

## MERKBLATT FÜR MENTOR/INN/EN UND MENTEES

Die Förderung des wissenschaftlichen und administrativen Nachwuchses erhält an Universitäten und Forschungseinrichtungen im Zuge des stärkeren Wettbewerbs um Finanzmittel und kluge Köpfe immer größere Bedeutung. Das Talentmanagement ist in dieser Konsequenz ein zentraler Bestandteil der Helmholtz-Kultur. Dabei haben sich speziell Mentoring-Programme in den letzten Jahren zu einem sehr wirksamen und auch kostengünstigen Instrument der Personalentwicklung gemauert.

Neben speziellen Mentoring-Programmen in den Zentren werden von der Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft für verschiedene Personengruppen Zentren übergreifende Programme zentral koordiniert. Dabei soll zum einen der wissenschaftliche und administrative Nachwuchs der Helmholtz-Gemeinschaft nachhaltig in seiner persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung unterstützt werden und zum anderen die Vernetzung innerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft weiter voran getrieben werden. Zu unterscheiden sind reine Mentoring-Programme und das zusätzliche Angebot von Mentoring als flankierendes und andere Personalentwicklungsmaßnahmen verstärkendes Instrument.

### Was ist Mentoring?

Das Prinzip von Mentoring ist die Verbindung zwischen einer – in aller Regel jüngeren – Nachwuchskraft mit einer in Bezug auf Karriereziele vergleichsweise arrivierten Person, die darüber hinaus über ausgeprägte soziale Kompetenzen verfügt. Als Personalentwicklungsinstrument bezeichnet Mentoring die Tätigkeit von erfahrenen Mentoren und Mentorinnen, die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an weniger erfahrene Personen weitergeben. Ziel ist es, diese „Mentees“ bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Entsprechend reichen die Bereiche, die in Mentoring-Beziehungen thematisiert werden, von Ausbildung, Karriere und Freizeit bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung.

### Grundregeln der Helmholtz-Mentoring-Programme

Erfolgreiche Mentoring-Beziehungen können sich nur dann entfalten, wenn zwischen Mentor/in und Mentee kein Abhängigkeits- und/oder Konkurrenzverhältnis besteht. Entsprechend wird für die Programme der Helmholtz-Gemeinschaft die Form des Cross-Mentoring gewählt. Das bedeutet, dass Mentee und Mentor/in in verschiedenen Zentren der Ge-

meinschaft beschäftigt sein müssen. Zum Teil sind auch Mentor/inn/en aus anderen Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen und der freien Wirtschaft in den Helmholtz-Mentoring-Programmen aktiv. Das Cross-Mentoring-Prinzip hat für alle Beteiligten den Vorteil, dass sie Einblicke in die Arbeitsweise anderer Organisationen gewinnen und ihr persönliches Netzwerk weiter ausbauen können.

#### Die Mentorinnen und Mentoren:

- übernehmen die Mentorenschaft freiwillig;
- sehen Mentees als kompetente und eigenständige Persönlichkeit an, mit der sie sich gleichberechtigt austauschen;
- sind in der Lage, sich empathisch in die Arbeits- und Lebenssituation der Mentees hineinzusetzen. Sie können mit differierenden Lösungsansätzen und Meinungen umgehen;
- regen Mentees zur Reflektion über die jeweilige berufliche Situation an, begleiten die Entwicklung und Ausarbeitung persönlicher Ziele, ohne dabei fertige Lösungswege vorzugeben;
- sind selbstkritisch und offen für neue Sichtweisen und auch für Anregungen von Seiten ihrer Mentees.

#### Die Mentees:

- respektieren und achten die Mentorinnen und Mentoren in ihrer Rolle;
- kümmern sich um die gemeinsamen Termine, halten den Kontakt – bei akuten Fragen und auch langfristig;
- regen in eigener Initiative Themen an, lokalisieren und thematisieren zusammen mit ihren Mentorinnen und Mentoren Probleme und Entwicklungspotenziale;
- arbeiten an sich und den gestellten Aufgaben, wobei sie die gemeinsam gestellte Perspektive nicht aus den Augen verlieren;
- sind offen-konstruktiv gegenüber dem Mentoren-Feedback und berichten in vereinbarten Abständen ihrerseits den Mentoren über den Entwicklungsstand;
- übernehmen Verantwortung, indem sie Anregungen und Ratschläge der Mentorin/des Mentors in einer für ihr Arbeitsfeld adäquaten Weise umsetzen.



### Mögliche Rollen der Mentor/inn/en

Als **Ratgeber und Wissensvermittler** beraten und unterstützen sie die Mentees und geben Wissen sowie Berufs- und Lebenserfahrung weiter.

Als **Förderer und Anreger** fördern sie die Mentees in ihren Stärken und geben positive Rückmeldungen. Sie stehen neuen Ideen und Plänen der Mentees offen und positiv gegenüber und erörtern im Dialog deren Umsetzbarkeit.

Als **Sparrings-Partner** wirken sie als Übungspartner, geben konstruktiv kritisches Feedback und spiegeln Mentees auf wohlwollende Weise ihre Entwicklung.

Als **Karriere-Berater** besprechen sie mit Mentees berufliche Ziele und geeignete Maßnahmen, diese zu erreichen.

Als **Türöffner** können sie die Mentees in relevante Netzwerke einführen und helfen, wichtige Kontakte zu knüpfen.

### Mögliche Themen im Mentoring-Prozess

#### **Persönliche Karriereplanung:**

Hier kann ein Bild der Zukunft und der Lebensplanung entwickelt werden, können Optionen überdacht sowie Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Alternativen diskutiert werden.

#### **Entscheidungsfindung zur weiteren beruflichen Orientierung:**

Vor- und Nachteile unterschiedlicher Optionen werden reflektiert, Hintergründe und Motivationen für bisherige Handlungen und Entscheidungen erfasst und analysiert. Idealerweise wird auch eine Zukunftsprojektion entworfen.

#### **Persönliche Weiterentwicklung des Mentees:**

Das Selbstbild/Fremdbild der Mentees und der Eindruck des Mentors werden abgeglichen, wobei die Reflektion der eigenen Präsentation in der Öffentlichkeit sowie der eigenen Konfliktfähigkeit mit einbezogen wird. Als Ergebnis werden relevante berufliche und persönliche Potenziale der Mentees identifiziert, um so den individuellen Handlungsspielraum zu erweitern.

#### **Gemeinsame Aktionen:**

Zum Beispiel Teilnahme der Mentees an Sitzungen des/r Mentors/in oder die Begleitung zu Kongressen.

### Vereinbarung zu Beginn der Mentoring-Beziehung

Es ist wichtig, dass für Mentor/inn/en und Mentees von Beginn an Klarheit über die eigene Rolle im Mentoring-Prozess sowie über Chancen und Grenzen dieses Instruments besteht. Mentor/in und Mentee sollten daher zu Beginn des Mentoring-Programms die Ziele der Mentoring-Beziehung gemeinsam besprechen und festlegen.

Damit Mentoring funktioniert, muss eine vertrauensvolle Beziehung zwischen beiden Beteiligten bestehen. Dieses gegenseitige Vertrauen setzt einen geschützten Rahmen voraus. Alles Besprochene wird daher von Mentor/in und Mentee vertraulich behandelt und nicht ohne ausdrückliche Zustimmung des Anderen nach außen getragen. Mentor/in und Mentee sollten gemeinsam vereinbaren, wie sie ihre Kommunikation gestalten: In welcher Regelmäßigkeit finden persönliche Treffen statt? Wir empfehlen einen Kontakt mindestens alle 12 Wochen. Auf welchem Wege (per E-Mail oder telefonisch) findet der Kontakt zwischen den Treffen statt? Mentor/in und Mentee sollten gemeinsam klären, wie viel Zeit sie investieren wollen und können und wo die Grenzen liegen. Vor allem die Mentees sind dabei aufgefordert, den Kontakt zum/r Mentor/in zu suchen und zu halten, denn sie wissen am besten, wann sie Rat brauchen.

### Abschluss des Programms

Die Mentoring-Beziehung beginnt mit der Teilnahme am Mentoring-Programm und endet offiziell mit der Abschlussveranstaltung. Den Mentor/inn/en und Mentees steht es selbstverständlich frei, die Mentoring-Beziehung über diesen Zeitpunkt hinaus nach ihren Wünschen zu gestalten.

#### **Kontakt:**

Dr. Birgit Gaiser  
Referentin Mentoring-Programme  
Helmholtz-Gemeinschaft  
Geschäftsstelle Berlin  
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2  
10178 Berlin  
Tel. +49 30 206329-44  
Fax +49 30 206329-65  
[birgit.gaiser@helmholtz.de](mailto:birgit.gaiser@helmholtz.de)  
[www.helmholtz.de](http://www.helmholtz.de)