

# AdvanceMent Leitfaden

Hinweise zur erfolgreichen Gestaltung von Mentoring



# Grußwort

Liebe Mentoren und Mentorinnen, liebe Mentees, liebe Mentoring-Interessierte,

wir freuen uns über Ihr Interesse an AdvanceMent Freiburg, dem Mentoringprogramm für Postdocs und Promovierende. Wir an der Universität Freiburg sind uns bewusst, dass wir unsere Wissenschaftler\*innen für die akademische Laufbahn sowie für verantwortungsvolle Positionen in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur ausbilden. Es ist uns dabei ein wichtiges Anliegen, unsere promovierten und Promovierenden Wissenschaftler\*innen auf ihrem Weg zu begleiten und bei ihrer Weiterentwicklung zu fördern. AdvanceMent Freiburg leistet mit seinen drei Programmlinien für akademische (@academia) und außerakademische Karrierewege (@newpathways) sowie einem flexiblen Programm für internationale Postdocs (@flexAbility) einen wesentlichen Beitrag dazu, junge Wissenschaftler\*innen bei der strategischen Entwicklung ihrer Karriere zu unterstützen.

Wenn wir Sie als Mentor\*in gewinnen konnten, danken wir Ihnen schon jetzt herzlich für Ihr außergewöhnliches Engagement! Ohne Sie kann kein Mentoring stattfinden. Der vorliegende Leitfaden hilft Ihnen, Mentor\*innen wie Mentees, sich auf das Mentoring vorzubereiten und Ihren Mentoring-Prozess erfolgreich zu gestalten. Auch allen anderen Interessierten bietet der Leitfaden einen Einblick in die Ziele und Chancen von Mentoring sowie in die Arbeit von AdvanceMent Freiburg. Wir wünschen eine aufschlussreiche und inspirierende Lektüre und allen Teilnehmer\*innen am Mentoringprogramm eine spannende, erfahrungsreiche und erfolgreiche Mentoring-Zeit!

Prof. Dr. Kerstin Krieglstein  
Rektorin  
Universität Freiburg

Dr. Rebecca Bitenc  
Programmleitung  
AdvanceMent Freiburg

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung ins Mentoring _____	1
1.1.	Was ist Mentoring? _____	1
1.2.	Rahmenbedingungen und Merkmale von Mentoring _____	2
1.3.	Inhalte von Mentoring und mögliche Themen _____	3
2.	One-on-One Mentoring: Wegweiser für die Zusammenarbeit _____	6
2.1.	Nutzen und Chancen für Mentees _____	6
2.2.	Nutzen und Chancen für Mentor*innen _____	7
2.3.	Rollen und Aufgaben der Mentees _____	7
	Checkliste für Mentees: Wie gestalte ich meinen Mentoring-Prozess? ____	9
2.4.	Rollen und Aufgaben der Mentor*innen _____	9
	Checkliste für Mentor*innen: Wie fördern Sie Ihre*n Mentee? _____	11
3.	Die Peergroup: gemeinsam zum Ziel _____	12
	Checkliste Peergroup: Was braucht es für eine gute Zusammenarbeit? _	13
4.	AdvanceMent Freiburg: wann, wie und was? _____	14
4.1.	Aufbau des Programms _____	14
4.2.	Die Phasen von AdvanceMent im Überblick _____	16
5.	Hinweise zur Materialsammlung: Checklisten und Vorlagen _____	17
6.	Literatur _____	18
7.	Impressum _____	19

# 1. Einführung ins Mentoring

## 1.1. Was ist Mentoring?



Mentoring bezeichnet die gezielte Begleitung und Förderung einer Person (Mentee) durch eine berufserfahrene Fach- oder Führungskraft (Mentor\*in). Die Mentor\*innen fördern die Mentees über einen festgelegten Zeitraum in ihrem beruflichen Selbstfindungsprozess, beraten sie bei der Laufbahnplanung und geben konstruktives Feedback zu ihren Leistungen und Fähigkeiten. Sie vermitteln wichtiges (informelles) Handlungswissen über Berufsanforderungen, Strukturen und Prozesse in der Wissenschaft oder Wirtschaft, erläutern ungeschriebene „Spielregeln“ und erleichtern den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken. Mentoring ist ein erprobtes und wirkungsvolles Instrument der Personalentwicklung. Dabei handelt es sich um einen Lernprozess, bei dem beide Partner\*innen ihren Erfahrungshorizont erweitern können.

Das Mentoringprogramm AdvanceMent Freiburg bietet den Raum, um sich beruflich zu orientieren und durch Reflexion, Feedback, Weiterqualifizierung und Vernetzung sowie gegenseitige Unterstützung in der Peergroup den nächsten Karriereschritt vorzubereiten und erfolgreich durchzuführen.

### Was Mentoring nicht ist

**Mentoring ist keine Dienstleistung.** Die Mentor\*innen bieten ihre Zeit und Erfahrungen ehrenamtlich an. Es gilt dieses Engagement wertzuschätzen und dieses Angebot durch proaktives Verhalten vonseiten der Mentees konstruktiv zu nutzen.

**Mentoring unterscheidet sich vom Betreuungsverhältnis während der Promotion.** In einem Betreuungsverhältnis zu „Doktorvätern“ oder „Doktormüttern“ ist die Möglichkeit zu Mentoring formal durchaus angelegt. Idealerweise werden in Beziehungen dieser Art Informationen zu Strukturen und Verhaltensregeln des jeweiligen Arbeitsgebietes ausgetauscht, hilfreiche Empfehlungen ausgesprochen

und wissenschaftliche Kontakte vermittelt. Trotzdem ist das Ziel dieses Betreuungsverhältnisses vorrangig der erfolgreiche Abschluss der Promotion. Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung stehen in diesem Kontext nicht im Vordergrund.

Professor\*innen können nur selten – bis auf Ausnahmen in bestimmten Fachgebieten – für den außerakademischen Arbeitsmarkt beratend zur Seite stehen. Schließlich sind aufgrund von Abhängigkeiten zwischen Betreuer\*innen und Promovierenden auch notwendige Bedingungen einer formellen Mentoring-Beziehung wie Offenheit oder Hierarchiefreiheit nicht gegeben. Das Betreuungsverhältnis innerhalb der Promotion kann also sinnvoll durch eine Mentoring-Partnerschaft ergänzt werden.

**Mentoring unterscheidet sich von professioneller Beratung und Coaching** und kann dieses auch nicht ersetzen. Coaches und professionelle Berater\*innen verfügen für gewöhnlich über eine abgeschlossene Ausbildung, die ihnen ermöglicht, den Coachingprozess zu gestalten und die Wahrnehmung und Handlungsalternativen der gecoachten Person zu erweitern. Sie nehmen dabei eine neutrale Perspektive und Haltung ein. Die persönlichen Erfahrungen oder eigenen Kontakte des Coaches oder der Beraterin zählen dabei nicht.

**Mentoring ist keine lebenslange Aufgabe.** Die Dauer einer Mentoring-Beziehung ist zeitlich begrenzt und bei AdvanceMent auf die Laufzeit der Mentoring-Runde beschränkt. Innerhalb dieses Zeitraums findet ein regelmäßiger Kontakt statt (empfohlenes Intervall: alle 4–8 Wochen). Mentoring-Tandems können nach Ende des Programms beschließen, ihre Beziehung informell fortzuführen. Es empfiehlt sich aber an diesem Punkt, neue Rollen einzunehmen und ein Ende der Mentoring-Beziehung festzulegen.

## **1.2. Rahmenbedingungen und Merkmale von Mentoring**

Es gibt verschiedene Bedingungen, die grundlegend für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung sind und von Mentor\*innen und Mentees gleichermaßen erfüllt werden sollten:

**Hierarchiefreiheit, Konkurrenzfreiheit und Freiwilligkeit:** Mentoring findet außerhalb abhängiger Beziehungen statt, birgt keine Weisungsbefugnis und ist ein freiwilliger Austausch zwischen zwei Menschen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont. Ziel ist es, sich auf Augenhöhe auszutauschen.

**Transparenz, Verbindlichkeit und ein festgelegter Zeitraum:** Die Dauer einer Mentoring-Beziehung ist zeitlich begrenzt. Innerhalb dieses Zeitraums findet ein regelmäßiger Kontakt statt, der die Voraussetzung dafür bietet, dass Begleitung und Entwicklung gelingen kann. Die Programmstruktur und das Bestehen von Förderbeziehungen sind sichtbar und transparent.

**Vertraulichkeit und Offenheit:** Notwendige Voraussetzungen für Mentoring sind offene Kommunikation, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen. Die Mentoring-Gespräche sind streng vertraulich. In ihnen findet ein – z.T. sehr persönlicher – Austausch über Berufserfahrung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur, informelles Wissen und subtile Botschaften statt. Mentoring-Gespräche bieten die Chance, sich mit jenen Themen auseinanderzusetzen, die in der Regel nicht angesprochen werden, aber dennoch subtil wirken. So kann bspw. auch mit Unsicherheiten, Fehlern und Schwächen offen umgegangen werden.

**Wechselseitigkeit und Austausch:** Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Auch Mentor\*innen können für ihre persönliche und berufliche Entwicklung von diesem Austausch profitieren, indem sie z.B. in ihrer Berufssicht kritisch hinterfragt werden, neue Sichtweisen und bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennenlernen und Einblicke in die Situation der nachfolgenden Generation erhalten.

### **1.3. Inhalte von Mentoring und mögliche Themen**

Mentoring ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die geschützte Beziehung zwischen Mentor\*in und Mentee steht. Es handelt sich um einen gegenseitigen Lernprozess auf Zeit mit Raum für Austausch, Lernen und Experimentieren sowie für die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen.

#### **Das Mentoring beinhaltet:**

- **Erfahrungsaustausch und Teilhabe:** Die Mentor\*innen lassen die Mentees an ihren eigenen Erfahrungen, Erfolgen und Misserfolgen sowie an ihrem Handlungswissen teilhaben. Sie geben Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzuerleben (ggf. durch Shadowing am Arbeitsplatz), und nehmen die Mentees, falls möglich, z.B. zu Sitzungen, Terminen, Netzwerkveranstaltungen oder Konferenzen mit.

- Beratung: Die Mentor\*innen beraten die Mentees zu konkreten, beruflichen Fragestellungen. Sie unterstützen bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen.
- Wissensvermittlung: Mentor\*innen vermitteln ihr Wissen über Strukturen und informelle „Spielregeln“ in Organisationen.
- Bestärkung: Mentor\*innen bestärken die Mentees, eigene Erfahrungen zu machen. Dabei können sie im Vorfeld als Übungspartner\*innen fungieren, die Vorgehensweise besprechen, mögliche Konsequenzen erörtern und anschließend die gemachten Erfahrungen bilanzieren.
- Networking: Die Mentor\*innen geben den Mentees Tipps, wie Kontakte genutzt und gepflegt werden. Sie führen die Mentees in Netzwerke ein und vermitteln berufliche Kontakte.
- Feedback: Mentor\*innen und Mentees geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen. Die Mentor\*innen verhelfen den Mentees dazu, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und Stärken gezielt einzusetzen.

Die konkreten **Themen**, die im Mentoring besprochen werden, unterliegen so individuellen Bedingungen, sodass eine abschließende Aufzählung nicht möglich ist. Jede\*r Mentee bringt seine oder ihre eigenen Fragen in das Mentoring mit ein. Jedes Tandem und jede Peergroup vereinbart für sich, welche Themen letztendlich besprochen werden. Häufig thematisierte Aspekte betreffen:

- Laufbahngestaltung: Standortanalyse, berufliche Perspektiven und Zieldefinition
- Erarbeitung/Festigung des Wissenschafts- oder Berufsprofils
- Stärken-/Schwächenanalyse
- Strukturen, Prozesse und Spielregeln der jeweiligen Branche oder des Wissenschaftsbetriebs
- Strategien zur Erhöhung der Sichtbarkeit in der scientific community *oder* im außeruniversitären Kontext
- Zeit- und Aufgabenmanagement
- Anforderungen an Führungspersonen
- Kommunikation mit Mitarbeitenden, Kolleg\*innen und Vorgesetzten
- Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Dual Career
- Bewerbungs- und Verhandlungsstrategien
- strategisches Netzwerken

- Verwaltungs- und Gremienarbeit
- Einwerbung von Forschungsgeldern
- Publikationsaktivitäten



## 2. One-on-One Mentoring: Wegweiser für die Zusammenarbeit

Damit ein One-to-One-Mentoring gelingen kann, müssen Mentor\*innen und Mentees ihre jeweiligen Rollen und Aufgaben kennen sowie um die Chancen und Möglichkeiten wissen, die das Mentoring ihnen bietet. Diese werden im vorliegenden Kapitel dargestellt. In unserer Materialsammlung (siehe Hinweise zur Materialsammlung) finden Sie praktische Anleitungen, Checklisten und Vorlagen, die bei der Gestaltung des Mentoring-Prozesses helfen.

### 2.1. Nutzen und Chancen für Mentees

Mentoring bietet für Mentees in vielerlei Hinsicht die Chance, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln:

**Weiterentwicklung der Persönlichkeit:** Im Mentoring lernen Mentees, ihre Stärken und Kompetenzen zu erkennen, für andere sichtbar zu machen und zu erweitern. Im Dialog mit ihren Mentor\*innen können sie ihre Situation analysieren und ihre Urteilsfähigkeit schärfen.

**Orientierung:** Im Mentoring-Prozess werden berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten geklärt. Mentees können neue Herangehensweisen und Optionen und die dafür nötigen Schritte besprechen. Durch die Mentor\*innen lernen Mentees andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitern dadurch ihren Horizont.

**Karriereentwicklung:** Im Mentoring-Prozess gewinnen Mentees eine größere Klarheit über ihre beruflichen und persönlichen Ziele und haben die Möglichkeit, individuelle Strategien für ihre Karriereentwicklung zu erarbeiten.

**Weiterentwicklung von Kompetenzen:** Im Mentoring-Prozess können Mentees Einblicke in die berufliche Alltagspraxis der Mentor\*innen sowie in Themen wie Führungskultur, Umgang mit Mitarbeiter\*innen oder Vorbereitung neuer Publikations- oder Forschungsprojekte erhalten.

**Neue Kontakte:** Über Mentor\*innen sowie Netzwerkveranstaltungen können Mentees relevante berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die sie in ihrer beruflichen Entwicklung weiterbringen können.

## **2.2. Nutzen und Chancen für Mentor\*innen**

Mentoring ist für beide Partner\*innen ein gewinnbringender Prozess. Auch die Mentor\*innen können aus ihrem Engagement einen Nutzen ziehen:

**Weitergabe eigener Erfahrungen:** Mentor\*innen haben in ihren Mentees interessierte und aufgeschlossene Zuhörer\*innen, wenn es um die Weitergabe der eigenen Erfahrungen und Werte geht.

**Selbstreflexion:** Durch die Fragen und Ansichten der Mentees werden Mentor\*innen angeregt, die eigene berufliche Biografie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.

**Anregungen:** Durch den Austausch mit den Mentees kommen Mentor\*innen mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen in Berührung, 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 Mentees sehen das Verhalten der Mentor\*innen als Außenstehende. Mentor\*innen haben so die Chance auf ehrliches Feedback. Vertraulichkeit und Offenheit als Charakteristika von Mentoring bieten dazu einen geeigneten Rahmen.

**Stärkung der eigenen Kompetenzen:** Durch das Üben von aktivem Zuhören und Beratung können Mentor\*innen im Mentoring-Prozess ihre eigenen Kompetenzen in der Förderung von Nachwuchstalente weiterentwickeln.

**Kontakt:** Durch ihre Mentees erhalten Mentor\*innen Kontakt zu einer jüngeren Generation und Einblicke in deren Gedanken- und Erfahrungswelt.

**Stärkung des Images:** Mentor\*innen stärken ihren Ruf als gute (wissenschaftliche) Führungskräfte und Förder\*innen von (wissenschaftlichen) Nachwuchskräften.

## **2.3. Rollen und Aufgaben der Mentees**

Im Mittelpunkt des Mentorings steht der Lern- und Entwicklungsprozess der Mentees. Sie sind die Hauptakteur\*innen in diesem Prozess und tragen selbst die Verantwortung dafür, was sie im Mentoring-Tandem lernen. Das setzt bestimmte Kompetenzen voraus und stellt auch konkrete Anforderungen an die Mentees:

**Ziele setzen:** Die Mentees formulieren klare Zielvorstellungen für den Mentoring-Prozess. Es ist ihre Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Zu Beginn des Mentoring-Prozesses verständigen sie sich über ihre Zielsetzung mit ihren Mentor\*innen und vereinbaren konkrete Themen und Maßnahmen, die sie in ihrer Zielerreichung fördern.

**Kontakt halten:** Es ist Aufgabe der Mentees, den Kontakt zu halten und ihre Mentor\*innen regelmäßig über ihren aktuellen Stand zu informieren. Wenn sie akute Fragen haben, nehmen sie zwischen den vereinbarten Terminen Kontakt mit ihren Mentor\*innen auf (soweit vereinbart).

**Aktiv sein:** Die Mentees bereiten die Mentoring-Gespräche vor, definieren klar, um welches Thema es geht und welchen Beitrag sie sich von ihren Mentor\*innen wünschen. Außerdem erarbeiten sie ggf. erste Lösungsansätze. Sie halten die Ergebnisse der Gespräche in einem Kurzprotokoll fest. Es wird empfohlen, dieses zum Abgleich auch mit den Mentor\*innen zu teilen.

**Offen sein:** Mentoring kann umso mehr bringen, je offener die Mentees sind und je mehr sie die Mentor\*innen auch an ihren Herausforderungen und Unsicherheiten teilhaben lassen. So haben sie die Chance, aus schwierigen Situationen zu lernen. Dies setzt einerseits eine vertrauensvolle Kooperation voraus, kann andererseits aber selbst dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen.

**In die Umsetzung gehen:** Die Mentees können am meisten vom Mentoring profitieren, wenn sie nach einer Phase von Diskussion und Klärung dann die Anregungen und Ideen in die Tat umsetzen. Das Mentoring wird keine vorgefertigten Lösungen bieten, sondern die Möglichkeit, mit Hilfe der Anregungen der Mentor\*innen die persönliche Weiterentwicklung nach den eigenen Werten und Zielen aktiv zu gestalten.

## Checkliste für Mentees: Wie gestalte ich meinen Mentoring-Prozess?

- ✓ Ziele klar definieren und Erwartungen klären (siehe Mentoring-Vereinbarung)
- ✓ Gespräche vor- und nachbereiten (siehe Gesprächsprotokolle)
- ✓ Termine einhalten und Kontakt halten
- ✓ Eigene Lösungsansätze mitbringen
- ✓ In die Umsetzung von Strategien zur Zielerreichung gehen
- ✓ Mentor\*in informiert halten über aktuelle Entwicklungen
- ✓ Offen sein – auch für konstruktives Feedback und Kritik
- ✓ Wertschätzung zeigen

### 2.4. Rollen und Aufgaben der Mentor\*innen

Mentor\*innen können verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten des Mentorings ergeben: Sie können beraten und Wissen vermitteln, unterstützen und Türen öffnen sowie eine Vorbildfunktion einnehmen. Wichtig ist, dass sie ihre Funktion zeitlich befristet ausüben und die Mentees in keinem Abhängigkeitsverhältnis zu ihnen stehen.

**Beratung und Wissensvermittlung:** Mentor\*innen teilen ihre eigene Einschätzung zur aktuellen Situation und Zukunftsplanung ihrer Mentees, beraten sie und überlegen gemeinsam mit ihnen, wie eine Umsetzung von Plänen in die Praxis aussehen kann. Das kann auch in Rollenspielen geübt werden. Ebenso steuern sie eigene Erfahrungen und Wissen um informelle Strukturen und Spielregeln bei. Der Wissenshorizont der Mentees kann auch dadurch erweitert werden, dass Mentor\*innen die Mentees an Sitzungen oder Besprechungen teilnehmen lassen oder sie in aktuelle Projekte oder Arbeitsprozesse einbeziehen. Die Mentees können dann miterleben, wie die Mentor\*innen oder andere Akteur\*innen in bestimmten Situationen agieren und kommunizieren. Ein Austausch und kritische Reflexion darüber ist im Anschluss möglich.

**Unterstützung geben:** Mentor\*innen können an der Entwicklung der Stärken der Mentees mitwirken. Aus ihrer Erfahrung heraus erkennen sie vielleicht nach einer Weile, welche Kompetenzen ihre Mentees auszeichnen. Sie machen ihnen diese Stärken immer wieder bewusst und überlegen gemeinsam mit ihnen, in welchen Situationen sie diese nutzen und ausbauen können.

**Erfahrungen ermöglichen:** Aus eigenen Erfahrungen lernt man bekanntlich am meisten. Mentor\*innen können daher Mentees darin bestärken, eigene Erfahrungen zu machen, und dabei im Vorfeld als Übungspartner\*innen dienen. Sie können mit ihren Mentees die Vorgehensweise besprechen, mögliche Konsequenzen erörtern und anschließend die gemachten Erfahrungen evaluieren. Dabei können Fragen zur Sprache kommen, die sonst im beruflichen Kontext nicht ohne Weiteres gestellt werden, etwa welche Verhaltens- und Kommunikationsformen für bestimmte Veranstaltungen und Gruppen angemessen sind.

**Karriere-Beratung:** Ein weiterer Aspekt des Mentorings besteht darin, die Mentees in ihrer Karriereentwicklung zu begleiten und sie bei Entscheidungen und Karriereübergängen zu unterstützen. Mentor\*innen können mit ihren Mentees über deren Ziele sprechen und überlegen, in welchen Schritten diese erreicht werden können, worin mögliche Herausforderungen bestehen und wie sie bewältigt werden könnten.

**Türen öffnen:** Mentor\*innen vermitteln ihren Mentees hilfreiche Kontakte. Sie führen ihre Mentees in Netzwerke ein und tauschen sich mit ihnen darüber aus, wie sie selbst nützliche Kontakte knüpfen und pflegen können.

**Eigene Rolle reflektieren:** Im Verlauf des Mentorings reflektieren Mentor\*innen immer wieder ihre eigene Rolle und, ob sie das passende Maß an Hilfestellungen leisten. Bringen die Mentees Themen mit, bei denen die Mentor\*innen aus ihrer Erfahrung heraus und mit ihrem Wissen nicht weiterhelfen können, sollten sie diese Grenzen kommunizieren. Manche Themen überschreiten den Rahmen von Mentoring und lassen sich besser in einem professionellen Coaching oder einer psychosozialen Beratung klären.

## Checkliste für Mentor\*innen: Wie fördern Sie Ihre\*n Mentee?

- ✓ Hören Sie aktiv zu und stellen offene Fragen (siehe Systemische Fragen für Mentor\*innen).
- ✓ Bestätigen und ermutigen: Unterstützen Sie Ihre\*n Mentee dabei, seine oder ihre eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertzuschätzen.
- ✓ Beraten: Lassen Sie Ihre\*n Mentee durch gezielte Fragen eigene Lösungen finden oder erarbeiten Sie gemeinsam verschiedene mögliche Lösungswege und besprechen Sie deren Durchführbarkeit. Steuern Sie ggf. eigene Ansichten und Erfahrungen bei.
- ✓ Vorausschauen: Machen Sie Ihre\*n Mentee auf mögliche Herausforderungen aufmerksam.
- ✓ Üben: Trainieren Sie mit Ihrer oder Ihrem Mentee neue Verhaltensweisen durch Gespräche oder Rollenspiele. Fragen Sie Ihre\*n Mentee, was er oder sie gelernt hat und wie er oder sie in Zukunft in ähnlichen Situationen zu handeln gedenkt.
- ✓ Beistehen: Zeigen Sie bei Fehlern und Schwierigkeiten Anteilnahme, ermutigen Sie Ihre\*n Mentee und suchen Sie gemeinsam mit ihm oder ihr nach Lösungen.

Entscheidend bei all diesen Handlungen ist, dass Sie für Ihre\*n Mentee keine fertigen Lösungen bereitstellen, sondern ihn oder sie unterstützen, seine oder ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen. Bei Problemen und Konfliktfällen steht Ihnen die Programmleitung von AdvanceMent Freiburg gerne beratend zur Seite.

# 3. Die Peergroup: gemeinsam zum Ziel

## Die Zusammenarbeit in der Peergroup

Auch die Zusammenarbeit in der Peergroup beruht auf den Rahmenbedingungen von Mentoring (siehe Kapitel 1) und zeichnet sich demnach dadurch aus, dass sich die Teilnehmer\*innen untereinander mit Respekt und auf Augenhöhe begegnen. Konkurrenzfreiheit, Vertraulichkeit und Offenheit sind leitende Merkmale der Zusammenarbeit.

Damit Peergroup-Mentoring gelingen kann, sind regelmäßige Treffen zentral, bei denen sich alle Mitglieder aktiv beteiligen (empfohlenes Intervall: alle 4–6 Wochen). Nach jedem Treffen ist ein Kurzprotokoll an die Programmleitung zu schicken (siehe Kurzprotokoll Peergroup-Treffen), in dem die Ergebnisse und Erfahrungen der Peergroup kurz festgehalten und reflektiert werden. Es geht dabei um eine Zusammenfassung auf der Metaebene. Vertrauliche Inhalte werden nicht an die Programmleitung kommuniziert!

Beim ersten Peergroup-Treffen werden Erwartungen geklärt und die gemeinsamen Ziele klar besprochen. Auf welche Ziele und gemeinsamen Aktivitäten sich eine Peergroup einigt, ist sehr individuell. Die nachfolgende Liste stellt lediglich eine kleine Auswahl an Möglichkeiten und Ideen dar, die im Rahmen eines Peergroup-Mentorings umgesetzt und fortlaufend ergänzt werden können:

- Themenabende (zu Work-Life-Balance, Drittmittelakquise, Zeitmanagement o.ä.)
- Einladung von Personen mit relevanter Expertise oder bestimmtem Erfahrungshintergrund zu Peergroup-Treffen
- Gemeinsame Lektüre und Erarbeitung relevanter Literatur (bspw. zum wissenschaftlichen Schreiben und Publizieren)
- „Schreibwerkstatt“ für Bewerbungen o.ä.
- Entwicklung von Netzwerkstrategien/gemeinsamer Besuch von Netzwerkveranstaltungen
- Kollegiale Beratung

Im Konfliktfall oder bei Fragen steht die Programmleitung der Peergroup jederzeit unterstützend zur Seite.

### **Checkliste Peergroup: Was braucht es für eine gute Zusammenarbeit?**

- ✓ Vertraulichkeit vereinbaren
- ✓ Erwartungen und Ziele klären
- ✓ Regeln zur gemeinsamen Zusammenarbeit festlegen
- ✓ Bei jedem Treffen: Protokollant\*in festlegen, Ort/Raum/Zeit und ggf. Ziel oder Thema für nächstes Treffen vereinbaren
- ✓ Regelmäßige Zwischenbilanzen: Was läuft gut? Was wollen wir verändern? Was wünsche ich mir noch von der Gruppe? Was kann ich beitragen? Was haben wir schon erreicht?



# 4. AdvanceMent Freiburg: wann, wie und was?

## 4.1. Aufbau des Programms

AdvanceMent Freiburg besteht aus drei Programmlinien:

- **@academia** richtet sich an 12 Wissenschaftler\*innen, die eine akademische Karriere anstreben
- **@newpathways** richtet sich an 12 Wissenschaftler\*innen, die einen Wechsel in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur anstreben
- **@flexAbility** richtet sich an 20 internationale Wissenschaftler\*innen, die an einem flexiblen Einstieg in ein Englischsprachiges Programm interessiert sind

AdvanceMent Freiburg hat eine Laufzeit von ca. 12 Monaten pro Programmrunde und basiert auf vier Säulen: Mentoring, Vernetzung, Qualifizierung und Beratung. Das Mentoring wird außerdem durch prozessbegleitende Veranstaltungen unterstützt. Diese bestehen aus einem Einführungsworkshop zur Vorbereitung auf das Mentoring, einer feierlichen Auftaktveranstaltung, einem Zwischenbilanz-Workshop sowie einer Abschlussveranstaltung mit Zertifikatsverleihung. Die Teilnahme an den prozessbegleitenden Veranstaltungen, den Qualifizierungsworkshops sowie an der Abschlussevaluation zur Weiterentwicklung des Programms ist für Mentees verpflichtend.

### **Mentoring: One-to-One- und Peergroup-Mentoring**

AdvanceMent Freiburg verbindet die klassische One-to-One-Mentoring-Beziehung zwischen Mentee und Mentor\*in mit kollegialer Beratung in der Peergroup. Die Mentees bringen sich aktiv mit ihren Fragen und Problemstellungen sowohl in das Mentoring-Tandem als auch in ihre Peergroup ein, um gemeinsam zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Die Mentoring-Tandems und die Peergroup treffen sich selbstorganisiert in regelmäßigen Abständen während des Mentoring-Jahres (empfohlener Abstand: alle 4–8 Wochen). Die Mentoring-Partnerschaft ist begrenzt auf die Laufzeit der Mentoring-Runde. Mentoring-Tandems können nach Ende des Programms beschließen, ihre Beziehung informell fortzuführen. Es empfiehlt sich aber an diesem Punkt, neue Rollen einzunehmen und ein Ende der Mentoring-

Beziehung festzulegen. Die Programmlinie @flexAbility sieht aufgrund des flexiblen Einstiegs kein Peergroup-Mentoring vor.

Die Mentees werden aktiv in die Suche und Auswahl einer passenden Mentorin oder eines passenden Mentors miteinbezogen. Dies beginnt schon bei der Bewerbung durch die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Erwartungen man an den Prozess hat, welche Ziele man verfolgt und wer einen dabei möglicherweise unterstützen kann. Im Einführungsworkshop werden diese Themen tiefergehend bearbeitet, um ein bestmögliches Matching zwischen Mentee und Mentor\*in zu erzielen.

### **Vernetzung**

Das Programm fördert die Vernetzung der Mentees untereinander und zu anderen Akteur\*innen innerhalb und außerhalb der Universität durch Netzwerktreffen, Infoveranstaltungen und Expert\*innengespräche mit Referent\*innen aus Wissenschaft und Wirtschaft.

### **Qualifizierung**

Fester Bestandteil des Mentoringprogramms ist ein Workshop zur beruflichen Potenzialanalyse und Karriereplanung. Je nach Zielgruppe und Programmlinie kommen noch weitere Workshops, z.B. zu den Themen Führungskultur, Resilienz oder Bewerbungstraining, hinzu. Nähere Informationen zu den Workshops finden sich auf der Webseite im aktuellen Zeitplan der jeweiligen Programmlinie.

Außerdem können, je nach persönlichem Bedarf, weitere Workshops aus dem Qualifizierungsprogramm der FRS für Doktorand\*innen und dem Weiterbildungsprogramm der GDaPE für Postdocs besucht werden (zu Themen wie Zeit-, Projekt- oder Konfliktmanagement, Kommunikation, Publizieren u.v.m.). Während der Programmlaufzeit besuchte Workshops der Qualifizierungsprogramme können nach Absprache mit der Programmleitung mit auf das Mentoring-Zertifikat aufgenommen werden.

### **Beratung**

Mentees profitieren von einem breiten Angebot an Beratung, das zusätzlich zum Mentoring bei der Orientierung, Entscheidungsfindung und Kompetenzentwicklung unterstützend zur Verfügung steht. Dazu zählen:

- Begleitende Beratung durch die Programmleitung

- Kollegiale Beratung in der Peergroup
- Individuelle Beratung mit Coaches im Kontext von Workshops
- Möglichkeit zur Teilnahme an Coaching- und Beratungsangeboten der FRS und der GDaPE

#### 4.2. Die Phasen von AdvanceMent im Überblick



Das Team von AdvanceMent Freiburg hofft, Sie durch diesen Leitfaden bei der erfolgreichen Gestaltung des Mentorings zu unterstützen, und wünscht allen Teilnehmenden viel Freude und Erfolg bei der Zusammenarbeit.

## 5. Hinweise zur Materialsammlung: Checklisten und Vorlagen

Für eine erfolgreiche Gestaltung des Mentorings ist es wichtig, den Mentoring-Prozess möglichst gut zu strukturieren, Erwartungen klar zu kommunizieren und einzelne Schritte vor- und nachzubereiten. AdvanceMent Freiburg stellt dazu in einer (separaten) Materialsammlung einige Vorlagen zur Verfügung. Die Materialsammlung enthält folgende Dokumente:

- Mentoring-Vereinbarung AdvanceMent – Mentee
- Mentoring-Vereinbarung Mentor\*in – Mentee
- Checkliste Mentee: Das erste Treffen
- Kurzprotokoll und Vorbereitung Mentoring-Gespräche
- Kurzprotokoll Peergroup-Treffen
- Checkliste: Feedbackregeln
- Checkliste: Zwischenbilanz im Tandem und der Peergroup
- Checkliste: Systemische Fragen für Mentor\*innen

Die Mentoring-Vereinbarungen zwischen AdvanceMent und den Mentees regelt die Rahmenbedingungen zur Teilnahme am Programm. Darüber hinaus wird eine Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentor\*in und Mentee abgeschlossen, in der sich beide Seiten auf formale Bedingungen und die inhaltliche Ausrichtung ihrer Mentoring-Zusammenarbeit einigen. Die Checklisten helfen, das erste Treffen vorzubereiten und sich mit Feedbackregeln und systemischen Fragen vertraut zu machen. Außerdem werden Unterlagen zur Vorbereitung und anschließenden Reflexion von Mentoring-Gesprächen und Peergroup-Treffen bereitgestellt.

## 6. Literatur

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

Hausladen, Anni; Maile, Ursula: Erfolgreich Klüngeln im neuen Job. Der ultimative Ratgeber von den Klüngel-Expertinnen, Hamburg 2010.

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

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

Pritchard, Peggy A. (Hg.): Success Strategies for Women in Science. A Portable Mentor, Burlington 2006.

Petersen, Renate; Budde, Mechthild; Brocke, Pia Simone; Doebert, Gitta; Rudack, Helga; Wolf, Henrike (Hg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft, Wiesbaden 2017.

Schmid, Bernd; Haasen, Nele: Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg 2019.

For further literature see:

[www.forum-mentoring.de/index.php/mentoring\\_top/mentoring/publikationen/](http://www.forum-mentoring.de/index.php/mentoring_top/mentoring/publikationen/)

## 7. Impressum

AdvanceMent Freiburg

Mentoringprogramm für Postdocs und Promovierende

Telefon: +49 761 203-6810

E-Mail: [advancementfreiburg@zv.uni-freiburg.de](mailto:advancementfreiburg@zv.uni-freiburg.de)

<https://gdape.uni-freiburg.de/bereich-akademische-personalentwicklung/mentoring>

Postadresse:

Albert-Ludwigs-Universität

Gleichstellung, Diversität und

Akademische Personalentwicklung

AdvanceMent Freiburg

Fahnenbergplatz

D-79085 Freiburg

Besuchsadresse:

2. OG, Zi. 02 005

Rheinstraße 10

79104 Freiburg

### Quellen

*Dieser Leitfaden wurde basierend auf den Mentoring-Leitfäden von movement, dem Mentoringprogramm der Universität Bielefeld, und t.e.a.m., dem Förderprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Leipzig, entwickelt. Wir danken unseren Kolleg\*innen Yulika Ogawa-Müller (Bielefeld) und Moritz Muth (Leipzig) für die freundliche Erlaubnis, ihre Leitfäden zu übernehmen und für die eigenen Zwecke anzupassen. Die Inhalte wurden von AdvanceMent Freiburg überarbeitet und ergänzt. Für Fehler trägt AdvanceMent Freiburg allein die Verantwortung.*

Konzeption/Text: Dr. Rebecca Bitenc, Christina Ströhm

Fotos: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

Druck: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg