der Bundeswehr
Universität München

MENTORING-LEITFADEN
der zivilen Gleichstellungsstelle

MENTORING-LEITFADEN
der zivilen Gleichstellungsstelle

2. Ausgabe – November 2019

Universität der Bundeswehr München
Zivile Gleichstellungsstelle

Universität der Bundeswehr München

Inhaltsverzeichnis

- Vorwort des Mentoring-Teams 6
- Begriffsbestimmung Mentoring 7
- Mentee – Aufgaben und Chancen 8
- Mentorin/Mentor – Aufgaben und Chancen 9
- Programmübersicht 10
- Praxistipps – Tandems 11
- Praxistipps – Checklisten 12
- Literatur und Vorlagen 14
- Ansprechpartnerinnen..... 15

Liebe Mentees,
liebe Mentorinnen und Mentoren,

oft entstehen gerade am Anfang einer Karriere bestimmte Situationen, in denen die Sicherheit fehlt und mögliche Karrierepfade noch ungewiss sind. Manchen ist wiederum schon klar, wohin die berufliche Reise geht - es fehlt nur noch die konkrete Umsetzung.

Mit dem Mentoring-Programm möchten wir unsere (Post-)Doktorandinnen ermutigen, den Weg als Führungskraft einzuschlagen. Wir knüpfen dabei an die vor 10 Jahren an der Universität durchgeführte Förderung für Absolventinnen naturwissenschaftlicher und technischer Fächer an und schaffen einen neuen Rahmen für Doktorandinnen und Postdocs aller Fachrichtungen. Die regelmäßig stattfindenden Tandemtreffen kombinieren wir mit einem Programm, das die Mentees auf die Anforderungen der Wissenschaft, Wirtschaft oder Industrie vorbereitet und ihnen ein Austauschforum bietet.

Dabei möchten wir Ihnen diesen Leitfaden als Orientierung mit an die Hand geben.

Liebe Mentees: Nutzen Sie das Jahr, um sich weiterzuentwickeln! Versetzen Sie sich in die Rolle einer Führungskraft. Überlegen Sie, welches Wissen und welche Kompetenzen Sie dafür benötigen und wie Sie Ihre Stärken ausbauen können. Stellen Sie Fragen, die Sie schon lange beschäftigen, holen Sie Ratschläge ein. Haben Sie keine Scheu davor, schwierige oder unangenehme Themen anzusprechen.

Liebe Mentorinnen und Mentoren: Wir freuen uns, dass Sie sich dazu entschieden haben, Ihr Wissen weiterzugeben. Stärken Sie in den Treffen mit Ihrer Mentee Ihre Führungs- und Beratungskompetenzen und nutzen Sie das Tandem für den beruflichen Austausch. Seien Sie offen für neue Perspektiven – bestimmt kann Ihre Mentee auch Ihnen neue Impulse geben.

Das hat mich vorwärts gebracht!
Wenn Sie Ihre Teilnahme am Mentoring-Programm mit dieser Aussage Revue passieren lassen, war das Programm für uns ein voller Erfolg.

Wir wünschen Ihnen ein inspirierendes und effektives Mentoring!

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Das Mentoring-Team der zivilen Gleichstellungsstelle
Pamela Koch, Eva Olschewski und Christina Müller

Was ist Mentoring?

Mentoring beschreibt die Beziehung zwischen einer Mentorin/einem Mentor und einer Mentee. Mentorinnen und Mentoren lassen Mentees an ihren eigenen beruflichen Erfahrungen teilhaben, begleiten ihre Weiterentwicklung individuell und stehen bei Entscheidungen oder schwierigen Situationen mit Rat und Tat zur Seite. Mentoring wird als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, um insbesondere Frauen beruflich zu fördern, da diese in bestimmten Bereichen und fachunabhängig in leitenden Positionen unterrepräsentiert sind.

Auch an der Universität der Bundeswehr München sind nur 15% Frauen in Leitungspositionen tätig. Somit ist die Förderung unserer wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen nicht nur ein gesellschaftliches, sondern auch ein spezielles Anliegen unserer Universität.

Mit dem Angebot eines Mentoring-Programms möchte die zivile Gleichstellungsstelle Doktorandinnen und weibliche Postdocs der Universität der Bundeswehr München mit externen Führungskräften aus Wirtschaft, Industrie und Wissenschaft vernetzen und damit Frauen ermutigen, eine leitende Position anzustreben.

Vorsicht vor falschen Erwartungen:

Die Mentorin/der Mentor ist oft nicht im Karrierecoaching ausgebildet, sondern sollte mit ihrem/seinem Erfahrungsschatz eher als Beraterin/Berater gesehen werden.

Ein passgenaues Feedback ist dabei wichtig – machen Sie sich daher im Vorfeld Gedanken über die **inhaltliche und organisatorische Vorbereitung** der Tandems:

- Ihre Ziele: Was erwarten Sie von dem Tandem?
  Soll der nächste Karriereschritt geplant werden, möchten Sie an Ihrem Auftreten arbeiten oder steht für Sie der Austausch über eine bessere Work-Life-Balance im Fokus?

- Die Art der Unterstützung durch Ihre Mentorin/Ihren Mentor:
  Möchten Sie Ihre Mentorin/Ihren Mentor zu einem interessanten Termin begleiten, zu einer bestimmten Person Kontakt herstellen oder eine Präsentation/einen anstehenden Termin vorbereiten? Möchten Sie Feedback zu Ihren Bewerbungsunterlagen oder Karrieretipps erhalten?

- Absprache Ihrer Teilnahme am Mentoring-Programm mit Ihrer/Ihrem Vorgesetzten: Besprechen Sie eventuelle Fehlzeiten aufgrund der Workshops, die in der Dienstzeit wahrgenommen werden können.

- Ihre Weiterentwicklung: Fragen Sie sich, wo Sie momentan in der Universität und in Ihrem Institut stehen und wie Sie von Kolleginnen und Kollegen bzw. Vorgesetzten wahrgenommen werden. Sind Sie zufrieden mit Ihrer jetzigen Tätigkeit, welche Verbesserungen wünschen Sie sich? Wo sehen Sie sich in zwei Jahren?

Zwischenbilanz

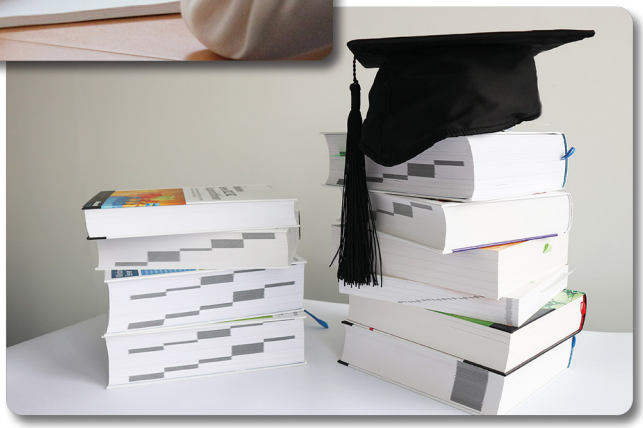
Überprüfen Sie nach einem halben Jahr, was Sie schon erreicht haben. Aktualisieren Sie Ihre Ziele. Was möchten Sie in der verbleibenden Zeit noch realisieren?

Fazit zum Programmende

Was wurde erreicht? Was haben Sie ausprobiert, was verändert?
Bereiten Sie den Abschlusstermin mit Ihrer Mentorin/Ihrem Mentor vor: Besprechen Sie z.B., ob Sie über das Mentoring-Programm hinaus in Kontakt bleiben möchten.

Nutzen Sie das Tandem, um Ihren eigenen Karriereweg zu reflektieren. Erweitern Sie Ihren Horizont und wechseln Sie die Perspektive. Stärken Sie in den Gesprächen Ihre kommunikativen Fähigkeiten und Ihre Führungskompetenz. Geben Sie ehrliches Feedback.

Machen Sie sich im Vorfeld Gedanken über Ihren eigenen Karriere- und Lebensweg und überlegen Sie, welche Erfahrungen Sie gemacht haben, um in Ihrer heutigen Position zu arbeiten. Geben Sie Ihre Erfahrungen weiter und seien Sie Impulsgeber für neue Ideen. Wie Sie Ihre Mentee bestmöglich fördern können, erfahren Sie im Teil „Praxistipps“ (*S. 11 & 13*).



Verlauf des Mentoring-Programms

12 Monate

Auftaktveranstaltung

Kennenlernen der Mentorinnen
und Mentoren und Mentees

Tandems zwischen Mentee & Mentorin/Mentor

- selbstorganisiert
- empfohlen:
  alle 6-8 Wochen
  für ca. 2-3 Std.

Rahmenprogramm

- Netzwerktreffen
- Teambuilding-Events

Angebot für Mentees:

- Karrierererelevante Workshops & Online-Kurse
- Karrierecoaching
- Unternehmensbesuche

Abschlussveranstaltung

Verleihung der Teilnahmezertifikate, Fazit und Ausblick

Gestaltung der Tandemtreffen

Klären Sie gegenseitige Erwartungen. Welche Ziele möchten beide Parteien im Rahmen der Tandemtreffen verfolgen, was soll Inhalt der Treffen sein? Wie sollen die Ziele erreicht werden? Was sind eventuelle Befürchtungen? Wie oft und wo sollen die Treffen stattfinden? Ist es möglich, auch den Arbeitsplatz der Mentorin/des Mentors kennenzulernen?

Diese Erwartungen sollten in einer Mentoring-Vereinbarung (Muster s. Unterlagen) schriftlich festgelegt werden. So können die Mentorin/der Mentor und die Mentee zu einem späteren Zeitpunkt Bilanz ziehen und feststellen, welche Bereiche noch Vertiefungspotenzial bieten.

Themeninspirationen und Maßnahmen

- Unterstützung bei der Karriereplanung, Vorbereitung des nächsten Karriereschritts
- Gezielter Austausch über ähnliche Lebenssituationen (Rückkehr in den Beruf aus der Elternzeit, Vereinbarkeit Familie & Beruf, Work-Life-Balance)
- Wissenstransfer zwischen Generationen
- Informationsvermittlung über Organisationsstrukturen und Prozesse
- Offenes & unvoreingenommenes Feedback zur eigenen Position
- Zeit- und Aufgabenmanagement
- Work-Life-Balance
- Konfliktmanagement im Team
- Bessere Sichtbarkeit der eigenen Leistungen
- Unterstützung bei einem professionellenund selbstbewussten Auftreten
- Austausch & Hilfestellung, ob eine Führungsposition angestrebt werden soll: Was erwartet mich? Welche Kompetenzen benötigt eine gute Führungskraft?
- Von der Angestellten zur Vorgesetzten: Wie verhalte ich mich?
- Strategisches Netzwerken

Es empfiehlt sich, **konkrete Maßnahmen** anzugehen, z.B.

- Gemeinsame Planung von Karriereschritten
- Unterstützung bei der Suche von Weiterbildungsangeboten
- Vermittlung von Kontakten, Einführung in karriererelevante Netzwerke

Checkliste Mentees

Hinweise für die Tandemtreffen

- ☑ **Melden Sie sich zeitnah**
  Vereinbaren Sie den ersten Termin auf der Auftaktveranstaltung.

- ☑ **Planen Sie genügend Zeit ein**
  Nehmen Sie sich Zeit für die Gespräche und legen Sie diese am besten auf einen Termin nach der Arbeitszeit.

- ☑ **Seien Sie neugierig**
  Erkundigen Sie sich nach dem Werdegang Ihrer Mentorin/Ihres Mentors und stellen Sie Fragen.

- ☑ **Kommunizieren Sie offen**
  Erzählen Sie, warum Sie am Mentoring-Programm teilnehmen und was Sie sich von Ihrer Teilnahme erwarten. Seien Sie offen für Feedback und geben Sie auch selbst Rückmeldungen.

- ☑ **Tauschen Sie sich aus**
  Erfragen Sie die Sichtweise Ihrer Mentorin/Ihres Mentoren. Klären Sie den Ablauf, Ihre Erwartungen und den Ort der Tandemtreffen. Fragen Sie Ihre Mentorin/Ihren Mentor, ob für jedes Treffen Themen festgelegt werden sollen oder diese spontan gewählt werden. Besteht die Möglichkeit, die Mentorin/den Mentor am Arbeitsplatz zu besuchen oder an Firmenveranstaltungen teilzunehmen? Bitten Sie um Tipps für Ihre Bewerbungsunterlagen.

- ☑ **Bereiten Sie die Treffen vor**
  Überlegen Sie im Vorfeld, welche Themen Ihnen wichtig sind. Um welche Aspekte geht es Ihnen genau? Welches Vorwissen haben Sie und welche Gedanken haben Sie sich dazu schon gemacht?
  Teilen Sie diese Ihrer Mentorin/Ihrem Mentor im Vorfeld mit.

- ☑ **Bereiten Sie die Treffen nach**
  Machen Sie sich während der Treffen Notizen, ziehen Sie daraus Ihre Schlüsse und verschaffen Sie sich einen Überblick über bereits besprochene und noch zu behandelnde Themen. Überlegen Sie in regelmäßigen Abständen, ob Sie Ihren Zielen schon näher gekommen sind oder was Sie noch tun können, um diese zu erreichen. Wenn Sie möchten, erstellen Sie ein Gesprächsprotokoll und lassen Sie dies auch Ihrer Mentorin/Ihrem Mentor zukommen. (*Muster s. Unterlagen*)

Checkliste Mentorinnen und Mentoren

Wie fördern Sie Ihre Mentee bestmöglich?

- ☑ **Aktiv zuhören**
  Versuchen Sie, sich in Ihre Mentee hineinzuversetzen. Stellen Sie Fragen und scheuen Sie nicht davor zurück, auch auf Schwierigkeiten oder Hindernisse aufmerksam zu machen. Lassen Sie sich die Wünsche und Ziele der Mentee schildern.

- ☑ **Ermutigen**
  Unterstützen Sie Ihre Mentee dabei, ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken zu erkennen, realistisch einzuschätzen und sich auch unbekannten oder schwierig scheinenden Situationen zu stellen. Ermuntern Sie Ihre Mentee dazu, ihren eigenen Weg zu gehen.

- ☑ **Ehrliche Einschätzungen und Feedback geben**
  Lassen Sie der Mentee Raum, eigene Lösungswege zu finden. Besprechen Sie deren Durchführbarkeit, geben Sie Ihre eigenen Ansichten preis und erzählen Sie von Ihren Erfahrungen (positiv wie negativ) in ähnlichen Situationen. Sprechen Sie Themen offen an – auch, falls sich innerhalb des Mentoring-Tandems Probleme ergeben sollten.

- ☑ **Netzwerken**
  Zeigen Sie Ihrer Mentee Ihren Arbeitsplatz und stellen Sie ihr Ihre Kolleginnen und Kollegen vor. Nehmen Sie Ihre Mentee mit auf Veranstaltungen innerhalb Ihrer beruflichen Netzwerke.

- ☑ **Üben**
  Stellen Sie schwierige Gespräche oder die Ansprache von Konflikten nach und überlegen Sie gemeinsam Handlungsstrategien. Geben Sie Ihrer Mentee bei Bedarf Feedback zu Vorträgen, Präsentationen oder ihren Bewerbungsunterlagen.

Literaturliste

Beller, Tinka, Hoffmeister-Schönfelder, Gabriele (2018): *30 Minuten Mentoring.* Offenbach

Brückner, Sibylle (Hrsg.) (2014): *Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft.* Würzburg.

Domsch, Michel E., Ladwig, Désirée H., Weber, Florian C. (Hrsg.) (2017): *Cross Mentoring. Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung.* Berlin.

Graf, Nele, Edelkraut, Frank (2017): *Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer.* 2. Aufl. Wiesbaden.

Kurmeyer, Christine (2012): *Mentoring. Weibliche Professionalität im Aufbruch.* Wiesbaden.

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

Rademacher, Ute, Weber, Ulrike (2017): *Mentoring im Talent Management, Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen.* Wiesbaden.

Vorlagen im Netz

Für den erfolgreichen Start in unser Mentoring-Programm bieten wir Ihnen verschiedene Vorlagen an. Darunter zählen: *Vorbereitung für Mentoring-Treffen*, das *Gesprächsprotokoll des Mentoring-Treffens* und ein *Muster einer Mentoring-Vereinbarung.*

Alle Vorlagen finden Sie auch im Downloadbereich unserer Webseite unter **http://go.unibw.de/mentoring.**

Bei weiteren Fragen stehen Ihnen Eva Olschewski und Christina Müller gerne zur Verfügung.

Zivile Gleichstellungsbeauftragte
Pamela Koch

Gebäude 33, Raum 1152
Tel.: 089/6004-3911
gleichstellungsbeauftragte@unibw.de

Programmkoordinatorin Mentoring
Referentin für Gleichstellung und Diversity
Eva Olschewski

Gebäude 33, Raum 1151
Tel.: 089/6004-4531
mentoring@unibw.de

Projektmitarbeiterin Mentoring
Christina Müller

Gebäude 33, Raum 1151
Tel.: 089/6004-4531
mentoring@unibw.de

Universität der Bundeswehr München
Zivile Gleichstellungsstelle

Universität der Bundeswehr München
Zivile Gleichstellungsstelle
Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg

www.unibw.de/gleichstellung
http://go.unibw.de/mentoring