

MENTORING



Universität Trier

Karriereplanung für Wissenschaftlerinnen

Leitfaden

HSCHP III 2016 – 2020
Trier, Juni 2017



Inhalt

Ansprechpersonen	4
1 Was ist Mentoring?	5
2 Informationen für Mentees.....	9
2.1 Aufgaben.....	9
2.2 Chancen	11
3 Informationen für Mentorinnen und Mentoren.....	13
3.1 Aufgaben.....	14
3.2 Chancen	16
4 Mentoring an der Universität Trier	18
4.1 Zielgruppen.....	18
4.2 Ablauf des Mentoring-Prozesses.....	19
4.3 Die Mentoring-Partnerschaft	21
4.3.1 Das Matching	21
4.3.2 Erstkontakt.....	22
4.3.3 Rahmenbedingungen.....	22
4.3.4 Mentoring-Vereinbarung.....	24
4.3.5 Organisation und Gestaltung der Mentoring-Gespräche.....	25
4.3.6 Zwischenbilanz.....	27
4.3.7 Umgang mit Unsicherheiten und Konflikten	28
5 Ressourcenaktivierendes Mentoring	29
5.1 Potenzialdenken als Strategie	29
5.2 Das Karriereressourcen-Modell.....	30
5.3 Das Karriereressourcen-Modell im Mentoring-Prozess.....	32
6 Das Ende der Mentoring-Partnerschaft	36
7 Literatur.....	37

Dieser Leitfaden gilt insbesondere für Juniorprofessorinnen, Postdoktorandinnen und Promovendinnen, die an einem One-to-One-Mentoring teilnehmen. Er stellt aber auch für Masterstudentinnen und Absolventinnen, die ein in Teilen anders ausgerichtetes Programm durchlaufen, hilfreiche Informationen zum Mentoring bereit.



Ansprechpersonen

Das Mentoring-Projekt *Karriereplanung für Wissenschaftlerinnen* der Universität Trier mit drei Programmlinien ist im Referat für Gleichstellung angesiedelt. Es wird finanziert aus Mitteln des Hochschulpaktes 2020 (Programmphase III) des Bundes und der Länder durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (MBWWK) des Landes Rheinland-Pfalz, Laufzeit 2016 – 2020.

Referat für Gleichstellung der Universität Trier

Universitätsring 15
Campus I, Drittmittelgebäude Räume 38–40, 48–51
54296 Trier
Fax: 0651 / 201-3279

Dr. Claudia Seeling

Projektkoordination Mentoring
DM 39
Tel.: 0651 / 201-3044
E-Mail: mentoring@uni-trier.de

Dorothee Adam-Jäger

Gleichstellungsbeauftragte
DM 38
Tel.: 0651 / 201-3196
E-Mail: adamjage@uni-trier.de

Edith Kirsten

Sachbearbeitung
DM 48
Tel.: 0651 / 201-3197
E-Mail: gleichstellung@uni-trier.de

Claudia Winter

Frauenreferentin
DM 51
Tel.: 0651 / 201-3257
E-Mail: wintercl@uni-trier.de

Dr. Sibylle Rahner

Familienbüro
DM 40
Tel.: 0651 / 201-3198
E-Mail: familie@uni-trier.de

Informationen und aktuelle Termine:

www.mentoring.uni-trier.de
www.gleichstellung.uni-trier.de

1 Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Nachwuchsförderinstrument bzw. eine Personalentwicklungsmaßnahme mit dem Ziel, „für persönliche und berufliche Themen und Fragestellungen individuelle Lösungen zu finden“.¹ Inzwischen sind Mentoring-Programme an Hochschulen insbesondere als Gleichstellungsmaßnahme etabliert und bieten Wissenschaftlerinnen als unentgeltliches Beratungsengagement die Chance zum erfolgreichen Karrieremanagement.

Noch immer scheiden Frauen in den verschiedenen Qualifikationsphasen häufiger aus dem Wissenschaftssystem aus als ihre männlichen Kollegen. Deshalb haben Hochschulen den gesetzlichen Auftrag, Frauenförderung als Bestandteil des Qualitätssicherungssystems zu verankern. Ziel von Mentoring-Programmen ist es:

- der bestehenden Benachteiligung von Akademikerinnen entgegenzuwirken,
- sie bei der aktiven Karriereplanung zu unterstützen,
- ihnen karriererelevante Netzwerke zu eröffnen,
- die Präsenz von Frauen bei den Professuren und in Führungspositionen zu erhöhen.

Was unter Mentoring verstanden wird ist sehr abhängig vom jeweiligen Kontext. Im engeren Sinne handelt es sich um eine Beratungsbeziehung zwischen einer erfahrungsalteren und einer erfahrungsjüngeren Person:

Mentoring ist die Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen einem Berater oder einer Beraterin (Mentor/Mentorin) und einem/einer Ratsuchenden (Mentee). Beide führen über einen längeren Zeitraum regelmäßig Gespräche [...]. Das Ziel ist die Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten der oder des Mentee und die Förderung seiner oder ihrer beruflichen Karriere. Mentoring ist damit eine berufliche, aber auch eine persönliche Beziehung zwischen zwei Menschen. Deshalb ist gegenseitiges Wohlwollen und Respekt für die Person des anderen Voraussetzung für das Gelingen. Die Gespräche können nur in einer Atmosphäre des Vertrauens stattfinden, in der beide Seiten sicher sein können, dass persönliche Dinge nicht an Dritte weitererzählt werden. Die Gespräche sollten in einem geschützten Rahmen stattfinden, in dem Lernen, Fehler machen und über eigene Schwächen reden, akzeptiert werden und ein echtes Interesse besteht, die Person des Mentee voranzubringen. Findet diese Beziehung in einem beruflichen Kontext statt, sollte das deshalb außerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung geschehen.²

¹ Bernd Schmidt; Nele Haasen: Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg 2011, S. 14.

² Nele Haasen: Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München 2001, S. 15f. Zitiert nach Manuela Kaiser-Belz: Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Wiesbaden 2008, S. 24.



Die Merkmale von Mentoring sind:

- **Mentoring findet außerhalb abhängiger Beziehungen statt und birgt keine Weisungsbefugnis.**
- **Die Dauer einer Mentoring-Beziehung ist zeitlich begrenzt. Innerhalb dieses Zeitraums findet ein regelmäßiger Kontakt statt.**
- **Mentoring ist altersunabhängig, auch wenn die Mentorinnen bzw. Mentoren in der Regel älter sind als ihre Mentees.**
- **Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Auch Mentorinnen und Mentoren profitieren davon.**
- **Mentoring wird im „öffentlichen Raum“ praktiziert: Programmstruktur und das Bestehen von Förderbeziehungen sind sichtbar und transparent.**
- **Voraussetzungen für Mentoring sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen.**
- **Mentoring soll keine professionelle Beratung ersetzen.**

Im Zentrum unseres Programms steht die partnerschaftliche Begleitung einer erfahrungsjüngeren Wissenschaftlerin auf einem individuell definierten Abschnitt des beruflichen Weges über einen zielabhängig befristeten Zeitraum hinweg. Mentorin bzw. Mentor fördern die Mentee in ihrem beruflichen Selbstfindungsprozess, beraten sie bei der Karriereplanung und geben konstruktives Feedback zu ihren Fähigkeiten. Sie vermitteln wichtiges Handlungswissen über Anforderungen und Strukturen, erläutern ungeschriebene Spielregeln und erleichtern den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken.

Solche Beziehungen (*high-quality-relationships*) erfordern besondere Kompetenzen:

- Bereitschaft, die Rollen situativ zu wechseln und sich selbst in Frage zu stellen
- Empathie und Offenheit
- Zuhören-Können
- Feedback-Kompetenz
- und eine ausgeprägte Lernmotivation.³

³ Friederike Höher: Coaching und Mentoring Teil 1 – Grundlagen. In: Coaching-Newsletter Oktober 2014 , unter <http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2014/2014-10.html#c5990>. Zugegriffen am 07.04.2016.

Daraus ergibt sich: „Die Mentoring-Beziehung basiert voll und ganz auf einem freiwilligen Engagement für- und miteinander.“⁴ Bisher gemachte Erfahrungen zeigen:

Mentoring begeistert: Mentees [...] berichten von mehr Selbstvertrauen, von größerer Sicherheit in der Ausübung ihrer beruflichen Rolle, von besserer Einsicht in komplexe Zusammenhänge, gewachsenem Verständnis für informelle Spielregeln und etlichem weiteren individuellen Nutzen. Ebenso erleben es Mentorinnen und Mentoren. Sie erzählen von ihrer Freude, jüngere Menschen begleiten und unterstützen zu können, vom erlebten Sinn, die eigenen Erfahrungen nutzbar zu machen, von wertvollen Einsichten für ihre eigene berufliche Tätigkeit oder von der als spannend erlebten Herausforderung, sich als Berater zu engagieren.⁵

Der Erfolg der Partnerschaft hängt in wesentlichen Teilen von diesem Engagement und der positiven Beziehung zwischen den beteiligten Personen ab. Voraussetzungen dafür sind:

Offenheit

Innerhalb einer Mentoring-Beziehung sollen insbesondere Themen und Fragestellungen behandelt werden, die sonst nicht angesprochen werden können, jedoch unterschwellig wirken. Deswegen müssen Mentee und Mentor/in ein Interesse an offenen Gesprächen haben. Die Mentee sollte eigene Fehler und Schwächen in diesem Rahmen ohne Auswirkungen auf ihren beruflichen Werdegang offenbaren können.

Vertrauen

Die Basis für Offenheit in zwischenmenschlichen Beziehungen bildet gegenseitiges Vertrauen. Mentee und Mentor/in reden u.a. über sehr persönliche Dinge aus der eigenen Berufserfahrung heraus. Ob es nun um den eigenen Lebensweg, die subtilen Botschaften innerhalb der Unternehmenskultur oder aber informelles Wissen geht, beide müssen sich sicher sein, dass das Besprochene vertraulich behandelt wird.

Zuverlässigkeit/Verbindlichkeit

Um eine Mentoring-Beziehung längerfristig aufrechtzuerhalten, ist Zuverlässigkeit ein wichtiger Faktor. Sind Mentee oder Mentor/in unzuverlässig bzw. unverbindlich, beispielsweise bei der Absprache oder Einhaltung von Terminen, so lässt die Motivation der

⁴ Broschüre Gutenberg-Akademie für den wissenschaftlichen Nachwuchs, hg. von der Geschäftsstelle der Gutenberg-Akademie für den wissenschaftlichen Nachwuchs der JGU Mainz (o.J.), S. 11.

⁵ Schmidt, Haasen: Einführung in das systemische Mentoring, S. 9.



anderen Person sehr schnell nach. Regelmäßige Kontakte sind jedoch essentiell für den gegenseitigen Austausch von Themen, die die Tandems aktuell beschäftigen. Nur durch das regelmäßige Feedback der Mentorin bzw. des Mentors kann die Mentee ihre Weiterentwicklung reflektieren, überprüfen und gegebenenfalls korrigieren.

Freiwilliges Engagement

Mentoring fußt auf dem freiwilligen, individuellen Engagement von Mentee und Mentor/in. Dieses wird zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen geleistet und sollte von beiden Seiten geschätzt werden.

Wechselseitigkeit

Nicht nur die Mentee profitiert von der Erfahrung der Mentorin oder des Mentors, auch diese/r erschließt sich neue Sichtweisen und lernt möglicherweise bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennen. Die Beziehung wird durch ein wechselseitiges Nehmen und Geben bestimmt.

Grundsätzlich orientiert sich Mentoring an dem Prinzip der Pädagogin Maria Montessori: „Hilf mir, es selbst zu tun.“ Es bedeutet nicht, dass eine Mentee Fragen stellt und das Gegenüber die passende Antwort parat hat. Mentor/innen sollten weniger Ratschläge geben und sich für Lösungen verantwortlich fühlen als zuhören, Fragen stellen und die Wirklichkeit der Mentee verstehen und hinterfragen.⁶ Letztendlich entscheidet die Mentee, was und wie sie etwas verändern will.

⁶ Vgl. Schmidt, Haasen: Einführung in das systematische Mentoring, S. 14f.

2 Informationen für Mentees

Im Mittelpunkt des Mentorings steht der Lern- und Entwicklungsprozess der Mentee. Sie ist die Hauptakteurin in diesem Prozess. Sie hat somit eine „Holschuld“ bei ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor⁷ und trägt selbst die Verantwortung dafür, was sie in der Mentoring-Partnerschaft lernt. Das setzt nicht nur bestimmte Kompetenzen voraus, sondern stellt auch konkrete Anforderungen an die Mentee.

Sie als Mentee:

- **haben berufliche/persönliche Ziele und sind fest entschlossen, sich aktiv dafür einzusetzen**
- **sind in der Lage, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen**
- **können offen über Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen**
- **sind bereit, über die eigene Position nachzudenken und sich selbst kritisch in Frage zu stellen**
- **sind ehrlich, vertrauenswürdig und der Mentorin gegenüber loyal**
- **sind für sich selbst verantwortlich und fällen ihre eigenen Entscheidungen**

2.1 Aufgaben

Zu Ihren Aufgaben als Mentee gehört es:

Ziele zu setzen: Sie formulieren klare Zielvorstellungen für den Mentoring-Prozess. Es ist Ihre Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft verständigen Sie sich darüber mit ihrer Mentorin und vereinbaren konkrete Themen und Maßnahmen, die Sie in der Zielerreichung fördern.

Kontakt zu halten: Es ist Ihre Aufgabe, den Kontakt zu halten und die Mentorin über den Entwicklungsstand zu informieren. Wenn Sie aktuelle Fragen haben, rufen Sie die Mentorin zwischen den vereinbarten Terminen an oder schreiben eine Mail (soweit vereinbart).

⁷ Wird in den folgenden Kapiteln des Leitfadens der Begriff Mentorin verwendet, so geschieht dies ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Mentoren sind dabei immer mitgemeint.



Aktiv zu sein: Bereiten Sie die Gespräche mit der Mentorin vor, definieren Sie klar, um welchen Aspekt des Themas es dabei geht und welchen Beitrag Sie von der Mentorin erwarten, erarbeiten Sie ggf. erste Lösungsansätze für ein Problem. Halten Sie die Ergebnisse der Gespräche fest, erstellen Sie ein Kurzprotokoll, das Sie, je nach Vereinbarung, auch der Mentorin zur Verfügung stellen.

Offen zu sein: Mentoring bringt umso mehr, je offener Sie sind und die Mentorin auch an Schwierigkeiten und Schwächen teilhaben lassen. So haben Sie die Chance, aus Fehlern oder schwierigen Situationen zu lernen. Dies setzt einerseits eine vertrauensvolle Kooperation voraus, kann andererseits aber selbst dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen.

Dinge umzusetzen: Belassen Sie es nicht beim Planen, Fragen und Diskutieren, sondern werden Sie selbst aktiv. Erwarten Sie keine vorgefertigten Lösungen, sondern gestalten Sie mit Hilfe der Fragen und Anregungen der Mentorin die eigene Weiterentwicklung und bringen Sie dabei Ihre Fähigkeiten kreativ und engagiert ein.

Reflektieren Sie den Prozess und Ihre Rolle darin.

Um die Gespräche effektiv nutzen zu können, überlegen Sie sich im Vorfeld folgende Aspekte:

Thema

Definieren Sie es ganz klar, geben Sie eventuell ein Beispiel. Worauf genau wollen Sie hinaus? Das Thema Karriere beispielsweise lässt sich unter allen möglichen Aspekten diskutieren. Aber welcher Aspekt interessiert Sie? Informieren Sie ihre Mentorin vorab, welches Thema Sie beim nächsten Treffen besprechen möchten.

Vorwissen

Überlegen Sie sich, welches Vorwissen Sie bereits haben und teilen Sie ihrer Mentorin dieses mit. So vermeiden Sie, dass ihre Mentorin ihnen Dinge sagt, die Sie schon wissen. Wenn Sie ihren Rat zu einer bestimmten Situation wollen, machen Sie sich im Vorfeld Notizen, damit Sie keinen wichtigen Aspekt zu schildern vergessen. Oder visualisieren Sie vorher ihr



Anliegen und bringen Sie ein Schaubild/Organigramm zum Gespräch mit. Lassen Sie der Mentorin nach Rücksprache mit ihr vorher Material zukommen, das sie zur Vorbereitung braucht, etwa einen Bericht, den Sie geschrieben haben und zu dem Sie ein Feedback wünschen.

Erste Überlegungen

Wenn Sie eine Lösung für eine Frage suchen, dann erarbeiten Sie selbst erste Überlegungen, die Sie dann zur Diskussion stellen. Daran sieht Ihre Mentorin auch, dass nicht ihr die Problemlösung überlassen wird, sondern Sie selbst aktiv sind.

Aktualität

Bitten Sie um Unterstützung, wenn Sie sie brauchen. Kontaktieren Sie Ihre Mentorin (soweit vereinbart), wenn ein aktuelles Problem auftaucht und nicht erst, wenn es eigentlich zu spät ist.

2.2 Chancen

Mentoring bietet in vielerlei Hinsicht die Chance, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln. Beispiele hierfür können sein:

Weiterentwicklung der Persönlichkeit: Mentoring macht Ihre Kompetenzen für andere sichtbar und gibt Ihnen Gelegenheit, diese noch zu erweitern. Im Dialog mit der Mentorin können Sie die Fähigkeit, Probleme zu analysieren, verbessern und Ihre Urteilsfähigkeit schärfen. Sie verbessern Ihre Selbsteinschätzung, lernen Ihre Stärken effektiver einzusetzen und Ihre Schwächen leichter zu handhaben. Dadurch stärken Sie ihr Selbstbewusstsein.

Weiterentwicklung von Kompetenzen: Im Mentoring-Prozess werden verschiedenste Kompetenzen wie Kritik- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und soziale Kompetenz (Selbstkompetenz, Selbstbehauptung, Durchsetzungsvermögen, Kontaktfähigkeit) trainiert. Auch Ihre fachlichen Kompetenzen können Sie weiterentwickeln. Sie erhalten Einblick in die Berufspraxis der Mentorin, in andere Berufsfelder oder in Themen wie Führungstechniken, Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Vorbereitung von Besprechungen.



Orientierung: Im Mentoring-Prozess werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geklärt. Sie lernen, Chancen, Perspektiven und den dafür nötigen Energieaufwand realistisch einzuschätzen. Durch die Mentorin lernen Sie andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitern dadurch Ihren Horizont.

Karriereplanung: Im Mentoring-Prozess gewinnen Sie eine größere Klarheit über Ihre beruflichen und persönlichen Ziele und haben die Möglichkeit, individuelle Strategien für den Berufseinstieg und Ihre Karriereplanung zu erarbeiten.

Neue Kontakte: Über die Mentorin und im Rahmen des Programms können Sie u.U. berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die Sie in ihrer beruflichen Entwicklung weiterbringen können. Dieser Aspekt hängt jedoch sehr davon ab, ob Sie eine fachnahe Mentorin haben.

Ehemalige Mentees sagen:

- *Mir ging es vor allem darum herauszufinden, ob der wissenschaftliche Weg mein Weg ist. Das Mentoring hat mir geholfen, mich zu orientieren.*
- *Durch die regelmäßigen Gespräche fühle ich mich auf dem akademischen Parkett sicherer und das kommt natürlich auch meiner Promotion zugute.*
- *Die Unterstützung und die wiedergefundene Freude an meiner Arbeit sind von unschätzbarem Wert.*
- *Ich habe beim Mentoring mitgemacht, um auf eine Ressource zugreifen zu können, die es ansonsten nicht an der Uni gibt – die Beratung durch eine erfahrene Wissenschaftlerin.*
- *Das Tandem war von unschätzbarem Wert bei der Bewältigung von Konflikten in meiner Betreuungssituation. Im Mentoring wurde mir von einer neutralen Person die Professorinnenperspektive näher gebracht und gleichzeitig wurde ich bei der Verfolgung meiner eigenen Ziele ermutigt.*
- *Das Programm war und ist für mich von unschätzbarem Wert. Ich ermuntere alle jungen Wissenschaftlerinnen, ebenso davon zu profitieren.*

3 Informationen für Mentorinnen und Mentoren

Eine Mentorin bzw. ein Mentor unterstützt fern von Abhängigkeiten und generationsübergreifend die Entwicklung und Karriere einer Mentee. Gute Mentorinnen und Mentoren zeichnen sich insbesondere durch die Fähigkeit aus, aufmerksam zuzuhören und die richtigen Fragen zu stellen. Sie geben die eigenen Erfahrungen weiter, stehen beratend zur Seite und bieten Hilfe zur Selbsthilfe. Ihre Aufgabe ist es, die Mentee darin zu stärken, eigene Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und zu entwickeln. Sie können dabei verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten des Mentorings ergeben: Berater/in und Wissensvermittler/in, Unterstützer/in und Türöffner/in, Vorbild und Kontaktgeber/in.

Die Mentorin ist weder Mutter noch Lehrerin, der Mentor ist weder Vater noch Lehrer. Sie haben diese Rolle nicht lebenslänglich inne und die Mentee ist keine von Ihnen Abhängige, für die Sie sorgen müssen.

Sie als Mentorin oder Mentor:

- sind daran interessiert, die Kompetenzen einer Mentee zu stärken und zu ihrer Entwicklung beizutragen
- sind bereit, Ihre Berufs- und Lebenserfahrung weiterzugeben, der Mentee Einblicke in Ihre beruflichen Aufgabenfelder und Tätigkeiten zu gewähren und Ihren eigenen Arbeitsstil zu erläutern
- kennen die informellen Strukturen und Regeln Ihrer Institution bzw. Branche und sind bereit, Ihr Wissen preiszugeben
- verfügen über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und können sich vorstellen, diese für die Mentee zu nutzen
- sind offen, auch selbst durch die Mentee Neues zu lernen und dies als einen bereichernden Aspekt der Mentoring-Partnerschaft zu erkennen
- haben sich bereits mit den Chancen und Barrieren weiblicher Karriereplanung auseinandergesetzt und haben Interesse, sich für die Erhöhung des Anteils von Frauen in verantwortungsvollen Positionen einzusetzen
- sind bereit, Zeit in die Mentoring-Partnerschaft zu investieren



3.1 Aufgaben

In erster Linie muss die Mentorin herausfinden, mit welcher Person sie es zu tun hat und wie sie diese am besten unterstützen kann. Die Mentee kommt mit Fragen und Themen aus ihrer aktuellen beruflichen Situation in den Mentoring-Prozess. Sie können dazu Ihre Einschätzung abgeben, sie beraten sowie eigene Erfahrungen und Ihr Wissen um informelle Strukturen und Spielregeln beisteuern. Sie können der Mentee theoretischen Input geben und gemeinsam überlegen, wie die Umsetzung in die Praxis aussehen kann.

Unterstützung

Sie wirken an der Entwicklung der Stärken der Mentee mit. Aus Ihrer Erfahrung heraus erkennen Sie möglicherweise, welche Kompetenzen die Mentee auszeichnen. Sie machen ihr diese Stärken bewusst und überlegen gemeinsam mit ihr, wie sie diese nutzen und ausbauen kann. Sie ermutigen sie zu neuen Verhaltensweisen und besprechen die Erfahrungen, die sie damit macht. Unter Umständen können Sie ihr Arbeiten, Projekte oder Aufgaben vermitteln, in denen sie diese Fähigkeiten trainieren kann.

Übung

Es ist erwiesen, dass wir aus eigener Erfahrung am meisten lernen. Deshalb bestärken Sie Ihre Mentee darin, eigene Erfahrungen zu machen. Sie können dabei im Vorfeld als Übungspartnerin dienen. Sie nehmen die Ideen und Initiativen der Mentee ernst, besprechen mit ihr die Vorgehensweise, erörtern mögliche Konsequenzen und bilanzieren anschließend mit ihr die gemachten Erfahrungen. Dabei darf die Mentee Ihnen Fragen stellen, die sonst im beruflichen Kontext nicht ohne weiteres gestellt werden, etwa wie man sich in bestimmten Kreisen oder auf bestimmten Veranstaltungen verhalten sollte.

Begleitung

Unterstützen können Sie auch, indem Sie die Mentee an Sitzungen oder Besprechungen teilnehmen lassen oder sie in aktuelle Projekte oder Arbeitsprozesse einbeziehen. Die Mentee sieht dann in direkter Anschauung, wie Sie bestimmte Dinge angehen und sie können sich anschließend darüber austauschen.

Beratung

Ein weiterer Aspekt des Mentorings ist, die Mentee in ihrer Karriere voranzubringen. Besprechen Sie mit ihr, welche Ziele sie hat und in welchen Schritten diese erreicht werden könnten. Sie können mit Ihrer Mentee besprechen, welche Schwierigkeiten auftreten und wie sie bewältigt werden könnten.

Türen öffnen

Wenn möglich, vermitteln Sie Ihrer Mentee Kontakte, die Sie für nützlich halten. Sie können sie in Netzwerke einführen bzw. sich mit ihr darüber austauschen, wie sie selbst nützliche Kontakte knüpfen und pflegen kann.

Im Verlauf des Mentorings sollten Sie immer wieder Ihre eigene Rolle reflektieren. Damit verhindern Sie, dass Sie „zu viel“ geben oder gegenüber der Mentee in eine „Retterrolle“ verfallen. Sie haben nicht die Verantwortung dafür übernommen, dass es ihr gut geht und alles klappt.

Bringt die Mentee Themen, bei denen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus und mit Ihrem Wissen nicht weiterhelfen können, dann sagen Sie ihr dies und grenzen sich ab. Stellt sich im Mentoring-Prozesses heraus, dass ein zusätzlicher Beratungsbedarf besteht, kann das Tandem gemeinsam überlegen, an wen sich die Mentee diesbezüglich wenden kann. Hier kann auch gerne die Projektkoordination einbezogen werden. Auch die Mitarbeiterinnen des Referats für Gleichstellung stehen für zusätzliche Beratung gerne zur Verfügung (siehe dazu: Ansprechpersonen, S. 4).

Sie unterstützen und fördern Ihre Mentee, indem Sie:

Zuhören und Fragen stellen: Das Anliegen oder die Situation der Mentee wirklich verstehen wollen. Feste Denkmuster vermeiden. Durch Hinterfragen die Aufmerksamkeit der Mentee auf Aspekte lenken, die sie selber nicht einbezogen hat.

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



Beraten: Durch gezielte Fragen die Mentee die eigene Lösung finden lassen oder gemeinsam verschiedene mögliche Lösungswege ausarbeiten und deren Durchführbarkeit besprechen. Eventuell eigene Ansichten und Erfahrungen beisteuern.

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

Beistehen: Bei Fehlern und Schwierigkeiten Anteilnahme zeigen, ermutigen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Die Mentee bitten, das Problem zu beschreiben und sie darlegen lassen, wie sie versucht hat, die Situation zu ändern.

Konfrontieren: Wenn nötig, unproduktives Verhalten der Mentees ansprechen. Bei dem Gefühl, dass Sie als Mentorin alles in Gang halten müssen, offen darüber sprechen und die Mentee auffordern, einen deutlicheren Beitrag zu leisten.

3.2 Chancen

Mentoring ist ein für beide Seiten gewinnbringender Prozess und auch die Mentorinnen und Mentoren können aus ihrem Engagement Nutzen ziehen:

Selbstreflexion: Durch die Fragen und Ansichten der Mentee werden Sie angeregt, die eigene Berufsbiographie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.

Anregungen: Durch die Beschäftigung mit der Mentee werden Sie mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen konfrontiert, die den eigenen Horizont erweitern. Auch die bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen wie z.B. Macht und Einfluss kann zu neuen Erkenntnissen führen.

Feedback: Die Mentee sieht Ihr Verhalten als Außenstehende. Die Offenheit und Vertraulichkeit der Mentoring-Partnerschaft ermöglichen es Ihnen, eine offene Rückmeldung über Ihre Außenwirkung und Ihr Arbeitshandeln zu erhalten.

Stärkung der eigenen Kompetenzen: Durch aktives Zuhören und einfühlsame Beratung können Sie im Mentoring-Prozess die eigenen Beratungskompetenzen weiterentwickeln.

Kontakt: Durch die Mentee erhalten Sie Kontakt zu einer jüngeren Generation und Einblicke in deren Gedanken- und Erfahrungswelt. Durch die Vernetzung mit anderen Mentorinnen und Mentoren können Sie Kontakt zu anderen Wissenschaftler_innen knüpfen und auch daraus Impulse für Ihre eigene berufliche Entwicklung erhalten.

Stärkung des Images: Sie stärken Ihren Ruf als Führungskraft und als Förderin bzw. Förderer von Nachwuchskräften.

Einfluss auf Personalentwicklung: Über die Förderung der Mentee können Sie dazu beitragen, dass der Hochschule qualifizierte Nachwuchskräfte erhalten bleiben.

Ehemalige Mentorinnen und Mentoren sagen:

- Ich habe, bedingt durch die Gespräche mit meinen Mentees, meine eigene Art und Weise Führungsaufgaben wahrzunehmen, überdacht und zum Teil angepasst.

- Voraussetzung für ein gutes Funktionieren der Mentoringbeziehung ist gegenseitige Neugierde, Offenheit und die Bereitschaft, sich aus allzu engen Denkpfeilen herauszubewegen.

- Ich finde den Gedanken wertvoll, dass man als eine Person, die die Professur erreicht hat, sein Wissen, wie man dahin gelangt ist, weitergeben kann an Menschen, die noch nicht so weit sind und Unterstützung brauchen können.

- Ich hätte immer gesagt, dass es so etwas nicht braucht. Meine Mitarbeiterinnen haben, indem sie mir die Situation von Frauen am Fachbereich deutlicher aufzeigten, im Grund meine Ignoranz entblättert.

- Im Wesentlichen geht es darum, der Mentee Chancen aufzeigen, sie zu motivieren, Mut zu machen, positive Impulse zu setzen und zu ermuntern. Letztlich sind es diese kleinen, aber sehr wichtigen Schritte, die für die Mentees den Weg ebnen können. Das Mentoring ist aber gleichzeitig eine Win-win-Situation für beide Beteiligte. Es bietet auch für die Mentorin und den Mentor die Möglichkeit, von der Mentee zu lernen, die eigene berufliche Identität zu reflektieren und viele Anregungen für eigenes Handeln zu bekommen.



4 Mentoring an der Universität Trier

Als individuelles Instrument einer geschlechtergerechten akademischen Personalentwicklung ist das Mentoring-Projekt mit drei Programmlinien im Referat für Gleichstellung angesiedelt. Wir sind Mitglied im Bundesverband Forum Mentoring e.V. und orientieren uns an den Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft.⁸ Damit ist ein modular konzipiertes Programm innerhalb einer Rahmenstruktur gewährleistet. Neben der Mentoring-Beziehung bieten formalisierte Programme auch Qualifizierungsmaßnahmen und Vernetzungsmöglichkeiten als Programmbausteine an.

4.1 Zielgruppen

Die Programmlinien der Universität Trier richten sich an (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen, die ihre Karriere aktiv mitgestalten, ihre Ressourcen besser kennen lernen und ausschöpfen möchten und die an Erfahrungsaustausch und neuen Impulsen interessiert sind.

Neben den Programmlinien für Juniorprofessorinnen & Postdoktorandinnen sowie Promovendinnen – an die dieser Leitfaden in erster Linie gerichtet ist, da sie ein One-to-One-Mentoring absolvieren – gibt es eine dritte Programmlinie für Masterstudentinnen & Absolventinnen mit Interesse an einer Promotion.

Masterstudentinnen & Absolventinnen können sich im September für ein einsemestriges Gruppen-Mentoring zum Thema Promotion bewerben. Ca. vier Mentees arbeiten während des Wintersemesters mit einer Mentorin oder einem Mentor aus dem gleichen Fachbereich zusammen. Die Mentorinnen und Mentoren sind in der Regel Promovierende. Bei der Promotion handelt es sich um einen ersten wichtigen Karriereschritt, diese Phase ist jedoch stark von individuellen Voraussetzungen und damit oftmals von Unsicherheit geprägt. Ziel ist die individuell reflektierte Entscheidung für – oder gegen – die Promotion, eine gezielte Vorbereitung auf die Promotionsphase bzw. eine frühzeitige Weichenstellung für die weitere berufliche Entwicklung.

⁸ Forum Mentoring (Hrsg.): Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft. 5. Aufl., Juni 2014. Download Broschüre über http://www.forum-mentoring.de/index.php/qualitaet_top/qualitaetsstandards/download-broschure/. Zugegriffen am 13. April 2016.



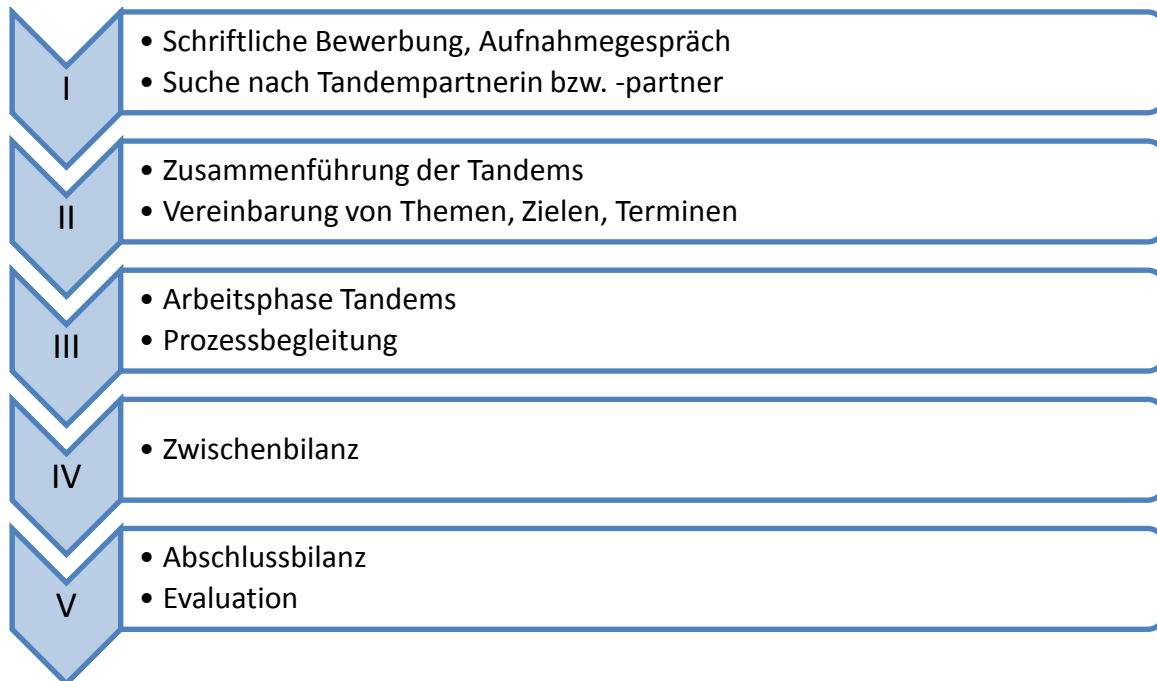
Promovendinnen werden im Rahmen eines One-to-One-Mentorings von einer Mentorin oder einem Mentor aus einem wissenschaftlichen oder bei Bedarf auch aus einem außeruniversitären Kontext begleitet. Gerade für diese Zielgruppe besitzen alternative Möglichkeiten der Laufbahnentwicklung eine hohe Relevanz, die deshalb auch Eingang in die akademische Personalentwicklung finden müssen. Für diese auf zwei Jahre angelegte Programmlinie bewerben sich Mentees zu einem vorgegebenen Termin jeweils Ende April und durchlaufen das Programm und seine Bausteine gemeinsam. Der Baustein Qualifizierung wird z.B. durch den Workshop zur Karriereplanung und ein weiteres, auf die Gruppe abgestimmtes Thema abgedeckt.

Juniorprofessorinnen & Postdoktorandinnen werden im Rahmen eines One-to-One-Mentorings von einer Mentorin oder einem Mentor aus einem wissenschaftlichen bzw. einem wissenschaftsnahen Kontext begleitet. Diese können aus der eigenen bzw. aus einer anderen Universität oder einem Forschungsinstitut stammen. Die Mentees entscheiden individuell, wann sie sich für die Teilnahme im Mentoring bewerben, z.B. dann, wenn sie sich neuen Aufgaben und Erwartungen gegenübersehen. Die Tandems legen individuell fest, wie lange ihre Zusammenarbeit formal besteht. Die Qualifizierungsveranstaltungen der Programmlinie werden auf den Bedarf der Zielgruppe ausgerichtet, z.B. zum Thema Standortanalyse, Führung, Berufung u.a.

4.2 Ablauf des Mentoring-Prozesses

Herzstück der Programmlinien für Juniorprofessorinnen & Postdoktorandinnen sowie Promovendinnen ist die Mentoring-Beziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor, das Tandem. Die Mentoring-Beziehung wird sowohl inhaltlich als auch zeitlich von den Tandems individuell gestaltet. Ihre Zusammenarbeit ist eingebettet in die Prozessbegleitung durch die Projektkoordination im Referat für Gleichstellung. Hierzu gehören verbindliche Veranstaltungen (wie z.B. der Einführungsworkshop, die Zwischenbilanz sowie das Abschlusstreffen der Mentees), Mentoring-Vereinbarung, Leitfaden, Informationsverteiler der Projektkoordination sowie das Archiv und weitere Veranstaltungen des Referats für Gleichstellung und die Beratungsangebote seiner Mitarbeiterinnen.

Der Programmablauf umfasst:



Für eine gut funktionierende Mentoring-Beziehung sollten folgende Voraussetzungen gegeben sein:

Freiwilligkeit: Mentee und Mentorin bzw. Mentor nehmen freiwillig und aus eigenem Antrieb am Programm teil.

Unabhängigkeit: Es besteht kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor, d.h. keine direkte oder indirekte Arbeitsbeziehung, Promotions- oder Habilitationsbetreuung.

Definierter Zeitraum: Die Mentoring-Beziehung besteht über einen definierten Zeitraum und kann – nach individueller Absprache – auch darüber hinaus informell weitergeführt werden.

Persönlicher Kontakt: Der persönliche Kontakt der Tandems während des Mentoring-Prozesses ist von großer Bedeutung für dessen Erfolg und kann durch Mail-Korrespondenz, Telefonate oder ggf. durch Skype-Kontakte ergänzt, aber nicht gänzlich ersetzt werden.



Vertraulichkeit: Die Mentoring-Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt und sind von den Beteiligten streng vertraulich zu behandeln.

Verbindlichkeit: Der verbindliche und zuverlässige Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung.

Erwartungen und Vereinbarung: Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft sollten konkrete Erwartungen und Vereinbarungen über das formale Ziel, Kontaktaufnahmeregel, Feedback etc. zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor kommuniziert und ggf. schriftlich fixiert werden.

4.3 Die Mentoring-Partnerschaft

4.3.1 Das Matching

Für das One-to-One-Mentoring wird für jede Mentee auf der Basis ihres Bewerbungsschreibens und der persönlichen Gespräche, die sie mit der Projektkoordinatorin führt, die richtige Bezugsperson gesucht. Hierbei arbeiten Koordinatorin und Mentee eng zusammen. Denn so individuell wie die Fragestellungen sind, mit denen sich Mentees bewerben, so individuell gestaltet sich die Suche nach einer geeigneten Mentorin bzw. nach einem geeigneten Mentor.

Der Prozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Wir empfehlen innerhalb der Universität Trier ein fachübergreifendes Matching oder unterstützen Sie bei der Suche nach einer Mentorin außerhalb der eigenen Universität. Promovendinnen können bei Bedarf auch eine Person aus einem außeruniversitären Kontext wählen. Die Kombinationen sind so individuell wie die Anliegen der Mentees.

In der Regel erhält die ausgewählte Person nach der Anfrage durch die Projektkoordination (oder die Mentee) zur ersten Orientierung die Bewerbungsunterlagen der Mentee. Die Informationen sollen dazu genutzt werden einzuschätzen, ob sie diese im Rahmen einer Mentoringbeziehung mit ihren Fragen gezielt unterstützen kann und will, ob aktuell und auf absehbare Zeit kein Anweisungs- und Ausführungsverhältnis zwischen den potentiellen Tandempartner/innen besteht oder ob sich die Personen aus einem anderen Zusammenhang kennen. Nur so kann eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit



stattfinden. Aus diesem Grund werden die Unterlagen personalisiert weitergeleitet und sind absolut vertraulich zu behandeln.

Kann sich die angesprochene Mentorin bzw. der Mentor eine Zusammenarbeit mit der Mentee vorstellen, wird diese informiert. Die Mentee hat jetzt die Aufgabe, einen Termin für ein erstes Kennenlernen zu vereinbaren.

4.3.2 Erstkontakt

Um einen ersten vertrauensvollen Kontakt herzustellen, sollten beide möglichst bald offen über ihre Erwartungen und Wünsche an den jeweils anderen sprechen. Die Gestaltung einer Mentoring-Beziehung ist so individuell wie die jeweiligen beteiligten Personen selbst. Dennoch sollten vor Beginn der Partnerschaft Rahmenbedingungen, Erwartungen und Ziele, die mit der Partnerschaft in Verbindung stehen, geklärt werden. Die Grundlage für eine gelungene Beziehung zwischen Mentee und Mentorin sind Verschwiegenheit, Offenheit, Kritikfähigkeit, Engagement und gegenseitiger Respekt.

Inhalte und Ziele der Mentoring-Beziehung legen Mentee und Mentorin gemeinsam fest. Diese sollten realistisch und erreichbar sein sowie den Möglichkeiten und Erwartungen beider Seiten entsprechen. Mentee und Mentorin überlegen gemeinsam, ob und wie sie die Ziele erreichen können.

Beide Partnerinnen sollen nochmals sicherstellen, dass kein Abhängigkeitsverhältnis besteht oder in nächster Zeit zu erwarten ist. Eine Entscheidung darüber, ob man zusammenarbeiten will, wird gemeinsam nach dem Erstgespräch getroffen. Existieren auf der einen oder der anderen Seite oder gar auf beiden Seiten Gründe, die gegen eine Zusammenarbeit sprechen, sollten diese thematisiert, aber so respektvoll wie möglich formuliert werden. Projektkoordinatorin und Mentee werden in einem solchen Fall die Suche nach einer geeigneten Bezugsperson für die Mentee fortsetzen.

4.3.3 Rahmenbedingungen

Um die Mentoring-Beziehung erfolgreich gestalten zu können, sollten sich Mentee und Mentorin über die Rahmenbedingungen verständigen. Geregelt Rahmenbedingungen sind wichtig, um eine offene Gesprächskultur zu erzeugen und das Vertrauen zu fördern. Zu klärende Themen sind:



Gegenseitige Erwartungen: Mentorin und Mentee verständigen sich darüber, was sie vom Mentoring allgemein erwarten, was sie voneinander erwarten und wo ihre Befürchtungen liegen. Gibt es Erwartungen, die eine der beiden Partnerinnen nicht erfüllen kann, so haben sie jetzt die Gelegenheit darüber zu sprechen und zu klären, ob die Erwartungen in veränderter Form oder auf anderen Wegen vielleicht doch erfüllt werden können.

Ziele und Inhalte der Mentoring-Kooperation: Mentee und Mentorin verständigen sich über die von der Mentee vordefinierten beruflichen und persönlichen Ziele des Mentoring-Prozesses. Es gilt gemeinsam zu überlegen, ob und wie diese Ziele erreicht werden können. Die Mentorin muss entscheiden, ob sie sich kompetent fühlt, zum Erreichen der Ziele beizutragen oder ob bestimmte Ziele außerhalb ihrer Möglichkeiten liegen. Dann kann überlegt werden, wie die Mentee sie vielleicht auf anderem Wege erreichen kann.

Orte, an denen die Treffen stattfinden: Für die Mentees sind Treffen am Arbeitsplatz der Mentorin von besonderem Interesse. Allerdings kann das nicht jede Mentorin ermöglichen. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo man sich treffen wird. Die Gespräche sollten bevorzugt in ruhiger Umgebung und ungestörter Atmosphäre stattfinden.

Methoden und Maßnahmen, die den Mentoring-Prozess bestimmen sollen: Es gibt ganz unterschiedliche Methoden, eine Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring stattfinden in Form von lockeren Gesprächen, von vorbereiteten Themen und Fragestellungen, von der Besprechung eines bestimmten Projektes oder von der Begleitung zu beruflichen Terminen oder Lehrveranstaltungen der Mentorin.

Schriftliche Vereinbarung treffen: Durch die Verschriftlichung werden die mündlich besprochenen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit und die Ergebnisse werden überprüfbar. Mentorin und Mentee können zwischendurch reflektieren, was sie sich vorgenommen und was sie schon erreicht haben. Vereinbaren Sie zu Beginn, welche Art von Treffen und Kontakt Sie wünschen und wie viel Zeit Sie investieren wollen bzw. wo Ihre Grenzen liegen.



4.3.4 Mentoring-Vereinbarung

Gemeinsame Überlegungen und Absprachen, u.a. zu den oben genannten Themen, können zum Abschluss einer Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin genutzt werden. Dies ist ein wichtiger Auftakt für die Mentoring-Beziehung. Die Vereinbarung ermöglicht es den Beteiligten, ihre Ziele, Vorstellungen und Erwartungen zu formulieren und zu reflektieren und bereits zu Beginn der Mentoring-Beziehung zu klären, wie sich Mentee einerseits und Mentorin/Mentor andererseits die Beziehung vorstellen.

Für die Vereinbarung wird ein Formular zur Verfügung gestellt, das am PC ausgefüllt werden kann. Es kann, muss aber nicht in dieser Form von den Tandempartner/innen übernommen und darf ergänzt werden. Es wird nach dem Ausfüllen ausgedruckt und von Mentee und Mentor/in unterschrieben. Jeweils ein Exemplar davon sollte bei der Projektkoordination, bei der Mentee und bei der/dem Mentor/in hinterlegt werden. Bitte fordern Sie das Formular bei Bedarf bei der Projektkoordination an!

Im Folgenden sind einige Punkte genannt, die Bestandteil einer solchen Mentoring-Vereinbarung sein können.

Organisation und Ablauf:

- Wann beginnt, wann endet das Mentoring?
- Wie häufig wollen Sie sich treffen? Wie viele Treffen wollen Sie mindestens abhalten? Wo wollen Sie sich treffen?
- Sind auch telefonische und E-Mail-Kontakte geplant?
- Ist eine Begleitung zu Terminen, Veranstaltungen, Netzwerken geplant? Zu welchen?

Inhalte:

- Welche Themen sollen im Mentoring besprochen werden?
- Welche Bereiche sollen nicht angesprochen werden?
- Welche Erwartungen haben Sie aneinander? Was erhoffen Sie sich von der Mentoring-Beziehung?
- Welche Ziele haben Sie jeweils und wer trägt was dazu bei?

Vertrauen:

- Vereinbaren Sie ausdrücklich Verschwiegenheit und Vertraulichkeit: Welchem Personenkreis gegenüber gilt das? Was darf weiter erzählt werden, was nicht?
- Wollen Sie sich gegenseitig Erlaubnis geben, Konflikte und ungute Gefühle im Zusammenhang mit dem Mentoring-Prozess anzusprechen? In welcher Form soll das geschehen?
- Wie soll generell Feedback gegeben werden? Möchte auch die Mentorin Feedback haben und wenn ja in welcher Form?
- Wie kann die Mentee deutlich machen, wenn ihr das Feedback der Mentorin nicht zusagt/hilft?

Abschluss:

- Wie wollen Sie am Ende Bilanz ziehen?

4.3.5 Organisation und Gestaltung der Mentoring-Gespräche

In erster Linie ist die Mentee dafür verantwortlich, den Kontakt zur Mentorin/zum Mentor zu suchen und zu halten, denn sie weiß am besten, wann sie einen Rat braucht. Da ein Treffen meist zeitlich begrenzt ist, ist eine gute Vorbereitung durch die Mentee ratsam, um eine hohe Effektivität zu erlangen.

Mentoring ist im positiven Sinne unstrukturiert und macht keine Vorgaben über die Gesprächsinhalte. Es hängt von der Mentee und der Mentorin/dem Mentor ab, worüber sie miteinander reden: von den individuellen Wünschen und Bedürfnissen, von der diesbezüglichen Kompetenz der Mentorin, von der Dauer der Beziehung und des vorhandenen Vertrauens.

Machen Sie sich auch klar, ob Sie mit der Mentoring-Beziehung zufrieden sind. In welcher Form wollen Sie das äußern, wenn dies nicht der Fall ist? Was kann passieren, wenn Sie es sagen? Was, wenn Sie es nicht sagen?

Die Treffen

Wir empfehlen, sich wenigstens einmal im Quartal zu einem ein- bis zweistündigen Gespräch zu treffen.

Die Tandems sind in der Gestaltung ihrer persönlichen Treffen vollkommen frei. Zu Beginn oder wenn Unsicherheit darüber besteht, wie man am besten zusammenarbeiten möchte, können die Mentoring-Gespräche nach dem folgenden Modell ablaufen:

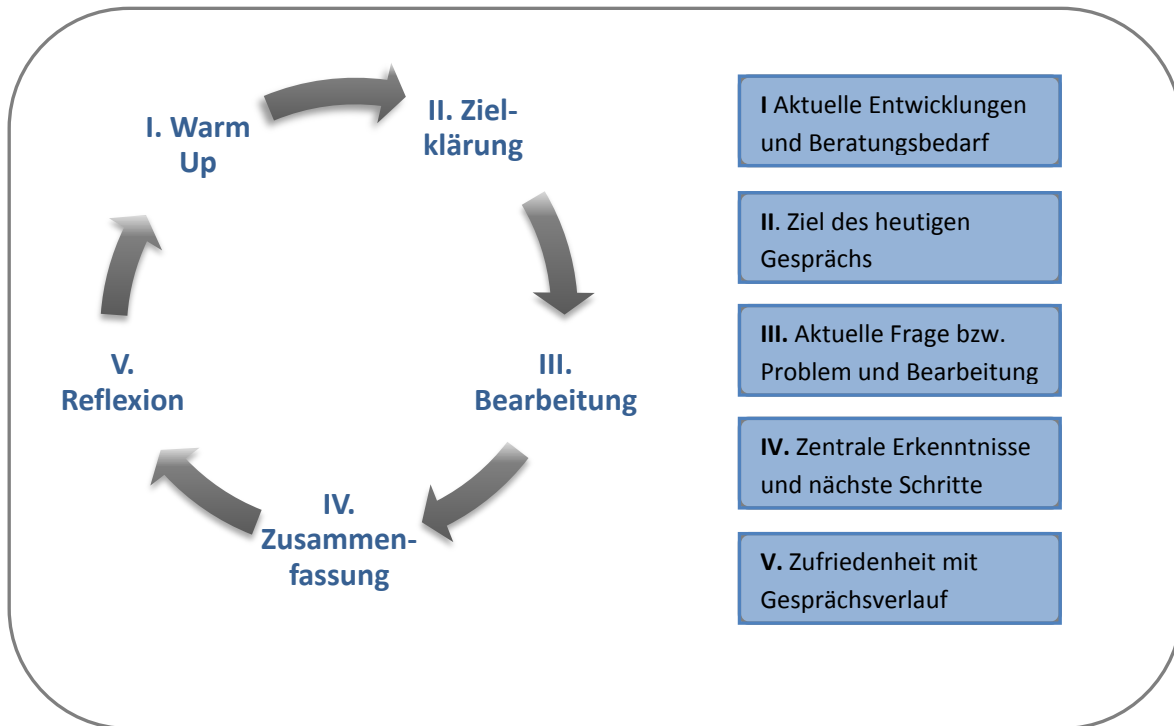


Abb. 1: Nach Manuela Kaiser-Belz, Einführungsworkshop zum Mentoring an der Universität Trier (2012).

Die Mentorinnen und Mentoren bringen aus ihren Arbeitskontexten erprobte Beratungsmodelle und entsprechende Erfahrungen mit, die dazu beitragen, den Mentoringprozess zu strukturieren.

Wir empfehlen allen Mentees, die Gespräche zu protokollieren und sie nicht nur intensiv vor-, sondern auch nachzubereiten.

Kontakte über E-Mail oder Telefon

Aktuelle Fragen können telefonisch oder per Mail besprochen werden, soweit das Verfahren so abgesprochen ist.

4.3.6 Zwischenbilanz

Zur Halbzeit der vereinbarten Zusammenarbeit sollte die Beziehung selbst von den Partnern reflektiert und in den Mittelpunkt eines Gesprächs gestellt werden. Leitfragen hierzu können sein:

Zur Organisation der Treffen

- Haben Sie sich so oft getroffen, wie Sie es sich vorgenommen haben? Wenn nein, warum nicht? Woran lag es bei Ihnen selbst, woran beim anderen? Wie könnten Sie etwas verändern?
- Haben Sie das Gefühl, dass die zusätzlichen telefonischen oder E-Mail-Kontakte ausreichend waren, oder hätten Sie gerne einen intensiveren Kontakt zwischen den Treffen?
- Wer von Ihnen hat in der Regel die Initiative zur Vereinbarung eines Treffens ergriffen? Sind Sie beide damit zufrieden, oder vermissen Sie beim anderen das gewünschte Engagement?
- Verlaufen die Treffen ungestört, passt der Rahmen (Ort, Zeiten, Spielregeln)? Was gäbe es zu verbessern?

Zu den Zielen und Inhalten der Gespräche

- Welche Ziele haben Sie sich zu Beginn des Mentorings gesteckt? Welche Ziele wurden bereits erreicht? Welche sind noch offen? Welche sind neu hinzugekommen? Was steht für die nächsten Treffen auf der Agenda?
- Was haben Sie gelernt, für sich mitgenommen? Welche wichtigen Erkenntnisse/Schritte haben Sie in der bisherigen Zeit gemacht? Was würden Sie gerne darüber hinaus noch mitnehmen, welche Schritte gerne machen?
- Konnten Sie neben den Gesprächen auch andere Aktivitäten (Begleitung, Besuch am Arbeitsplatz, Knüpfen von Kontakten) durchführen? Wenn nein, woran lag es? Sind beide mit den derzeitigen Aktivitäten zufrieden?



Zur Beziehungsqualität

- Was schätzen Sie an Ihrer Tandempartnerin?
- Haben Sie den Eindruck, sich inzwischen gut in Ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden kennengelernt zu haben? Gibt es noch etwas, was Sie genauer voneinander wissen möchten?
- Ist die Mentee mit der Art der Beratung einverstanden? Was sollte ggf. verändert werden? Welche Wünsche gibt es darüber hinaus?
- Geben Sie sich regelmäßig Feedback über die Art Ihrer Zusammenarbeit? Wollen Sie das für die Zukunft vereinbaren?
- Was haben Sie als Mentorin mitgenommen, was macht Ihnen Freude an dem Engagement? Was würden Sie eventuell gerne anders machen?

Die persönliche Zwischenbilanz der Tandem-Partner/innen wird von einem gemeinsamen Termin der Mentees im Rahmen der Projektkoordination flankiert.

4.3.7 Umgang mit Unsicherheiten und Konflikten

Trotz gegenseitiger Absprachen und Vereinbarungen kann es zu Unsicherheiten und Problemen, schlimmstenfalls zu ernsthaften Konflikten kommen. In solchen Fällen ist es sinnvoll, die Probleme so schnell wie möglich zu thematisieren. Eventuell ist es sinnvoll, auch den Umgang mit eventuell auftretenden Konflikten schon in der Vereinbarung zu thematisieren. Beispielsweise indem festgelegt wird, wie thematisiert werden kann, dass der Vertrag von einer Seite nicht mehr eingehalten wird.

Für Rückfragen oder zur Vermittlung steht Ihnen die Projektkoordinatorin in jedem Fall zur Verfügung. Gemeinsam werden wir versuchen, eine Lösung, notfalls auch mit einer Beratung von außen, zu finden. Lassen sich Probleme nicht lösen, kann die Mentoring-Beziehung im gegenseitigen Interesse vorzeitig beendet werden.

5 Ressourcenaktivierendes Mentoring

5.1 Potenzialdenken als Strategie

Die Weitergabe von Erfahrungswissen ist der Grundbaustein eines jeden Mentoring-Programms, das auf der Basis etablierter Qualitätsstandards folgende Rahmenbedingungen dafür schafft: Freiwilligkeit, Unabhängigkeit, definierter Zeitraum, persönlicher Kontakt, Vertraulichkeit, Verbindlichkeit und schriftliche Vereinbarung (siehe dazu S. 20f.). So steht also die Tandem-Beziehung im Mittelpunkt eines Mentoring-Programms (siehe dazu S. 21–28).

Die Mentees an der Universität Trier werden von individuell ausgewählten Mentorinnen und Mentoren begleitet, die sie im Rahmen persönlicher Treffen und regelmäßig stattfindender Gespräche an ihren Erfahrungen teilhaben lassen. Auch wenn ein bestimmtes Schema dabei nicht immer eingehalten werden kann und die Gesprächskultur in erster Linie Offenheit auf beiden Seiten voraussetzt, ist es zielführend, den Gesprächen eine bestimmte Struktur zu geben. Die Verständigung darauf gibt beiden Seiten Sicherheit und dies ist besonders in der Anfangsphase, in der sich die Tandempartner/innen noch nicht gut kennen, hilfreich für eine positive Gesprächsatmosphäre. Dazu werden die Mentees im Einführungskurs mit einem Modell für den Gesprächsverlauf ebenso vertraut gemacht (siehe dazu S. 26) wie mit den von Anne Junk in ihrer kurzen Anleitung für Mentorinnen und Mentoren dargestellten Strukturierungsmodellen – RAFAEL-Methode, GROW-Modell von Whitmore, Sieben Schritte nach Ogne und 4-R-Modell von Robert Logan⁹ – welche den gemeinsamen Arbeitsprozess gestalten helfen und einen Rahmen schaffen, in dem sich Vertrauen entwickeln kann.

Diese Modelle zu kennen und sie bei Bedarf anzuwenden ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für die an den Bedürfnissen der Mentee ausgerichteten Beratungsgespräche mit der Mentorin bzw. dem Mentor und eine damit einhergehende ergebnisorientierte Gesprächskultur. Sie sind zudem ein Ausdruck dafür, dass Mentoring als Maßnahme zur Unterstützung der individuellen Karriereplanung von Wissenschaftlerinnen mehr ist als ein formalisierter Rahmen für individuelle Gespräche.

Unter der Zielvorgabe, dass sich die hohe Zahl erfolgreicher Abschlüsse von Studentinnen auch im Frauenanteil auf Führungsebene (z.B. an den Hochschulen selbst) widerspiegelt, versteht sich das Mentoring-Programm der Universität Trier mit einem vorwiegend

⁹ Anne Junk: Mentoring. In 30 Minuten wissen Sie mehr! 5. Aufl. Offenbach 2012, S. 44–47.



fachübergreifend ausgerichteten Matching nicht in erster Linie als Instrument für den Erwerb von Fachwissen oder den Ausbau fachspezifischer Netzwerke. Das Programm bietet einen Rahmen, in dem die Mentees durch die Unterstützung einer reflektierten Gesprächspartnerin bzw. eines reflektierten Gesprächspartners mit entsprechender Berufs- und Beratungserfahrung insbesondere in die Lage versetzt werden, ihre mit der beruflichen Zukunft verbundenen Vorstellungen zu konkretisieren bzw. zu präzisieren und ihre persönlichen Ziele zu formulieren. Vor dem Hintergrund, dass sich alternative Karrierevorstellungen immer stärker durchsetzen und damit eine Abkehr von traditionellen, linear verlaufenden Karrieremodellen zu verzeichnen ist,¹⁰ sehen sich gerade Wissenschaftlerinnen immer dynamischeren und komplexeren Rahmenbedingungen ausgesetzt. Hinzu kommt, dass insbesondere der wissenschaftliche Karriereweg immer noch durch geringe Verlässlichkeit und Planbarkeit charakterisiert ist.

Die Universität Trier setzt neben den für Mentoring-Programme geltenden Qualitätsstandards auf die Strategie des Potentialdenkens. Denn wer seine Ressourcen kennt, kann seine Fähigkeiten kommunizieren und weiß, wo und wie sie eingesetzt werden können, erkennt Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen Karriereverlaufs, nimmt Karrierechancen wahr und ist in der Lage, diese auch zu ergreifen. Da es keinesfalls selbstverständlich ist, dass die in einem Studium oder durch eine Promotion erworbenen Kompetenzen den Kompetenzträger/innen auch entsprechend bewusst sind, ist es ein Ziel des Mentoring-Programms, die Teilnehmerinnen darin zu unterstützen, ihre Stärken erkennen und ihre Fähigkeiten benennen und auch kommunizieren zu können, um dann in einem weiteren Schritt Defizite erkennen und bestenfalls beseitigen zu können. Oder anders formuliert: Wer das Ziel kennt, kann den Weg dorthin mitbestimmen.

5.2 Das Karriereressourcen-Modell

Theoretische Basis dafür, dass Mentoring einen strategischen Beitrag zur individuellen Laufbahnentwicklung leistet, liefert das Karriereressourcen-Modell. Die Universität Trier integriert diesen Ansatz nach der Universität Konstanz als eine der ersten Einrichtungen in

¹⁰ Roger Gfrörer: Karriereressourcen. Grundlagen für die selbstgesteuerte Laufbahnplanung. Unveröffentlichtes Informationspapier für den Workshop ‚Ressourcenaktivierendes Mentoring‘ im Rahmen der Tagung *Hauptgewinn Mentoring*, 1./2. Oktober 2015 an der Universität Hohenheim.

ihr Mentoring-Programm und übernimmt damit eine Vorreiterrolle.¹¹ Es wurde an der Universität Zürich für die gezielte Unterstützung von Studierenden beim Einstieg ins Erwerbsleben entwickelt.¹² Dabei stützt man sich auf die Arbeiten von Andreas Hirschi und damit auf einen „auf der Forschungsliteratur zur Karriereplanung basierenden Ansatz, welcher auf die Steigerung von Karriere-Ressourcen [...] ausgerichtet ist.“¹³ Hirschi hat den Begriff ‚Karriereressource‘ im deutschsprachigen Hochschulraum eingeführt und dabei vier zentrale und sich gegenseitig bedingende Ressourcen definiert.

Hirschis ganzheitliche Betrachtungsweise wurde von Roger Gfrörer aufgegriffen und für die Abteilung Career Services der Universität Zürich weiterentwickelt. Auch wenn die Career Services explizit auf die Schnittstelle zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt spezialisiert sind, bietet sich der Transfer des Karriereressourcen-Modells in einen stärker wissenschaftlich ausgerichteten Kontext und auf eine höherqualifizierte Zielgruppe, wie es im Rahmen des Mentoring-Programms geschieht, an. Zum einen, weil Studium und Weiterbildung in diesem Modell stärker gewichtet werden, zum anderen, weil durch diesen Ansatz die weitere Verwendung der Resultate in der Verantwortung der Mentees liegt.¹⁴ Dies entspricht grundsätzlich dem Anliegen von Mentoring-Programmen, die sich an dem Prinzip der Pädagogin Maria Montessori, Hilfe zur Selbsthilfe, orientieren (siehe dazu S. 8). Es gilt außerdem der Leitsatz: Wer seine Stärken kennt, kann auch an seinen Schwächen arbeiten.

Gfrörer teilt die Karriereressourcen – die beruflich relevanten Kenntnisse, Fähigkeiten, Interessen und Erfahrungen – in fachliche, komplementäre und persönliche Kompetenzen ein:¹⁵

- **Fachressourcen** sind der jeweiligen Fachrichtung inhärent und entstammen dem Studium und der fachspezifischen Weiterbildung (Sach- und Fachwissen).

¹¹ Herzlichen Dank an Gudrun Damm, Leiterin des Mentoring-Programms der Universität Konstanz und der HTWG Konstanz, für die wertvollen Impulse und den intensiven kollegialen Austausch.

¹² Erstmals im Mentoringkontext vorgestellt wurde das Karriereressourcenmodell 2015 von Dr. Roger Gfrörer auf der Tagung *Hauptgewinn Mentoring* an der Universität Hohenheim.

¹³ Andreas Hirschi: Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen. In: Das Hochschulwesen 6 (2010), S. 193.

¹⁴ Roger Gfrörer: Karriereressourcen – Grundlagen für ein selbstgesteuertes Laufbahnmanagement. In: career service papers 14 (2016), S. 62.

¹⁵ Die Abteilung Career Services an der Universität Zürich bietet auf ihrer Homepage ausführliche Informationen zu diesem Ansatz, auf die auch hier zurückgegriffen wird. <http://www.careerservices.uzh.ch/de/ratgeber/standort/werbinich.html>. Zugegriffen am 28.03.2017.

- **Komplementäre Ressourcen** sind nicht direkt mit der Fachrichtung verknüpftes Wissen und Kompetenzen.
- **Persönliche Ressourcen** basieren auf der Person und der Situation, in der sie sich befindet.

Dass die eigenen Karriereressourcen überhaupt als solche wahrgenommen werden, ist eine grundlegende Voraussetzung dafür, um die eigene Laufbahnentwicklung aktiv mitgestalten zu können. Die vorhandenen und als solche wahrgenommenen Karriereressourcen bilden den sogenannten Möglichkeitsraum.¹⁶ Ziel ist es, dass der eigene Möglichkeitsraum – in der folgenden Abbildung als blaues Viereck dargestellt – möglichst konkret ist und größer wird. Die Anzahl wahrgenommener Karrierechancen nimmt zu, je mehr Karriereressourcen wahrgenommen werden.

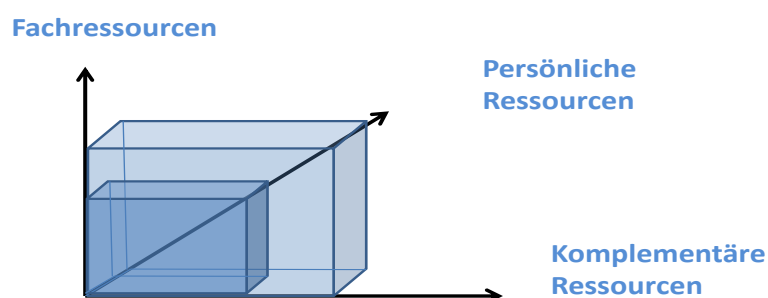


Abb. 2: Der Möglichkeitsraum nach Roger Gfrörer, Career Services der Universität Zürich.

5.3 Das Karriereressourcen-Modell im Mentoring-Prozess

Der oben dargestellte Ansatz bietet ein nachhaltiges Instrument für ein selbständiges und lebenslanges Karrieremanagement. Deshalb werden die Mentees an der Universität Trier während des Mentoring-Prozesses u.a. damit vertraut gemacht. Die Arbeit daran können sie

¹⁶ Nach Roger Gfrörer: Steigerung der Karriereressourcen zur Erhöhung von Laufbahnoptionen. In: Newsletter Career Services der Universität Zürich 1 (2912), S. 6–7.

für sich alleine, mit den anderen Mentees gemeinsam und in ihren Tandems entwickeln, besprechen, ausbauen, reflektieren und visualisieren.

Schritt 1: Konzept kennen lernen

Im Einführungsworkshop Mentoring, mit dem jeder zweijährige Durchgang für die Promovendinnen startet, werden die Mentees mit dem Ansatz des ressourcenaktivierenden Mentorings vertraut gemacht.

Postdoktorandinnen, die diesen Ansatz näher kennen lernen möchten, um damit zu arbeiten, können sich mit der Projektkoordination in Verbindung setzen und/oder sich in Kleingruppen damit vertraut machen.

Schritt 2: Ressourcen erheben

Im Anschluss an den Einführungsworkshop bzw. die Kleingruppenarbeit haben die Mentees die Aufgabe, ihre individuellen Ressourcen zu erheben. Dies kann durch eine Standortanalyse, ausgehend von den Fragen „Was übe ich für Tätigkeiten aus?“ und „Was für Fähigkeiten benötige ich dazu?“, erfolgen. Dazu bietet es sich an:

- den Lebenslauf zu aktualisieren
- Zeugnisse und Zertifikate auszuwerten (Studium, Abschlüsse, Weiterbildungen)
- Tätigkeiten und Erfahrungen aufzulisten und auszuwerten
- mit Kolleginnen und Kolleginnen bzw. Vorgesetzten, aber auch mit nahestehenden Menschen aus dem Familien- oder Bekanntenkreis zu sprechen
- diese Vorschläge durch weitere individuell zu ergänzen.

Schritt 3: Reflektion

Ein Jahr nach dem Einführungsworkshop findet für die Promovendinnen die gemeinsame Zwischenbilanz statt. Dabei wird u.a. in Kleingruppen anhand folgender Fragen reflektiert:

- Wie wurde die Ressourcenerhebung gestaltet?
- Wie ist dieser Prozess abgelaufen?
- Welche Schwierigkeiten sind in dem Prozess aufgetreten?
- Welche Lösungen haben sich angeboten?
- Wie wurden die Ressourcen dargestellt? Wurden sie geclustert und wenn ja wie?



- Über welche Ressourcen waren Sie sich schon vorher bewusst, welche haben Sie im Laufe des Prozesses erst wahrgenommen?
- Welche Ressourcen wollen Sie noch erwerben und wie kann dies geschehen?

Schritt 4: Fremdwahrnehmung

Spätestens jetzt sind die Mentees aufgefordert, den ressourcenaktivierenden Ansatz in die Tandembeziehung einzubringen. Es ist wichtig, neben dem Selbstbild auch das Bild, das andere von einem haben, in die Ressourcenerhebung einzubeziehen. Neben Personen aus den Arbeitskontexten und den persönlichen Beziehungen ist auch die Mentorin bzw. der Mentor ein/e gute/r Gesprächspartner/in, um Karriereressourcen zu erkennen und kommunizieren zu können. Nutzen Sie die Gespräche mit ihr/ihm insbesondere dann, wenn es in Ihrem Arbeitskontext schwierig sein sollte, dieses Thema anzusprechen. Die Fragen *Welche Ressourcen nehmen Sie jetzt an sich wahr? Welche wollen Sie noch erwerben und wie kann dies geschehen?* sollten während des gesamten Mentoringprozesses immer mitreflektiert werden.

Schritt 5: Abschluss Mentoring

Wenn der Mentoring-Durchgang – bei den Promovendinnen nach zwei Jahren – beendet ist, sollen die Mentees:

- ✓ das Karriereressourcen-Modell kennen
- ✓ Karriereressourcen als solche erkennen
- ✓ die eigenen Ressourcen wahrnehmen
- ✓ sie kommunizieren können
- ✓ sie weiterentwickeln
- ✓ wissen, wie die eigenen Ressourcen für Laufbahnentscheidungen genutzt werden können.

Indem die eigenen Ressourcen erfasst und benannt werden, sollen die Mentees in der Folge davon klarer erkennen können, wo und wie sie ihre Fähigkeiten einbringen können und möchten, sie können ihre Fähigkeiten und Interessen besser kommunizieren und dadurch ihr Potenzial eher ausschöpfen.

Handlungsvorschläge für Mentees:

- Erstellen Sie ihr persönliches Kompetenzprofil und halten Sie dieses schriftlich fest.
- Dokumentieren Sie auch Weiterentwicklungen immer schriftlich.
- Nutzen Sie Visualisierungsformen, um den Prozess, in dem Sie sich befinden, immer vor Augen zu haben.
- Nutzen Sie das Mentoring, um regelmäßig über Erkenntnisse, Ergebnisse oder Ziele, aber auch Veränderungen zu reflektieren.
- Nutzen Sie den Austausch mit den anderen Mentees und den mit der/dem Mentor/in, um neben einem Selbstbild auch das Bild, das andere von Ihnen haben, einzubeziehen.
- Nehmen Sie den Austausch mit ihrer/ihrem Mentor/in wahr, um zu wissen, welche Kompetenzen für ihre persönlichen Ziele relevant sind.
- Nutzen Sie den Austausch mit ihrer/ihrem Mentor/in, um herauszufinden, wo Sie noch Defizite besitzen und wie diese abgebaut werden können.

Handlungsvorschläge für Mentor/innen:

- Lassen Sie sich von der Mentee das Karriereressourcen-Modell erläutern.
- Reflektieren Sie mit ihr, ob das Modell eine sinnvolle Ergänzung für ihre gemeinsame Arbeit darstellt. Wenn ja, finden sie gemeinsam heraus, wie sie damit arbeiten möchten.
- Lassen Sie sich von der Mentee das Ergebnis der Visualisierung ihrer Karriereressourcen zeigen.
- Fügen Sie dem Selbstbild der Mentee ihre Einschätzung hinzu, stellen Sie die wichtigen Fragen.
- Erarbeiten Sie mit der Mentee, wenn Bedarf besteht, welche Kompetenzen für ihre persönlichen beruflichen Ziele relevant sind.
- Erarbeiten Sie mit der Mentee, wenn Bedarf besteht, wo sie noch Defizite besitzt und wie diese abgebaut werden können.



6 Das Ende der Mentoring-Partnerschaft

Zum Abschluss des Mentorings und damit auch des Tandems ist es sinnvoll, die Mentoring-Beziehung wie schon in der Zwischenbilanz noch einmal gemeinsam Revue passieren zu lassen.

- Welche Ziele haben Sie sich zu Beginn des Mentorings gesteckt? Welche Ziele wurden erreicht?
- Was waren für beide wesentliche und wertvolle Erfahrungen, Erkenntnisse und Lernschritte im Mentoring?
- Welche Fragen/Ziele sind noch offen? In welchen Kontexten könnten diese Fragen bearbeitet/die Ziele erreicht werden?
- Was haben beide an ihrer/ihrem Tandempartner/in geschätzt?
- Was hätten beide im Nachhinein lieber anders gemacht?
- Was wird Ihnen fehlen, wenn das Mentoring beendet ist?
- Wie wollen Sie den gemeinsamen Abschied begehen? Was ist für Sie passend?
- In welcher neuen Rolle möchten sich beide zukünftig begegnen?

Damit die Mentorin bzw. der Mentor nicht darüber im Unklaren gelassen wird, wie die Mentee das Mentoring empfunden hat und welche Wirkungen es hatte, empfehlen wir nachdrücklich, sich zu einem abschließenden Gespräch zu treffen, um ein Feedback zu geben.

Die Mentee sollte entscheiden, ob und wie sie sich bei ihrer Mentorin/ihrem Mentor für die investierte Zeit ganz persönlich bedanken möchte. Alle Mentorinnen und Mentoren wirken freiwillig und ohne Vergütung an dem Programm mit. Ohne sie wäre das Mentoring überhaupt nicht möglich und dies verdient Anerkennung und Wertschätzung.

7 Literatur

Der vorliegende Leitfaden wurde auf der Basis der zitierten Literatur erstellt. Zusätzlich haben wir ausgewählte Leitfäden anderer Programme, die zum Teil im Internet einzusehen sind, herangezogen. Dabei wurden insbesondere Teile entnommen aus dem *Mentoring-Leitfaden der Universität Oldenburg*,¹⁷ der Broschüre *Gutenberg-Akademie für den Wissenschaftlichen Nachwuchs* der Johannes Gutenberg-Universität Mainz¹⁸ sowie dem *Leitfaden für eine erfolgreiche Mentoring-Partnerschaft* des Mentoringprogramms FraMeS der Universität Siegen. Wertvolle Anregungen für Mentees liefert auch das Mentoring-Material im *Leitfaden für One-to-one Mentoring-Tandems* der Universität Leipzig.¹⁹

Unsere Empfehlung:

Junk, Ann: Mentoring. In 30 Minuten wissen Sie mehr! 5. Aufl. Offenbach 2012.

(auf Mentorinnen/Mentoren ausgerichtet, aber sicher auch für Mentees interessant)

Schmid, Bernd; Haasen, Nele: Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg 2011.

Das Archiv im Referat für Gleichstellung stellt verschiedene Titel zum Thema Wissenschaft und Qualifizierung, Karrierewege und -planung, Vereinbarkeit und anderes zur Verfügung. Entsprechende Veröffentlichungen werden bei einer Recherche über das Suchportal der Universitätsbibliothek (TRICAT) angezeigt. Titel mit der Signatur 817 können direkt im Referat für Gleichstellung entliehen werden.

Kommen Sie einfach vorbei!

¹⁷ http://www.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/pe-oe/download/Mentoring-Leitfaden_PE_OE.pdf.
Zugegriffen am 13. April 2016.

¹⁸ https://www.blogs.uni-mainz.de/gutenberg-akademie/files/2014/07/Handbuch_Gutenberg_Akademie.pdf.
Zugegriffen am 13. April 2016.

¹⁹ http://www.gleichstellung.uni-leipzig.de/fileadmin/user_upload/gleichstellungsbuero/gleichstellung/T.E.A.M._Mentoring_Leitfaden.pdf. Zugegriffen am 13. April 2016.

MENTORING

**Referat für Gleichstellung
Universität Trier**

Dr. Claudia Seeling
Projektkoordination
Drittmittelgebäude, Raum 39
Tel.: 0651 / 201-3044
E-Mail: mentoring@uni-trier.de



 **Universität Trier**

www.mentoring.uni-trier.de