

Mentoring kompakt

Ihr Wegweiser in der Tenure-Track-
Professur

Inhalte

Teil A: Grundlagen

1. Mentoring im Tenure Track
 2. Mentoring verstehen – was Sie erwartet
 - 2.1 Was ist Mentoring?
 - 2.2. Voraussetzungen für erfolgreiches Mentoring im Tenure Track
 - 2.3. Formen des Mentorings
 - 2.4. Abgrenzung: Mentoring, „Supervision“ und Coaching
-

Teil B: How To

3. Der Mentoring-Prozess - Ihre Schritte im Tenure Track
 - 3.1 Rollen im Mentoring: Aufgaben und Erwartungen
 - 3.2. Eigene Ziele klären
 - 3.3. Mentorinnen und Mentoren finden: Rolle der Fakultät und eigene Initiative
 - 3.4. Erstgespräch führen: Erwartungen klären, Vertrauen aufbauen
 - 3.5. Zusammenarbeit gestalten: Regelmäßigkeit, Themen, Feedback
 - 3.6. Zwischenbilanz ziehen: Erfolge bewusst machen, Anpassungen vornehmen
 - 3.7. Abschluss gestalten: Reflexion, Bilanz und Transfer
 4. Themenfelder für Ihr TT-Mentoring
 5. Unterstützung und weitere Qualifizierungsprogramme
-

Anhang

1. Mentoring-Reflexions-Box
2. Mentoring Vereinbarung



Vorwort

Liebe Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren,
sehr geehrte Dekaninnen und Dekane,

der Einstieg in eine Tenure-Track-Professur markiert einen entscheidenden Meilenstein in der wissenschaftlichen Laufbahn. Er eröffnet die Chance, das eigene Forschungsprofil zu entwickeln und zu schärfen, Verantwortung in Lehre und akademischer Selbstverwaltung zu übernehmen, Führungskompetenz zu entwickeln und die weitere Karriere bewusst zu gestalten. Zugleich ist diese Phase mit hohen Erwartungen, vielfältigen Anforderungen und wichtigen strategischen Entscheidungen verbunden.

Gerade in einer solchen Übergangs- und Entwicklungsphase kann Mentoring einen wertvollen Beitrag leisten. Der vertrauensvolle Austausch mit einer erfahrenen Persönlichkeit eröffnet Ihnen neue Perspektiven, unterstützt Sie bei der Einordnung von Herausforderungen und stärkt Ihre Fähigkeit, den eigenen Weg im Wissenschaftssystem reflektiert und selbstbewusst zu gestalten. Mentoring eröffnet dabei einen geschützten Raum für ehrliche Gespräche, Orientierung und strategische Reflexion.

Mentoring ist ein wichtiger Baustein für die nachhaltige Entwicklung wissenschaftlicher Karrieren. Wissenschaftliche Laufbahnen sind geprägt von einem anspruchsvollen Umfeld, das neben fachlicher Exzellenz auch Führungsfähigkeit, institutionelles Verständnis, Netzwerkkompetenz und persönliche Resilienz erfordert. Umso wichtiger ist es, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht nur strukturell, sondern auch durch persönliche Begleitung zu unterstützen. Gute Mentoring-Beziehungen können dazu beitragen, Erfahrungen weiterzugeben, Entwicklungspotenziale sichtbar zu machen und individuelle Karrierewege gezielt und nachhaltig zu stärken.



Die Universität Würzburg versteht es als eine ihrer zentralen Aufgaben, Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren in dieser prägenden Phase gezielt zu begleiten und zu unterstützen. Dazu gehört, verlässliche Rahmenbedingungen für Forschung und Karriereentwicklung zu schaffen. Der vorliegende Wegweiser leistet hierzu einen wichtigen Beitrag: Er informiert über die Grundlagen des Mentorings, gibt praktische Orientierung für die Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung und ermutigt Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren dazu, dieses Angebot aktiv und zielgerichtet für ihre individuelle Entwicklung zu nutzen. Ich wünsche Ihnen inspirierende, offene und gewinnbringende Gespräche.

Prof. Dr. Caroline Kisker

Vizepräsidentin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

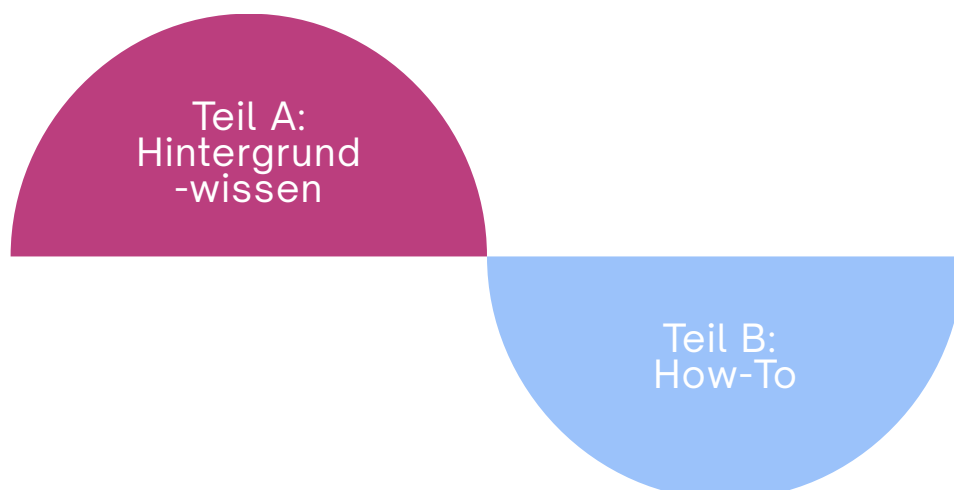
Einführung

Mentoring entfaltet seine Kraft vor allem dann, wenn Sie die Mentoring-Beziehung bewusst gestalten. Die Qualität und Wirksamkeit des Mentorings hängen maßgeblich von der Klarheit Ihrer Ziele, einer tragfähigen Vertrauensbasis zwischen Ihnen und Ihrer Mentorin bzw. Ihrem Mentor sowie von einer regelmäßigen, strukturierten Zusammenarbeit ab. Mit diesem Wegweiser erhalten Sie praxisnahe Impulse, um Mentoring von Beginn an zielgerichtet und wirksam zu gestalten. Er unterstützt Sie dabei, Erwartungen zu klären, Gespräche vorzubereiten und die Mentoring-Beziehung im Verlauf Ihrer Tenure-Track-Professur reflektiert weiterzuentwickeln.

Damit Sie Ihrem Bedarf entsprechend unmittelbar einsteigen können, gliedert sich der Wegweiser in zwei Teile:

- **Teil A (Hintergrundwissen):** Behandelt kompakt die Grundlagen, Formen und Rahmenbedingungen des Mentorings im Tenure-Track an der JMU.
- **Teil B (How-To):** Unterstützt Sie schrittweise bei der Gestaltung Ihrer Mentoring-Beziehung – von der Zielklärung über die Auswahl geeigneter Mentorinnen und Mentoren bis hin zur Durchführung und Evaluation.

Beide Teile können unabhängig voneinander gelesen werden und begleiten Sie kompakt durch Ihr Mentoring im Tenure Track.



Teil A – Grundlagen

1. Mentoring im Tenure Track

Tenure-Track-Professuren sind auf wissenschaftliche Exzellenz und systematische Entwicklung ausgerichtet. Die Tenure-Track-Ordnung (TTO, 01.04.2026) der JMU definiert dafür drei Leistungsbereiche, innerhalb der konkrete Entwicklungsziele in der Tenure-Track-Professur erreicht und zum Zeitpunkt der Evaluation nachgewiesen werden sollen. Diese sind:

- Forschung
- Lehre
- Akademisches Engagement zugunsten der Förderung von Forschenden in frühen Karrierephasen, der JMU sowie des Wissenschaftssystems

Diese Anforderungen gelten unabhängig davon, ob Ihre Professur über das Bund-Länder-Programm (WISNA) oder durch fakultäre Initiativen eingerichtet wurde.

Mentoring kann Sie dabei unterstützen, diese Dimensionen strategisch zu adressieren und gleichzeitig Ihren individuellen Weg durch die Tenure-Track-Professur auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt zu gestalten. Als erfahrene Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bringen Mentorinnen und Mentoren ihre Perspektiven, ihr Wissen und ihre institutionelle Erfahrung ein und begleiten Sie in Ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung.

Gemäß § 7 der Tenure Track-Ordnung (TTO) der JMU ist Mentoring nicht verpflichtend, wird jedoch ausdrücklich empfohlen. Die Umsetzung erfolgt dezentral:

- Ihre Fakultät bestellt Ihnen auf Wunsch bis zu zwei Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftler innerhalb oder außerhalb der JMU als Mentorinnen oder Mentoren.
- Alternativ können Sie auch selbst geeignete Personen vorschlagen

Die Initiative zur Aufnahme des Mentorings geht dabei von Ihnen aus. Ihre Fakultät und die Personalentwicklung unterstützen Sie in diesem Prozess, von der Vermittlung geeigneter Mentorinnen und Mentoren bis zur Gestaltung des Ablaufs. Die Inhalte des Mentorings sind vertraulich und haben beratenden Charakter. Sie finden an keiner Stelle Eingang in die Tenure-Evaluation.

Unabhängig vom Mentoring sieht die Tenure-Track-Ordnung regelmäßige **Statusgespräche** mit dem Dekan oder der Dekanin oder einer von ihm bzw. ihr beauftragten Person aus dem Kreis der professoralen Mitglieder der Fakultät vor (§ 8 TTO). Diese Gespräche dienen der formalen Rückmeldung im Hinblick auf die von Ihnen erzielten Fortschritte innerhalb Ihres individuellen Entwicklungsplans und sind Teil der Qualitätssicherung im Tenure-Track-Verfahren.

Mentoring ist davon klar zu unterscheiden: Es ist kein Evaluationsinstrument und kein Bestandteil formaler Verfahren. Vielmehr bietet es einen vertraulichen, freiwilligen und nicht-bewertenden Austauschraum. Mentoring kann Sie jedoch dabei unterstützen, Statusgespräche vorzubereiten, Rückmeldungen einzuordnen und strategische Entscheidungen für Ihre weitere Entwicklung zu reflektieren.

2. Mentoring verstehen – was Sie erwartet

2.1 Was ist Mentoring?

Mentoring ist eine zeitlich begrenzte, unterstützende Beziehung zwischen einer beruflich erfahreneren und einer weniger erfahrenen Person, die auf die Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung abzielt. Das Konzept geht auf die Figur Mentor aus Homers Odyssee zurück: Mentor war der vertrauensvolle Begleiter und Berater von Telemach, dem Sohn des Odysseus (Garvey, 2017).

In der modernen Wissenschaft wurde Mentoring als wirksames Instrument der Karriereentwicklung vor allem durch Kathy E. Kram (1985) etabliert. Kram beschreibt zwei zentrale Funktionen, die sich gegenseitig ergänzen:

Karrierebezogene Unterstützung	Ihre Mentorin oder Ihr Mentor bietet Ihnen strategische Orientierung und fördert Ihre wissenschaftliche Sichtbarkeit. Dies kann durch Einblicke in Karrierepfade, Feedback zu Ihrer Forschungsstrategie oder Hinweise auf geeignete Förderprogramme, Gremien und Netzwerke geschehen. Auch Themen wie Drittmittelakquise, Publikationsstrategien oder akademische Positionierung gehören dazu. Ziel ist es, Ihre Weiterentwicklung im Wissenschaftssystem aktiv zu begleiten und Sie bei wichtigen Entscheidungen zu unterstützen.
Psychosoziale Unterstützung	Mentoring bietet Ihnen einen vertraulichen Reflexionsraum, in dem Vertrauen, Ermutigung und Perspektivwechsel möglich sind. Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor kann als Rollenmodell dienen, bei der Klärung von Rollen- und Selbstverständnis helfen und Sie in herausfordernden Situationen stärken.

Dass Mentoring beidseitig bereichernd ist, verdeutlichen bereits Healy und Welchert (1990):

“(...) we consider mentoring to be a dynamic, reciprocal relationship in a work environment between an advanced career incumbent (mentor) and a beginner (protege) aimed at promoting the career development of both.”

(Healy, C.C. & Welchert, A. J. (1990). Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice)

Mentorinnen und Mentoren geben Wissen weiter – profitieren aber zugleich selbst durch den Perspektivwechsel und die neuen Impulse. Zudem entwickeln sie ihre Nachwuchsförderungs- und Führungskompetenzen weiter (Forum Mentoring e. V., 2014). Unter Mentoring ist damit ein kontinuierlicher Lernprozess auf Augenhöhe zu verstehen.

2.2 Voraussetzungen für erfolgreiches Mentoring im Tenure Track

Damit Mentoring wirksam ist, braucht es verlässliche Rahmenbedingungen. Die folgenden, auf den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e. V. (2014) basierenden Punkte sind auf die Anforderungen und Dynamiken einer Tenure-Track-Professur angepasst.

Freiwilligkeit & Motivation	Teilnahme erfolgt aus eigenem Antrieb und echtem Interesse beider Seiten. Mentoring lebt davon, dass beide Parteien die Zusammenarbeit gestalten.
Unabhängigkeit	Kein direktes Abhängigkeitsverhältnis (keine Vorgesetztenbeziehung, keine Fachmentoratsbeziehung oder Ähnliches). Die Mentorin oder der Mentor ist nicht Mitglied der Tenure-Evaluationskommission.
Zeitraum & Häufigkeit	Ein Zeitraum von 18–24 Monaten bietet ausreichend Tiefe und Kontinuität. Viele Tandems führen den Austausch anschließend informell weiter. Für die Tenure-Track-Professur sind zwei strukturierte Gespräche pro Jahr ein guter Richtwert – ergänzt durch informelle Abstimmungen nach Bedarf.
Vertraulichkeit	Inhalte werden streng vertraulich behandelt.
Verbindlichkeit	Verlässliche Einhaltung von Terminen, Absprachen und vereinbarten Zielen
Erwartungsabgleich	Zu Beginn sollten Ziele, Arbeitsweise und Kommunikationswege geklärt und ggf. schriftlich festgehalten werden. Mentees sollten dabei auch Themen aus ihrem persönlichen Entwicklungsplan einbeziehen.

2.3 Formen des Mentorings im Tenure Track an der JMU

Mentoring in der Tenure-Track-Professur an der JMU ist als **One-to-One Mentoring** vorgesehen, das tendenziell **informell** gestaltet ist: Es gibt keine formale Rahmenprogrammverpflichtung, die Auswahl der Mentorinnen und Mentoren erfolgt individuell. Ergänzend besteht die Möglichkeit, an strukturierten Programmen mit spezifischem Fokus teilzunehmen (s. Abschnitt 5).

Im Rahmen der Tenure-Track-Professur können auf Wunsch bis zu zwei Mentorinnen und Mentoren von der Fakultät bestellt werden. Eine Kombination aus **internen** und **externen Mentorinnen und Mentoren** kann – sofern thematisch und persönlich passend – besonders gewinnbringend sein:

INTERNE MENTORINNEN UND MENTOREN:

Die Mentorin oder der Mentor ist an der JMU tätig.

Vorteile: gute Einbindung in JMU-Strukturen, Kenntnis der Kulturen und fundiertes Verständnis für universitätsspezifische Verfahren und Erwartungen, leichter Zugang zu internen Netzwerken.

EXTERNE MENTORINNEN UND MENTOREN:

Die Mentorin oder der Mentor arbeitet an einer anderen Hochschule oder Forschungseinrichtung. Vorteile: größere Vielfalt in Bezug auf das spezifische Fachgebiet, unabhängige Perspektive, fachliche Vernetzung über die JMU hinaus, Einblicke in andere institutionelle Kulturen und mögliche Vergleichsstandards.

Als weitere Form des Mentorings bietet die Personalentwicklung ein **Peer-Mentoring** an. Dieses ist stark an das Konzept der **kollegialen Fallberatung** angelehnt, in der Sie die Möglichkeit haben, in einem ebenso vertraulichen Rahmen untereinander konkrete Fälle und Fragen zu besprechen. Das Peer Mentoring findet in kleinen Gruppen von maximal vier bis fünf Personen statt und erstreckt sich über rund zwölf Monate (i.d.R. vier Termine).

2.4 Abgrenzung: Mentoring, „Supervision“ (Betreuung) und Coaching

Supervision

Mentoring wird häufig mit Supervision (im deutschsprachigen Wissenschaftssystem meist als „Betreuung“ bezeichnet) verwechselt. Der entscheidende Unterschied ist, dass Supervision bzw. formale Betreuung eine formale, bewertende Rolle innehat und fachliche Anleitung sowie organisatorische Aufgaben umfasst (wie z. B. die Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden). Aufgrund dieser **Weisungsbefugnis** und **Evaluationsfunktion** sind (Fach- oder Dienst-)Vorgesetzte keine geeigneten Mentorinnen und Mentoren. Denn Mentoring findet wie bereits erwähnt auf Augenhöhe statt und die involvierten Personen sollten sich in keiner Abhängigkeitsbeziehung befinden.

Coaching

Coaching hingegen bietet kurzfristige, methodisch strukturierte Unterstützung bei spezifischen Herausforderungen. Es weist gewisse Überschneidungen mit Mentoring auf und wird in strukturierten Mentoring-Programmen oftmals ergänzend eingesetzt. Ein zentraler Unterschied zum Mentoring liegt darin, dass Coaches eine professionelle Ausbildung haben und prozess- sowie methodenorientiert vorgehen. Zudem sind Coaches in der Regel keine Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftler und fachfremd. Ihr Fokus liegt hauptsächlich auf der Reflexion von Rollen, der Persönlichkeitsentwicklung und der Aktivierung eigener Ressourcen und Stärken.

Mentoring

Mentorinnen und Mentoren begleiten demgegenüber meist fachnah und längerfristig auf Basis eigener wissenschaftlicher und autobiografischer Erfahrung und gehen stärker erfahrungs- und beziehungsorientiert vor.

Im Rahmen des Mentoring in der Tenure-Track-Professur können Sie auch ein Coaching in Anspruch nehmen, wenn Sie eine konkrete Fragestellung haben, die nicht im Mentoring bearbeitet werden kann. Dieses wird von der Personalentwicklung inhouse angeboten bzw. vermittelt.

Teil B – How To

3. Der Mentoring-Prozess: Ihre Schritte im Tenure Track

Mentoring lebt davon, dass beide Seiten ihre Rolle kennen, Ziele eindeutig definiert sind, und die Zusammenarbeit gemeinsam gestaltet wird. Die folgenden Schritte helfen Ihnen, den Prozess von Beginn an zu strukturieren und Ihr Mentoring im Rahmen des Tenure Tracks optimal auszuschöpfen.

3.1. Rollen im Mentoring: Aufgaben und Erwartungen

Sie als Mentee

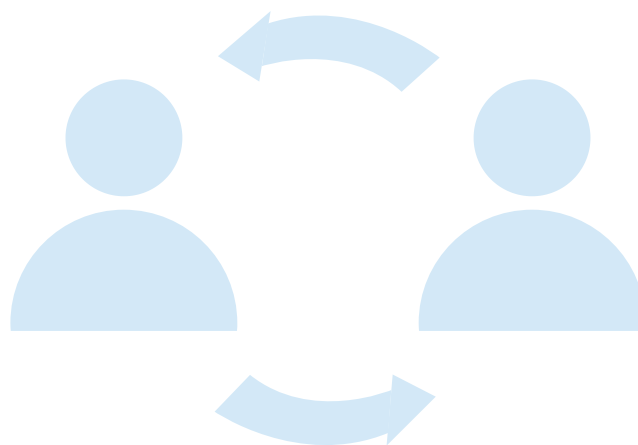
Der Erfolg des Mentorings liegt vor allem in Ihrer Vorbereitung begründet, denn Sie als Mentee steuern den Prozess aktiv. Ihre Verantwortung ist es, Themen einzubringen, die Treffen vorzubereiten und die Impulse Ihres Mentors oder Ihrer Mentorin für Ihre Entwicklung zu nutzen:

- **Prozess steuern:** Initiieren und gestalten Sie die Zusammenarbeit, indem Sie Themen, Zeitpläne und Ziele vorschlagen. Schicken Sie Ihrem Mentor bzw. Ihrer Mentorin vor jedem Treffen eine Agenda (inkl. offener Punkte aus vorherigen Gesprächen).
- **Strategische Ziele klären:** Überlegen Sie, wie Sie sich fachlich, institutionell und persönlich weiterentwickeln wollen, etwa im Hinblick auf Ihre Tenure-Evaluation, Ihr wissenschaftliches Profil, den Ausbau Ihrer Netzwerke, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder Ihre strategische Positionierung.
- **Offen und reflektiert kommunizieren:** Bringen Sie auch Unsicherheiten und Herausforderungen ein, um das volle Potenzial des Mentorings auszuschöpfen.
- **Mentoring als Führungsinstrument nutzen:** Lernen Sie, wie Sie selbst andere wirksam unterstützen können. Denken Sie auch langfristig: Ihre Erfahrungen können Sie später selbst als Mentorin oder Mentor weitergeben.
- **Feedback willkommen heißen:** Seien Sie offen für Rückmeldungen, auch für kritische. Sie sind die größten Chancen zum Lernen im Mentoring.

Ihre Mentorin / Ihr Mentor

Mentorinnen und Mentoren bringen idealerweise ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Netzwerke ein, um Sie in Ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen. Als fachlich versierte und neutrale Gesprächspartner, begleiten sie Sie ohne eigene institutionelle Interessen zu verfolgen und ohne Ihre Leistung formell zu bewerten.

- **Resonanzraum:** Ihre Mentorin oder Ihr Mentor hört aktiv zu, stellt kritische Fragen und regt Sie zur Reflexion über Ihre Ideen, Pläne und Herausforderungen an.
- **Rollenmodell:** Durch ihre eigene Karriere und Arbeitsweise bieten sie Orientierung und Inspiration dafür, wie Sie Ihre Rolle im Rahmen der Tenure-Track-Professur ausfüllen können.
- **Einblicke in die Wissenschaftskultur:** Mentorinnen und Mentoren teilen ihr Wissen über die Werte, Normen und informellen Spielregeln der wissenschaftlichen Gemeinschaft bzw. Ihrer Fakultät.
- **Erfahrung und Expertise:** Sie profitieren von den Erfahrungen Ihrer Mentorin oder Ihres Mentors, z.B. in Bezug auf strategische Entscheidungen, den Umgang mit Herausforderungen oder den Aufbau einer wissenschaftlichen Karriere.
- **„Connectors“:** Mentorinnen und Mentoren öffnen Türen zu Netzwerken, Kontakten und Gremien und fördern so Ihre Sichtbarkeit und Integration.
- **„Critical Friend“:** Ihre Mentorin bzw. Ihr Mentor gibt Ihnen ehrliches, konstruktives Feedback, hilft Ihnen, aktuelle Herausforderungen zu analysieren, strategische Optionen zu diskutieren und mögliche Lösungen zu erarbeiten.



3.2 Eigene Ziele klären

Damit Mentoring wirksam sein kann, ist es hilfreich, sich zunächst die eigenen Ziele und Entwicklungsbedarfe bewusst zu machen. Diese Selbstklärung erleichtert es Ihnen, passende Mentorinnen und Mentoren auszuwählen und Ihr Mentoring später gezielt zu nutzen.

Solche Ziele können sich auf unterschiedliche Zeithorizonte beziehen:

- 
- **kurzfristig**, kann es z.B. die Einwerbung von Drittmitteln oder der Aufbau einer Arbeitsgruppe sein,
 - **mittelfristig** die Publikation in hochrangigen Journalen oder der Ausbau eines internationalen Netzwerks,
 - **langfristig** die Erreichung des Tenure oder die strategische Positionierung für eine Professur.

Bei der Zielfindung können Sie sich an Ihrem **individuellen Entwicklungsplan**, den **Rückmeldungen aus Statusgesprächen** sowie Ihren **persönlichen Prioritäten** orientieren.

Halten Sie die Ziele stichpunktartig fest und priorisieren Sie sie. Reflektieren Sie Ihre Ziele und Entwicklungsbedarfe in regelmäßigen Abständen und passen Sie diese bei Bedarf an. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen kann dabei ebenso sehr hilfreich sein. Überdies bietet die Personalentwicklung Ihnen die Möglichkeit, in Form eines individuellen Gesprächs, dem **„Reflexionsgespräch Karriereentwicklung“**, Zwischenbilanz zu ziehen und Ihre Stoßrichtung zu schärfen.

Gut definierte Ziele helfen Ihnen, Ihre nächsten Entwicklungsschritte bewusst zu planen und zu gestalten.

3.3 Mentorinnen und Mentoren finden: Rolle der Fakultät und eigene Initiative

Bevor Sie mit der Suche beginnen, brauchen Sie ein klares Bild von Ihrem „Mentor-Prototyp“.

- Welche fachliche Expertise sollte er oder sie haben?
- Wie wichtig ist Ihnen fachliche Nähe?
- Welches (berufliche) Alter bringt Sie weiter?
- Sollte es jemand sein, der oder die noch nah an Ihren Erfahrungen ist oder finden Sie es hilfreicher, jemanden in einer fortgeschrittenen Karrierephase zur Seite zu haben?
- Welche Erfahrungen im akademischen Karriereweg sind wichtig?
- Passen Persönlichkeit, Kommunikationsstil und Werte zu Ihnen?
- Soll die Mentorin oder der Mentor in Ihrer Nähe forschen oder ist eine internationale Zusammenarbeit möglich?

Solche Vorüberlegungen erleichtern Ihnen die Suche erheblich und helfen auch im Gespräch mit Mitgliedern Ihrer Fakultät, passende Personen zu finden.

1 - Unterstützung der Fakultät

Ihre Fakultät bestellt Ihnen auf Wunsch bis zu zwei Mentorinnen und Mentoren. Dabei kann es sich um Professorinnen und Professoren der JMU, anderer Hochschulen oder außeruniversitärer Forschungseinrichtungen handeln, die über fachliche Expertise in Ihrem Bereich und Erfahrung im akademischen Karriereweg verfügen.

2 - Eigene Initiative

Alternativ können Sie auch selbst geeignete Personen auswählen und für ein Mentoring anfragen. Mithilfe einer möglichst konkreten Vorstellung Ihres idealen Mentor-Prototyps können Sie hierbei systematisch vorgehen und eine Passung gut einschätzen. Für die Suche bewähren sich u.a. folgende Strategien:

Fachkonferenzen, Symposien und Workshops	Recherchieren Sie im Vorfeld Vortragende und Teilnehmende und sprechen Sie potenzielle Mentorinnen und Mentoren direkt an – so bekommen Sie einen persönlichen Eindruck.
Fachgesellschaften und Netzwerke	Nutzen Sie Fachgesellschaften und akademische Netzwerke (z.B. Max-Planck-Gesellschaft, Leopoldina, Deutsche Physikalische Gesellschaft). Sie bieten oft strukturierten Zugang zu erfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.
Schneeballprinzip	Fragen Sie (frühere)Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen und Kooperationspartner nach Vorschlägen. Persönliche Empfehlungen schaffen Vertrauen und erweitern Ihr Netzwerk schnell (Biernacki & Waldorf, 1981).
Publikationen und Projekte	Identifizieren Sie Expertinnen und Experten durch aktuelle Veröffentlichungen in renommierten Fachzeitschriften oder durch laufende Projekte in Datenbanken wie CORDIS (EU) oder DFG-GEPRIS.
Digitale Plattformen und soziale Medien	Nutzen Sie Plattformen wie LinkedIn oder ResearchGate und suchen Sie gezielt nach inspirierenden Karrierewegen. Werden Sie in relevanten Gruppen aktiv und erhöhen Sie so Ihre Sichtbarkeit.

3.4 Erstgespräch führen: Erwartungen klären, Vertrauen aufbauen

Das erste Gespräch legt den Grundstein für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung. Ziel ist es vor allem, eine tragfähige Vertrauensbasis aufzubauen, um die künftigen Gespräche zu erleichtern.

Inhaltlich liegt der Fokus auf der gegenseitigen Orientierung, dem Klären von Erwartungen und Rahmenbedingungen sowie der Entscheidung, ob Sie zusammen eine Mentoring-Beziehung eingehen möchten.

Vorbereitung:

Bereiten Sie dieses erste Gespräch gut vor. Überlegen Sie, welche Themen Sie gerne ansprechen möchten (z.B. Führungsrolle, Drittmittel, Publikationen). Für den Einstieg ist oftmals eine kleine Selbstpräsentation hilfreich:

Wo stehen Sie aktuell in Ihrer Tenure-Track-Professur?
Welche Ziele und Herausforderungen beschäftigen Sie?

Mögliche Inhalte des Erstgesprächs:

1. Ziele und Erwartungen:

- Was erwarten Sie beide von Ihrer Mentoring-Beziehung und Ihrer Rolle?
- Auf welche Ziele und konkreten Themen wollen Sie sich fokussieren?
- Gibt es Tabuthemen?
- Welche Ergebnisse erhoffen Sie sich? Woran machen Sie den Erfolg fest?

2. Rahmenbedingungen und Organisation:

- Wie häufig treffen Sie sich? (z. B. alle zwei bis drei Monate für ca. eine Stunde)
- Wer initiiert die Termine? (meist Mentee, ggf. gleich eine Terminserie festlegen)
- Welche Kommunikationswege bevorzugen Sie? (z. B. persönlich, online Zwischenkontakt per E-Mail und Telefon)

3. Vertraulichkeit und Feedbackkultur:

- Was bleibt vertraulich, was darf (an wen) weitergegeben werden?
- Wie gehen Sie mit Spannungen um?
- Wie möchten Sie sich gegenseitig Feedback geben: Form (z.B. mündlich, schriftlich), Zeitpunkt (z.B. zu festen Zeiten, nach einem halben Jahr), Häufigkeit (z.B. alle drei Monate)

Tipp:

Aus Ihren Zielen (s. Kapitel 3.2) lassen sich konkrete **Fragestellungen** ableiten, die die Mentoring-Gespräche strukturieren. Ein Beispiel: Aus dem Ziel „Einwerbung von Drittmitteln“ und dem Feedback „fehlende Erfahrung mit Antragsstellung“ kann die Frage entstehen: „Welche Strategien haben bei Ihnen zu erfolgreichen Förderanträgen geführt?“ Solche präzisen Fragen erleichtern es Ihrer Mentorin oder Ihrem Mentor Erfahrungswissen gezielt einzubringen.

Ergebnis:

Nach dem Erstgespräch steht die Entscheidung an: *Passt die Zusammenarbeit für beide Seiten?*

Halten Sie die getroffenen Absprachen kurz fest, zum Beispiel in einer Mentoring-Vereinbarung (siehe Vorlage in Abschnitt 5). Das schafft Klarheit und Verbindlichkeit.

Wichtig: Mentoring ist ein dynamischer Prozess – Fragen und Themen können sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln. Es lohnt sich daher, regelmäßig Zwischenbilanz zu ziehen (s. unten), Vereinbarungen zu reflektieren und bei Bedarf gemeinsam anzupassen.



3.5 Zusammenarbeit gestalten: Regelmäßigkeit, Themen, Feedback

Die Folgegespräche sind das eigentliche Herzstück des Mentorings. Hier werden die Absprachen aus dem Erstgespräch mit Leben gefüllt, Themen vertieft und Feedback integriert.

Empfohlene Gesprächsstruktur (ca. 60 bis max. 90 Minuten)

- **Rückblick:** Was ist seit dem letzten Treffen passiert (erreichte Ziele, offene Punkte)?
- **Schwerpunktthemen:** Welche ein bis zwei Themen/Fragen stehen heute im Mittelpunkt?
- **Erfahrungsaustausch:** Was läuft gut, wo hakt es? Welche Erfahrungen und Tipps bringt die Mentorin bzw. der Mentor ein?
- **Nächste Schritte:** Welche Möglichkeiten können verfolgt werden, welche Entscheidungen sind ggf. zu treffen? Welche konkreten Maßnahmen nehmen Sie mit?
- **Kurzbilanz und Feedback:** Was war hilfreich? Was wünschen Sie für das nächste Mal?

Feedback im Mentoring

Feedback ist ein zentrales Element des Mentorings: Es hilft dabei, die eigene Wahrnehmung mit der Sicht des Gegenübers abzugleichen und Entwicklungsfelder klarer zu erkennen. Damit Feedback wirksam wird, braucht es Offenheit und Respekt.

Wenn Sie Feedback empfangen:

- Hören Sie erst zu und rechtfertigen Sie sich nicht
- Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist
- Notieren Sie Wichtiges und entscheiden Sie später, was Sie umsetzen

Wenn Sie selbst Feedback geben:

- Konkret und situationsbezogen bleiben (keine Verallgemeinerungen)
- Stärken und Schwächen ausgewogen ansprechen
- Achten Sie darauf, ob Ihr Mentor oder Ihre Mentorin gerade bereit ist, Feedback zu empfangen

→ Am Ende gilt: Sie entscheiden selbst, welches Feedback Sie annehmen.

Checkliste für jedes Mentoring-Gespräch:

Folgende Checkliste kann Ihnen helfen, Ihre Mentoring-Gespräche wirksam zu strukturieren und zu evaluieren:

- ☐ Ein bis zwei Themen priorisiert und vorbereitet?
- ☐ Konkrete Fragen formuliert?
- ☐ Zeit für gegenseitiges Feedback eingeplant?
- ☐ Nächste Schritte gemeinsam festgelegt?
- ☐ Wichtige Erkenntnisse (max. 3 Punkte) notiert und für das nächste Treffen gesichert?

3.6 Zwischenbilanz ziehen: Erfolge bewusst machen, Anpassungen vornehmen

Zur Halbzeit lohnt es sich, gemeinsam innezuhalten, den bisherigen Verlauf zu reflektieren und die Mentoring-Beziehung ggf. neu auszurichten. Eine Zwischenbilanz unterstützt Sie dabei, Erfolge sichtbar zu machen, Ziele anzupassen und die Zusammenarbeit noch wirksamer zu gestalten.

Ziele der Zwischenbilanz können sein, sich Fortschritte und Meilensteine bewusst zu machen und zu feiern. Neue Herausforderungen und offene Fragen können identifiziert werden sowie Mentoring-Ziele überprüft und ggf. angepasst werden. Relevant kann auch sein, die Qualität der Zusammenarbeit und Feedbackkultur in diesen Gesprächen zu reflektieren.

Mögliche Leitfragen für die Zwischenbilanz

1. Entwicklungen und aktueller Bedarf

- Welche Fortschritte habe ich gemacht?
- Welche neuen Herausforderungen sind aufgetreten?
- Wo brauche ich gerade Unterstützung?

2. Ziele und Inhalte

- Welche Ziele sind erreicht, welche noch offen?
- Haben sich meine Prioritäten verschoben?
- Welche neuen Themen sollen künftig in den Fokus rücken?

3. Methoden und Wirksamkeit

- Welche Tipps und Kontakte waren besonders hilfreich?
- Welche Gesprächsformate haben sich bewährt?
- Wie können wir die Treffen noch effektiver gestalten?

4. Zusammenarbeit und Beziehung

- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit insgesamt?
- Welche Aspekte laufen sehr gut?
- Welche Aspekte könnten verbessert werden?

5. Nächste Schritte

- Welche neuen Ziele oder Anpassungen werden vereinbart?
- Welche konkreten Maßnahmen leiten wir daraus für die Folgetreffen ab?
- Wie stärken wir die Mentoring-Beziehung weiter?

Praxis-Tipp:

Halten Sie die wichtigsten Erkenntnisse und neuen Vereinbarungen fest, z.B. in einem Reflexionsprotokoll oder in einer aktualisierten Mentoring-Vereinbarung (s. Anhang). Das schafft Klarheit und erleichtert die weitere Zusammenarbeit.

3.7 Abschluss gestalten: Reflexion, Bilanz und Transfer

Ein Mentoring-Prozess endet nicht abrupt, sondern sollte bewusst reflektiert und bilanziert werden, um die gewonnenen Erkenntnisse nachhaltig in die weitere Karriere zu übertragen. Dieser Abschluss bietet Ihnen die Möglichkeit, sowohl persönliche Lernerfahrungen als auch strategische Impulse für Ihre nächsten Schritte in der Tenure-Track-Professur zu sichern.

Reflektieren Sie Ihre Fortschritte, Impulse und offene Fragen. Ziehen Sie Bilanz, dokumentieren Sie Erfolge und Lernfelder. Nehmen Sie sich hierfür Zeit und orientieren Sie sich an der strukturierten Reflexion aus Abschnitt 5 (s. **Mentoring-Reflexions-Box**). Nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse aktiv für Ihre weitere Karriere und definieren Sie die nächsten Schritte.

Abschlussgespräch

Ein finales Treffen mit Ihrer Mentorin oder Ihrem Mentor bietet Gelegenheit, die Mentoring-Beziehung zu würdigen, offene Fragen zu klären und konkrete Empfehlungen für die Zukunft zu erhalten. Klären Sie dabei auch, wie der Kontakt weiterbestehen kann – sei es punktuell für fachliche Fragen oder als langfristige Austauschpartnerinnen und Ansprechpartner.

4. Themen für Ihr TT-Mentoring – Impulse und Fokusbereiche

Die folgenden Themen und Fragen dienen als Orientierung, um Ihre Entwicklung in der Tenure-Track-Professur gezielt zu fördern. Sie orientieren sich an den Leistungsbereichen der Tenure-Track-Ordnung und umfassen zentrale Dimensionen wie Forschung, Lehre, akademisches Engagement, Nachwuchsförderung und Führungskompetenz sowie ergänzende Themen wie Gesundheit. Die Liste ist nicht abschließend – auf Basis Ihres individuellen Entwicklungsplans und Ihrer Bedürfnisse können weitere Schwerpunkte gesetzt werden.

Forschung und Karriereprofil	• Wie kann ich mein Forschungsprofil klar definieren und schärfen? • Welche Drittmittelstrategie passt zu mir und meinem Forschungsfeld? • Worauf sollte ich bei meinen Karrierezielen, meinem CV und meiner Leistung achten, um gut für die Tenure-Evaluation vorbereitet zu sein? • Wie plane ich meine Karriere langfristig?
Führung und Management	• Wie entwickle ich meinen eigenen Führungsstil? • Wie baue ich eine Forschungsgruppe auf und leite sie erfolgreich? • Wie gehe ich bei der Personalauswahl vor? • Wie motiviere ich mein Team und manage Konflikte effektiv? • Wie setze ich Prioritäten und manage Ressourcen?

Lehre	• Welche Lehrkonzepte stärken mein Tenure-Profil? • Wie hole ich Feedback zu meiner Lehre ein und verbessere sie? • Wie betreue ich Studierende effektiv? • Wie verknüpfe ich Lehre und Forschung effektiv?
Akademisches Engagement	• Wie gewinne ich Sichtbarkeit und Einfluss im akademischen Umfeld, ohne meine Kernaufgaben zu vernachlässigen? • Wie bringe ich mich in Gremien und Netzwerken strategisch ein und setze meine Ziele durch?
Transfer und Sichtbarkeit	• Wie kommuniziere ich meine Forschung öffentlichkeitswirksam? • Wie etabliere ich Kooperationen mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft? • Wie überführe ich Ergebnisse erfolgreich in Transferprojekte, Gründungen oder Patente? • Wie baue ich mein Netzwerk gezielt aus?
Work-Life-Balance und Gesundheit	• Wie balanciere ich akademische Karriere und Privatleben? • Welche Strategien unterstützen mich nach Familien- oder Karrierepausen? • Wie manage ich Stress, delegiere und organisiere mich besser?
Gender und Diversity	• Wie schaffe ich ein inklusives Klima in meiner Arbeitsgruppe und in meinen Lehrveranstaltungen? • Wie kann ich Vorurteile oder stereotype Erwartungen erkennen und konstruktiv damit umgehen? • Wo finde ich diversitätssensible Mentorinnen und Mentoren, Netzwerke und Programme?

Tipp: Job Shadowing.

Ein Tag im Arbeitsalltag Ihrer Mentorin oder Ihres Mentors (z.B. Teamsitzung, Gremientreffen, Konferenz) liefert praxisnahe Einblicke. Signalisieren Sie frühzeitig Interesse und schlagen Sie konkrete Termine vor – meist ergeben sich passende Gelegenheiten aus den Gesprächen.

5. Unterstützung und weitere Begleitprogramme

Fakultäten

Die Fakultäten sind Ihre ersten Anlaufstellen bzgl. des Mentorings im Tenure-Track. Sie unterstützen bei der Vermittlung von Mentorinnen und Mentoren sowie bei ersten Fragen zum Ablauf und zu fakultätsspezifischen Angeboten.

- [Biologie](#)
- [Chemie und Pharmazie](#)
- [Humanwissenschaften](#)
- [Katholische Theologie](#)
- [Medizin](#)
- [Philosophische Fakultät](#)
- [Physik und Astronomie](#)
- [Rechtswissenschaften](#)
- [Mathematik und Informatik](#)
- [Wirtschaftswissenschaften](#)

Referat Personalentwicklung

Das Referat Personalentwicklung begleitet Sie bei Bedarf im gesamten Mentoring-Prozesses. Dazu zählt insbesondere:

- **Definition von Mentoring-Zielen:** Unterstützung bei der Definition der Ziele, und Fragestellungen welche Sie im Mentoring in den Fokus stellen wollen.
- **Festlegung des Mentor- bzw. Mentorinnen-Profiles:** Beratung, wie ein „ideales“ Mentoring-Match aussehen kann.
- **Initiierung des Erstkontakts:** Unterstützung bei der Kontaktaufnahme zu potenziellen Mentorinnen und Mentoren und beim Einstieg in die Mentoring-Beziehung.
- **Strukturierung und Vorbereitung der Gespräche:** Tipps zur Vorbereitung, Gesprächsführung und Nachbereitung.
- **Evaluation des Mentoring-Prozesses:** Begleitung bei der Reflexion und Optimierung Ihres Mentorings (z.B. Gespräch zur Zwischenbilanz, Abschlussbilanz).
- **Begleitende Angebote:** Coaching (Inhouse oder Vermittlung), Kollegiale Fallberatung und weiterführende Qualifizierungsangebote um Lernprozesse zu vertiefen.

Ergänzende Angebote

Programm	Kurzbeschreibung	Kontakt
Scientia	Tandem-Mentoring für Wissenschaftlerinnen in unterschiedlichen Phasen (u.a. Post Docs und Juniorprofessorinnen). Laufzeit: 12 Monate mit Qualifizierungsprogramm.	<u>Link</u>
Mentoring med ONE to ONE	Tandem-Mentoring der Medizinischen Fakultät für Ärztinnen und Postdoktorandinnen. Laufzeit: 24 Monate mit Qualifizierungsprogramm.	<u>Link</u>
Mentoring med PEER	Peer-Mentoring-Programm der Medizinischen Fakultät für Postdocs und Habilitandinnen und Habilitanden. Laufzeit: 24 Monate, mit Qualifizierungsprogramm.	<u>Link</u>

Quellen

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

Forum Mentoring e. V. (2014). *Mentoring mit Qualität: Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft* (5. Aufl.).

Gallacher, K. (1997). Supervision, mentoring, and coaching. In P. Winton, J. McCollum, & C. Catlett (Eds.), *Reforming personnel preparation in early intervention: Issues, models, and practical strategies* (pp. 191–203). Brookes Publishing.

Garvey, B. 2017. Philosophical origins of mentoring: The critical narrative analysis. In *The SAGE handbook of mentoring*, edited by D. A. Clutterbuck, F. K. Kochan, L. Lunsford, N. Dominguez, and J. Haddock-Millar. London, UK: SAGE Publications. doi:10.4135/9781526402011.n2.

Healy, C.C. & Welchert, A. J. (1990). *Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice*.

Heßling, C. (2024). *Voneinander lernen: Mentoring-Beziehungen im Blended Setting. Erfahrungen aus einem Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchsführungskräfte*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

ANHANG 1

Mentoring-Reflexions-Box

1. Rückblick & Reflexion

- Meine größten Fortschritte:

- Herausforderungen, die ich gemeistert habe:

- Erkenntnisse für mich persönlich und fachlich:

2. Bilanz ziehen

- Was lief besonders gut?

- Was könnte beim nächsten Mal verbessert werden?

- Offene Fragen / Themen für die Zukunft:

3. Transfer & nächste Schritte

- Sofort umsetzbare Maßnahmen:

- Langfristige Strategien für meine Karriere:

- Netzwerke / Kontakte, die ich nutzen möchte:

4. Abschluss & Wertschätzung

- Mentoring-Erfolge dokumentiert? ☐
- Dank an Mentorin/Mentor ausgedrückt? ☐
- Persönliche Lektion / Motto für die Zukunft:

ANHANG 2
Mentoring-Vereinbarung
für Tenure-Track-Professorinnen und Tenure-Track-Professoren an der
JMU

1. Beteiligte Personen

Mentee: _____

Mentorin/Mentor: _____

Zeitraum der Mentoring-Beziehung:

Von: _____ bis: _____ (optionale Verlängerung nach Absprache)

2. Ziele des Mentorings

Übergeordnete Ziele:

Konkrete Themen / Fragestellungen:

1.

2.

3.

**Priorisierte Entwicklungsfelder (z. B. Forschung, Lehre, Führung,
Netzwerk, Work-Life-Balance):**

3. Rollen und Erwartungen

Mentee:

- ☐ Bringt eigene Themen ein und bereitet Treffen vor
- ☐ Nimmt Feedback aktiv auf
- ☐ Dokumentiert Ergebnisse und setzt vereinbarte Schritte um

Mentorin/Mentor:

- ☐ Gibt Erfahrung, Rat und konstruktives Feedback
- ☐ Agiert als „Critical Friend“ und Resonanzraum
- ☐ Unterstützt Netzwerkaufbau und Orientierung im Wissenschaftssystem

4. Rahmenbedingungen

- Häufigkeit der Treffen:

(z.B. alle 2–3 Monate, ca. 60 Minuten)

- Form der Treffen: ☐ Präsenz ☐ Online ☐ Hybrid
- Kommunikation zwischen den Treffen: _____
- Verantwortlich für Terminplanung: ☐ Mentee ☐ Mentorin/Mentor
☐ Gemeinsame Abstimmung

5. Vertraulichkeit und Feedback

- Inhalte der Mentoring-Gespräche sind vertraulich.
- Feedback erfolgt respektvoll, konstruktiv und beidseitig.
- Vereinbarung über Weitergabe von Informationen an Dritte:

6. Evaluation & Anpassung

- Zwischenbilanz: _____ (Datum / Zeitpunkt)
- Punkte zur Anpassung:

7. Abschluss

- Abschlussgespräch zur gemeinsamen Evaluation vorgesehen:
☐ Ja ☐ Nein
- Weiterführung der Beziehung:
☐ Ja, fortlaufend ☐ Punktuelle Beratung ☐ Abschluss

Ort, Datum: _____

Unterschrift Mentee: _____

Unterschrift Mentorin/Mentor: _____

Hinweis: Diese Vorlage dient als Orientierung für die gemeinsame Gestaltung der Mentoring-Beziehung. Die Nutzung ist freiwillig. Die Vereinbarung begründet keine rechtlichen Verpflichtungen und bleibt ohne Auswirkungen auf das Tenure-Evaluationsverfahren.