



Mentoring-Programm für
hochqualifizierte
Künstlerinnen und
Wissenschaftlerinnen an
der Universität der Künste
Berlin:

**Grundsätze und
Handlungsempfehlungen**

Inhalt

1. Kontakt	3
2. Was ist Mentoring?	4
3. Ziele des Mentoring-Programms	5
4. Wie werde ich Mentor*in? Wie werde ich Mentee?	6
5. Voraussetzung einer gelingenden Mentoring-Beziehung	7
6. Der Mehrwert für Mentees und Mentor*innen	8
7. Anregungen für Mentees	9
8. Anregungen für Mentor*innen: Allgemeines	10
9. Anregungen für Mentor*innen: Inhaltliches	11
10. Das erste Treffen	12
11. Konstruktives Feedback	13
12. Wertschätzende Kommunikation	14
13. Quellen	15

Kontakt

Kontaktieren Sie das Büro der hauptberuflichen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Universität der Künste Berlin bei Fragen rund um das Mentoring-Programm.

Ansprechperson:

Charlotte Freundel

Besuchsadresse:

Raum 104A

Einsteinufer 43-53

10587 Berlin

Tel.: (030)3185-2905

mentoring@udk-berlin.de

www.mentoring.udk-berlin.de

2. Was ist Mentoring?

Mentor

„Mentor“ ist als Figur Homers *Odyssee* entlehnt, wo dieser als Freund Odysseus und väterlicher Beschützer seines Sohnes Telemachs auftritt. Zeitweilig nimmt Göttin Athene die Gestalt Mentors an, um unerkannt über Telemach zu wachen. Für unser heutiges Verständnis von Mentoring lässt sich aus der Beziehung zwischen Mentor und Telemach demnach ein intensives und vielschichtiges Engagement ableiten, das keinem Geschlecht zugeschrieben ist.

Mentoring heute

Als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument bezeichnet Mentoring eine Tätigkeit, bei der eine erfahrenere Person (die*der Mentor*in) formelles und informelles Wissen an eine weniger erfahrenen Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer beruflichen Entwicklung und/oder bei dem Ausbau professioneller Fähigkeiten zu unterstützen. Mentoring ist durch eine wohlwollend parteiliche Haltung gegenüber der zu beratenden Person gekennzeichnet.

3. Ziele des UdK Mentoring-Programms

Das Mentoring-Programm zielt darauf ab, hochqualifizierte Künstlerinnen und Wissenschaftlerinnen auf ihrem Weg zur Professur zu begleiten. Die Teilnehmerinnen werden für die Dauer eines Jahres durch verschiedene Angebote und Maßnahmen darin unterstützt, ihre Kompetenzen zu stärken und Karrierechancen auszubauen. Schwerpunkte des Programms liegen auf der persönlichen Profilschärfung, Berufungsverfahren sowie fachlicher Vernetzung. Das Mentoring-Programm richtet sich ausdrücklich an alle Frauen*, unabhängig des bei der Geburt zugewiesenen Geschlechts.

➤ **Persönliche Profilschärfung**

Das Mentoring-Programm unterbreitet den Teilnehmerinnen Angebote, ihr künstlerisches bzw. wissenschaftliches Profil zu reflektieren, Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten und Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Standortbestimmung und Profilentwicklung werden als Prozesse regelmäßig diskutiert.

➤ **Berufungsverfahren und Bewerbungsstrategien**

Das Mentoring-Programms führt die Teilnehmerinnen an den Berufsprozess in seiner Gesamtheit heran und regt Austausch zu den eigenen Bewerbungsunterlagen und Anhörungen an. Kommunikations- und Verhandlungsstrategien werden vertieft.

➤ **Lehrpraxis**

Das Mentoring-Programm bietet den Teilnehmerinnen die Gelegenheit, sich über gute Lehrpraxis auszutauschen und eigene Lehransätze zu reflektieren.

➤ **Netzwerken**

Das Mentoring-Programm schafft Angebote, Netzwerke und Netzwerkhandeln strategisch zu reflektieren und auszubauen. Gleichzeitig werden die Teilnehmerinnen durch ihre Mentoring-Beziehung, die Peergruppe und Alumnae-Veranstaltungen in neue Netzwerke eingebunden.

4. Wie werde ich Mentor*in? Wie werde ich Mentee?

Das eigentliche Kernstück des Mentoring-Programms ist das Mentoring-Tandem, das sich aus jeweils einer Mentee und einer*m Professor*in der UdK Berlin bzw. einer*m Professor*in der kooperierenden Kunsthochschulen im Berliner Raum zusammensetzt. Die kooperierenden Kunsthochschulen sind die Weißensee Kunsthochschule Berlin, der Hochschule für Musik „Hanns Eisler“ Berlin, die Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“ Berlin sowie die Filmuniversität Babelsberg *KONRAD WOLF*.

Mentor*in

Das Matching zwischen Mentor*in und Mentee wird in der Regel von den künftigen Mentees initiiert. Mit der Bewerbung um einen Platz im Mentoring-Programm, sind Bewerberinnen aufgefordert, eigenverantwortlich potenzielle Mentor*innen zu kontaktieren. Spätestens bei den Auswahlgesprächen muss eine schriftliche Einverständniserklärung der*s Mentor*in vorliegen. Die letztliche Entscheidung, als Mentor*in tätig zu sein, liegt jedoch selbstverständlich weiterhin bei der*dem Professor*in und hängt dann auch von dem jeweiligen Erstgespräch nach Programmbeginn ab.

Mentoring-Beziehungen gestalten sich zeitlich sehr unterschiedlich. Bewährt haben sich mindestens vier persönliche Treffen im gesamten Jahr à 1 ½ bis 2 Stunden. Aber das ist nur eine Empfehlung. Grundsätzlich raten wir Mentor*innen, ihre zeitlichen Kapazitäten (soweit möglich) bereits vorab mitzuteilen. Wichtig dabei ist auch die Frage, ob Mentor*innen auch zwischen den Terminen per Mail oder Telefon erreichbar sind.

Mentee

Alle Mentees durchlaufen eine kompetitives zweistufiges Auswahlverfahren, das eine schriftliche Bewerbung und persönliche Auswahlgespräche umfasst. Mit der Bewerbung um einen Platz im Mentoring-Programm, sind Bewerberinnen aufgefordert, eigenverantwortlich potenzielle Mentor*innen zu kontaktieren. Spätestens bei den Auswahlgesprächen muss eine schriftliche Einverständniserklärung der*s Mentor*in vorliegen.

Ein Wechsel der*des Mentorin*Mentors ist möglich. Auf Wunsch können auch mehr als eine Professor*in als Mentor*in gewonnen werden. Wichtig dabei ist Transparenz für alle Beteiligten.

5. Voraussetzungen einer gelingenden Mentoring-Beziehung

Freiwilligkeit und Unabhängigkeit: Mentee und Mentor*in nehmen aus eigenem Antrieb an dem Mentoring-Programm teil und stehen in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis.

Vertraulichkeit und Verbindlichkeit: Mentee und Mentor*in treffen Absprachen und vereinbaren persönliche Gesprächstermine, die mit Vertraulichkeit behandelt und verbindlich eingehalten werden.

Respekt, Wertschätzung und Wohlwollen: Mentee und Mentor*in begegnen sich auf einer von Respekt, Wertschätzung und Wohlwollen geprägten Kommunikations- und Umgangsform.

Erwartungen und Vereinbarungen: Mentee und Mentor*in verständigen sich zu Beginn des Mentoring über Erwartungen, Ziele und den Rahmen der einjährigen Mentoring-Partnerschaft, z.B. Kontaktaufnahmeregeln, und halten diese ggf. schriftlich fest.

6. Der Mehrwert für Mentees und Mentor*innen

Jede Mentoring-Beziehung ist anders und setzt je nach Interesse sowie je nach den persönlichen Ressourcen und institutionellen Rahmenbedingungen unterschiedliche Schwerpunkte. Hier werden einige Faktoren benannt, die den wechselseitigen Nutzen, eine Mentoring-Beziehung einzugehen, veranschaulichen.

Mentees haben die Möglichkeit,

- sich Anregungen und Feedback zu künstlerischen/ wissenschaftlichen Projekten, zum Lebenslauf und Bewerbungsunterlagen, zur Lehre sowie zu berufsbezogenen Fragen einzuholen.
- die formellen und informellen Strukturen und Spielregeln der UdK Berlin bzw. Hochschulprozesse an sich besser kennenzulernen.
- berufsbezogenen Kompetenzen sowie das eigene Profil und Selbstverständnis zu stärken.
- Netzwerke auszubauen.
- ggf. gemeinsame Projekte und/oder Lehreinheiten in Kunst und/oder Wissenschaft zu entwickeln und durchzuführen.

Mentor*innen haben die Möglichkeit,

- Beratungs- und Genderkompetenzen zu erweitern und die Verantwortung als Führungskräfte auszubauen.
- die eigene Arbeitsweise zu reflektieren und sich im Austausch neue Impulse für die Arbeit einzuholen.
- hochqualifizierte Künstlerinnen/ Wissenschaftlerinnen für die eigene Institution zu gewinnen.
- neue Kooperationen aufzutun.
- geschlechtsbezogene strukturelle Hindernisse und Herausforderungen besser kennenzulernen und sich für Gleichstellung zu engagieren.

7. Anregungen für Mentees

- Setzen Sie sich konkrete Ziele (und Teilziele), die Sie durch das Mentoring erreichen wollen und klären Sie diese mit Ihrer*Ihrem Mentor*in ab.
- Initiieren Sie einen regelmäßigen Austausch mit Ihrer*Ihrem Mentor*in und vereinbaren Sie Termine frühzeitig und unter Berücksichtigung zeitlicher Einschränkungen beiderseits.
- Bereiten Sie die Gespräche mit Ihrer*Ihrem Mentor*in vor und nach. Informieren Sie Ihre*Ihren Mentor*in bereits vor dem Gespräch per Mail über Fragen und Gesprächsschwerpunkte. Notieren Sie sich im Anschluss wesentliche Aspekte aus dem Gespräch.
- Besprechen Sie gemeinsame Kooperationsmöglichkeiten in Kunst/Forschung und Lehre mit Ihrer*Ihrem Mentor*in.
- Halten Sie sich an Abmachungen.
- Zeigen Sie sich wertschätzend und behandeln Sie die Gespräche vertraulich.

8. Anregungen für Mentor*innen: Allgemeines

- Stimmen Sie zu Beginn des Mentoring die Rahmenbedingungen, Erwartungen und Ziele mit Ihrer Mentee ab. Treffen Sie Vereinbarungen über die Häufigkeit, Dauer und Form des Kontakts (Rahmenbedingungen). Tauschen Sie sich über die gegenseitigen Erwartungen aus – was soll während der einzelnen Treffen passieren? wie sollen die Treffen vorbereitet und strukturiert sein/ wie dokumentiert? welche gemeinsamen Schwerpunkte wollen Sie setzen? welche Perspektiven und Erfahrungen können Sie als Mentor*in teilen? Halten Sie Kernpunkte schriftlich fest.
- Fördern Sie die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung. Hören Sie aktiv zu, gehen Sie auf die Anliegen Ihrer Mentee ein und vermeiden Sie vorschnelle Urteile und Bewertungen.

9. Anregungen für Mentor*innen: Inhaltliches

- Vermitteln Sie die Anforderungen an die Professur und veranschaulichen Sie Hochschulprozesse
 - Berichten Sie von Ihrem eigenen Karriereweg und die Anforderungen an eine Professur. Thematisieren Sie dabei auch mögliche Unsicherheiten und Hürden, die Ihnen auf Ihrem eigenen Karriereweg begegnet sind.
 - Vermitteln Sie Wissen über die Entscheidungsstrukturen, formale und informelle Prozesse und „Spielregeln“ im Hochschulsystem und Berufungsverfahren.
 - Lassen Sie Ihre Mentee an Ihrem beruflichen Alltag teilhaben und nehmen Sie Ihre Mentee zu Terminen und Sitzungen mit.
- Tragen Sie zu einer künstlerischen/ wissenschaftlichen Weiterentwicklung Ihrer Mentee bei
 - Beraten Sie Ihre Mentee bei der Entwicklung und Planung weiterer Karriereschritte. Unterstützen Sie Ihre Mentee bei der Vorbereitung auf Berufungsverfahren.
 - Geben Sie Ihrer Mentee konstruktives Feedback zu ihrem künstlerischen/ wissenschaftlichen Profil, ihren Kompetenzen und Entwicklungspotenzialen.
 - Planen Sie ein gemeinsames Projekt, z.B. eine gemeinsame Ausstellung, Produktion oder Lehrveranstaltung.
- Fördern Sie aktiv die Karriere Ihrer Mentee
 - Wirken Sie als „Türöffner“ beim Netzwerken und unterstützen Sie den Ausbau von relevanten Kontakten Ihrer Mentee
 - Stehen Sie Ihrer Mentee als Referenz für den weiteren Berufsweg zur Verfügung.

10. Das erste Treffen

Das erste Treffen ist eines der wichtigsten, da hier der Grundstein für die künftige Beziehung und Zusammenarbeit gelegt wird. Um das erste Treffen für beide Seiten gewinnbringend zu gestalten, finden Sie hier eine Übersicht von Punkten, die Sie auf jeden Fall bei Ihrem ersten Treffen berücksichtigen sollten.

- Stellen Sie sich gegenseitig vor: Welche Aufgaben nehmen Sie zurzeit wahr? In welche Projekte sind Sie zurzeit eingebunden? Welche Themen bewegen Sie? Welche Stationen Ihres Lebenslaufs sind Ihnen wichtig?
- Besprechen Sie Ziele und Erwartungen an die Mentoring-Beziehung: Was möchten Sie (als Mentee) erreichen? Was sind Ihre (beide) Erwartungen an die Mentoring-Beziehung? Wo sehen Sie (beide) Unterstützungs- und Kooperationsmöglichkeiten?
- Vereinbaren Sie die organisatorischen Rahmenbedingungen: Wann, wo und wie oft sollen persönliche Treffen stattfinden? Von wem geht die Initiative für die Planung der Treffen aus? Wer trifft eventuelle Vorbereitungen für die Treffen? Wie und wie oft kann in der Zwischenzeit Kontakt gehalten werden (bevorzugte Kommunikationsmittel)? Wie werden Vereinbarungen und Gesprächsergebnisse festgehalten?
- Besprechen Sie die nächsten inhaltlichen Schritte: Welche Vorhaben sollen bis zum nächsten Treffen weiterentwickelt, welche Teilziele erreicht werden? Was muss bis zur Halbzeit geschehen sein? Welche Aufgaben sind damit verbunden? Wer übernimmt welche Aufgaben? Wer verpflichtet sich zu welchen Verbindlichkeiten?
- Vereinbaren Sie Kommunikationsgrundsätze: Welche Themen haben keinen Raum in der Mentoring-Beziehung? Wie können Sie (beide) miteinander wertschätzend kommunizieren? Wie möchten Sie mit Unstimmigkeiten umgehen und im Konfliktfall verfahren? Was heißt für Sie Vertraulichkeit des Gesprächs?
- Halten Sie Kernpunkte schriftlich fest – entweder durch ein Ergebnisprotokoll oder eine Mentoring-Vereinbarung (siehe Vorlage)

11. Konstruktives Feedback

Feedback ist eine Form der Rückmeldung über die subjektiv wahrgenommene Leistung oder das Verhalten einer Person in einer konkreten Situation. Feedback beinhaltet Feedback-Geben und Feedback-Annehmen. Bei guter Anwendung kann Feedback als Instrument wertvoll zu der persönlichen und professionellen Weiterentwicklung der*des Feedback-Nehmenden beitragen. Um konstruktiv eingesetzt zu werden, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

Feedback-Geben

Das Feedback sollte...

- beschreibend sein (nicht bewertend oder interpretierend): was genau habe ich beobachtet?
- als „Ich-Botschaft“ formuliert sein – denn es handelt sich um subjektive Wahrnehmung): was ist mir aufgefallen?
- wertschätzend formuliert sein: wie kann ich das Beobachtete meiner Gesprächspartnerin mit Wohlwollen, Anerkennung und Freundlichkeit vermitteln?
- sich auf Wesentliches konzentrieren: was sollte sich, meiner Meinung nach, am dringlichsten ändern?
- konkret sein (nicht verallgemeinern und pauschalisieren): was habe ich in welcher konkreten Situation beobachtet?
- ausgewogen sein: was habe ich als positiv/was als negativ wahrgenommen?
- erwünscht sein: ist meine Gesprächspartnerin in diesem Moment an diesem Ort offen für Feedback?

Feedback-Annehmen

Die Person, die Feedback erhält, sollte...

- die Person, die Feedback gibt, ausreden lassen.
- das Gesagte hören und wirken lassen, ohne sich zu rechtfertigen, zu erklären oder zu verteidigen.
- bei Unklarheiten nachfragen und ggf. zusätzliches Feedback einfordern.
- für sich selbst das Feedback reflektieren, um dann zu entscheiden, was daraus mitgenommen werden kann.
- sich für konstruktives Feedback bedanken.

12. Wertschätzende Kommunikation

In der Kommunikation wird zwischen der Sach- und Beziehungsebene unterschieden. Wertschätzende Kommunikation bezeichnet eine verbindende, beziehungsgestaltende Sprache, der als Haltung ein generelles Wohlwollen, Anerkennung und Freundlichkeit zugrunde liegt. Anders als Lob bezieht sich wertschätzende Kommunikation nicht auf die Leistungen einer Person (die Sachebene), sondern auf die Person an sich.

Wertschätzende Kommunikation wird gefördert durch...

- aktives Zuhören, das heißt durch ein Spiegeln, was Sie auf der Sach- und Beziehungsebene hören, und gezieltes Nachfragen („Habe ich das richtig verstanden, dass Du/Sie...?“).
- die Kommunikation von Motivation, Beweggründen und Gefühlen, um Positionen und Entscheidungen für andere nachvollziehbar zu machen.
- einen achtsamen Umgang mit Verallgemeinerungen, Bewertungen, Vergleichen und Interpretationen, da diese sprachlich leicht trennen und verletzen.
- ein klares Benennen der eigenen Interessen, Positionen und Befindlichkeiten durch „Ich-Botschaften“, also „ich denke“/„wie ich finde“, anstelle von passiven Satzkonstruktionen (z.B. durch die Verwendung von „man“) oder Satzkonstruktionen mit Plurales Majestatis/Modestiae („wir“ statt „ich“).
- die Selbstwahrnehmung (körperlichen) Empfindens und Fühlens sowie Selbstreflexion über Verhalten und Haltung.

13. Quellen

- Brüggemeier, Beate. *Wertschätzende Kommunikation im Business*. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2010.
- Forum Mentoring, e.V. *Mentoring mit Qualität: Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft*. 5. Aufl., 2014.
- Fengler, Jörg. *Feedback geben: Strategien und Übungen*. 3. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2004.
- Füger, Helene und Dagmar Höppel (Hrsg.). *Mentoring for Change: A Focus on Mentors and Their Role in Advancing Gender Equality*. Fribourg: Eument-Net, 2011.
- Höppel, Dagmar (Hrsg.). *Aufwind mit Mentoring: Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2016.
- Petersen, Renate, et al. (Hrsg.). *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.
- Rosenberg, Marshall. *Gewaltfreie Kommunikation*, 9. Aufl., Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, 2010.
- <https://www.mentoring.uni-konstanz.de/was-ist-mentoring/>