

# Rowena-Morse- Mentoring-Programm

für Nachwuchswissenschaft-  
lerinnen / Nachwuchskünstlerinnen  
an den Thüringer Hochschulen

## Leitfaden

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Mentoring</b> .....	4
1.1	Allgemeine Informationen .....	5
1.2	Phasen des Mentoring-Prozesses .....	5
1.3	Gestaltung der Mentoring-Beziehung .....	6
<b>2</b>	<b>Das Rowena-Morse-Mentoring-Programm</b> .....	8
2.1	Wer war Rowena Morse? .....	9
2.2	Bedarf und Ausgangssituation .....	10
2.3	Programmziel und Zielgruppe .....	11
2.4	Struktur und Ablauf des Programms .....	12
2.4.1	Vorbereitung auf die Programmteilnahme .....	13
2.4.2	Rahmenprogramm .....	14
2.4.3	Kombiniertes Peer- und Gruppen-Mentoring .....	14
2.4.4	Trainingsangebote zu karriererelevanten Schlüsselqualifikationen .....	16
2.4.5	Networking .....	16
2.4.6	Qualitätssicherung .....	17
2.5	Gewinne für und Anforderungen an die Mentees .....	19
2.6	Gewinne für und Anforderungen an die Mentor/inn/en .....	20
2.7	Abschluss des Mentoring-Programms .....	22
<b>3</b>	<b>Programmkoordination</b> .....	24
<b>4</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	26



Vorwort

## Mit dem Rowena-Morse-Mentoring-Programm erfolgreiche Führungskraft werden

Die Entscheidung für eine Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft oder Kunst erfordert eigenes Engagement und Überzeugung, aber auch Unterstützung und Ermutigung durch andere. Die eigene fachliche Begeisterung, Können und Neugier sind nur ein Teil der Voraussetzungen, die man dafür mitbringen muss. Trotz aller angesammelter fachlicher Expertise bleiben Zweifel und Unklarheiten nicht aus: Wie gehe ich strategisch geschickt vor? Wie verbinde ich meinen Berufsweg mit weiteren Bereichen meiner Lebensplanung? Was bedeutet diese formelle Hürde? Gerade Frauen auf dem Weg in Spitzenfunktionen begegnen wenigen Vorbildern, die ihnen Antworten darauf vorleben. Ermutigung und Orientierung darf und muss man durchaus einfordern: Dafür dient das Rowena-Morse-Mentoring-Programm. Es zeigt in Workshops praktische Lösungshilfen auf und vermittelt durch den Austausch mit anderen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -künstlerinnen sowie durch die Beratung mit einer Mentorin / einem Mentor wertvolle Ideen, die Hürden und kleinen Stolpersteine erfolgreich zu bewältigen.

Lassen Sie sich auf Ihrem Weg begleiten und nutzen Sie den Austausch mit anderen, um Ihr persönliches Profil zu schärfen!

*Wissenschaftlicher Beirat des Thüringer Kompetenznetzwerks  
Gleichstellung (TKG):*

*Prof. Dr. Oksana Arnold, Fachhochschule Erfurt,*

*Prof. Dr. Uwe Cantner, Friedrich-Schiller-Universität Jena,*

*Prof. Dr. Edda Rädlein, Technische Universität Ilmenau,*

*Prof. Dr. Caroline Rosenthal, Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an Thüringer Hochschulen,*

*Prof. Dr. Constanze Rossmann, Universität Erfurt*

# 1 Mentoring

## 1.1 Allgemeine Informationen

Mentoring-Programme sind als zeitlich begrenzte Intensivfördermaßnahmen konzipiert und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anforderungen und Bedarfe zielgruppenspezifisch ausgerichtet. Insbesondere in Umbruch- und Entscheidungssituationen, wie den Karriereübergängen an den Schnittstellen von Hochschulabschluss/Promotion, Promotion/Postdoc-Phase und Habilitation/Berufung bieten begleitende Mentoring-Programme durch ihre Kombination mit Trainings karriererelevanter Schlüsselkompetenzen und Unterstützung professioneller Vernetzung den Wissenschaftlerinnen gezielte Orientierungshilfe und Förderung (u. a. Chao 1997, Haasen 2001, Noe 1988).

Mentoring-Programme gelten als erprobtes und effektives Instrument zur individuellen Karriereförderung im Rahmen einer gleichermaßen exzellenz- und gleichstellungsorientierten Personalentwicklung. Ihren Einsatz im Bereich der hochschulischen Nachwuchsförderung empfiehlt die Hochschulrektorenkonferenz nachdrücklich: „Die Hochschulen stellen sicher, dass durch Mentoring- und Coaching-Programme vor allem in der Phase nach der Promotion geeignete Ansprechpartnerinnen und -partner und Angebote die Karriere- und Berufsentwicklung unterstützen“ (Hochschulrektorenkonferenz 2015).

## 1.2 Phasen des Mentoring-Prozesses

Innerhalb des Mentoring-Prozesses werden verschiedene Phasen der Beziehungsbildung und -lösung durchlaufen (Hochschule Bochum 2010).

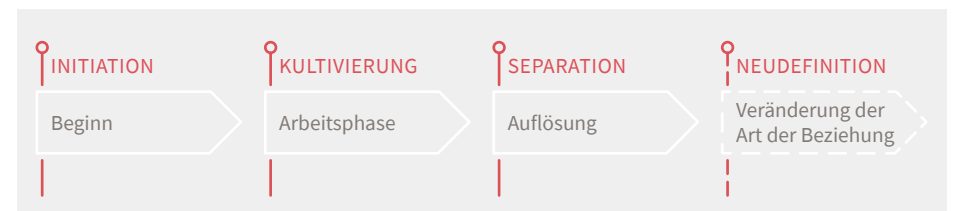


Abbildung 1: Phasen eines Mentoring-Prozesses

In jeder der Phasen werden andere Themen und Aufgaben durch und für die Beteiligten fokussiert (Abbildung 1). In der **Phase der Initiation** geht es zunächst um

- das gegenseitige Kennenlernen,
- die Entwicklung von Vertrauen und
- das gemeinsame Abstecken von Zielen.

Danach folgt die **Phase der Kultivierung**. Hier geht es bereits um das gemeinsame Arbeiten an konkreten Themen und Fragestellungen im Kontext des Mentorings.

In der **Phase der Separation** bzw. Auflösung wird der Abschluss der Mentoring-Beziehung gemeinsam vorbereitet. Nach der offiziellen Beendigung des Mentorings kann es zu einer **Neudefinition** der Beziehung kommen. Diese Phase ist jedoch nicht zwangsläufig Teil des Mentorings, da die Mentoring-Beziehung und der Kontakt auch regulär mit dem Abschluss des Programms enden können.

### 1.3 Gestaltung der Mentoring-Beziehung

Für das Gelingen einer Mentoring-Beziehung können verschiedene Kriterien identifiziert werden:

#### Offenheit

Beide Seiten sind an einem offenen Austausch interessiert, denn häufig geht es um Themen, die in anderen Settings nicht angesprochen werden. Die Mentee sollte ohne Sorge vor nachteiligen Wirkungen auf ihren beruflichen Werdegang auch Fehler und Schwächen offenbaren können.

#### Vertrauen und Verschwiegenheit

Im Mentoring findet ein sehr persönlicher Austausch über Forschungstätigkeiten, informelles Wissen, Berufserfahrung, Verhalten usw. statt. Dieser Austausch setzt Vertrauen voraus, da beide Seiten sich darüber sicher sein müssen, dass Besprochenes nicht oder nur nach expliziter interner Absprache weitergegeben werden darf.

#### Keine Hierarchie – Wechselseitigkeit

Mentoring ist keine hierarchische Beziehung und beinhaltet keine Weisungsbefugnis. Es ist eine Beratungs- und Austauschkooperation zwischen Personen mit unterschiedlichen Erfahrungswerten. Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess, in dem beide Seiten voneinander lernen.

#### Aktivität

Die Mentees kümmern sich um die Organisation und das Einhalten gemeinsamer Termine, halten den Kontakt, schlagen Themen vor – kurz: sie sind aktiv. Sie überlegen sich vorher, worüber sie sprechen möchten und welche Themen sie gerade beschäftigen.

#### Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit

Mentoring bedeutet, die Entwicklung einer Person über einen gewissen Zeitraum zu begleiten. Das setzt voraus, dass beide Seiten voneinander wissen, welche Themen sie aktuell beschäftigen. Dies kann nur über regelmäßigen Kontakt und Informationsaustausch erreicht werden, durch den sich auch Verbundenheit entwickeln kann. Erfahrungsgemäß entsteht durch Verbundenheit auch Verbindlichkeit.

#### Eigenverantwortlichkeit

Die Mentees bestimmen die Themen, an denen sie arbeiten wollen, selbst und entscheiden, welche Anregungen und Empfehlungen der Mentorin/des Mentors zu ihren eigenen Werten passen und welche sie umsetzen möchten. Jede Mentee legt für sich fest, welche beruflichen und persönlichen Ziele sie erreichen möchte. Die Mentorin/Der Mentor kann dabei beraten, gibt aber keinesfalls die Ziele vor.

#### Umsetzung

Die Mentees setzen um, was sie gemeinsam mit ihrer Mentorin/ihrem Mentor erarbeitet haben. Mentees haben die Chance, Neues auszuprobieren und die Ergebnisse dann zu besprechen.

#### Bereitschaft zu lernen und Kritik anzunehmen

Mentees sind offen für Feedback, Anregungen und konstruktive Kritik. Sie fragen nach und entwickeln gemeinsam mit der Mentorin/dem Mentor positive Handlungsalternativen. Dies erfordert geistige Flexibilität, die Bereitschaft, alte Gewohnheiten abzulegen und neue Verhaltensweisen auszuprobieren.

#### Freiwilligkeit

Die Teilnahme am Mentoring-Programm erfolgt auf freiwilliger Basis und beruht auf persönlichem Interesse sowie individuellem Engagement.

Klare Absprachen über gegenseitige Erwartungen sind eine wichtige Voraussetzung. Deshalb sollten die Mentees sich schon vor dem ersten Gespräch über ihre eigenen Erwartungen und Ziele im Klaren sein. Die Mentoring-Partner/innen vereinbaren einen vertraulichen Umgang mit allen Informationen, die sie im Verlauf der Mentoring-Beziehung voneinander gewinnen.

## 2 Das Rowena-Morse-Mentoring-Programm

Das Rowena-Morse-Mentoring-Programm (RMMP) der Thüringer Hochschulen ist ein Förderangebot für herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchskünstlerinnen an der Schnittstelle von Promotions- und Postdoc-Phase.

Finanziert durch das Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung (TKG) wurde im Vizepräsidium für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung der Friedrich-Schiller-Universität Jena das Grundkonzept für das RMMP entwickelt und zur thüringenweiten Umsetzung bereitgestellt. Im Arbeitskreis Mentoring des TKG wurde dieses kooperativ als gemeinsames Konzept, mit Beteiligungsmöglichkeiten für alle Thüringer Hochschulen, weiterentwickelt.

### 2.1 Wer war Rowena Morse?

Rowena Morse wurde 1871 in New York geboren und studierte an der State University of Iowa. Daran anschließend unterrichtete sie an einer High-School in Omaha und hörte Vorlesungen der Universität von Chicago.

1901 kam sie zu einem Studienaufenthalt nach Deutschland. Da ihr Promotionsgesuch in Berlin abgelehnt wurde, entschied sie sich, für ein Semester nach Jena zu wechseln und ihre Arbeit über den „Widerspruch im Wahrheitsbegriff in Lockes Erkenntnislehre“ an der Philosophischen Fakultät erneut zur Promotion einzureichen.

Noch im Jahr 1900 wurden Promotionsgesuche anderer Frauen an der Universität Jena abgelehnt und das Frauenstudium in Jena erst ab dem Jahr 1907 offiziell erlaubt (Eickhölter et.al. 2015).

Rowena Morse schloss 1904 als erste Frau in Thüringen ihre Promotion an der Friedrich-Schiller-Universität Jena erfolgreich ab. Sie setzte sich gegen große Vorbehalte gegenüber Frauen im Studium und in der Wissenschaft durch (Kirchhoff 1897) und ist Wegbereiterin und positives Vorbild für den heutigen wissenschaftlichen und künstlerisch-gestalterischen Nachwuchs in Thüringen.

## 2.2 Bedarf und Ausgangssituation

Die Hochschulforschung identifiziert verschiedene Faktoren, die die Verfolgung einer Hochschulkarriere für Frauen erschweren. Als zentrale Ursachen, die häufig zu einem Ausstieg von Frauen führen, stellt die Hochschulrektorenkonferenz heraus, dass das deutsche Wissenschaftssystem „stark auf individuelle Förderbeziehungen ausgerichtet ist und Frauen dabei seltener zur Weiterqualifikation aufgefordert werden als männliche Absolventen. Frauen werden auch seltener in den Hochschulbereich integriert, ihnen werden häufiger Stipendien als Stellen angeboten“ (Hochschulrektorenkonferenz: 2016). Dadurch sind Frauen auch weniger in karriererelevante Netzwerke eingebunden und ihre beruflichen Perspektiven im Hochschulbereich sind im Vergleich zu den ihrer männlichen Kollegen unklarer, unsicherer, weniger planbar und scheinbar auch weniger erwünscht.

Im Verlauf der wissenschaftlichen Qualifizierung entscheiden sich überproportional viele, auch hochqualifizierte und talentierte Frauen gegen eine Wissenschaftskarriere. Diese Tendenz verstärkt sich mit zunehmender Qualifizierungsstufe – ein Phänomen, das als *Leaky Pipeline* umschrieben wird. Dadurch geht der Wissenschaft wertvolles Leistungs- und Innovationspotential verloren.

Die *Leaky Pipeline* charakterisiert auch das Profil der Statusgruppenfolge an den Thüringer Hochschulen. Der Frauenanteil sinkt mit steigender Qualifikationsstufe. Insbesondere nach der Promotion öffnet sich die Schere im Geschlechterverhältnis zunehmend. Im Fokus der Aufmerksamkeit bei der Motivierung und Förderung weiblicher Karrierewege steht der Zeitraum rund um den Promotionsabschluss und der Postdoc-Qualifizierung.

Weichenstellend für

(a) die Planung und Vorbereitung einer Hochschulkarriere ist der Verlauf der Entscheidungs- und Orientierungsphase kurz vor Promotionsabschluss und in der frühen Postdoc-Phase;

(b) eine darauf aufbauende perspektivisch erfolgreiche Karriereentwicklung ist die Gestaltung der sich anschließenden Phase der selbstständigen wissenschaftlichen Profilierung zur Erlangung der Berufbarkeit und schließlich einer Berufung oder einer Karriere außerhalb der Wissenschaft.

Beide Phasen gehen für den Wissenschaftsnachwuchs mit verschiedenartigen Anforderungen und Unterstützungsbedarfen einher (u. a. Hochschulrektorenkonferenz 2006). Um hochtalentierten Frauen in diesen Zeiträumen zum Anstreben einer erfolgreichen Karriere zu motivieren und vorzubereiten, empfiehlt sich der Einsatz zielgruppenspezifischer zugechnittener Förderangebote im Rahmen von Mentoring-Programmen.

## 2.3 Programmziel und Zielgruppe

Die Thüringer Hochschulen verbinden mit dem Programmangebot das übergeordnete Ziel, ihren Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchskünstlerinnen eine zielgruppengerechte und gängigen Standards entsprechende Intensivförderung zukommen zu lassen und deren Leistungs- und Innovationspotential verstärkt und nachhaltig in das Wissenschaftssystem einzubinden und zu nutzen.

Konkret soll das Programm dazu beitragen,

- bei einer reflektierten Karriereentscheidung zu unterstützen,
- die zur Planung und Umsetzung eines Einstiegs in eine Wissenschafts- oder Wirtschaftskarriere notwendigen Kenntnisse, Schlüsselkompetenzen und Kontakte zu vermitteln,
- ein langfristig unterstützendes und sukzessiv erweiterbares Peernetzwerk anzubieten,
- die Selbst- und Sozialkompetenzen zu stärken,
- den Übergang in die zweite wissenschaftliche Qualifizierungsphase erfolgreich zu gestalten.

Das Programm richtet sich an vielversprechende Doktorandinnen aller Fachrichtungen in der Finalphase ihrer Promotion sowie an Postdoktorandinnen während der Planung ihres weiteren Karriereweges, die

- sich mit den Optionen einer Wissenschafts- oder Wirtschaftskarriere ernsthaft auseinandersetzen,
- erste wissenschaftliche Publikationen (Fachtagungspräsentationen, Zeitschriftenartikel, Buchbeiträge o. Ä.) verfasst haben,
- erste wissenschaftliche Tätigkeiten (Vorträge, Praxiserfahrungen o. Ä.) nachweisen können,
- von einer Professorin bzw. einem Professor ihrer Fachdisziplin für eine Programmteilnahme empfohlen werden.

## 2.4 Struktur und Ablauf des Programms

Die Thüringer Hochschulen beteiligen sich je nach Bewerberinnenlage und Kapazität am RMMP. Das Programm bietet eine zeitlich begrenzte Prozessbegleitung mit einer Laufzeit von einem Jahr.

Tabelle 1: Beispielhafter Ablaufplan eines Turnus im Rowena-Morse-Mentoring-Programm

Vorbereitungsphase				
Ausschreibung und Bewerberinnenauswahl Gewinnung von Mentor/inn/en Vorbereitungsworkshop Mentees				
Programmphase				
	Rahmenprogramm	Gruppentreffen		Trainingsangebot
Okt	Auftaktveranstaltung		Gruppen-Mentoring I	
Nov		Peer-Mentoring I		Workshop I a
Dez		Peer-Mentoring II		Workshop I b
Jan		Peer-Mentoring III	Gruppen-Mentoring II	
Feb		Peer-Mentoring IV		Workshop II a
Mär		Peer-Mentoring V		Workshop II b
Apr	Zwischenbilanz	Peer-Mentoring VI	Gruppen-Mentoring III	
Mai		Peer-Mentoring VII		Workshop III a
Jun		Peer-Mentoring VIII		Workshop III b
Jul		Peer-Mentoring IX	Gruppen-Mentoring IV	
Aug		Peer-Mentoring X		Workshop IV a
Sep				Workshop IV b
Okt	Abschlussveranstaltung im Plenum mit Gesamtevaluation			

Der Turnus läuft jeweils von Oktober des aktuellen Jahres bis Oktober des Folgejahres.



Abbildung 2: Ablauf des Mentoring-Programms

Kern des Programms ist ein Mentoring von Teilnehmerinnen-Gruppen durch erfahrene Professor/inn/en der Thüringer Hochschulen. Dieses wird begleitet von Peer-Networking, Trainingsangeboten zu karriere-relevanten Schlüsselqualifikationen sowie Veranstaltungen zur Rahmung des Programms.

Das Programm setzt sich aus folgenden Modulen zusammen:

- (1) Vorbereitung auf die Programmteilnahme
- (2) Rahmenprogramm
- (3) Kombiniertes Peer- und Gruppen-Mentoring
- (4) Trainingsangebote zu Schlüsselqualifikationen
- (5) Qualitätssicherung

### 2.4.1 Vorbereitung auf die Programmteilnahme

Zur Unterstützung des Programmerfolgs werden die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchskünstlerinnen (Mentees) vorab auf ihre Programmteilnahme im Rahmen eines eintägigen Workshops gezielt vorbereitet.

Als Ergebnis dieses Workshops sollen die Mentees eine klare Vorstellung über ihre Aufgaben und realistische Erwartungen an das Programm entwickeln. Es werden zudem unterstützende Kommunikationsformen vermittelt und Ziele für das erste Treffen mit der Mentorin/dem Mentor im Rahmen der Auftaktveranstaltung festgelegt. In Vorbereitung auf den Workshop füllen die Mentees sogenannte Profilbögen aus, welche als



Grundlage für die Peer-Gruppen-Bildung und die Ansprache passender Mentor/inn/en dienen. Der beschreibbare Profilbogen ist über die Web-Seite zum Programm abrufbar.

Potentielle Mentor/inn/en werden durch die Kontaktpersonen an den Hochschulen gezielt angesprochen. Um ein möglichst passgenaues Matching zwischen Peer-Gruppe und Mentor/in zu gewährleisten, füllen auch die Mentor/inn/en Profilbögen aus, welche ebenfalls über die Web-Seite zum Programm abrufbar sind und der Programmkoordination zur Verfügung gestellt werden. Für die Mentor/inn/en wird im Kontext der Auftaktveranstaltung ein kurzes Vorbereitungstreffen angeboten. Die Mentor/inn/en werden über das Programm, ihre Rolle, Aufgaben und Ansprechpersonen in Problemfällen informiert und ihnen wird die Möglichkeit zum kollegialen Austausch gegeben.

#### 2.4.2 Rahmenprogramm

Das Mentoring-Programm wird von drei begleitenden Veranstaltungen strukturiert:

Die **Auftaktveranstaltung** erfolgt in einem feierlichen Rahmen. Die teilnehmenden Mentees und Mentor/inn/en stellen sich im Plenum kurz vor (*Elevator Pitch*) und sollen Zeit und Gelegenheit für ein gegenseitiges Kennenlernen haben. Zudem findet ein erstes Treffen der Mentee-Gruppen mit ihren jeweiligen Mentor/inn/en statt.

Während eines Treffens zur **Zwischenbilanz** berichten die Gruppen von ihrer Arbeit. Mentees und Mentor/inn/en bewerten ihre bisherige Zusammenarbeit, überprüfen ihre Zielsetzungen und melden ggf. ihren Optimierungsbedarf.

Die festliche **Abschlussveranstaltung** hat zum Ziel, dass die Gruppen eine Bilanz über die vergangenen 12 Monate ziehen. Die Veranstaltung stellt zugleich die Auftaktveranstaltung für die neue Kohorte dar.

Die Rahmenveranstaltungen bieten allen Teilnehmenden zudem die Möglichkeit zur gruppen- und kohortenübergreifenden Vernetzung.

#### 2.4.3 Kombiniertes Peer- und Gruppen-Mentoring

Kernstück des Programms ist ein kombiniertes Angebot von Peer- und Gruppen-Mentoring. Die Mentees können auf diese Weise von Unterstützung und Beratung auf horizontaler und vertikaler Ebene profitieren.

Im **Vorbereitungsworkshop** werden die Peer-Gruppen zusammengeführt und haben die Gelegenheit, sich kennenzulernen. Ein erstes Treffen dieser Gruppen mit ihren jeweiligen Mentor/inn/en findet im Rahmen der Auftaktveranstaltung statt. Hierbei sollten sich die Anwesenden über die Rahmenbedingungen ihrer Treffen und geltende Kommunikationsregeln verständigen und dadurch die Grundlage für eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur schaffen. Zudem sollte sich die Gruppe über die Erwartungen, Ziele und Befürchtungen aller ihrer Mitglieder austauschen und Möglichkeiten zum Umgang mit inkonsistenten oder nicht erfüllbaren Vorstellungen klären. Zur Unterstützung dieses Prozesses werden Muster-Vereinbarungen durch die Programmkoordination angeboten, welche auf der Web-Seite zum Programm abrufbar sind und vor Ort zur Verfügung stehen. Auf der Grundlage dieser Absprachen fördern die Gruppenprozesse die Selbstreflexion und -präsentation der Teilnehmerinnen und stärken ihre Kommunikations-, Teampayer- und Teamführungskompetenzen. Bei Bedarf werden die Mentees und Mentor/inn/en durch die Kontaktperson vor Ort moderierend/beratend unterstützt.

Im **Peer-Mentoring** bilden die Peer-Gruppen hierarchiefrei und selbstverantwortlich agierende Karriereteams. Monatlich finden selbstorganisierte Treffen statt, bei denen sich die Mentees, zugeschnitten auf ihre speziellen Bedürfnisse, gegenseitig nach dem im Vorbereitungsworkshop vermittelten Prinzip der kollegialen Beratung in ihrer wissenschaftlichen Situation und der Planung und Verfolgung ihrer Karriere unterstützen. Für die Mentees relevante Fragen und Themen, die in der Peer-Gruppe aufgrund mangelnder Kenntnisse und Erfahrungen nicht hinreichend geklärt werden können, werden für die Treffen mit ihren Mentor/inn/en vorbereitet. Über die Treffen werden Kurzprotokolle geführt, die allen Gruppenmitgliedern zur Protokollkontrolle zugänglich gemacht und zu einem „Logbuch“ zusammengefasst werden. Auf diese Weise können Missverständnisse deutlich, Entwicklungen sichtbar und Ergebnisse bilanziert werden.

Die Karriereteams können nach Ablauf der Programmteilnahme als langfristige, Unterstützung bietende Peer-Netzwerke fortgeführt werden.

**Gruppen-Mentoring** bedeutet, dass jeder Peer-Gruppe eine erfahrene Person (Professor/in) als Mentor/in zur Seite gestellt wird, die als positives Rollen-Vorbild (*Role Model*) fungiert und mit der die Mentees die im Peer-Mentoring entwickelten Themen bearbeiten können. Die Mentorin/Der Mentor erhält zur Vorbereitung auf jedes Gruppen-Mentoring-Treffen eine Themenübersicht mit Kurzinformationen bezüglich der spezifischen Interessen und Fragestellungen jedes Gruppenmitglieds.

Das Gruppen-Mentoring ist in (mindestens) dreimonatlichen Abständen geplant und auf die Dauer der Programmteilnahme befristet.

Die Anzahl, Terminierung, inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung der Peer- und Mentoring-Treffen liegt jeweils in der Selbstverantwortung der Beteiligten. Für konkrete Zielsetzungen und eine zielgerichtete Arbeit wird empfohlen, entsprechende Vereinbarungen abzuschließen.

#### 2.4.4 Trainingsangebote zu karriererelevanten Schlüsselqualifikationen

Für eine erfolgreiche Wissenschaftskarriere sind neben einer hervorragenden Qualifikation auch Selbst-, Sozial-, Führungs- und Managementkompetenzen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich ausschlaggebend. Hierfür werden den Teilnehmerinnen bedarfsorientiert Trainingsworkshops beispielsweise zu folgenden Themenkomplexen angeboten:

- Potentialanalyse
- Selbstorganisation
- Wissenschaftliche/künstlerisch-gestalterische Profilbildung
- Karrierewege in der Wissenschaft, Wirtschaft und Kunst
- Professionelle Kommunikation und Networking
- Dynamik von Gruppenprozessen und Konfliktmanagement
- Vereinbarkeit von Karriere und Familie

In jeder Programmrunde werden Workshops angeboten, die thematisch an den Bedarfen der Teilnehmenden ausgerichtet sind. Die Teilnahme an den Workshops ist für die Mentees kostenfrei.

#### 2.4.5 Networking

Zusätzlich zur Vernetzung innerhalb der Peer-Gruppen und des Plenums der einzelnen Kohorten werden kohortenübergreifende Networking-Möglichkeiten angeboten. In einem passwortgeschützten Bereich der TKG-Website werden – die entsprechende Zustimmung vorausgesetzt – kurze Steckbriefe der aktuellen und ehemaligen Teilnehmerinnen präsentiert. Auf Wunsch unterstützt die Programmkoordination bei der Organisation kohortenübergreifender Treffen.

#### 2.4.6 Qualitätssicherung

Die Konzeption des Programms erfolgte gemäß den Qualitätsstandards des Bundesverbandes Mentoring in der Wissenschaft (Brückner 2014). Die Evaluation des RMMP erfolgt in verschiedenen Stufen und mit unterschiedlichen Methoden. Da es sich um ein auf persönlichen Beziehungen beruhendes Programm handelt, wird von Online-Evaluationen/Befragungen abgesehen. Stattdessen wird die Qualitätssicherung im Programm jeweils vor Ort und entsprechend der Methode schriftlich bzw. mündlich stattfinden.

Die erste Stufe der Qualitätssicherung stellen die auszufüllenden Profilbögen dar, welche den Matching-Prozess – sowohl der Mentees in die Peer-Gruppen als auch der Peer-Gruppen zum/zur Mentor/in – erleichtern und professionalisieren sollen.

Etwa nach der Hälfte der Programmlaufzeit findet ein gemeinsames Treffen statt, in dem eine kurze, schriftliche Zwischenevaluation durchgeführt wird. Darin werden die aktuelle Situation, Wünsche der Teilnehmenden sowie bisher aufgetretene Herausforderungen und Probleme abgefragt.

Die Zufriedenheit der teilnehmenden Mentees und Mentor/inn/en mit der Programmstruktur, dem Ablauf und der Koordination wird mittels speziell entwickelter Fragebögen am Ende des Mentoring-Zeitraums erfasst. Die Abschlussevaluation wird ebenfalls schriftlich mittels einer Paper-Pencil-Befragung durchgeführt.

Im Rahmen der Auftakt- und Abschlussveranstaltungen gibt es außerdem die Möglichkeit, Feedback zur Veranstaltung im Speziellen sowie zum Programm im Allgemeinen zu adressieren. Dafür werden beispielsweise Feedback-Wände oder -Boxen aufgestellt, an/in welchen Rückmeldungen, Wünsche und Kritik anonym abgegeben werden können.

Zudem werden alle Trainingsworkshops durch deren Teilnehmerinnen bewertet. Die Ergebnisse werden bei der weiteren Programmgestaltung zu dessen kontinuierlicher Optimierung herangezogen.

Prozessbegleitend stehen die Kontaktpersonen vor Ort sowie die Programmkoordination für alle Programmteilnehmenden für Beratungs- und Feedbackgespräche zur Verfügung.



Abbildung 3: Methodenplan

## 2.5 Gewinne für und Anforderungen an die Mentees

Nachfolgend wird skizziert, wie die Mentees zum Erfolg des Mentorings beitragen und was sie damit gegebenenfalls erreichen können.

### Klare Erwartungen und Zielsetzung

In der Anfangsphase des Mentorings formulieren die Mentees klare Erwartungen und Ziele für sich selbst und verständigen sich darüber mit der Peer-Gruppe und der Mentorin/dem Mentor. Je konkreter die Mentees ihre eigenen Ziele und Erwartungen definieren können, desto eher kann die Mentorin/der Mentor sie in der Zielerreichung unterstützen.

### Berufliche Perspektiven

Die Mentees reflektieren ihre Interessen und erarbeiten sich im Laufe des Mentoring-Prozesses Perspektiven für die eigene wissenschaftliche Karriere und Strategien zu deren Umsetzung.

### Aktive Rolle

Die Mentees übernehmen die aktive Rolle in der Kooperation. Da sie die Nachfragenden und Lernenden sind, bringen sie ihre Interessen aktiv ein. Sie nutzen kreativ und engagiert ihre individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse, tragen selbst Verantwortung und treffen eigene Entscheidungen.

### Kontakt halten

Die Mentees halten den Kontakt zu ihrer Mentorin/ihrem Mentor, tauschen sich regelmäßig aus und informieren ggf. über ihren Entwicklungsstand. Wenn vereinbart, kann die Kontaktaufnahme bei aktuellen Fragen auch außerhalb der Treffen beispielsweise telefonisch oder per E-Mail erfolgen.

### Offenheit

Die Mentees sind gegenüber der Mentorin/dem Mentor offen und bereit, sie/ihn an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, Ursachen für Fehler oder schwierige Situationen zu erkennen. Sie erklären sich bereit, die jeweiligen Unterstützungsangebote und den Rat der Mentorin/des Mentors anzunehmen.

### Selbstkritische Beobachtung

Die Mentees analysieren und nutzen eigene Kompetenzen, sind bereit, sich selbst kritisch zu hinterfragen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und ggf. an ihnen zu arbeiten.

Das Mentoring kann die Mentees bei der Verwirklichung folgender Ziele unterstützen:

- Stärkung der Selbstkompetenzen („Empowerment“)
- Einblick in unterschiedliche Hochschulstrukturen und Fachkulturen
- fundierte persönliche Karriereentscheidung auf der Basis einer persönlichen Potential- und Zielanalyse sowie einer umfassenden Reflexion über Wissenschaft als Laufbahn
- Gewinnung von karriererelevantem formellen und informellen Wissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln des Wissenschaftsbetriebs
- Reflexion geschlechtsspezifischer Faktoren einer Karriere als Führungskraft
- Entwicklung einer individuellen Karrierestrategie
- Unterstützung bei der Planung konkreter Vorhaben und Karriereschritte
- (wissenschaftliche) Profilbildung
- Erwerb karriererelevanten Wissens und notwendiger Schlüsselkompetenzen
- Einblick in die fachspezifische internationale Scientific Community
- hochschulübergreifendes (Peer-)Networking
- Entwicklung von Strategien zur Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen bzw. zur Umsetzung einer Dual-Career-Partnerschaft

## 2.6 Gewinne für und Anforderungen an die Mentor/inn/en

Mentor/inn/en sind berufserfahrene Wissenschaftler/innen, welche die weniger erfahrenen Mentees in ihrer beruflichen Entwicklung beraten, über wichtige Spielregeln und Arbeitskulturen informieren und in relevante Sphären einer (Wissenschafts-)Karriere einführen.

Ein Engagement als Mentor/in impliziert folgende Aufgaben:

### Beratung und Wissensvermittlung

Mentor/inn/en stehen ihren Mentees beratend und ermutigend zur Seite und unterstützen sie dabei, ihre aktuelle berufliche Situation, Potentiale und Möglichkeiten sowie Perspektiven zu reflektieren, Ziele zu definieren, Strategien zur Zielerreichung zu entwickeln und diese in konkreten Schritten zu verfolgen.

### Anleitung und Strategien vermitteln

Die Mentorin/Der Mentor zeigt Möglichkeiten zur Lösung komplexer Probleme unparteiisch und unabhängig auf. In der gemeinsamen Arbeit werden Entwicklungspotentiale sichtbar und erfolgversprechende Lösungsmöglichkeiten entdeckt. Sie/Er gibt Hilfestellung und Ermutigung für unkonventionelle, erfolgsversprechende Wege.

### Unterstützung

Die Mentorin/Der Mentor gibt eigene berufliche Erfahrungen an die Mentees weiter. Realistische Karriereziele und Wege zur Zielerreichung werden aufgezeigt. Sie/Er vermittelt den Mentees ihr/sein formelles und informelles (Erfahrungs-)Wissen zu den Strukturen, Prozessen und Regeln des Wissenschafts- und Hochschulsystems.

### Netzwerken

Die Mentorin/Der Mentor sensibilisiert für Zusammenhänge zwischen Karriereverlauf, Vernetzung, Kooperation, öffnet eigene und vermittelt Anregungen zu relevanten Netzwerken.

Die Mentorin/Der Mentor fungiert als positives Rollenmodell und unterstützt die einzelnen Mentees der Gruppe, indem sie/er

- die Selbstreflexion der Mentees zu persönlichen Zielen und Fähigkeiten anregt und konstruktives Feedback gibt,
- die Mentees zu Fragen der Karriereplanung, Strategieentwicklung und akademischem Networking berät,
- bei der Planung und Vorbereitung konkreter Karriereschritte bzw. karriererelevanter Vorhaben, z. B. bei Publikationen, Auslandsaufenthalten, Bewerbungsverfahren, unterstützt,
- den Austausch über geschlechterdifferente Erfahrungen, Umgangsweisen, Besonderheiten und Probleme in der (wissenschaftlichen) Karriereentwicklung anregt.

Die Mentor/inn/en leisten einen engagierten Beitrag zur Nachwuchsförderung und Gleichstellung in der Wissenschaft. Sie werden dadurch sowohl als kompetente Fachfrauen bzw. Fachmänner ihrer Disziplin als auch als versierte und für Nachwuchskräfte engagierte Führungspersonen sichtbar. Die aus hauptsächlich ideeller Motivation übernommene Tätigkeit als Mentor/in steigert die öffentliche und wissenschaftliche Wertschätzung.

Die beteiligten Mentor/inn/en haben durch ihr Engagement u. a. die Gelegenheit,

- die eigenen Erfahrungswerte und Kompetenzen an Interessierte weitergeben zu können,
- die eigene Führungs-, Nachwuchs-, Beratungs- und Betreuungsarbeit zu reflektieren und zu stärken,
- neue Impulse, Perspektiven und Feedback durch die Mentees zu erhalten,
- persönliche Einblicke in die Situation von Nachwuchswissenschaftlerinnen zu gewinnen,
- eigene Erfahrungen, Arbeitsweisen und den Karriereweg zu reflektieren,
- ihre eigenen Kontaktnetze und Kooperationsmöglichkeiten zu erweitern

(u. a. Gosh/Reio Jr. 2013, Hartung 2012).

## 2.7 Abschluss des Mentoring-Programms

Mentoring-Beziehungen sind im RMMP auf einen Zeitraum von 12 Monaten begrenzt. Aufgrund der festen Zeitvorgabe wird die Mentoring-Gruppe dazu angehalten, zielgerichtet gemeinsam zu arbeiten. Das offizielle Ende der Mentoring-Beziehung soll dazu genutzt werden, eine Bilanz zu ziehen, ob die Mentoring-Beziehung erfolgreich war, ob die Erwartungen der Beteiligten erfüllt wurden und ob es noch offene Fragen gibt. Nach dem Mentoring-Programm kann es sich durchaus ergeben, dass Mentor/inn/en und Mentees die Beziehung bzw. das Netzwerk informell weiterführen.

Mentoring-Programme leben von der persönlichen Beziehung, dem gegenseitigen Vertrauen und der Offenheit. Diese Grundlagen sind im miteinander nicht immer von Beginn an gegeben und können manchmal auch nicht hergestellt werden. Sollte es trotz gegenseitiger Absprachen und Vereinbarungen zu Problemen in der Mentoring-Beziehung kommen, ist es sinnvoll, die Probleme zu thematisieren. Bei Unstimmigkeiten und/oder Nichteinhalten der Vereinbarungen wird empfohlen, Kontakt zur jeweiligen Kontaktperson an der eigenen Hochschule aufzunehmen. Lassen sich Probleme nicht lösen, so kann nach Rücksprache mit der Programmkoordination die Mentoring-Beziehung vorzeitig beendet werden.

### 3 Programmkoordination

Die Koordination des Rowena-Morse-Mentoring-Programmes obliegt der Geschäftsstelle des Thüringer Kompetenznetzwerks Gleichstellung:

**Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung**

c/o Friedrich-Schiller-Universität Jena

Accouchierhaus

Jenergasse 8

07743 Jena

Telefon: 03641 930411

E-Mail: [kontakt@tkg-info.de](mailto:kontakt@tkg-info.de)

Website: [www.tkg-info.de](http://www.tkg-info.de)

## 4 Literaturverzeichnis

- Brückner, S. (2014). *Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft. Forum Mentoring e. V.* Online verfügbar unter: [https://www.forum-mentoring.de/files/8014/1104/2070/BroschuereForumMentoringeV\\_2014-09-162.pdf](https://www.forum-mentoring.de/files/8014/1104/2070/BroschuereForumMentoringeV_2014-09-162.pdf) (zuletzt geprüft: 04.06.2018).
- Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (1), 15–28. Online verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879197915918> (zuletzt geprüft: 13.03.2018).
- Eickhölter et. al. (2015). *Frauennamen für Jenas Straßen. Eine Ausstellung des Frauenzentrums TOWANDA Jena e. V.* Online verfügbar unter: <http://www.frauenzentrum-jena.de/wordpress/wp-content/uploads/hier.pdf> (zuletzt geprüft: 13.03.2018).
- Gosh, R./Reio Jr., T. G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (1), 106–116. Online verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879113001012> (zuletzt geprüft: 13.03.2018).
- Haasen, N. (2001). *Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept.* München. Heyne Verlag.
- Hartung, A. B. (2012). Studie zum Einsatz von Mentoring-Programmen als Instrument struktureller Förderung für Studierende an deutschen Universitäten. *Arbeitspapier 243, Bildung und Qualifizierung.*
- Hochschule Bochum (2010). *Mentoring-Leitfaden A, B & C. Mentoring für Studium, Beruf und Karriere.* Online verfügbar unter: <http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden.pdf> (zuletzt geprüft: 13.03.2018).
- Hochschulrektorenkonferenz (2006). *Frauen fördern. Empfehlung zur Verwirklichung von Chancengleichheit im Hochschulbereich. Empfehlung des 209. Plenums der HRK vom 14.11.2006.* Online verfügbar unter: [https://www.hrk.de/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/Empfehlung\\_Frauen.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Empfehlung_Frauen.pdf) (zuletzt geprüft: 13.03.2018).
- Hochschulrektorenkonferenz (2015). *Kernthesen zum „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege neben der Professur“.* Empfehlung der 18. HRK-Mitgliederversammlung am 12.5.2015. Online verfügbar unter: [https://www.hrk.de/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/Empfehlung\\_Kernthesen\\_Orientierungsrahmen\\_12052015.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/Empfehlung_Kernthesen_Orientierungsrahmen_12052015.pdf) (zuletzt geprüft: 13.03.2018).

Hochschulrektorenkonferenz (2016). *Gleichstellung*. <http://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/gleichstellung/> (zuletzt geprüft: 27.01.2016).

Kirchhoff, A. (1897). *Die akademische Frau: Gutachten hervorragender Universitätsprofessoren, Frauenlehrer und Schriftsteller über die Befähigung der Frau zum wissenschaftlichen Studium und Berufe (No. 1511)*. Steinitz. Online verfügbar unter: <https://www.e-rara.ch/zut/content/titleinfo/11622216> (zuletzt geprüft: 13.03.2018).

Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41 (3), 457–479. Online verfügbar unter: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x/epdf> (zuletzt geprüft: 13.03.2018).



Das Thüringer Kompetenznetzwerk Gleichstellung ist eine gemeinsame wissenschaftliche Einrichtung der Thüringer Hochschulen mit dem Ziel, die Hochschulen bei der Umsetzung ihrer gleichstellungspolitischen Ziele und Maßnahmen zu unterstützen.