jahren sein? Mentees beschreiben, was schon gut gelingt und was ihre kühnsten Hoffnungen für die kommenden drei Jahre sind. Sie überlegen selbst oder gemeinsam mit ihren MentorInnen, ob sich Erwartungen in einzelnen Bereichen gegenseitig beeinflussen oder ausschließen. Die Skala ist frei wählbar.

BEREICH ASPEKT	VOR 3 JAHREN	← → jetzt	IN 3 JAHREN	WAS GELINGT SCHON GUT? WAS SIND DIE KÜHNSTEN ERWARTUNGEN?
KÖRPER				
PERSÖNLICHKEIT				
SPIRITUELLES				
FREUNDSCHAFTEN				
FAMILIE				
FREIZEIT				
INTERESSEN				
BERUF				
KARRIERE				
FINANZEN				

6.1.2 LANGFRISTIGE ZIELE WAGEN

Wenn den Mentees klarer ist, welche Ziele besonders wichtig sind, wie sie zusammenhängen und was die kühnsten Erwartungen sind, dann ist es an der Zeit, die berufliche Zukunft genauer zu beschreiben. Wichtig ist, sich dabei nicht von den Ideen und Vorstellungen, die andere Personen haben, ablenken zu lassen: Streben wir Ziele an, weil sie genau zu uns passen, oder weil es andere von uns erwarten? Lassen wir uns einschüchtern und an der Umsetzung unserer Ziele hindern?

FOLGENDE FRAGEN HELFEN, DIE VORSTELLUNG VON DER ZUKUNFT KONKRETER ZU MACHEN

Wie zeitlich nahe oder fern das Zukunftsbild liegt, ist nicht so wichtig. Regen Sie die Mentees dazu an, fantasievoll zu bleiben. Mentees können auch ein Bild zu ihrer Zukunft malen oder beschreiben, sich von FreundInnen interviewen lassen oder ein Coaching in Anspruch nehmen.

WENN ALLES MÖGLICH IST, ALLES SO LÄUFT, WIE ICH ES MIR WÜNSCHE ...

(ich stelle mir vor, ich habe mein wichtigstes Ziel erreicht):

Was macht mir dann wirklich Freude?

Was kann ich besonders gut?

Wofür bin ich Experte oder Expertin?

Was habe ich konkret erreicht?

Was tue ich konkret?

Mit wem mache ich das? Wie schaut die Umgebung aus?

Wie lässt sich das beschreiben?

Wie fühlt sich das an?

Was höre ich?

Wie sieht mein Leben dann aus, wie gestaltet sich mein Leben?

Wie verändert sich mein Leben, wenn ich das Ziel erreicht habe?

Was ist der Preis? Was bekomme ich nicht? Worauf verzichte ich?

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bolls, 2014

6.1.3 NETZWERKE ANALYSIEREN

Wir sind soziale Wesen, die andere Menschen unterstützen und von ihnen unterstützt werden. Mentees haben, wie wir alle, unterschiedliche Bedürfnisse, u. a. nach Freundschaft, nach offenem Feedback zu Leistungen, nach fachlichem Austausch und neuem Wissen und nach Unterstützung bei Karrierestrategien.

**EINE NETZWERKANALYSE KLÄRT FÜR MENTEES:
WER KANN BEI WELCHEN FRAGEN UNTERSTÜTZEN?**



**DIE GRAFIK WIRD VON MENTEES ERSTELLT UND Z. B. MIT
DER MENTORIN BZW. DEM MENTOR BESPROCHEN:**

Was genau können die Personen im Netzwerk für mich bzw. die Mentees tun?

In welchen Bereichen gibt es Lücken?

Welche KollegInnen oder Vorbilder könnten Teil des Netzwerks werden?

Welche Personen können Kontakte herstellen und Empfehlungen aussprechen?

Wer könnte eine Mentoring- oder Sponsoring-Rolle übernehmen?

- Wichtig ist, die Netzwerke zu pflegen und kontinuierlich auszubauen.
- Dabei kann der Mentor bzw. die Mentorin unterstützen.

6.1.4 KURZFRISTIGE ZIELE FESTLEGEN

In einer wissenschaftlichen Karriere treten vielfältige Herausforderungen auf. Die Fragen sind so vielfältig wie die Unterstützungsangebote, die sich z. B. auf das wissenschaftliche Arbeiten, das Wissenschaftssystem oder auf spezielle Fähigkeiten für Vortrags- und Lehrtätigkeit beziehen können. Coaches, KollegInnen, Fachvorgesetzte, Co-AutorInnen, aber auch FreundInnen, Familie etc. bieten Unterstützungsmöglichkeiten. Die Ziele für das Mentoring sollten in diesem Kontext sorgfältig gewählt werden: Gibt es Ziele, für die auch eine andere Unterstützung denkbar ist? (siehe auch oben 4.6 „Welche Ziele eignen sich für Mentoring?“)

LEGEN SIE ZIELE FÜR EIN JAHR FEST UND PLANEN SIE DIE BESTMÖGLICHE UNTERSTÜTZUNG:

Was möchte ich im kommenden Jahr unbedingt erreichen?

Welches Wissen, welche Kompetenzen, welche Ressourcen sind erforderlich?

Was weiß ich schon? Was muss ich noch in Erfahrung bringen?

Was kann ich schon gut? Was davon sollte ausgebaut und gestärkt werden?

Welche Unterstützung, welche Möglichkeiten können hierfür genutzt werden?

Was kann gut mit Fachvorgesetzten geklärt werden?

Welche Rolle könnte das fachspezifische Netzwerk spielen?

Welche Fragen lassen sich gut in einem Coaching klären?

Welche Fortbildungen und Trainings können genutzt werden?

In welchen Fragen kann mich mein persönliches Netzwerk gut unterstützen?

Für welche Fragen und Sub-Ziele ist das Mentoring die optimale Ergänzung?

Welche Persönlichkeiten könnten als MentorIn etwas Neues einbringen?

- Das will ich konkret erreichen: ...
- Diese Unterstützungsangebote werde ich nutzen: ...
- So werde ich die Erreichung der Ziele überprüfen: ...

6.2 PUBLIKATIONSSTRATEGIEN ENTWICKELN

Publikationen sind im akademischen Bereich ein wesentliches Kriterium für die Bewertung der wissenschaftlichen Leistung. Allerdings unterscheiden sich die unterschiedlichen Fachdisziplinen in ihren Publikationskulturen: Während beispielsweise in den Naturwissenschaften kein Weg an Scientific Journals vorbeiführt, haben in den Geisteswissenschaften Monografien und Beiträge in Sammelbandwerken einen hohen Stellenwert. Unabhängig von der Wissenschaftsdisziplin unterscheiden sich die Publikationsstrategien von Männern und Frauen. Frauen tendieren dazu, weniger zu publizieren (vgl. Rørstad & Aksnes, 2015), insbesondere in Forschungsgebieten, die eine teure Infrastruktur voraussetzen, sie kooperieren eher regional als international (vgl. Larivière et al., 2013). MentorInnen können entsprechend ermutigen und Mentees bei der Entwicklung einer für die Wissenschaftsdisziplin passenden Publikationsstrategie unterstützen.

Die folgenden Fragen dienen der Entwicklung einer persönlichen Publikationsstrategie durch Verortung des Forschungsthemas in der eigenen Disziplin, Verständnis für die Bedeutung von förderlichen Netzwerken und Anforderungen für die Karriereentwicklung.

6.2.1 DAS FORSCHUNGSTHEMA REFLEKTIEREN

Welche **Forschungsfragen** werden in meinem Forschungsfeld diskutiert?

Gibt es Forschungsfragen, die eher **regional**, und solche, die **international** diskutiert werden? (z. B. sind Rechts- und Geschichtswissenschaften stärker im regionalen Kontext eingebettet)

Welche **Methoden** werden in meinem Forschungsfeld eingesetzt?

Welche Methoden finden aktuell besonders Beachtung?

Welche **Forschungslücken** werden in der aktuellen Literatur angesprochen?

Welche Forschungsfragen erscheinen noch wenig bearbeitet? Welchen **Beitrag zur Weiterentwicklung des Forschungsfeldes** bzw. der Fachdisziplin leisten diese Forschungsfragen?

- Diese potenziellen Beiträge erscheinen daher besonders relevant: ...
- Was wäre ein besonders innovativer Beitrag: ...

6.2.2 DAS FORSCHUNGSTHEMA IN DER „SCIENTIFIC COMMUNITY“ EINORDNEN

Welche WissenschaftlerInnen, Forschungseinrichtungen, Communities sind in meinem Forschungsfeld **besonders sichtbar** (z. B. Wer wird sehr häufig zitiert, wer hält Key-Notes auf wichtigen Konferenzen, ...)?

Wie wird in meinem Forschungsfeld **kooperiert**? Wird sowohl disziplinar als auch interdisziplinär kooperiert? Welche Personen/Institutionen/Fachdisziplinen kooperieren häufig?

- Das sind besonders sichtbare WissenschaftlerInnen, Kooperationen und Themen: ...
- Das sind erste Ideen, die Sichtbarkeit meiner Forschung zu erhöhen: ...

6.2.3 ANFORDERUNGEN FÜR DIE KARRIERE KENNEN

Welches Verhältnis zwischen thematischer **Breite und Spezialisierung** ist für eine Karriere in meinem Forschungsfeld förderlich?

Wie ist dieses Verhältnis bei besonders relevanten Institutionen bzw. renommierten WissenschaftlerInnen in meinem Forschungsfeld?

Wie hoch ist die Spezialisierung durch mein gewähltes Forschungsthema?

Welche weiteren Themenfelder sollte ich für eine Verankerung in der Community bzw. für den nächsten Karriereschritt abdecken?

Welche **Richtlinien bzgl. Publikationsanforderungen** gibt es für den nächsten Karriereschritt (Promotionsrichtlinien, Habilitationsrichtlinien, Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsvereinbarungen)?

Wer kann zu den Anforderungen Auskunft geben?

- Folgende Karriere-Anforderungen sind bekannt: ...
- Diese Personen/Recherchen können helfen, die Anforderungen zu klären: ...

6.2.4 PUBLIKATIONSKULTUR ANALYSIEREN

Welche **Arten von Publikationen** sind in meiner Wissenschaftsdisziplin am höchsten bewertet? (Artikel in Zeitschriften, Monografien, Buchbeiträge, Herausgeberschaft, Konferenzbeiträge, Konferenz-Sammelband, ...)

Welche Zeitschriften, Konferenzen haben den höchsten Stellenwert?

Welche Rolle spielen Open-Access-Publikationen?

Welche Rolle spielen **interdisziplinäre Beiträge** in der Wissenschaftsdisziplin bzw. für Zeitschriften und Konferenzen?

Welche **Datenbanken** unterstützen die Strategiefindung? (z. B. Web of Science und Journal Citation Reports, Scopus, Google Scholar)

Welche **Plattformen** sind hilfreich (z. B. researchgate, academia.edu)?

Wer publiziert besonders erfolgreich?

Wie häufig wird publiziert? (häufig und kurz oder längere Beiträge?)

Wie viele AutorInnen werden angeführt? Wie erfolgt die Reihung?

Mit welchen **Vorlaufzeiten** ist bei „high ranking“-Publikationen zu rechnen? (Zeitspannen für Begutachtung, Korrekturen und Überarbeitungen des Beitrags, Ablehnungsrisiko)

Welche **alternativen Publikationen** mit geringeren Vorlaufzeiten sind sinnvoll, auch wenn sie vielleicht weniger hoch gerankt sind?

- Das sind die wichtigsten Publikationsarten für meine Karriere: ...
- Das ist das Ranking der Verlage und Journals, die relevant sind: ...
- Folgende Vorlaufzeiten sind jeweils zu berücksichtigen: ...

6.2.5 NETZWERKE AUFBAUEN

Welche etablierten WissenschaftlerInnen in meinem Forschungsfeld könnten eine Unterstützung sein und wie/wo kann ich mit ihnen in Kontakt treten?

Welche Möglichkeiten gibt es, HerausgeberInnen von Zeitschriften kennenzulernen, Special Issues zu meinem Forschungsthema zu initiieren oder als ReviewerIn für Zeitschriften aktiv zu werden?

Welche Konferenzen sind in meinem Forschungsfeld besonders relevant?

Ist es möglich, auf den Konferenzen einen Vorsitz zu übernehmen, an einer Paneldiskussion teilzunehmen oder selbst ein Panel zu organisieren?

Gibt es weitere Alternativen, Netzwerke und Peer Groups aufzubauen? (z. B. Teilnahme an Summer Schools, Vortrag in Ringvorlesungen, Arbeitsgruppen)

- Mit diesen WissenschaftlerInnen, HerausgeberInnen werde ich mich vernetzen: ...
- So kann ich KollegInnen kennenlernen und Kooperationen aufbauen: ...
- Das ist meine Vernetzungsstrategie: ...

6.2.6 PUBLIKATIONSSTRATEGIE DEFINIEREN

Wie präzisiere ich mein Forschungsthema, damit ich besser sichtbar werde?

Welche Teilergebnisse meiner Forschung kann ich für eigenständige Publikationen nutzen?

Wie viele Publikationen welcher Art plane ich in welchem Zeitrahmen?

Wie kann ich die Sichtbarkeit der Publikationen erhöhen ? (z. B. renommierte Zeitschriften, Co-Autorschaft mit bestimmten WissenschaftlerInnen)

Mit welchen Personen möchte ich gemeinsam publizieren und welche Kooperationen sind notwendig? Welche Vereinbarungen zur gegenseitigen Unterstützung können getroffen werden?

- Welche Strategie-Übersicht ergibt sich daraus:
- Welcher Artikel / mit wem / in welcher Zeitschrift / bis wann / Aufwand?

6.3 KENNENLERNEN UND MATCHING PRÜFEN

Mentees und MentorInnen müssen sich zuerst einmal kennenlernen und gemeinsam überlegen, ob sie gut zusammenarbeiten können; ganz unabhängig von der Art des Mentorings. Wenn eine koordinierende Stelle das Matching vorbereitet, sind Ziele und Erwartungen für den Mentoring-Prozess bereits in grobe Übereinstimmung gebracht. Um sicherzugehen, dass die Partnerschaft gute Erfolgschancen hat, sollten Sie Folgendes besprechen:

Erzählen Sie persönliche Geschichten, die erläutern, **wie Sie gerne arbeiten**. Geben Sie auch **konkrete Beispiele**, was Ihnen schwerfällt. Was davon wird im Falle einer Mentoring-Beziehung wichtig sein? Wie könnte ein Mentoring-Termin gestaltet sein?

Besprechen Sie die **Ziele für das Mentoring**: Zu welchen Zielen kann der/die MentorIn vermutlich sehr gut beitragen? Welche Ziele wären für diese Mentoring-Partnerschaft weniger geeignet? Welche Alternativen gibt es?

Gibt es **spezielle Erwartungen**, welchen Beitrag ähnliche oder unterschiedliche Erfahrungen von MentorInnen und Mentees im Mentoring leisten sollen?

Besprechen Sie, wo Sie sich treffen wollen, ob es besondere **Engpässe oder Meilensteine** im potenziellen gemeinsamen Prozess gibt.

Besprechen Sie offen, ob Sie beide den Eindruck haben, dass

- **auf persönlicher Ebene** eine gute Zusammenarbeit möglich ist?
- die **Ziele** des/der Mentee optimal zu den **Kompetenzen** und Netzwerken der MentorInnen passen?
- Ressourcen und **Zeitpläne** gut in Übereinstimmung gebracht werden können?

Auf der folgenden Seite finden Sie eine Tabelle mit Zielen, die als Checkliste herangezogen werden kann. Achten Sie darauf, dass die Ziele auch zukunftsorientiert sind, d. h. Anforderungen und Leistungen berücksichtigen, die über die Zeit der Mentoring-Partnerschaft hinaus für die Karriere wichtig sein werden (siehe auch Kapitel 4.6 „Welche Ziele eignen sich für Mentoring?“).

6 ARBEITSMATERIALIEN FÜR DAS MENTORING

DIESE ZIELE SIND FÜR DAS MENTORING ...	GAR NICHT – SEHR WICHTIG	ALS MENTORIN KANN ICH GAR NICHT – SEHR GUT BEITRAGEN
Karriereentwicklung an der Universität verstehen		
Netzwerke an der Universität aufbauen		
Die eigene Sichtbarkeit an der Universität erhöhen		
Aufgaben übernehmen, die für die Karriere wichtig sind		
Wissenschaftliches Arbeiten erfolgreich umsetzen		
Eigenständiges Forschungsprofil entwickeln		
Publikationsstrategie planen und umsetzen		
Netzwerke in der Forschungscommunity aufbauen		
Sichtbarkeit in meiner Forschungscommunity erhöhen		
Auslandsaufenthalte planen und umsetzen		
Relevante Förderungen und Preise kennen		
Forschungsanträge, Forschungsgelder akquirieren		
Forschungsprojekte erfolgreich abwickeln		
Internationale Kooperationen aufbauen		
Vortrags- und Lehrtätigkeit optimieren		
Präsentationsfähigkeit ausbauen		
Kommunikation mit Vorgesetzten und im Team		
Grenzen setzen, fokussiert bleiben		
Konflikte lösen		
Führungskompetenzen ausbauen		
Selbstvertrauen stärken		
Reflexionsfähigkeit stärken		
Zielkonflikte bewältigen		
Work-Life-Balance		
Anderes, nämlich		

6.4 EINE MENTORING-VEREINBARUNG TREFFEN

Halten Sie die Vereinbarungen für das Mentoring schriftlich fest.

HIER FINDEN SIE DIE WICHTIGSTEN ASPEKTE DER VEREINBARUNG

Zeitraum der Mentoring-Vereinbarung : von–bis

Name **Mentee, Kontaktdaten** (Telefon, E-Mail): ...

Name **MentorIn, Kontaktdaten** (Telefon, E-Mail): ...

Die **Ziele** der Mentoring-PartnerInnenschaft sind: ...

Folgende Themen sollen besprochen werden: ...

Treffpunkt, Häufigkeit, Dauer der Treffen (z. B. 10 Treffen á 2 Stunden)

FOLGENDE TERMINE KÖNNEN BEREITS FESTGELEGT WERDEN: am, von–bis, Treffpunkt ... Wir informieren einander vorab, sollte ein Treffen unvorhergesehen nicht stattfinden können, und kommunizieren in diesem Fall und um weitere Termine zu vereinbaren per Telefon/SMS/E-Mail. Für das **Protokoll** der Treffen sind die Mentees zuständig. Das Protokoll unterstützt die gemeinsame Reflexion der Zielerreichung.

VERTRAULICHKEIT UND VERSCHWIEGENHEIT: Wir verpflichten uns, die Inhalte unserer Gespräche streng vertraulich zu behandeln. Über Themen und Inhalte unserer Mentoring-PartnerInnenschaft werden wir nur dann mit Dritten sprechen, wenn wir darüber zusammen ausdrücklich eine Vereinbarung getroffen haben. Die Verpflichtung zur Verschwiegenheit besteht auch fort, wenn die Mentoring-PartnerInnenschaft beendet ist.

VORZEITIGE BEENDIGUNG DER VEREINBARUNG: Sollten wir auftretende Schwierigkeiten nicht gemeinsam lösen können oder eine Fortführung der Mentoring-PartnerInnenschaft nicht länger möglich sein, kann das Mentoring vorzeitig beendet werden. (In diesen Fällen wird der/die KoordinatorIn von uns informiert.)

Ort/Datum, Unterschrift MentorIn, Unterschrift Mentee

6.5 EIN MENTORING-TREFFEN GESTALTEN

Grundsätzlich sollten im Rahmen einer Mentoring-Partnerschaft strategische Ziele und ein kontinuierliches Arbeiten an diesen Zielen im Vordergrund stehen. Es kann jedoch durchaus wichtig sein, kurzfristige Herausforderungen zu bearbeiten.

HIER FINDEN SIE ANREGUNGEN UND LEITFRAGEN ZUR GESTALTUNG DES TREFFENS. Hören Sie viel zu, fragen Sie nach – und bringen Sie auch Ihre Erfahrungen ein (siehe auch Kapitel 5 „Was sind wichtige Verhaltensweisen im Mentoring?“).

Fragen Sie am Beginn eines Mentoring-Treffens nach, ob es besondere Anliegen gibt und was **die kühnsten Erwartungen** an dieses Treffen sind.

Nehmen Sie Bezug auf das letzte Treffen:

Was wurde beim letzten Treffen vereinbart? Was ist seither geschehen? Was ist besonders gut gelungen? Was ist offen geblieben?

Wenn etwas nicht umgesetzt werden konnte oder **negative Erfahrungen** gemacht wurden, fragen Sie nach: Wie können diese Erfahrungen genutzt werden, um **zukünftig bessere Ergebnisse** zu erzielen? Was kann daraus gelernt werden? Was könnte man sonst noch tun, was wäre eine Alternative?

Achten Sie darauf, dass die Treffen nicht ausschließlich auf Probleme fokussieren. Fragen Sie nach, **was gut gelungen ist**, nach Fortschritten und Erfolgen.

Halten Sie die **vereinbarte Zeit** ein. Wenn Sie merken, dass das Gespräch abschweift, erinnern Sie daran, wie viel Zeit noch zur Verfügung ist, und fragen Sie nochmals nach, was für die verfügbare Zeit das wichtigste Anliegen ist.

Wenn ein Anliegen nicht in Ihren **Kompetenzbereich** passt oder das Mentoring alleine nicht ausreichend ist, sprechen Sie das offen an. Fragen Sie nach: Wer könnte noch unterstützen? Welche **Alternativen** gibt es? Wo, über wen könnte man sich noch informieren?

Bitten Sie die Mentees am Ende des Treffens zusammenzufassen, was **die wichtigsten Ergebnisse** sind und **welche konkreten Schritte** bis zum nächsten Mal selbstständig umgesetzt werden.

6.6 PROTOKOLL EINER MENTORING-PARTNERSCHAFT

Protokolle können zur Reflexion dessen herangezogen werden, was beim letzten Mentoring-Treffen vereinbart wurde. Über einen längeren Zeitabschnitt ist es hilfreich, die Gesamtentwicklung der Ziele, Themen und Fortschritte anhand von Protokollen zu analysieren. Die Mentees führen das Protokoll, da sie auch selbst für ihre Karriere verantwortlich sind.

EIN PROTOKOLL BEINHALTET IN STICHWORTEN:

Datum, Dauer des Treffens, **Ziel**, **Themen** des Treffens.

Schlussfolgerungen und Vereinbarungen

Eine **Arbeitsliste** mit geplanten Erledigungen, Umsetzungsschritten, inkl. Termin und Status der Umsetzung

Bezug zum letzten Treffen:

Was wurde vereinbart? Was wurde erreicht? Worauf können die Mentees besonders stolz sein?

Was ist offen geblieben? Was ist daher noch zu tun? Was könnte anders gemacht werden? Wer/was könnte noch unterstützen?

Ermutigen Sie Ihre Mentees dazu, ein Mentoring-Tagebuch zu führen.

Ein Tagebuch kann motivierend wirken, wenn es folgende Fragen enthält:

Motivationsfragen für den Morgen:

Was macht mich heute glücklich?

Worauf bin ich gerade stolz?

Wofür werde ich mich heute voll und ganz einsetzen?

Reflexionsfragen für den Abend:

Was ist heute besonders gut gelungen?

Was habe ich heute gelernt?

Wie kann ich die Ereignisse des heutigen Tages für meine Zukunft nutzen?

6.7 DIE MENTORING-PARTNERSCHAFT REFLEKTIEREN

Wenn eine Mentoring-Partnerschaft länger dauert, sollten Sie halbjährlich reflektieren, was bisher erreicht wurde. Die folgenden Fragen können von Mentees und MentorInnen unabhängig voneinander zur Vorbereitung herangezogen werden. In der Reflexion sollte offen über Erreichtes, nicht Erreichtes und die beste Nutzung der verbleibenden Mentoring-Zeit gesprochen werden.

Der folgende Fragebogen und die anschließenden Reflexionsfragen können in einem ersten Schritt Mentees und MentorInnen jeweils für sich ausfüllen, um anschließend die Einschätzungen gemeinsam zu reflektieren.

FOLGENDE AUSSAGEN SIND FÜR MEINE MENTORING-PARTNERSCHAFT ...	NICHT RELEVANT	NICHT ZUTREFFEND	EHER NICHT ZUTREFFEND	EHER ZUTREFFEND	SEHR ZUTREFFEND
Wir haben zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft Ziele definiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch das Mentoring konnten Ziele und Prioritäten geklärt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mentoring-Ziele beinhalten in hohem Maße strategische, zukunftsorientierte Fragestellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist klar, wie die Mentoring-Partnerschaft die Zielerreichung unterstützt (und wo die Grenzen liegen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft Termine und den Ort unserer Treffen vereinbart.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben die Vertraulichkeit im Mentoring besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben besprochen, unter welchen Bedingungen wir die Mentoring-Partnerschaft vorzeitig beenden würden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben alle Vereinbarungen schriftlich festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir halten unsere Terminvereinbarungen immer ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Häufigkeit der Treffen ist sehr passend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Ort eignet sich optimal für die Mentoring-Treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wir halten uns an die vereinbarte Zeit.	<input type="checkbox"/>				
Meine Mentees können ihre Anliegen sehr gut einbringen.	<input type="checkbox"/>				
Wir passen die Ziele an aktuelle Entwicklungen an.	<input type="checkbox"/>				
Wir können auch schwierige Themen offen ansprechen.	<input type="checkbox"/>				
Mentees bzw. MentorInnen hören sehr gut zu.	<input type="checkbox"/>				
Meine Fragen helfen, die Anliegen zu konkretisieren.	<input type="checkbox"/>				
Das Feedback wird für konkrete Schritte genutzt.	<input type="checkbox"/>				
Die Tipps und Anregungen helfen sehr gut weiter.	<input type="checkbox"/>				
Die Mentees sprechen offen an, wenn Feedback oder Anregungen nicht passend sind.	<input type="checkbox"/>				
Wir können auch dann sehr gut miteinander sprechen, wenn wir unterschiedliche Meinungen haben.	<input type="checkbox"/>				
Wir treffen konkrete Vereinbarungen, was ich tun kann, um meine Ziele zu erreichen.	<input type="checkbox"/>				
Wir überprüfen die getroffenen Vereinbarungen.	<input type="checkbox"/>				

Durch das Mentoring wurden folgende konkrete Fortschritte gemacht:

Das wollen die Mentees im Rahmen der Mentoring-Partnerschaft noch erreichen:

So wollen wir vorgehen, um die Mentoring-Partnerschaft optimal zu nutzen:

6.8 EINE MENTORING-PARTNERSCHAFT VORZEITIG BEENDEN

Nicht immer kann eine Mentoring-Partnerschaft die Erwartungen erfüllen. Sowohl Mentees als auch MentorInnen können den Eindruck haben, dass es besser ist, die Partnerschaft zu beenden. **Wichtige Gründe** können Veränderungen in der zeitlichen Verfügbarkeit sein oder der Eindruck, innerhalb des Mentorings nicht entscheidend zum Erreichen der Ziele beitragen zu können.

Führen Sie jedenfalls ein persönliches Gespräch mit den Mentees, auf das Sie sich wie folgt vorbereiten können:

Notieren Sie alles, was **die Mentees erreicht** haben.

Notieren Sie, was Sie **persönlich** an Ihren Mentees besonders schätzen.

Überlegen Sie, welche **Aspekte der Zusammenarbeit** dazu führen, dass Sie die Mentoring-Partnerschaft beenden wollen. Bedenken Sie, dass in einer anderen Konstellation, unter anderen Rahmenbedingungen auch andere Ergebnisse erzielt werden können.

Überlegen Sie, welche **Alternativen** zu dieser speziellen Mentoring-Partnerschaft zur Verfügung stehen.

Begründen Sie die Entscheidung, die Mentoring-Partnerschaft vorzeitig zu beenden, sachlich. Machen Sie deutlich, dass es sich nicht um eine Bewertung der Mentees handelt, sondern **diese spezifische Partnerschaft** nicht den gewünschten Effekt hat und beendet werden muss. Verdeutlichen Sie alles, was in der Partnerschaft gelungen ist, und was Sie an den Mentees besonders schätzen. Machen Sie auf Alternativen aufmerksam. Überlegen Sie mit Ihren Mentees, wie sie diese Alternativen am besten nutzen können. Unterstützen Sie die Planung der nächsten Schritte so weit wie möglich. Informieren Sie in einem **formalisierten Mentoring** die koordinierende Ansprechperson.

6.9 ABSCHLUSS EINER MENTORING-PARTNERSCHAFT

Beim letzten Treffen Ihrer Mentoring-Beziehung sollte ausreichend Zeit für ein Gesamt-Resümee sein.

Unternehmen Sie eine Zeitreise:

Welche Ereignisse, Gespräche sind in besonderer Erinnerung geblieben?

Welche Erinnerungen sind kritisch, welche sehr positiv?

Was ist in der gemeinsamen Zeit besonders gut gelungen?

Nachträglich betrachtet, was hätte anders gemacht werden können?

Sowohl von den MentorInnen als auch von den Mentees?

In der Gestaltung der Netzwerktreffen?

In den begleitenden Trainings und Coaching-Angeboten?

Welche Erkenntnisse betreffen die Universität oder den Fachbereich?

Welche Wünsche und Empfehlungen ...

sollten an die Programm-Koordination weitergegeben werden?

sind für die Universität oder den Fachbereich relevant?

Wie kann dieses Feedback vermittelt werden? (durch MentorInnen, Programmkoordination?)

Machen Sie einen gemeinsamen Blick in die Zukunft:

Was sind die wichtigsten nächsten Schritte für die Mentees?

Worauf können die Mentees aufbauen, um diese Schritte zu meistern?

Wenn der Wunsch besteht, in Kontakt zu bleiben, klären Sie, ob das für alle Beteiligten bzw. in welcher Form und in welchem Ausmaß passend ist.

Feiern Sie gemeinsam, was Sie erreicht haben!

7 MENTORING-PROGRAMME ENTWICKELN

Wenn Sie selbst ein Mentoring-Programm gestalten wollen, unterstützen
FOLGENDE LEITFRAGEN DIE ENTWICKLUNG EINES GEEIGNETEN FORMATES:

Welche **Zielgruppen** sollen gefördert, welche Ziele sollen erreicht werden?

Welche **Form des Mentorings** eignet sich am besten?

Wie ist das Mentoring-Programm **verankert** und wie wird es **koordiniert**?

Wie erfolgt das **Matching** von Mentees und MentorInnen?

Wie wird der Mentoring-**Prozess** gestaltet?

Welche **unterstützenden Materialien** werden zur Verfügung gestellt?

Welche **Begleitangebote** gibt es für MentorInnen und Mentees?

Wie erfolgt die **Qualitätssicherung** und laufende Verbesserung?

7.1 ZIELE UND ZIELGRUPPEN

Mentoring-Programme unterstützen Studierende oder Nachwuchskräfte in bestimmten Phasen ihrer Karriereentwicklung, z. B. bei ihren Dissertations- und Habilitationsvorhaben oder der Erfüllung von Vereinbarungen. Ein wichtiges Anliegen ist die gezielte Förderung von Chancengleichheit. Daher wenden sich universitäre Mentoring-Programme häufig an Frauen oder andere unterrepräsentierte Gruppen. **KLÄREN SIE, WELCHE ZIELGRUPPE DURCH DAS MENTORING GEFÖRDERT WERDEN SOLL:** Gibt es Personen ...

die in einem Fachbereich **noch zu wenig repräsentiert** sind oder besondere Startbedingungen haben, z. B. durch Kultur, Sprache, Alter, Geschlecht etc.?

die sich in einer besonders **anspruchsvollen Phase der Karriereentwicklung** befinden?

die sich durch ihre **besonderen Talente** auszeichnen?

deren Vernetzung und Förderung **die Fachvorgesetzten entlastet**?

Analysieren Sie regelmäßig, ob der spezifische Fokus des Programms passend ist. Erreicht das Programm genau jene Personen, die als Zielgruppe definiert wurden?

7.2 VARIANTEN DES MENTORINGS

Mentoring kann in Gruppen oder durch Mentoring-Paare (Einzel-Mentoring) erfolgen. Gut möglich sind auch Formen des Cross-Mentorings oder in Peer-Gruppen (für Details zu den einzelnen Mentoring-Formen siehe auch Kapitel 3.1 „Welche Mentoring-Formen gibt es?“). Je nach Zielsetzung ist es besonders wichtig, auf Unbefangenheit und Kompetenzen der MentorInnen zu achten.

DIE FOLGENDE TABELLE FASST DIE CHANCEN UND RISIKEN HÄUFIGER MENTORING-FORMEN ZUSAMMEN

MENTORING-FORM	CHANCEN	RISIKEN
GRUPPEN-MENTORING	Weniger MentorInnen erforderlich, intensiverer Austausch der Mentees	Potenzielle Konkurrenz zwischen den Mentees
EINZEL-MENTORING	Individuelle Begleitung, Weitergabe von persönlichen Tipps und Kontakten wird ermöglicht	Weniger Anregungen durch den Austausch in einer Gruppe von Mentees
CROSS-MENTORING	Lernen aus unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven, „Außenperspektive“	Geringeres Verständnis für die spezifische Situation der Mentees
PEER-MENTORING	Offener Austausch „auf Augenhöhe“ wird gefördert, da keine „hierarchische“ Differenz	Weniger Erfahrung, Ausbildung und Begleitung der Peers daher wichtig

BEDENKEN SIE BEI DER WAHL DER MENTORING-FORM FOLGENDE FRAGEN:

Welche Ziele sollen durch das Mentoring erreicht werden?

Welche Kompetenzen der MentorInnen sind daher besonders wichtig?

Welche MentorInnen mit geeigneten Kompetenzen stehen zur Verfügung?

Welche Ressourcen können für das Mentoring bereitgestellt werden?

7.3 VERANKERUNG UND KOORDINATION

Je nach Zielgruppe und erforderlichen Kompetenzen für die Koordination kann es ausreichend sein, das Mentoring direkt in der Organisationseinheit, in einer anderen **Organisationseinheit** oder in der **Personalabteilung** zu verankern. So werden beispielsweise Programme, die sich an Frauen richten, meistens von den **Koordinationsstellen für Gleichstellung und Chancengleichheit** organisiert und begleitet. Bei kleineren Programmen oder Peer-Mentoring kann auch eine Ansprechperson direkt in Ihrer Abteilung oder aus einem Netzwerk gewählt werden. Wichtige **Aufgaben der Koordination** sind die Bekanntmachung des Programms, die Ansprache der Zielgruppen, die Koordinierung des Matchings, die Bereitstellung von Begleitdokumenten, die Organisation von passenden Trainingsangeboten und Vernetzungstreffen sowie die Qualitätssicherung. Darüber hinaus ist die Koordinationstelle die zentrale Ansprechperson für MentorInnen und Mentees bei Fragen und Herausforderungen während des Mentoring-Prozesses, beispielsweise wenn eine Partnerschaft vorzeitig beendet werden muss.

BEI DER AUSWAHL EINER GEEIGNETEN PERSON FÜR DIE KOORDINATION IST ZU BEDENKEN:

Hat die Person bereits Erfahrungen mit Mentoring-Programmen?

Verfügt sie über gute Netzwerke, um das Programm zu bewerben und geeignete MentorInnen und Mentees zu finden?

Kann sie aufgrund ihrer Kompetenzen eine Auswahl von MentorInnen und Mentees vornehmen?

Eignet sie sich als Ansprechperson bei Fragen von MentorInnen und Mentees?

7.4 MATCHING-PROZESS

Die meisten Programme legen Kriterien fest, die bei der Zusammensetzung der Partnerschaften zu erfüllen sind. Wichtige Kriterien sind:

Auf **Unbefangenheit** zu achten, z. B. indem MentorInnen in anderen Instituten, Abteilungen oder auch an anderen Universitäten arbeiten.

Die **fachlichen Erfahrungen** für die nächste angestrebte Karrierestufe sicherzustellen. Dieses Kriterium wird bestmöglich erfüllt, wenn MentorInnen zumindest zwei Hierarchie- bzw. Karrierestufen weiter sind als ihre Mentees.

Spezifische Erfahrungen, die für Mentees von besonderer Bedeutung sind, z. B. Erfahrungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mit Gremienarbeit, mit Auslandsaufenthalten.

Mentoring-Kompetenzen und persönliche Merkmale, z. B. Feedback und Motivation, oder Merkmale wie Alter, Geschlecht, kultureller Hintergrund.

Meistens obliegt es der Programmkoordination auf Basis ihres Wissens und ihrer Erfahrung das Matching vorzunehmen und alle Teilnehmenden bei einer Auftaktveranstaltung miteinander bekannt zu machen.

Wenn das Matching durch eine zentrale Ansprechperson erfolgt, sind folgende Fragen von Bedeutung:

Welche Informationen zu Interessen und Kompetenzen von Mentees und MentorInnen werden für das Matching erfasst?

Wie werden Mentees und MentorInnen informiert und eingebunden?

Eine andere mögliche Matchingform liegt vor, wenn Mentees selbstständig MentorInnen suchen. Die Kernaufgabe für die koordinierende Stelle liegt dann darin, die Mentees im Suchprozess zu unterstützen. So können in einem ersten Gespräch Ziele und Interessen besprochen werden, um zu entscheiden, ob eine Mentoring-Partnerschaft passend erscheint. **Zu klärende Aspekte sind:**

Verfügen die Mentees über ausreichende **Kompetenzen und Kontakte**, um sich selbstständig MentorInnen zu suchen?

Können ergänzend Kontakte und **Unterstützung im Suchprozess** zur Verfügung gestellt werden, z. B. eine Liste mit MentorInnen?

Wie wird vorgegangen, wenn Mentees **dieselben MentorInnen** wählen?

Wie wird der individuell **unterschiedliche Zeitbedarf für das Matching** in der Programmgestaltung berücksichtigt?

7.5 MENTORING-PROZESS

In einem formalisierten Mentoring sind Beginn und Ende der Mentoring-Partnerschaft klar festgelegt. Damit wird ein **Zeitraumen** definiert, von zumindest einem Jahr bis zu zwei Jahren, innerhalb dessen alle ein bis zwei Monate Treffen stattfinden, die ca. eine Stunde dauern. Im ersten Treffen werden gemeinsame Vereinbarungen festgehalten, zu den **Zielen** der Mentoring-Partnerschaft, den Terminen und dem **Ort**, an dem die Treffen ungestört stattfinden können. Die Vereinbarung verpflichtet zur **Vertraulichkeit**, d. h. Informationen werden grundsätzlich nur dann an Dritte weitergegeben, wenn Mentees und MentorInnen einverstanden sind. Ein Anlass, Informationen weiterzugeben, wäre beispielsweise die Empfehlung von Mentees für eine Aufgabe oder Stelle. Bei Tipps bezüglich Ansprechpersonen für Publikationen oder Förderprogrammen ist zu klären, ob die/der MentorIn namentlich genannt werden will.

In **Folgetreffen** wird jeweils auf das vorangegangene Treffen Bezug genommen. Natürlich kann es auch vorkommen, dass besondere Ereignisse zu einer Änderung der geplanten Gesprächsinhalte führen. Nach einigen Treffen ist es sinnvoll, den bisherigen Verlauf zu **reflektieren**: Was wurde erreicht? Was ist offen geblieben? Sind die Ziele noch sinnvoll? Was kann innerhalb dieser Mentoring-Beziehung gut besprochen werden, wofür ist eine andere Form der Unterstützung sinnvoll?

Für die **Dokumentation** der Mentoring-Treffen sind die Mentees verantwortlich. Das letzte Treffen dient einer Abschlussreflexion und gegenseitigem Feedback. Das formale Mentoring ist damit beendet. Das ist jedoch kein Hindernis, die Beziehung in einer anderen Form fortzusetzen, wenn der gemeinsame Wunsch besteht.

FOLGENDE MEILENSTEINE KÖNNEN IM MENTORING-PROZESS EINGEPLANT WERDEN:

Ist ein gemeinsamer Startworkshop für alle Beteiligten vorgesehen?

Was ist ein sinnvoller Zeitrahmen für das Mentoring?

Wie viele Treffen sollten in diesem Zeitrahmen mindestens stattfinden?

Werden Trainings- und Vernetzungstreffen eingeplant?

Ist ein gemeinsamer Abschlussworkshop geplant?

Gibt es eine formale Bestätigung der Teilnahme am Mentoring?

7.6 UNTERSTÜTZENDE MATERIALIEN

In formalen Mentoring-Programmen unterstützen Begleitmaterialien MentorInnen und Mentees. Sie umfassen zumindest die Mentoring-Vereinbarung, Protokoll-Vorlagen und den Abschluss der Mentoring-Partnerschaft. Zusätzlich können Gesprächsleitfäden und Reflexionsfragen sowohl für Mentees als auch für MentorInnen bereitgestellt werden. Wichtig ist, dass sie für alle Beteiligten leicht zugänglich sind und bei Fragen auch eine Ansprechperson zur Verfügung steht. Sie finden im Kapitel 6 „Arbeitsmaterialien für das Mentoring“ ein umfassendes Kompendium an Materialien.

7.7 BEGLEITANGEBOTE

Mentees und MentorInnen profitieren zusätzlich zur Mentoring-Partnerschaft durch den Erfahrungsaustausch untereinander. Daher sind **Vernetzungstreffen** ein häufiges Begleitangebot von Mentoring-Programmen. MentorInnen müssen Erfahrungen und Expertise haben, die sie von den Mentees unterscheiden und die somit einen Mehrwert darstellen. Ergänzend können durch **Trainingsangebote** die Führungskompetenzen weiter ausgebaut werden. Geeignete Trainingsangebote sind z. B. Gesprächsführung, Feedbacktechniken, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Ziele entwickeln und Prioritäten set-

zen, Selbstwirksamkeit und Reflexionsfähigkeit. Eine feierliche **Abschlussveranstaltung** für alle Beteiligten rundet das Mentoring-Programm meistens ab.

7.8 QUALITÄTSSICHERUNG

Die Qualitätssicherung umfasst unterschiedliche Ebenen. Eine strukturierte und laufend aktuell gehaltene **Programmdokumentation** (Mentoring-Partnerschaften und ihre Umsetzungsphase, umgesetzte Begleitmaßnahmen etc.) gewährleistet einen stets aktuellen Überblick zum Stand der Programmumsetzung. Für die Reflexion der Programmumsetzung sind unterschiedliche Informationsquellen nötig. Hierzu zählen kontinuierliche und geeignete **Feedbackformate** (Fokusgruppen, Fragebögen etc.), in denen die Erfahrungen und Einschätzungen von MentorInnen und Mentees (und TrainerInnen) erhoben werden. Inhaltlich können sich die Feedbacks u. a. auf Fragen der Qualität und den Nutzen bereitgestellter Begleitdokumente und Begleitmaßnahmen sowie der gewählten Mentoring-Formate beziehen ebenso wie auf Fragen zur Programmkoordination. Jedenfalls ist sicherzustellen, dass Feedback auch in strukturierter Form ausgewertet wird. Für vertiefte Analysen, die auch Fragen der Programmwirkungen beantworten (z. B. Karriereverlauf und -entwicklung der Mentees), sind **Evaluierungen** vorzusehen.

Denkbar sind sowohl begleitende Evaluierungen, die in erster Linie die kontinuierliche Reflexion unterstützen, als auch summative Evaluierungsformate, die primär auf Zielerreichungs- und Wirkungsfragen fokussieren. Die kontinuierliche **Programmreflexion** ist wichtiger Bestandteil, das eigene Tun vor dem Hintergrund bestehender Herausforderungen und gestellter Zielsetzungen zu hinterfragen. Für spezifische Reflexionsfragen, die die **institutionelle Verankerung** des Programms betreffen, ist sicherzustellen, dass neben den Personen, die unmittelbar mit dem Programm-Management betraut sind, auch relevante Personen aus der Gesamtorganisation einbezogen werden. Erkenntnisse aus Mentoring-Programmen können genutzt werden, um **Verbesserungspotenziale in der universitären Nachwuchsförderung, in Strukturen und Prozessen** zu erkennen (vgl. De Vries und Brink, 2016; Herzog, 2014). Erstrebenswert ist daher eine Rückkoppelung mit den verantwortlichen Stellen und Führungskräften, um diese Impulse für die erkannten Potenziale bestmöglich zu nutzen und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Talente entdeckt bzw. gefördert werden und sich für die Wissenschaft begeistern.

7.9 CHECKLISTE FÜR MENTORING-PROGRAMME

BEREICHE UND EINZELASPEKTE	✓
1. ZIELGRUPPEN UND ZIELE	
Es wurde geprüft, welche Diversitätsaspekte (z. B. Kultur, Alter, Geschlecht, Herkunft) im Fachbereich unterrepräsentiert sind.	
Es wurde geprüft, ob anspruchsvolle Phasen der Karriereentwicklung durch Mentoring besser gemeistert werden können.	
Es wurde geprüft, ob das Mentoring entlastend wirken kann (z. B. für Fachvorgesetzte).	
Die Auswahl der Zielgruppe ist gut begründet.	
Es wurden klare Ziele für das Mentoring definiert: Die Ziele fokussieren auf Gegenwarts- oder Zukunftskompetenzen.	
Die Ziele des Mentorings wurden mit ExpertInnen und/oder der Zielgruppe besprochen.	
2. MENTORING-FORM	
Die gewählte Mentoring-Form eignet sich für die Ziele und die Zielgruppe.	
Für die gewählte Mentoring-Form stehen genügend MentorInnen mit geeigneten Kompetenzen zur Verfügung.	
3. VERANKERUNG/KOORDINATION	
Das Programm ist in der Organisation an geeigneter Stelle institutionell verankert.	
Für die Umsetzung des Mentoring-Programms stehen ausreichende finanzielle und infrastrukturelle Ressourcen (für Koordinationsstelle, MentorInnen und Mentees, Begleitmaßnahmen etc.) zur Verfügung.	
Die Koordination des Programms erfolgt über eine geeignete Person oder eine Personengruppe. (Wichtige Aspekte sind: Erfahrungen mit Mentoring-Programmen, gute Netzwerke, um das Programm zu bewerben, Kompetenzen zur Auswahl von MentorInnen und Mentees, soziale Kompetenz für Koordinationsaufgaben.)	
Die notwendigen Koordinationsaufgaben werden in geeigneter Form umgesetzt. (Hierzu zählen u. a.: Bekanntmachung des Programms, Ansprache der Zielgruppen, Koordinierung des Matchings, die Bereitstellung von Begleitdokumenten, die Organisation von passenden Trainingsangeboten und Vernetzungstreffen sowie die Qualitätssicherung, generelle Ansprechperson während des Mentoring-Prozesses.)	
4. MATCHING-PROZESS	
Der „Matching-Modus“ von Mentees und MentorInnen ist geklärt.	
Die Zielgruppe wird über geeignete Kanäle auf das Programm aufmerksam gemacht.	
Wenn der Matching-Prozess anhand von Auswahlkriterien durch eine zentrale Ansprechperson erfolgt: <ul style="list-style-type: none"> • Die Kriterien für die Auswahl von MentorInnen und Mentees wurden festgelegt. • Die Auswahl der MentorInnen und Mentees erfolgte entlang festgelegter Kriterien in transparenter und nachvollziehbarer Form. 	

<p>Wenn die Mentees ihre MentorInnen selbst suchen: Die Mentees wurden unterstützt</p> <ul style="list-style-type: none"> • beim Suchprozess und der Festlegung eigener Kriterien; • bei der passenden Ansprache der potenziellen MentorInnen; • im Umgang mit einer Ablehnung durch die gewünschten MentorInnen. 	
Die MentorInnen und Mentees werden auf das Mentoring vorbereitet (Einführungsworkshop/ Begleitseminar).	
5. MENTORING-PROZESS	
<p>Die Mentoring-Partnerschaft wurde klar strukturiert. Festgelegt wurde</p> <ul style="list-style-type: none"> • ob ein gemeinsamer Startworkshop für alle Beteiligten vorgesehen ist; • ein sinnvoller Zeitrahmen für das Mentoring; • die Zahl der Treffen, die in diesem Zeitrahmen mindestens stattfinden sollen; • ob Trainings- und Vernetzungstreffen eingeplant sind; • ob ein gemeinsamer Abschlussworkshop geplant ist und • ob es eine formale Bestätigung der Teilnahme am Mentoring gibt. 	
6. UNTERSTÜTZENDE MATERIALIEN	
Es wurde festgelegt, welche unterstützenden Materialien für Mentees und MentorInnen zur Verfügung gestellt werden. (Mögliche Unterlagen sind u. a.: Mentoring-Vereinbarung, Protokoll-Vorlagen und Vorlagen zum Abschluss der Mentoring-Partnerschaft, Gesprächsleitfäden und Reflexionsfragen – für Details siehe Kapitel 6.)	
7. BEGLEITANGEBOTE	
Es werden Begleitangebote für MentorInnen und Mentees umgesetzt. (Mögliche Begleitangebote sind u. a.: Vernetzungstreffen, feierliche Abschlussveranstaltung, Trainings-Angebote wie z. B. Gesprächsführung, Feedbacktechniken, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Ziele entwickeln und Prioritäten setzen, Selbstwirksamkeit und Reflexionsfähigkeit.	
Es werden bei der Erstellung/Gestaltung des Begleitprogramms die Vorerfahrungen der Mentees und MentorInnen berücksichtigt.	
Das Begleitprogramm passt zu den Erfahrungen der Beteiligten.	
8. QUALITÄTSSICHERUNG	
Eine Programmdokumentation erfolgt in strukturierter Form und wird laufend auf dem aktuellen Stand gehalten.	
Kontinuierliches Feedback: Erfahrungen und Einschätzungen von MentorInnen und Mentees (und TrainerInnen) werden regelmäßig in geeigneten Formaten (Reflexionsmeeting, Fragebögen u. Ä.) erhoben und ausgewertet (mögliche Themen: Qualität und Nutzen bereitgestellter Begleitdokumente und Begleitmaßnahmen, Koordination, Mentoring-Format etc.).	
Evaluierung: Das Programm wird evaluiert (begleitend/summativ). Mögliche Evaluierungs-Fragestellungen können umfassen: Ablauf und Organisation des Programms, Verlauf und Karriereentwicklung der Mentees, Lessons-Learned etc. für Reflexionsfragen (siehe auch Kapitel 6.7).	
Reflexion: Regelmäßige programminterne Reflexionen zu Ziel- und Zielgruppenerreichung, abgeleitete Weiterentwicklungen werden umgesetzt.	
Die Reflexionen binden auch relevante Personen aus der Gesamtorganisation, in die das Programm eingebettet ist, mit ein.	

8 MENTORING AN DER UNIVERSITÄT GRAZ

8.1 MENTORING-ANGEBOTE DER KOORDINATIONSSTELLE FÜR GESCHLECHTERSTUDIEN

Die Universität Graz unternimmt auf unterschiedlichen Ebenen Anstrengungen, Mentoring umzusetzen. Das Mentoring-Angebot der **Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung** leistet einen Beitrag zur Förderung wissenschaftlicher Karrieren von Frauen und zur Förderung der Genderkompetenz von Führungskräften. Ziel des Mentorings an der Universität Graz ist es, Mentoring-Prozesse zu initiieren, zu reflektieren und begleitend zu unterstützen und dadurch transparente Begleit- und Förderbeziehungen zwischen erfahrenen WissenschaftlerInnen und jüngeren Wissenschaftlerinnen zu schaffen. Das Mentoring-Angebot wurde 2007 gestartet (vgl. Hey und Wieser, 2011) und findet seit 2014 in einem neuen Format statt: Einerseits gibt es den Mentoring-JOUR FIXE für MentorInnen und andererseits das Mentoring-PLUS-Programm für Mentees. Diese entkoppelten Programme sind sehr flexibel gestaltet – wegen des knappen Zeitbudgets der Führungskräfte, die potenzielle MentorInnen sind, einerseits und wegen der unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachwuchswissenschaftlerinnen als Mentees andererseits. Individuelle Förderung und organisationale Entwicklung sind gleichermaßen im Fokus. Damit geht die Universität Graz einen Schritt hinaus aus traditionellen Mentoring-Programmen und setzt neue Maßstäbe in der Führungskräfteentwicklung und Nachwuchsförderung. Mit diesem Format wird stärker als mit bisherigen Programmen auf die Individualität der WissenschaftlerInnen in ihren Unterschiedlichkeiten eingegangen. Das Programm wird vom Vize-Rektorat für Gleichbehandlung finanziert und von der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung konzipiert und durchgeführt.

8.1.1 MENTORING-JOUR FIXE: UNIVERSITÄRES MENTORING DURCH FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER PRAXIS

Führungskräfte an der Universität Graz stehen in vielfachen Mentoring-Beziehungen: bei der Betreuung von NachwuchswissenschaftlerInnen, von Dissertationen, Masterarbeiten und von Laufbahnstellen. Der Mentoring-JOUR FIXE bietet Mentoring-Methoden und Instrumente für die alltäglichen Herausforderungen universitärer Führungskräfte in der Förderung

von NachwuchswissenschaftlerInnen an. Er findet als offenes Forum ein- bis zweimal im Semester an verschiedenen Wochentagen statt. Mentoring leistet als Instrument der Weitergabe von Erfahrungswissen einen Beitrag zur Förderung von universitärer Gleichstellung und zur Förderung von wissenschaftlichen Karrieren von Frauen.

ZIELGRUPPE: Führungskräfte der Universität Graz, die gender- und diversitätsgerechte Förderbeziehungen mit NachwuchswissenschaftlerInnen gestalten und gestalten werden.

LERNZIELE

Führungskompetenzen stärken: Beziehungs- und Kommunikationsaspekte unter Berücksichtigung der Vielfalt unterschiedlicher Talente gezielt gestalten.

Mentoring-Beziehungen erfolgreich umsetzen: Zielvereinbarungen, Leistungsgespräche, Fragetechniken.

Diversität und Gender gezielt berücksichtigen: Transfer der Ergebnisse in unterschiedliche Führungskontexte durch den Einblick in die Vielfalt universitärer Mentoring-Praxis und den Erfahrungsaustausch.

Der Mentoring-JOUR FIXE setzt jeweils einen Themenschwerpunkt, der in Form eines kurzen Impulses vorgestellt wird. Die praktischen Implikationen werden anhand von Fallbeispielen reflektiert. Es können individuelle Fragestellungen und aktuelle Themen bearbeitet werden, die die Teilnehmenden einbringen. Anschließend ist Erfahrungsaustausch möglich. Diese zwei Teile können zusammen oder auch jeweils ausschließlich besucht werden.

8.1.2 PROGRAMM MENTORING^{PLUS}: EMPOWERMENT FÜR MENTEES

Mentoring^{PLUS} wendet sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Graz aus allen Disziplinen. Die Mentees erhalten im Laufe eines Jahres Begleitung und Unterstützung bei der Gestaltung eines Peer-Netzwerks (Peer-Mentoring), der Suche nach MentorInnen und bei der Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft. Entsprechende Weiterbildung (Workshops, Coaching) stärkt die Mentees in ihrer Rolle. Zwei Mentoring-Räume werden erkundet: einerseits Peer-Mentoring als Empowerment unter hierarchisch Gleichen und andererseits „klassische“ Mentoring-Partnerschaften mit er-

fahrenen Führungskräften als MentorInnen. In Form von Workshops und moderierten Netzwerktreffen wird Weiterbildung und prozesshaftes Arbeiten in der Gruppe möglich gemacht. (Peer-)Mentoring leistet somit als Instrument der Weitergabe von Erfahrungswissen einen Beitrag zur Förderung von wissenschaftlichen Karrieren von Frauen. Ziel ist die Förderung von universitärer Gleichstellung.

KOMPONENTEN (insgesamt 46 Stunden):

Kick-off: Was ist Mentoring, Peer-Mentoring und wie kann ich es nutzen?

Acht Workshops, ein Vortrag und drei moderierte Netzwerktreffen zu karriere relevanten Themen.

Einzelcoaching: Jede Mentee kann zwei Coachingeinheiten individuell nutzen.

ZIELGRUPPE: Dissertantinnen und weibliche Post-Docs aller Fachbereiche der Universität Graz, die fördernde wissenschaftliche Beziehungen in Form von Mentoring anstreben.

LERNZIELE: Mentoring als Laufbahnförderung; Fähigkeit zur Identifikation geeigneter MentorInnen; Selbstmotivation und Laufbahngestaltung; Vernetzung dauerhaft gestalten.

8.2 MENTORING FÜR VORWISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN (VWA)

Das Schreiben von Texten ist nicht immer leicht. Vor allem aber ist es eine Kompetenz, die erlernt werden kann. Dieses Programm richtet sich an SchülerInnen, die gerade dabei sind, sich mit ihrer Vorwissenschaftlichen Arbeit (VWA) zu befassen. Ihnen wird die Möglichkeit geboten, sich für die Entwicklung ihrer Arbeit zusätzliche Hilfe bei erfahreneren Studierenden als MentorInnen zu holen. Die Studierenden wiederum haben die Möglichkeit, ihr Kompetenzspektrum zu erweitern. Sie erwerben sowohl social-skills im Umgang mit den Mentees als auch hard-skills im Rahmen der Weiterbildungen, die sie im VWA-Mentoring-Programm absolvieren. Derzeit ist das Pro-

gramm für geisteswissenschaftliche und naturwissenschaftliche Fächer aller steirischen AHS geöffnet.

Ansprechstelle: Dekanat der Geisteswissenschaftlichen Fakultät

8.3 PEER-MENTORING: DIE ERSTEN IN IHRER FAMILIE, DIE AN DIE UNI GEHEN

Das Programm richtet sich an alle Studierenden und Studieninteressierten, die die Ersten in ihrer engeren Familie sind, die eine Uni besuchen und/oder Migrationshintergrund haben. Die MentorInnen sind ebenfalls sogenannte „First Generation Students“ und wissen aus eigener Erfahrung, welche Barrieren diese Situation mit sich bringt. Die Peer-MentorInnen unterstützen die Mentees vor und während des Studiums, fördern ihre Begabungen und Talente, damit sie sich für eine universitäre Ausbildung entscheiden und diese auch mit Erfolg betreiben – unabhängig von Herkunft und Hintergrund. Bei regelmäßigen Stammtischen haben alle Beteiligten die Möglichkeit, sich mit anderen „First Generation Students“ auszutauschen und Mut und Rückenstärkung zu bekommen, um ihre persönlichen Ziele erfolgreich zu meistern.

Ansprechstelle: Lehr- und Studienservices

8.4 MENTORING VON BACHELOR- UND MASTERSTUDIENDEN

Das Mentoring-Programm der Geisteswissenschaftlichen Fakultät sieht vor, dass Masterstudierende und DoktorandInnen im Rahmen ihrer Anstellungen als (studentische) ProjektassistentInnen einen Teil ihrer Arbeitszeit als MentorInnen verwenden: Masterstudierende unterstützen Bachelorstudierende und DoktorandInnen unterstützen Masterstudierende. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Mentorings liegen in der fachlichen Begleitung beim Verfassen der Abschlussarbeiten sowie bei der Planung von Auslandsaufenthalten. Auf diesem Weg tragen die ProjektassistentInnen zum erfolgreichen Fortgang und Abschluss ihrer Mentees bei. Die ProjektassistentInnen erhalten für ihre Tätigkeiten Weiterbildungsseminare.

Ansprechstelle: Dekanat der Geisteswissenschaftlichen Fakultät

8.5 MENTORING IM RAHMEN VON DOKTORATSSTUDIEN

An der Umwelt-, Regional- und Bildungswissenschaftlichen Fakultät sowie an der Naturwissenschaftlichen Fakultät sind die Curricula der Doktoratsstudien und die damit verbundenen Doktoratsschulen so konzipiert, dass zusätzlich zur fachlichen Betreuung auch MentorInnen erforderlich sind. Im interfakultären Doktoratskolleg Klimawandel sind auch für DoktorandInnen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie der Geisteswissenschaftlichen Fakultät MentorInnen vorgesehen. Bei der Suche nach geeigneten MentorInnen werden den DoktorandInnen teilweise MentorInnenlisten zur Verfügung gestellt, im Doktoratskolleg Klimawandel wird auch darauf geachtet, dass die MentorInnen nicht aus dem engeren Fachbereich der DoktorandInnen kommen.

8.6 PostDocPro – QUALIFIZIERUNGSPROGRAMM FÜR UNIVERSITÄTSASSISTENTINNEN MIT DOKTORAT

Ein Modul des Programms für Postdocs bietet den Austausch mit Habilitierten, die hier die Rolle von MentorInnen einnehmen. MentorInnen aus unterschiedlichen Fachbereichen stehen den Teilnehmenden mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen zur Verfügung, beide Parteien können dann selbstständig den Mentoring-Prozess ausbauen und fortsetzen.

Ansprechstelle: Personalentwicklung

8.7 MENTORING IM RAHMEN VON KARRIERESTELLEN

Die Betriebsvereinbarung über die wissenschaftliche Karriere an der Uni Graz sieht vor, dass wissenschaftliche MitarbeiterInnen mit Karrierestellen von einem Mentor bzw. einer Mentorin im Qualifizierungs- bzw. Entwicklungszeitraum begleitet werden. Auf Wunsch kann gemeinsam ein detaillierter Zeitplan zur Erfüllung der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsziele ausgearbeitet werden. Die MentorInnen berichten dem Personal-Entwicklungs-Beirat (PEB) regelmäßig (mindestens einmal im Studienjahr) über die Umsetzung der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsvereinbarung und ihre Einschätzung

des Entwicklungsverlaufes. Im Rahmen der Entscheidung über die Zielerreichung durch das Rektorat geben die MentorInnen ergänzend eine Stellungnahme über den Grad der Zielerreichung ab.

Ansprechstelle: Personalabteilung

8.9 HABILITATIONSFORUM FACHDIDAKTIK & UNTERRICHTSFORSCHUNG

Das Mentoring-Programm des Habilitationsforums Fachdidaktik & Unterrichtsforschung unterstützt HabilitandInnen, sich mit international ausgewiesenen ExpertInnen zum eigenen Forschungsvorhaben fachlich auszutauschen. Die HabilitandInnen können MentorInnen nennen, das Habilitationsforum stellt bei Bedarf den Erstkontakt her. Das Mentoring-Programm des Habilitationsforums bietet finanzielle Unterstützung für jährlich 1–2 Treffen an (in der Regel den Habilitierenden). Den MentorInnen wird eine Aufwandsentschädigung zur Verfügung gestellt.

Ansprechstelle: Habilitationsforum Fachdidaktik & Unterrichtsforschung

8.8 ALUMNI CAREER MENTORING

Das Alumni Career Mentoring-Programm fokussiert auf Themen rund um den Berufseinstieg. Studierende der Universität Graz können sich das gesamte Jahr hindurch um einen Mentoring-Tandemplatz bewerben. Erfolgsfaktor des Programms sind AbsolventInnen der Uni Graz, die ihr Wissen als MentorInnen an ihre jüngeren KollegInnen weitergeben. Ziel des Programms ist es, Studierenden realistische Einblicke in die für sie interessanten Berufsbranchen zu ermöglichen, ihr persönliches Netzwerk zu erweitern und sie bei der Berufsorientierung zu unterstützen. Das Programm wird in Kooperation mit dem Career Center der Universität Graz durchgeführt.

Ansprechstelle: Career Center

LITERATUR

- Aigner M., Rapp U. (Hg.) (2011): Klara. Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Werkstatt Theologie Bd. 19. Wien: LIT.
- Arhén G. (1992): Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Landsberg: Verlag moderne Industrie.
- Birkenbihl V. (2014): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. 34. Auflage. München: mvg Verlag.
- Bolls R. (2014): What Color is Your Parachute. A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers. Danvers: Ten Speed Press.
- Colantuono S. L. (2010): No Ceiling, No Walls: What Women Haven't Been Told about Leadership from Career-start to the Corporate Boardroom. Charlestown: Interlude Productions.
- Colantuono S. L. (2012): Make the Most of Mentoring – Capitalize on Mentoring and Take your Career to the Next Level. Charlestown: Interlude Productions.
- De Vries J., Brink M. (2016): Transformative gender interventions: Linking theory and practices using the „bifocal approach“. Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal. Band 35, Nr. 7/8, S. 429–448.
- Eby L., Rhodes J. und Allen T. (2007): Definition and Evolution of Mentoring. In: Allen T. und Eby L. (Hg.): The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach. S. 1–20. Oxford: Blackwell Publishing.
- Ensher E., Murphy S. (1997): Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships. Journal of Vocational Behaviour. Band 50, Nr. 3, S. 460–481.
- Ensher E., Murphy S. (2005): Power Mentoring. How Successful Mentors and Protégés Get the Most Out of Their Relationships. San Francisco: Jossey-Bass.
- European Commission (2012): Meta-analysis of gender and science research synthesis report. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/>, aufgerufen am 15.07.2017.
- Ford B., Mauss I. (2015): Culture and emotion regulation. In: Current Opinion in Psychology, Band 3: Emotion regulation, Juni 2015, S. 1–5.
- Forum Mentoring e. V. (2010): Qualitätsstandards im Mentoring. Hannover, online verfügbar unter www.forum-mentoring.de, aufgerufen am 15.07.2017.
- Gerhardter G., Grasenick K. (2009): Follow up Evaluierung des Mentoring-Programms für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Wien, Studie im Auftrag des Referats Frauenförderung und Gleichstellung, Dienstleistungseinrichtung Personalwesen und Frauenförderung der Universität Wien, online verfügbar unter: <https://gleichstellung.univie.ac.at>, aufgerufen am 14.07.2017.
- Godshalk V. M., Sosik J. J. (2007): Mentoring and leadership: Standing at the crossroads of theory, research, and practice. In: Ragins B. R., Kram K. E. (Hg.): The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. S. 149–178. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grasenick K. (2017): Vier Kompetenzen für erfolgreiche Gespräche. Wertschätzen – den Rahmen abstecken – nichts voraussetzen – nachfragen. Convelop Impulse 1/2017, online verfügbar unter www.convelop.at, aufgerufen am 15.07.2017.
- Herzog M. (2014): Mentoring-Programme an Hochschulen: ein Beitrag zu institutionalisierter Ungleichheit? Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE 9. Jg., Nr. 1, S. 57–69.
- Hewlett S., Coles C., West C., Hobson M., Yoshino K. (2014): Brainpower: Leveraging Your Best People Across Gender, Race, and Other Divides. Los Angeles: Rare Bird Books.
- Hey B., Wieser I. (2011): Mentoring als neue Komponente im Frauenförderangebot der Universität Graz. In: Aigner M., Rapp U. (Hg.): Klara. Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Werkstatt Theologie Bd. 19. Wien: LIT.

- Hofmann-Lun I., Schönfeld S., Tschirner N. (1999): Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Online verfügbar unter http://www.dji.de/leadadmin/user_upload/4_mentoringfrauen/downloads/wordstudie.pdf, aufgerufen am 11.01.2016.
- Holliday M. (2001): Coaching, Mentoring and Managing. Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams. Franklin Lakes: Career Press.
- Homer (1990): Ilias. Odyssee. In der Übertragung von Voß. J. H., Frankfurt am Main: Insel Taschenbuch Verlag. Online verfügbar unter <http://gutenberg.spiegel.de/buch/odyssee-1822/1>, aufgerufen am 11.04.2017.
- Husu L. (2005): Women's Work-Related and Family-Related Discrimination and Support in Academia. In: Demos V., Segal M. (Hg.): Advances in Gender Research. Band 9: Gender Realities: Local and Global, S. 161–199.
- Larivière V., Ni Ch., Gingras Y., Cronin B., Sugimoto C. (2013): Bibliometrics: Global gender disparities in science. *Nature*, Band 504, Nr. 12, S. 211–213.
- Magg-Schwarzbäcker M. (2014): Mentoring für Frauen an Hochschulen. Die Organisation informellen Wissenstransfers. Wiesbaden: Springer VS.
- Maurer E. (2010): Fragile Freundschaften. Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Frankfurt: Campus Verlag.
- Müller M. (2014): Promotion – Postdoc – Professur: Karriereplanung in der Wissenschaft. Frankfurt: Campus.
- Nienhaus D., Pannatier G., und Töngi C. (Hg.) (2005): Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung. Bern/Wettingen: eFef-Verlag.
- Ragins B. R., Kram K. E. (2007): The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Rock D. (2008): SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro-Leadership Journal*, Nr. 1, S. 1–9.
- Rørstad K., Aksnes D. (2015): Publication rate expressed by age, gender and academic position – A large-scale analysis of Norwegian academic staff. *Journal of Informetrics*, Band 9, Nr. 2, S. 317–333.
- Ross H. J. (2014): Everyday Bias. Identifying and Navigating Unconscious Judgements in Our Daily Lives. Lenham: Rowman & Littlefield.
- Schönfeld S., Tschirner N. (2002): Mentoring-Programme für Frauen – ein Anstoß zum Aufstieg. In: Peters S., Bensele N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. S. 227–246. Wiesbaden: Gabler.
- Schulz von Thun F. (1981): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun F. (2010): Miteinander Reden Bd. 3. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Sosik J., Godshalk V. (2000): The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogeneous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, Bd. 57, Nr. 1, S. 102–122.
- Stone D., Heen S. (2014): Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback Well. New York: Viking.
- Swap W., Leonard D., Shields M., Abrams L. (2001): Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, Band 18, Nr. 1, S. 95–114.
- Universität Graz (2017): Führungsverständnis und Leitlinien für das Führungshandeln. Internes Dokument, für Bedienstete der Universität Graz zugänglich via Intranet: „Organisation“ – „Personalressort“ – „Aufgabenbereiche & Angebote“ – „Für Führungskräfte“; abgerufen am 9.10.2017.

Autorin: DI Dr.ⁱⁿ Karin Grasenick

Die Gründerin der Grazer Firma *convelop* (www.convelop.at) studierte Soziologie und Technische Mathematik. Ihre Dissertation im Bereich der bio-medizinischen Messtechnik führte zur Gründung der Firma *CNSystems*, die mit dem *Österreichischen Staatspreis für Innovation* ausgezeichnet wurde.

Ihre persönlichen Arbeitsfelder sind Strategieentwicklung, Zusammenarbeit und Kommunikation für Netzwerke, Universitäten, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Förderagenturen.

Sie verfügt über langjährige Erfahrung als Projektleiterin und Projektcoach, insbesondere für Maßnahmen zur Förderung der Humanressourcen unter besonderer Berücksichtigung der Chancengleichheit.

Karin Grasenick ist als Moderatorin, Mediatorin, Coach, Trainerin und Vortragende tätig. Sie betreut seit 2010 Mentoring-Angebote der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung der Universität Graz.

