



Friedrich-Alexander-Universität  
Medizinische Fakultät

FAUmentoring ARIADNE med

# Leitfaden für das Mentoring

Karriereförderung für Nachwuchs-  
wissenschaftlerinnen in der Universitäts-  
medizin



FAU mentoring  
ARIADNE med

## **Impressum**

### **Herausgeberin:**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

### **Redaktion:**

Büro für Gender und Diversity

Freyeslebenstr. 1

91058 Erlangen

[www.mentoring.fau.de/ariadnemed](http://www.mentoring.fau.de/ariadnemed)

**Fotos:** pixabay.com



Friedrich-Alexander-Universität  
Medizinische Fakultät

**Universitätsklinikum  
Erlangen**



# Inhaltsverzeichnis

---

Das ARIADNE <i>med</i> -Team	
Koordination und Ansprechpartner/-innen	4
ARIADNE <i>med</i> Mentoring-Programm	
Best-Practice-Instrument für Gleichstellung in der Wissenschaft	5
Was ist Mentoring?	
Chancen – Aufgaben – Gewinne	11
Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft	
Empfehlungen zur Gestaltung und Checklisten	16
Die Mentoring-Vereinbarung	
Inhalte und Mustervereinbarung	23
Literatur und Links	28

## Das ARIADNE*med*-Team

**Stefanie Morawietz M.A.**

Programmkoordination

Freyeslebenstr. 1  
91058 Erlangen

+9131 85-25395  
*ariadne-med@fau.de*  
*stefanie.morawietz@fau.de*

**Sandra Eydam**

**Katharina Pickl**

Studentische Hilfskraft

Freyeslebenstr. 1  
91058 Erlangen

**Prof. Dr. med. Simone Schmitz-Spanke**

Frauenbeauftragte der Medizinischen Fakultät

Henkestr. 9-11  
91054 Erlangen

+9131 85-22255  
*simone.schmitz-spanke@fau.de*

**Stefanie Morawietz M.A.**

Kontakt der Frauenbeauftragten der Medizinischen Fakultät

Freyeslebenstr.1  
91058 Erlangen

+9131 85-25395  
*med-frauenbeauftragte@fau.de*  
*stefanie.morawietz@fau.de*

# ARIADNE<sub>med</sub> Mentoring-Programm:

## Best-Practice-Instrument für Gleichstellung in der Wissenschaft

Frauen widmen sich mit großem Engagement dem Medizinstudium und erbringen hervorragende Leistungen in Ausbildung und Forschung. Dennoch besetzen nur wenige Frauen Professuren in der Medizin.

Auch in der Universitätsmedizin Erlangen sind Frauen bei den Professuren deutlich unterrepräsentiert. Angesichts des herausragenden Potenzials an exzellenten Wissenschaftlerinnen haben die Universitätsleitung, die Medizinische Fakultät und das Klinikum daher Zielvereinbarungen zur Gleichstellungsförderung und einen umfassenden Maßnahmenkatalog beschlossen – darunter das ARIADNE<sub>med</sub> Mentoring- Programm.

Mit dem ARIADNE<sub>med</sub>-Programm ist ein sehr effektives Gleichstellungsinstrument im Einsatz. Besonders bewährt hat sich die Kombination von Mentoring-Beratung und Kompetenzseminaren: Dabei berät eine laufbahnerfahrene Person (Mentorin/Mentor) eine Nachwuchswissenschaftlerin individuell in strategischen und praktischen Fragen der Karriereentwicklung. Seminare zu laufbahnrelevanten Themen fördern die persönliche und überfachliche Kompetenzentwicklung der Mentee sowie die Identitätsbildung als Wissenschaftlerin.

Als universitäre Gleichstellungsmaßnahme hat das ARIADNE<sub>med</sub>-Programm viel Beachtung gefunden – insbesondere durch die *Deutsche Forschungsgemeinschaft*, die das Programm 2010 in seinen Instrumentenkasten für vorbildliche Gleichstellungsmaßnahmen aufgenommen hat.

2008 startete die erste Programmrunde von ARIADNE<sub>med</sub> als Pilotprojekt.



## Programmangebot

ARIADNE*med* vermittelt Nachwuchswissenschaftlerinnen individuelle Beratung bzw. Mentoring durch eine laufbahnerfahrene Person (Mentorin/Mentor). Gegenstand des Mentorings sind nicht nur strategische Fragen einer akademischen Laufbahn und die praktische Umsetzung einzelner Karriereschritte. Bei der regelmäßigen Beratung geht es auch um die individuelle Abstimmung und Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche mit einer wissenschaftlichen Laufbahn.

Individuelle Mentoring-Beratung

Ergänzend zur Mentoring-Beratung bietet ARIADNE*med* den Mentees hochkarätige Seminare zur überfachlichen und persönlichen Kompetenzentwicklung. Auf der Seminaragenda stehen neben einem Einführungsworkshop z.B. die Themen Führungskompetenz, Forschungsförderung, Zeit- und Ressourcenmanagement, Medientraining oder Publikationsstrategien.

Seminare zur überfachlichen und persönlichen Kompetenzentwicklung.

Regelmäßige Netzwerktreffen der Mentees fördern zusätzlich die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch der Nachwuchswissenschaftlerinnen untereinander.

Regelmäßige Netzwerktreffen

## Zielgruppe

ARIADNE*med* fördert potenzialreiche, bereits promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen (Humanmedizin, Zahnmedizin, Naturwissenschaften, Psychologie u.a.), die an der Medizinischen Fakultät bzw. am Klinikum arbeiten/forschen und sich für eine akademische Laufbahn interessieren.

Promovierte Wissenschaftlerinnen

## Schirmherrschaft, Programmverantwortung und Programmkoordination

ARIADNE<sup>med</sup> steht unter der Schirmherrschaft des Dekans der Medizinischen Fakultät, Prof. Dr. med. Markus Neurath, sowie des Ärztlichen Direktors des Universitätsklinikums Erlangen, Prof. Dr. med. Dr. h.c. Heinrich Iro.

Die Programmverantwortung für ARIADNE<sup>med</sup> liegt bei den Frauenbeauftragten der Medizinischen Fakultät unter Führung der Fakultätsfrauenbeauftragten Prof. Dr. med. Simone Schmitz-Spanke.

Koordiniert wird das ARIADNE<sup>med</sup> Mentoring-Programm durch Stefanie Morawietz. Zur Programmkoordination gehören die Steuerung des Programmablaufs einschließlich des Matchings und die Konzeption des Seminarprogramms, die Öffentlichkeitsarbeit, die Dokumentation sowie die konzeptionelle Weiterentwicklung des Programms.

## Finanzierung

Das ARIADNE<sup>med</sup>-Mentoring-Programm ist Teil der *Zielvereinbarungen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Wissenschaft*, die die Hochschulleitung, die Medizinische Fakultät und das Universitätsklinikum beschlossen haben.

## Dauer des Programms

Das Mentoring-Programm ist auf 18 Monate angelegt. In diesem Zeitraum finden das Rahmenprogramm (Auftaktveranstaltung und Abschlussveranstaltung) sowie das Seminarprogramm und die Netzwerktreffen statt. Die Mentorinnen/Mentoren und Mentees treffen sich in dieser Zeit, wie sie es individuell für sich festgelegt haben. Besteht nach Ablauf des Programms seitens der Mentee und der Mentorin/dem Mentor das Interesse, die Mentoring-Partnerschaft weiterzuführen, steht es ihnen frei, dies für sich zu vereinbaren.

Dauer des  
Programms:  
18 Monate

### Ursachen für die geringe Präsenz von Frauen bei Medizin-Professuren

Im WS 2021/2022 waren knapp 67 % der Medizinstudierenden in Deutschland weiblich<sup>1</sup>, und auch bei den Promotionen sind Frauen mit über 50 % vertreten. Doch bei den Professuren an Medizinischen Fakultäten finden sich Frauen nur noch im einstelligen oder bestenfalls niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Es fällt auf, dass der Frauenanteil mit steigender Qualifikationsstufe kontinuierlich abnimmt (leaky pipeline; hierzu auch aktuelle Zahlen der Medizinischen Fakultät der FAU, s. Abb.1 S. 30). Die Ursachen dafür sind vielfältig: Die traditionell konservativ-hierarchische Fachkultur der Medizin befördert diskriminierende bzw. demotivierende Strukturen, die Frauen von vornherein von einer Wissenschaftslaufbahn abschrecken. Hinzu kommen bei den Ärztinnen wenig flexible Arbeitszeiten aufgrund der Klinikdienste sowie der hohe zeitliche Aufwand für die fachärztliche Ausbildung.

Die Ursachen für die geringe Frauenpräsenz auf den höheren Qualifikationsstufen sind aber nicht nur struktureller Art. Den Nachwuchswissenschaftlerinnen fehlt es vielfach auch an attraktiven Karrieremodellen, die den eigenen Ansprüchen an die Vereinbarung der verschiedenen Lebensbereiche nahekomen. Fehlen außerdem tragfähige Netzwerke und eine ausreichende Einbindung in die Wissenschaftsgemeinschaft, gehen der Medizin hervorragende Wissenschaftlerinnen verloren.

### Mentoring-Form und Matching

Das Mentoring im Rahmen von ARIADNEmed erfolgt als *One-to-One-Mentoring*. Sowohl Professor\*innen als auch habilitierte Wissenschaftler\*innen und Ärzt\*innen der FAU und des Universitätsklinikums übernehmen die Mentorate der Nachwuchswissenschaftlerinnen.

In der Mentoring-Beratung sind ganz bewusst nicht nur weibliche Rollenvorbilder im Einsatz (*Cross-Gender-Mentoring*). Hintergrund dafür ist die Überzeugung, dass die Mentees von weiblichen und männlichen Erfahrungshintergründen profitieren. Darüber hinaus sensibilisiert diese Mentoring-Form stärker für die unterschiedlichen Lebens- und Berufsperspektiven der Geschlechter.

Mentees können – wenn gewünscht – eine Mentorin bzw. einen Mentor für sich vorschlagen, sei es an der FAU oder (in manchen Fällen) einer anderen Universität. Dadurch sind universitätsinterne und universitätsexterne Mentoring-Tandems möglich (*Cross-Mentoring*).

Letzteres ist vorteilhaft, wenn eine fachliche Passung wichtig und gewünscht ist, ein Mentor oder eine Mentorin aus dem eigenen Fachbereich aber nicht infrage kommt, weil dadurch Hierarchie- oder Rollenkonflikte entstehen könnten.

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt. (5. August, 2022). Anzahl der Studierenden im Fach Humanmedizin in Deutschland nach Geschlecht in den Wintersemestern von 2008/2009 bis 2021/2022 [Graph]. In *Statista*. Zugriff am 10. März 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200758/umfrage/entwicklung-der-anzahl-der-medizinstudenten/?locale=de>

## Workload und Teilnahmezertifikat

Die Mentees erhalten nach Abschluss des Programmdurchgangs ein Teilnahmezertifikat. Voraussetzung für die Ausgabe des Zertifikats ist die regelmäßige Teilnahme am Rahmen- und Seminarprogramm sowie an den Netzwerktreffen. Die Anforderungen regelt im Einzelnen der Teilnahmevertrag. Demnach muss die Mentee an mindestens einer von zwei Veranstaltungen des Rahmenprogramms sowie an mindestens drei von max. acht Seminaren teilgenommen haben. *Die Teilnahme am Einführungsworkshop zu Beginn des Programmdurchgangs ist in jedem Fall verpflichtend.*

Um die Seminarteilnahme zu erleichtern, werden die entsprechenden Termine mehrere Monate im Voraus angekündigt.

Für die eineinhalbjährige Programmlaufzeit ist seitens der Mentee für Treffen mit der Mentorin/dem Mentor, Seminarvorbereitungen und Seminarbesuche, Zwischen- und Abschlussbericht sowie Netzwerktreffen ein Workload von wenigstens 100 Stunden zu veranschlagen.

## Qualitätssicherung

Der Pilotdurchgang von ARIADNEmed 2008/2009 wurde von Dr. Reinhard Wittenberg (Lehrstuhl für Soziologie und Empirische Sozialforschung der FAU) u. a. wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Als Mitglied des bundesweiten Fachverbands *Forum Mentoring e.V.* hat sich das ARIADNEmed-Programm zur Einhaltung der geltenden Qualitätsstandards für Mentoring-Programme an Hochschulen verpflichtet.<sup>2</sup>

Alle Seminare werden unmittelbar durch die Teilnehmerinnen evaluiert. Die Ergebnisse sind u.a. Grundlage für die zukünftigen Seminarplanungen.

---

<sup>2</sup> Forum Mentoring e.V.: *Mentoring mit Qualität: Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft* (2014): [http://www.forum-mentoring.de/files/8014/1104/2070/BroschuereForumMentoringeV\\_2014-09-162.pdf](http://www.forum-mentoring.de/files/8014/1104/2070/BroschuereForumMentoringeV_2014-09-162.pdf)

## Das Rahmenprogramm

Das Rahmenprogramm besteht aus einer feierlichen Auftaktveranstaltung sowie einer Abschlussveranstaltung. Alle Veranstaltungen bieten einen Vortrag und laden bei einem Imbiss zu Austausch und Gespräch ein.

[Auftakt](#)

Um den Start der Mentoring-Tandems zu erleichtern, erhalten die Mentees eine Einführung. Neben wichtigen Informationen zum Thema *Mentoring* und praktischen Tipps zur Teilnahme bietet der Einführungsworkshop die Möglichkeit, die Teilnahme für sich zu planen: Welche konkreten Vorhaben möchte ich im Mentoring besprechen? Welche Vereinbarungen soll ich mit meiner Mentorin/meinem Mentor schließen? Wie bereite ich ein Mentoring-Treffen vor? Was möchte ich am Ende der Programmteilnahme erreicht haben?

[Einführungsworkshop für alle Mentees](#)



© pixabay.com

## Netzwerktreffen

Netzwerktreffen fördern den Kontakt und den Austausch der Mentees untereinander. Je nach Bedarf sind im Verlauf des Programms vier bis sechs solcher Treffen vorgesehen. Die Treffen sind als informelle Treffen konzipiert und finden teilweise fernab von Laborbank und Klinik statt – z.B. im Museum.

[Raus aus Labor und Klinik](#)

# Was ist Mentoring?

Auf der organisationalen Ebene ist Mentoring eine innovative Strategie der Personalentwicklung, die in den vergangenen Jahren zunehmend zur Heranbildung von weiblichen Führungskräften eingesetzt wurde. Mentoring-Programme für Frauen an Hochschulen zielen insbesondere darauf, die Präsenz von Frauen in Führungspositionen und bei den Professuren zu erhöhen. Grundbaustein des Mentoring-Konzepts ist die direkte und partnerschaftliche Beziehung zwischen der Mentee und ihrer Mentorin/ihrem Mentor.

Ziel der Mentoring-Partnerschaft ist es, die Mentee bei der Planung und Entwicklung ihrer wissenschaftlichen Karriere zu motivieren, zu beraten und zu qualifizieren sowie Wissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb zu vermitteln. Die erfahrenen Mentorinnen und Mentoren leisten Hilfestellung bei der Karriereplanung, erläutern Führungsanforderungen einer Professur und ermöglichen den Zugang zu wichtigen Wissenschaftsnetzwerken.

### Mentoring beinhaltet:

- Erfahrungsaustausch
- Weitergabe von informellem Wissen
- Individuelle Beratung und Feedback
- Unterstützung beim Netzwerkauf- und -ausbau

## Chancen für die Mentee

Durch die Mentoring-Beratung gewinnen die Nachwuchswissenschaftlerinnen tiefere Einblicke in den Wissenschaftsbetrieb und können auf der Grundlage Klarheit gewinnen über ihre beruflichen und persönlichen Ziele. Gemeinsam mit ihrer Mentorin/ihrem Mentor können sie überlegen, wie der Weg zu einer universitären Spitzenposition gelingen kann. Sie haben auch die Möglichkeit, sich individuelle Lösungen, z.B. für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zu erarbeiten.

Karriereplanung

Die Mentees profitieren aber auch noch von einem anderen Effekt: Die Einbindung in das Programm fördert die regelmäßige und vielseitige Auseinandersetzung mit Fragen und Themen rund um die Laufbahnentwicklung. Diese wiederkehrende Auseinandersetzung – sei es in der Mentoring-Beratung, in Seminaren und Workshops oder im Austausch mit anderen Nachwuchswissenschaftlerinnen – lässt eine akademische Karriere wesentlich konkreter und vor allen Dingen machbar erscheinen. Die Möglichkeit der sorgsamsten Vorausplanung einzelner Karriereschritte und die von den Mentor\*innen vermittelten Einblicke in die Strukturen und Prozesse des Wissenschaftsbetriebs machen eine akademische Laufbahn zur realistischen Option.

Karriere als realistische und machbare Option

# Was ist Mentoring?

---

Das Seminarprogramm bietet den Mentees vielseitige Möglichkeiten, ihre überfachlichen und persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Es ist genau auf den Bedarf der Nachwuchswissenschaftlerinnen dieses Qualifikationsstadiums zugeschnitten: Seminarthemen wie Forschungsförderung, Publikationsstrategien oder Medientraining ergänzen das fachwissenschaftliche Qualifikationsportfolio der Mentee um laufbahnrelevante überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen.

Erwerb überfachlicher und persönlicher Qualifikationen und Kompetenzen

Mit Hilfe der Erfahrungen der Mentorin/des Mentors und dem begleitenden Seminarprogramm werden die Mentees mit den verschiedenen Aufgaben, dem Verhalten und den Arbeitsdimensionen einer Führungsperson vertraut. Mentees bauen ihre Führungs- und Gesprächskompetenzen aus und erlernen Lösungsmöglichkeiten für typische Konfliktsituationen im medizinischen Wissenschaftsbetrieb.

Führungskompetenz

Mentees können ihre Netzwerke und Kontakte im Wissenschaftsbetrieb auf- und weiter ausbauen. Ihre Mentorin/ihr Mentor vermittelt gegebenenfalls Kontakte. Durch die Vernetzung mit anderen Mentees erfahren die Mentees zusätzlich Unterstützung und neue Impulse für ihre Arbeit.

Netzwerke

Das vertrauensvolle Gespräch mit der Mentorin/dem Mentor bietet der Mentee die Chance, auch über Schwächen, Zweifel, Befürchtungen oder schwierige Situationen zu sprechen und zu erkennen, dass sie nicht unüblich und lösbar sind.

Unterstützung und Motivation

## Gewinne für die Mentee

Die Mentees können durch die Teilnahme am ARIADNEmed-Mentoring-Programm viel gewinnen:

- Die Anforderungen einer wissenschaftlichen Laufbahn werden klarer.
- Das Berufsbild der Wissenschaftlerin/Professorin in der Medizin erhält mehr Kontur.
- Die Motivation für eine wissenschaftliche Laufbahn wird gestärkt.
- Die Identitätsbildung als Wissenschaftlerin wird gefördert.
- Die Planung und Umsetzung von Karriereetappen und -schritten gelingt mithilfe der wohlwollenden Mentorin/des wohlwollenden Mentors leichter.
- Offenes, ehrliches Feedback hilft, Eigen- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und sich persönlich weiterzuentwickeln.

# Was ist Mentoring?

---

## Aufgaben der Mentee

Mentees bestimmen die Themen, an denen sie arbeiten wollen. Nur sie können festlegen, welche beruflichen wie auch persönlichen Ziele sie erreichen möchten. Die Mentorin/der Mentor kann dabei beraten, aber auf keinen Fall die Ziele festlegen. Die Erfahrungen, Empfehlungen oder Hinweise der Mentorin/des Mentors muss die Mentee auf sich und ihre Ziele beziehen können.

Ziele setzen

Mentees kümmern sich um die gemeinsamen Termine, halten den Kontakt, schlagen Themen vor, rufen an, wenn sie etwas Aktuelles besprechen möchten – kurz: sie sind aktiv. Sie überlegen sich vorher, worüber sie sprechen möchten und welche Themen sie gerade beschäftigen.

Aktivität

Die Mentees setzen um, was sie gemeinsam mit ihrer Mentorin/ihrem Mentor erarbeitet haben. Mentees können die Chance nutzen, Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und diese zu besprechen.

Umsetzung

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

Lernbereitschaft

Mentees entscheiden, welche Ziele sie beruflich und persönlich anstreben. Sie setzen von den Anregungen und Empfehlungen der Mentorin/des Mentors das um, was für sie und zu ihren eigenen Werten passt.

Individuelle  
Zielsetzung

# Was ist Mentoring?

---

## Chancen für die Mentorin/den Mentor

Die Mentorin/der Mentor erhält im Mentoring-Prozess neue Impulse für ihre/seine eigene Arbeit, sowohl auf inhaltlicher als auch auf methodischer Ebene. Die eigene Führungsaufgabe kann dadurch neu überdacht und eingeschätzt werden.

Neue Impulse

Über Feedback durch die Mentee hat die Mentorin/der Mentor Gelegenheit, die eigenen fachlichen und methodischen Kompetenzen zur Diskussion zu stellen, zu überdenken und neu zu bewerten.

Selbstreflexion

Sowohl die divergierenden Hierarchie- und Funktionsebenen zwischen Mentorin/Mentor und Mentee als auch die unterschiedlichen Sicht- und Denkweisen verschiedener Generationen bieten Einblicke in die jeweils andere Kultur und ermöglichen die Nutzung der Erfahrungspotenziale der Mentee.

Perspektivenwechsel

Durch ihre Aufgabe wird die Mentorin/der Mentor für andere als kompetente/r Fachfrau/Fachmann sichtbar und erlangt dadurch öffentliche und (wissenschafts-) betriebliche Wertschätzung. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass dadurch die aus hauptsächlich ideeller Motivation heraus angestrebte Tätigkeit den professionellen Charakter des Mentoring hervorhebt und stärkt.

Sichtbarmachung  
von Kompetenzen

## Gewinne für die Mentorin/den Mentor

Aus einer Mentoring-Beziehung schöpfen Mentorinnen und Mentoren viel Gewinn:

- Sie trainieren Selbstreflexion auf Führungs-, fachlicher und persönlicher Ebene und erhalten neue Erkenntnisse über ihren eigenen Werdegang und über die eigene berufliche und persönliche Zukunft.
- Sie erweitern ihre Beratungs- und Führungskompetenz. Mit einem eigens für ARIADNE entwickelten Online-Workshop können Sie in die Techniken des Mentorings eingeführt werden.
- Sie können ihre Kompetenzen sichtbar machen und dadurch möglicherweise sowohl ihr Selbstbild als auch ihr Image als Führungskraft stärken. Auf Wunsch erhalten die Mentorinnen und Mentoren ein Zertifikat über Ihre ARIADNE-Mentorenschaft.
- Sie intensivieren den Kontakt zu anderen Bereichen der Universität, bauen somit ihre eigenen Kontaktnetze aus. Durch den damit verbundenen Wissens- und Erfahrungstransfer erhalten sie einen weiteren Einblick in Studien- und Forschungsinhalte.
- Durch die Weitergabe eigenen Wissens gestalten sie die Zukunft der Mentee mit und tragen so dazu bei, dass auch andere die mit ihrer Hilfe anvisierten Ziele erreichen. Darüber hinaus erhalten sie einen Einblick in die Situation des weiblichen Wissenschaftsnachwuchses.

# Was ist Mentoring?

---

## Aufgaben der Mentorin/des Mentors

Die Mentoring-Beratung fordert von der Mentorin/dem Mentor Beratungskompetenz. Dies setzt Kenntnisse zu Gesprächsführung, Verhaltens- und Lernänderungen voraus. Dabei gilt es, Lernprozesse zu begleiten und lösungsorientiert zu beraten, ohne fertige Lösungen zu präsentieren.

Beratungskompetenz

Bei der Annäherung an komplexe Problemstellungen leistet die Mentorin/der Mentor Hilfestellung und Ermutigung. Als unparteiische Stimme zeigt die Mentorin/der Mentor der Mentee Möglichkeiten und Visionen auf, Knoten zu lösen, Entwicklungspotenziale zu erkennen und unkonventionelle, erfolgversprechende Lösungsmöglichkeiten zu entdecken. Notfalls hilft sie/er, ungünstige Entscheidungen zu revidieren.

Anleiten und Strategien vermitteln

Die Mentorin/der Mentor unterstützt die Mentee bei der Formulierung und Entwicklung kurzfristiger und langfristiger, realistischer Karriereziele, legt Teilschritte mit ihr fest, diskutiert diese und evaluiert sie gemeinsam mit ihr. Die Mentee erhält dabei die Wertschätzung der Mentorin/des Mentors auch insofern, als diese zwar bereit ist, ihr Wissen mit ihr zu teilen, von Manipulations- und Beeinflussungsversuchen zur Übernahme der eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen jedoch Abstand nimmt.

Unterstützen

Mentoring-Programme erhöhen die Sensibilisierung der Teilnehmenden für Zusammenhänge zwischen Karriereverlauf, Vernetzung und Kooperation. Die Mentorin/der Mentor weist die Mentee auf die Bedeutung und Funktion von Netzwerken – insbesondere in weiblichen Karriereverläufen – hin und öffnet bereitwillig die eigenen hierarchieübergreifenden Netzwerke für die Mentee.

Netzwerken

# Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

### Das Erstgespräch

Die Ziele der Mentoring-Partnerschaft legen Mentee und Mentorin/Mentor gemeinsam fest (z.B. Aufarbeiten und Besprechen des universitären Alltags; Stärkung bestimmter Kompetenzen; Besprechung eines bestimmten Projekts; Begleitung der Mentorin/des Mentors auf bestimmte Termine oder Meetings mit anschließender Besprechung etc.). Mentee und Mentorin/Mentor überlegen gemeinsam, ob und wie sie die Ziele erreichen können.

Ziele besprechen

Klären der gegenseitigen Erwartungen: Was erwarten Mentee und Mentorin/Mentor vom Mentoring allgemein? Was erwartet die Mentee von der Mentorin/dem Mentor (Themen, Verhalten, Initiative, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit etc.)? Was müsste passieren, wenn einer von beiden mit dem Mentoring nicht zufrieden wäre?

Erwartungen klären



© pixabay.com

Vereinbaren Sie zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft, welche Art von Treffen und Kontakt Sie wünschen und wie viel Zeit Sie investieren wollen bzw. wo Ihre Grenzen liegen.

# Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

---

## Die Treffen

Wir empfehlen, sich etwa alle sechs bis zehn Wochen zu einem Gespräch zu treffen. Aktuelle Fragen können telefonisch oder per Mail beredet werden, soweit das Verfahren so abgesprochen ist.

Häufigkeit und  
Vorbereitung der  
Treffen

In erster Linie ist die Mentee dafür verantwortlich, den Kontakt zur Mentorin/zum Mentor zu suchen und zu halten, denn sie weiß am besten, wann sie einen Rat braucht. Da ein Mentoring-Treffen zeitlich begrenzt ist, ist eine gute Vorbereitung durch die Mentee ratsam, um eine hohe Effektivität zu erzielen.

Eigeninitiative

## Shadowing

Mentees können, wenn vereinbart, die Mentorin/den Mentor auf Termine, Besprechungen, Sitzungen begleiten, mit der Möglichkeit, anschließend das Beobachtete gemeinsam zu besprechen.

Begleitung der  
Mentorin/des Mentors

## Themen im Mentoring

Mentoring ist im positiven Sinne unstrukturiert und macht keine Vorgaben über die Gesprächsinhalte. Es hängt von der Mentee und der Mentorin/dem Mentor ab, worüber sie miteinander reden: von den Wünschen und Bedürfnissen, von der diesbezüglichen Kompetenz der Mentorin/des Mentors, der Dauer der Beziehung und des vorhandenen Vertrauens.

Inhalte der Gespräche

# Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

## Checkliste zur Vorbereitung von Mentoring-Treffen

Anhand dieser Checkliste mag es leichter fallen, sich auf das nächste Mentoring-Treffen vorzubereiten und größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen. Beantworten Sie die Fragen, die für Ihr Thema/nächstes Treffen relevant sind:

- Besteht Klarheit über Zeit und Ort?
- Was ist beim letzten Treffen im Nachhinein offengeblieben?
- Über welches Thema wollen Sie jetzt sprechen?
- Welche Aspekte interessieren Sie an diesem Thema?
- Haben Sie Beispiele dafür, wie Sie von dem Thema betroffen sind?
- Machen Sie sich Stichpunkte, damit Sie wichtige Aspekte nicht vergessen.
- Inwiefern will die Mentorin/der Mentor Sie unterstützen? Was für ein Feedback/welchen Ratschlag o.Ä. wünschen Sie sich?
- Was sind Ihre Erwartungen/Wünsche diesbezüglich an die Mentorin/den Mentor?
- Welche Wünsche haben Sie an die Mentorin/den Mentor über dieses Treffen hinaus?
- Interessieren Sie Erfahrungen, die die Mentorin/der Mentor gemacht hat?
- Sind Sie mit etwas in der Mentoring-Partnerschaft unzufrieden? In welcher Form wollen Sie das äußern? Wenn nicht, was befürchten Sie? Was kann passieren, wenn Sie es sagen? Was, wenn Sie es nicht sagen?
- Haben Sie alle Utensilien dabei, die Sie brauchen (Schreibzeug, Papier, evtl. Unterlagen, Kalender)?

### Bitte denken Sie daran:

SIE als Mentee werden aktiv und gehen auf Ihre Mentorin/Ihren Mentor zu.

*Die folgende Vorlage zur Vor- und Nachbereitung Ihrer Gespräche können Sie kopieren.*

# Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

---

Das erste Mentoring-Gespräch  
Vorbereitung auf das Mentoring-Gespräch

Termin: \_\_\_\_\_

Welche Themen will ich besprechen?

---

---

---

---

---

---

---

---

Welches Thema ist mir besonders wichtig?

---

---

---

---

---

# Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

---

Welche Gedanken habe ich mir bereits dazu gemacht?

---

---

---

---

---

---

---

---

Konkrete Fragen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Organisation und Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft

---

## Notizen und Nachbereitung zum Mentoring-Gespräch

Nächster Termin: \_\_\_\_\_

Welche Themen haben wir heute besprochen:

---

---

---

---

Aufgaben bis zum nächsten Treffen:

---

---

---

---

---



# Die Mentoring-Vereinbarung

Das Nachdenken über und das Abschließen einer Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor ist ein wichtiger Auftakt für die Mentoring-Partnerschaft. Sie ermöglicht es beiden Beteiligten, ihre Ziele, Vorstellungen und Erwartungen zu reflektieren und bereits zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft zu klären, wie sich beide Seiten die Zusammenarbeit vorstellen.



© pixabay.com

Im Folgenden sind einige Punkte genannt, die Bestandteil einer Mentoring-Vereinbarung sein können:

### Organisation und Ablauf

- Wann beginnt, wann endet die Vereinbarung?
- Wie häufig wollen Sie sich treffen? Wie viele Treffen wollen Sie mindestens abhalten?
- Wer ergreift die Initiative?
- Sind auch telefonische und E-Mail-Kontakte geplant? Wie häufig darf das sein? Gibt es bestimmte Zeiten, zu denen kein telefonischer Kontakt erfolgen soll?
- Ist eine Begleitung zu Terminen, Veranstaltungen, Netzwerken geplant? Zu welchen?
- Wie kurzfristig darf ein Termin verlegt werden?
- Wo werden Sie sich treffen?
- Sind die Beteiligten damit einverstanden, auch am Wochenende erreichbar zu sein?

# Die Mentoring-Vereinbarung

---

## Inhalte

- Welche Erwartungen haben Sie aneinander? Was erhoffen Sie sich von der Mentoring-Beziehung?
- Welche Ziele haben Sie jeweils und wer trägt was dazu bei?
- Welche Themen sollen im Mentoring besprochen werden?
- Wer bereitet die Treffen inhaltlich vor?
- Sollen die Ergebnisse der einzelnen Treffen protokolliert werden? Von wem?

## Vertrauen

- Vereinbaren Sie ausdrücklich Verschwiegenheit und Vertraulichkeit: Welchem Personenkreis gegenüber gilt das? Was darf weiter erzählt werden, was nicht?
- Wollen Sie sich gegenseitig Erlaubnis geben, Konflikte und ungute Gefühle im Zusammenhang mit dem Mentoring-Prozess anzusprechen? In welcher Form soll das geschehen?
- Wie soll Feedback gegeben werden? Wie können Sie deutlich machen, wenn Ihnen das Feedback der Mentorin/des Mentors nicht zusagt/hilft?
- Möchte auch die Mentorin/der Mentor Feedback haben? In welcher Form?

## Revision und Abschluss

- Wie kann thematisiert werden, dass der Vertrag von einer Seite nicht mehr eingehalten wird?
- Wie wollen Sie am Ende Bilanz ziehen?
- Wie soll über das weitere Vorgehen (Beenden/Fortsetzen) entschieden werden?

Auf der nächsten Seite ist eine vorgefertigte Mentoring-Vereinbarung abgedruckt, die jedoch *nicht zwingend in der Form* übernommen werden muss.

# Die Mentoring-Vereinbarung

---

## Mentoring-Vereinbarung

Name (Mentorin/Mentor): \_\_\_\_\_

und

Name (Mentee): \_\_\_\_\_

1. Erklären sich bereit, folgendes Ziel des Mentoring-Programmes anzuerkennen:  
Berufliche und persönliche Förderung der Mentee durch die Mentorin/den Mentor

2. Vereinbaren für die Dauer des Mentoring-Programmdurchgangs, dass...

- Mentorin/Mentor und Mentee das gleiche Maß an Verantwortung für den erfolgreichen Verlauf der Mentoring-Partnerschaft tragen.
- sie die Informationen, die sie in den Gesprächen erhalten, absolut vertraulich behandeln werden.
- sie sich bemühen, die Mentoring-Beziehung aktiv zu gestalten.
- sie bei auftretenden Konflikten zuerst diese ansprechen und gemeinsam nach einer Lösungsmöglichkeit suchen. Bei Unstimmigkeiten oder Nichteinhalten der Vereinbarung wird zur raschen Schlichtung Kontakt zur Programmkoordination hergestellt.
- sie bereit sind, offenes und ehrliches Feedback zu geben.
- sie versuchen, monatliche bzw. \_\_\_\_ Treffen zu ermöglichen.
- sie einverstanden sind, dass uneingeschränkt (auch privat) / nur am Arbeitsplatz Kontakt aufgenommen werden kann. (Nicht-Zutreffendes bitte streichen)
- sie bereit sind, Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Beziehung zu übernehmen.

# Die Mentoring-Vereinbarung

---

## 3. Ziele des Mentorings

Folgende Punkte wurden von der Mentorin/dem Mentor und der Mentee gemeinsam als Ziele für das Mentoring vereinbart:

---

---

---

---

## 4. Sonstige Vereinbarungen im ersten Mentoring-Gespräch

Z.B. Gestaltung der Mentoring-Partnerschaft, Treffen im Büro oder im Privatbereich usw.

---

---

---

---

---

## Die Mentoring-Vereinbarung

---

### Beendigung der Mentoring-Partnerschaft

Sollte es trotz des Bemühens, auftretende Konflikte zu lösen, für beide Parteien nicht möglich sein, die Mentoring-Partnerschaft fortzuführen, besteht die Möglichkeit, die Vereinbarung vorzeitig zu lösen. Der Anspruch auf Vertraulichkeit bleibt weiterhin bestehen.

Falls die Mentoring-Partnerschaft vorzeitig beendet wird, ist unverzüglich Kontakt mit der Programmkoordination aufzunehmen.

Ort, Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift Mentorin/Mentor: \_\_\_\_\_

Unterschrift Mentee: \_\_\_\_\_

# Literatur

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2004): „Frauen in der Medizin. Ausbildung und berufliche Situation von Medizinerinnen“. *Bericht der BLK vom 5.7.04*, Heft 117.

Dalhoff, Jutta (2006): „Wissenschaftliche Karrierewege von Medizinerinnen und Strategien zu ihrer Förderung“. In: *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst SoFid* (Frauen- und Geschlechterforschung 2006): 11-22.

Dettmer, Susanne/Kaczmarczyk, Gabriele/Bühren, Astrid (Hgg.) (2006): *Karriereplanung für Ärztinnen*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Höppel, Dagmar (Hg.) (2014): *Empfehlungen für gelungene Mentoring-Beziehungen*. Stuttgart: LaKoG (Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs).

Klees-Möller, Renate/Petersen, Renate/Schönborn, Anette (2007): „Gender Mainstreaming-Strategie in der Hochschul- und Qualitätsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen – Das Beispiel Meduse“. In: Kamphans, Marion/Auferkorte-Michaelis, Nicole (Hgg.): *Gender Mainstreaming – Konsequenzen für Forschung, Studium und Lehre*. Studien Netzwerk Frauenforschung NRW, Nr. 8. Dortmund.

Müller, Mirjam (2014): Promotion – Postdoc – Professur: *Karriereplanung in der Wissenschaft*. Frankfurt: Campus Verlag.

Nöbauer, Herta/Genetti, Evi (2006): „Geschlecht, Organisation und Transformation: Reflexionen über die Grenzen und Potenziale von Mentoring-Programmen für eine universitäre Kultur- und Strukturveränderung“. In: Franzke, Astrid/Helga Gotzmann (Hg.): *Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Strukturelle Ansätze der Implementierung*. Hamburg.

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

Stahr, Ingeborg/Klees-Möller, Renate (2002): „Mentoring – ein Instrument zur Verbesserung der Chancengleichheit in Kommunalverwaltung und Hochschule“. In: Kampshoff, Marita/Lumer, Beatrix (Hrsg.): *Chancengleichheit im Bildungswesen*. Opladen, 303-319.

Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Diana Schimke (Hgg.) (2009). *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*. Lengerich.

### Mentoring-Projekte Medizinischer Universitäten bzw. Fakultäten in Deutschland

- Mentoring-Programm der Medizinischen Hochschule Hannover: Early Career Mentoring  
<https://www.mhh.de/gleichstellung/programme-und-projekte/early-career-mentoring>
- TANDEMplusMED der RWTH Aachen  
<http://www.medizin.rwth-aachen.de/cms/Medizin/Die-Fakultaet/Karriere/Mentoring-Programme/~dsoy/TANDEMplusMED/>
- Mentoring-Programm der Charité Berlin  
<https://mentoring.charite.de/>
- SelmaMeyerMentoring Uni Düsseldorf  
<http://www.mentoring.hhu.de/>
- MENTORINGmed Uni Würzburg  
<https://www.med.uni-wuerzburg.de/fakultaet/karriere/mentoring-med/>

### Mentoring-Projekte österreichischer Universitäten

- Helene Wastl Medizin Mentoring-Programm der Medizinischen Universität Innsbruck  
<https://www.i-med.ac.at/gendermed/>

### Forum Mentoring e.V.

- Forum Mentoring e.V. - Bundesweiter Dachverband für Mentoring-Programme an Hochschulen. Auf dieser Seite finden Sie eine Übersicht von Mentoring-Programmen in Deutschland  
[www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de)

### Mentoring-Projekte auf EU-Ebene

- eument-net - Transnationale Mentoring Plattform  
<http://www.eument-net.eu/>

Qualifikationsstufen nach Geschlecht

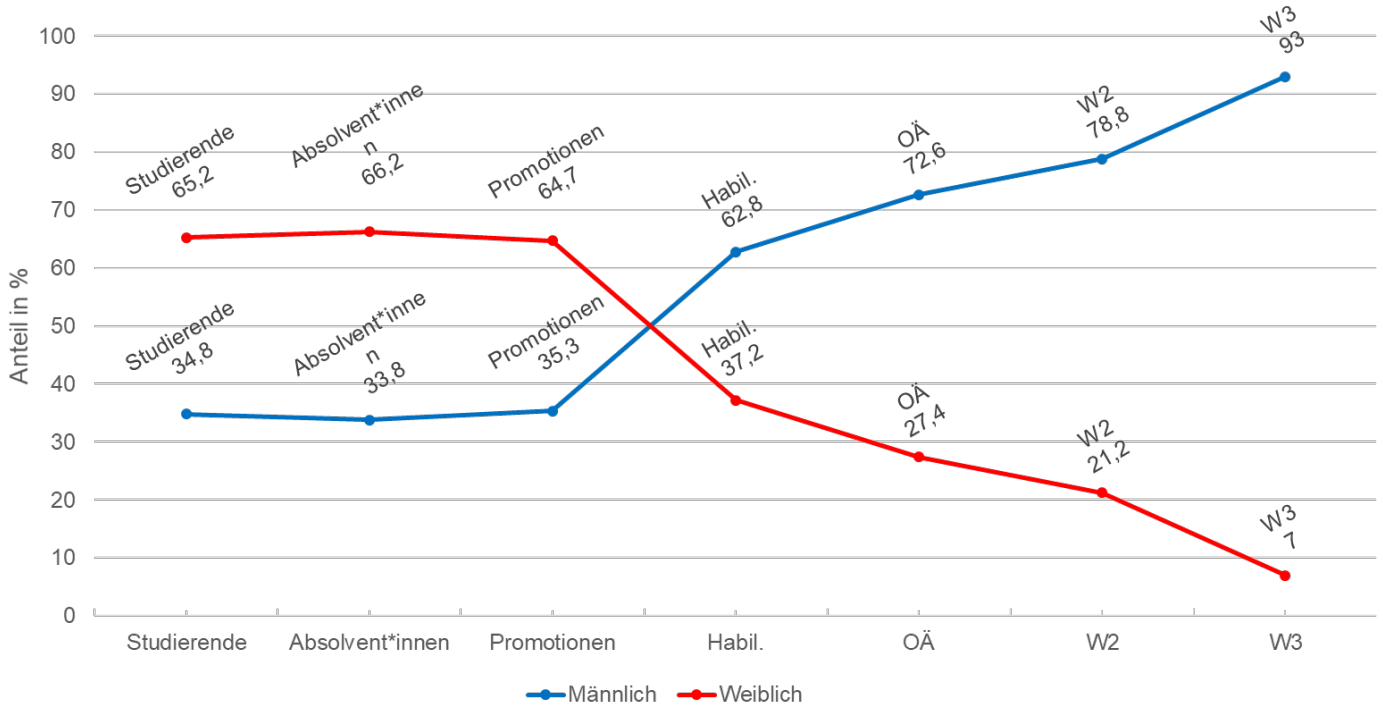


Abb. 1, basierend auf Angaben des „Gender Daten-Monitoring für das Jahr 2020; Medizinische Fakultät: Qualifikationsstufen nach Geschlecht“ (Büro für Gender und Diversity, FAU 2021)

Leitfaden Stand Januar 2026

überarbeitet und aktualisiert von:

Stefanie Morawietz M.A., Koordination des ARIADNE<sup>med</sup> Mentoring-Programms der FAU

anhand der früheren Leitfäden von Marina Weißmüller M.sc., Dr. Micaela Zirngibl, Dr. Franziska Kluttig, und anhand des Log-Buchs ‚karrierenetz‘ des Mentoring-Projektes der Fachhochschule München, entwickelt von: Institut für Mentoring, Training und Organisationsentwicklung (Simone Schönfeld, Dr. Nadja Tschirner und Dr. Andrea Rothe)

