



# Mentoringleitfaden

Magdeburg, Oktober 2019



**KOORDINIERUNGSSTELLE**  
GENDERFORSCHUNG &  
CHANCENGLEICHHEIT  
SACHSEN-ANHALT



**SACHSEN-ANHALT**



EUROPÄISCHE UNION  
**ESF**  
Europäischer  
Sozialfonds

## Inhalt

1	Mentoring .....	3
1.1.	Was ist Mentoring .....	3
1.2.	Merkmale von Mentoring .....	3
1.3.	Informationen für Mentees .....	4
1.4.	Informationen für Mentor*innen .....	5
1.5.	Matching der Tandem-Paare .....	6
1.6.	Möglichkeiten der Gestaltung der Mentoringbeziehung .....	7
1.7.	Mentoring-Vereinbarung .....	7
2	Ansprechpartnerinnen .....	8
3	Literatur und Links (Auswahl) .....	9



# 1 Mentoring<sup>1</sup>

## 1.1. Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein erprobtes und wirkungsvolles Instrument der gezielten Nachwuchsförderung und der Fach- und Führungskräfteentwicklung. Es zielt auf die Unterstützung bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung und basiert auf dem informellen Erfahrungs- und Wissenstransfer und der individuellen Förderung einer Nachwuchskraft (Mentee) durch eine berufserfahrene Fach- oder Führungspersönlichkeit (Mentor\*in).

Mentoring ersetzt *nicht* die formal fachliche Betreuung der Nachwuchswissenschaftlerinnen, denn im Fokus steht die Vermittlung überfachlichen und informellen Wissens.

Die Mentor\*innen begleiten und fördern ihre Mentee in ihrem beruflichen Selbstfindungsprozess, beraten sie bei der Karriereplanung und geben konstruktives Feedback zu ihren Leistungen und Fähigkeiten. Sie vermitteln wichtiges Handlungswissen über Führungsanforderungen, Strukturen und Prozesse in Wissenschaft bzw. Wirtschaft, erläutern ungeschriebene „Spielregeln“ und erleichtern den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken.

## 1.2. Merkmale von Mentoring

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

<sup>1</sup> in Anlehnung an den Mentoring-Leitfaden der Universität Oldenburg



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

**Mentoring ist keine professionelle Beratung! Sie kann diese auch nicht ersetzen!**

### 1.3 Anforderungen und Chancen für Sie, als Mentee

Als Mentee müssen Sie sich überlegen, welche konkrete Erwartungen, Wünsche und Ziele Sie selbst mit der Mentoring-Beziehung verbinden. Nur wenn die persönlichen Ziele klar formuliert und transparent gemacht werden, kann an der gemeinsamen Umsetzung gearbeitet werden. Dabei müssen Sie Interesse an der aktiven Gestaltung der Mentoringbeziehung haben. Der Wunsch sowie die Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung und Kritikfähigkeit sollten gegeben sein. Dies setzt auch voraus, offen über Anliegen, Ideen, Befürchtungen und Schwächen zu sprechen. Treffen sollen im Interesse beider Seiten gut vor- und nachbereitet werden, beispielsweise können Protokolle während der Gespräche eine wichtige Stütze zur Erreichung der gesetzten Ziele sein.

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

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



Ideen teilhaben zu lassen. Sie ist bereit, sich Unterstützung und Rat sowie konstruktive Kritik einzuholen und offen über Schwierigkeiten und Schwächen zu sprechen.

- **Kritische Selbstreflexion:** Der Wunsch zur persönlichen Weiterentwicklung sowie Erarbeitung beruflicher Perspektiven und Strategien zu deren Umsetzung sollte gegeben sein. Dies erfordert auch die Bereitschaft zur Selbstreflexion sowie Kritikfähigkeit.

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

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

#### 1.4. Aufgaben und Chancen für Sie, als Mentor\*in

Sie als Mentor\*in können in dieser Mentoring-Beziehung verschiedene Rollen einnehmen: als Berater\*in, Wissensvermittler\*in, Unterstützer\*in, Türöffner\*in und/oder Kontakter\*in in verschiedenste Netzwerke. Sie gewähren damit einen realitätsnahen Einblick in Ihr Berufsfeld. Sie sind mit den internen Strukturen Ihrer Institutionen und deren informellen Gegebenheiten bestens vertraut, so dass Sie Ihre jeweilige Mentee an diesem Erfahrungswissen teilhaben lassen können. Sie sollten bereit sein, über ihre persönlichen Erfahrungen zu berichten, also auch etwas von sich selbst preiszugeben. Die Inhalte der Mentoringbeziehung orientieren sich dabei primär an den Interessen und Fragen Ihrer Mentee. Damit verbunden können Ihre Tätigkeiten folgende Aufgaben umfassen:

- Kompetenzen ihrer Mentee stärken und zu ihrer Entwicklung beitragen
- Weitergabe von Berufs- und Lebenserfahrung, durch die Gewährung von Einblicken in berufliche Aufgabenfelder und Tätigkeiten sowie Erläuterungen zum eigenen Arbeitsstil
- Weitergabe von Wissen über informelle Strukturen und Regeln des Wissenschafts-/ bzw. Wirtschaftsbetriebes
- Nutzung des eigenen Netzwerks und eigener Kontakte für Ihre Mentee

- Beratung in Fragen der karriere- und Lebensplanung sowie die Unterstützung beim selbstbestimmten Finden von Lösungen

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

- Weitergabe von Erfahrungen und Werten an eine interessierte und dankbare ZuhörerIn
- Anregung zur Selbstreflexion über die eigene berufliche Biographie und den eigenen Arbeitsstil
- Erkenntnisgewinn durch die Konfrontation mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen und bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen
- Offenes und vertrauliches Feedback zur eigenen Außenwirkung und dem eigenen Arbeitshandeln
- Fachlicher und persönlicher Austausch mit Nachwuchskräften
- Realitätsnahe Einblicke in die gegenwärtigen Problem- und Fragestellungen von NachwuchswissenschaftlerInnen
- Stärkung und Ausbau der eigenen Führungs- und Beratungskompetenz
- Einfluss auf Personalentwicklung und Unterstützung einer geschlechtersensiblen Nachwuchsförderung
- Erweiterung eigener Kontaktnetzwerke
- Stärkung des Images als gute Führungskraft



### 1.5. Matching der Tandem-Paare

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

Mehrere Aspekte befördern eine erfolgreiche Tandem-Beziehung:

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

Nur eine auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Ehrlichkeit, aber auch auf Sympathie basierende Mentoring-Beziehung hat Aussicht auf Erfolg.

Das hat zur Folge, dass es immer wieder Mentoring-Beziehungen gibt, die trotz aller Bemühungen nicht optimal funktionieren. Sollte es zu Differenzen kommen, hilft das Projektteam weiter. Projektkoordinatorin und Projektmitarbeiterinnen stehen Ihnen zudem auch als Unterstützung bei der Suche nach einer geeigneten Mentor\*in zur Verfügung und sind ansprechbar bei Fragen, Problemen und Anregungen.

## 1.6. Möglichkeiten der Gestaltung der Mentoring-Beziehung

Das erste Treffen dient dem Kennenlernen von Mentee und Mentor\*in und wird im Allgemeinen dazu genutzt, Erwartungen, Inhalte und Ziele an die Mentoring-Beziehung gemeinsam festzulegen. Entsprechende unterstützende Materialien werden Ihnen zur Verfügung gestellt.

Mögliche Themen der Mentoring-Beziehung können sein:

- Anleitung zur frühzeitigen Berufs- und Karriereplanung
- Einblick in die Arbeit der Mentor\*in
- Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Laufbahn abstecken
- Karriereziele erarbeiten
- Besprechung aktueller Projekte der Mentee
- Stärke-Schwäche-Profiles der Mentee erstellen
- Einführung in Netzwerke, gemeinsame Teilnahme an Tagungen
- Work-Life-Balance
- bei Bedarf – Vermittlung von Praktika

Empfehlenswert sind regelmäßige Treffen, die individuell zwischen Mentor\*in und Mentee vereinbart werden. Der zeitliche Aufwand liegt im Ermessensspielraum der Mentor\*innen. Prinzipiell nimmt die Mentee Kontakt auf, um ein Treffen mit ihrem Mentor bzw. ihrer Mentorin zu vereinbaren.

Doch gerade zu Beginn der Mentoring-Beziehung kann es helfen, wenn die Mentor\*innen den ersten Schritt auf Ihre Mentee zugehen, um mögliche Hemmschwellen hinsichtlich einer ersten Kontaktaufnahme abzubauen.

## 1.7. Mentoring-Vereinbarung

Die Erwartungen, Inhalte und Ziele der Mentoring-Beziehung sollen bestmöglich zu Beginn des Mentoringprogramms in einer Mentoring-Vereinbarung festgelegt werden. Das erste Treffen dient dazu, wesentliche Fragen über Inhalte und Gestaltung der Tandembeziehung zu klären und schriftlich zu fixieren. Wichtige Fragen dabei sind:

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

Die Mentoring-Vereinbarung wird von beiden Tandem-Partner\*innen gemeinsam ausgehandelt und dient gewissermaßen als „Fahrplan“ für die kommende Zeit, von dem aber durchaus bei neu

auf tretenden Fragestellungen und Problemen abgewichen werden kann. Gleichsam gewinnt die Mentoring-Beziehung durch diese schriftliche Fixierung an Verbindlichkeit. Mentor\*in und Mentee legen im Rahmen der Mentoring-Vereinbarung ebenfalls fest, dass sie:

- eine wertschätzende Haltung gegenüber der Mentoring-Beziehung einnehmen
- sich zu regelmäßigen Treffen verpflichten
- die Privatsphäre des jeweils Anderen respektieren
- alle Informationen vertraulich behandeln
- bei Fragen, Hinweisen oder Problemen, Kontakt zum Projektteam aufnehmen



## 2 Ansprechpartnerinnen

**Maria Rosenbaum, M.A.**

**Projektkoordinatorin „MeCoSa“**

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg | Universitätsplatz 2 | 39106 Magdeburg  
Gebäude 18 | Raum 247

Telefon: 0391 / 67-57062 | E-Mail: [maria.rosenbaum@ovgu.de](mailto:maria.rosenbaum@ovgu.de)

[www.kgc-sachsen-anhalt.de/mecosa](http://www.kgc-sachsen-anhalt.de/mecosa)

**Jana Haselhorst, B.A.**

**Projektmitarbeiterin „MeCoSa“**

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Universitätsplatz 2  
39106 Magdeburg

Gebäude 18 | Raum 245

Telefon: 0391 / 67-57087

[jana.haselhorst@ovgu.de](mailto:jana.haselhorst@ovgu.de)

[www.kgc-sachsen-anhalt.de/mecosa](http://www.kgc-sachsen-anhalt.de/mecosa)

**Sandra Schinkel**

**Projektassistentin „MeCoSa“**

Otto-von-Guericke-Universität  
Magdeburg  
Universitätsplatz 2 | 39106 Magdeburg

Gebäude 18 | Raum 250

Telefon: 0391 / 67-57404

[sandra.schinkel@ovgu.de](mailto:sandra.schinkel@ovgu.de)

[www.kgc-sachsen-anhalt.de/mecosa](http://www.kgc-sachsen-anhalt.de/mecosa)

**Michaela Frohberg, M.A.**

**Leiterin Koordinierungsstelle Genderforschung und Chancengleichheit Sachsen-Anhalt (KGC)**

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg | Universitätsplatz 2 | 39106 Magdeburg  
Gebäude 18 | Raum 242

Telefon: 0391 / 67-58905 | Fax: 0391 / 67-11372

[frohberg@kgc-sachsen-anhalt.de](mailto:frohberg@kgc-sachsen-anhalt.de)

<http://www.kgc-sachsen-anhalt.de>

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



**KOORDINIERUNGSSTELLE  
GENDERFORSCHUNG &  
CHANGEGLEICHHEIT  
SACHSEN-ANHALT**



**SACHSEN-ANHALT**



**EUROPÄISCHE UNION  
ESF  
Europäischer  
Sozialfonds**



### 3 Literatur und Links (Auswahl)

Edelkraut, Frank, Graf, Nele: Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität. Standortbestimmungen des Mentoring aus Sicht der Mentoren, Lengerich 2011

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

Funke, Christa: Mentoring-Leitfaden der Universität Oldenburg, Tipps zur erfolgreichen Gestaltung einer Mentoring-Beziehung [pdf; abgerufen: 04.04.2016, 16:23 Uhr]

Haasen, Nele: Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, München 2001

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

