

## Werkstattbericht

### **Mentoring für Promovierende – Ein geeignetes Modell zur Unterstützung junger Juristinnen und Juristen für den Berufseinstieg?**

Susanne Reil\*

*Die Promotionsphase dient nicht nur der vertieften Weiterbildung in einem bestimmten Themengebiet, sie stellt in den meisten Fällen auch die Übergangs- und Orientierungsphase von Studium oder Referendariat zum Berufseinstieg dar. Leitidee des Promovierendenmentoring an der Fakultät für Rechtswissenschaft im Rahmen des Universitätskollegs der Universität Hamburg ist die Förderung der Promovierenden hinsichtlich der Stärkung ihrer Persönlichkeit, der Berufsorientierung und der weiteren Konkretisierung ihrer eigenen Lebensplanung. Das Lernziel und jedenfalls mittelbar auch der Lernerfolg werden im Rahmen der Mentoringbeziehung völlig individuell und selbstbestimmt durch die oder den Mentee gesteuert und gestaltet. Durch die Unterstützung einer Mentorin oder eines Mentors sollen für die Dauer eines Jahres von der oder dem Mentee bisher gewonnene Erfahrungen reflektiert und neue Einblicke und Sichtweisen für die berufliche Zukunft eröffnet werden.*

#### **A. Einleitung – Was kennzeichnet Mentoring im Allgemeinen?**

Die Idee des Mentoring geht weit in die griechische Mythologie zurück – die Geschichte über Odysseus, der in den trojanischen Krieg ziehen musste und deshalb seinen Freund und Vertrauten Mentor, hinter dem sich eigentlich die Göttin Athene verbarg, bat, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern, ihm Berater und väterlicher Freund zu sein und ihn in die Gesellschaft einzuführen, wird gern bei Auftaktveranstaltungen zum Mentoring zum Besten gegeben. Auch heute noch dient der Begriff des „Mentors“ als Bezeichnung für eine beruflich bereits erfahrene Person, der es vordergründig im Rahmen der Mentoringbeziehung um die individuelle Unterstützung der oder des Mentee gehen soll.<sup>1</sup>

Das formelle – also von dritter Seite initiierte<sup>2</sup> – Mentoring erlebt in Deutschland während der letzten Jahrzehnte insbesondere im Kontext der Frauenförderung<sup>3</sup> eine

\* Susanne Reil ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Sozialrecht sowie Mitarbeiterin am Universitätskolleg der Universität Hamburg.

1 So etwa *Schell-Kiehl*, Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse, S. 18.

2 Zu den Vor- und Nachteilen formellen Mentorings etwa *Noe*, in: *Personnel Psychology* 1988, S. 457 ff.

3 So etwa *Niemeier*, Mentoring als Instrument der Personalentwicklung, S. 5.

Hochphase in unterschiedlichsten Bereichen<sup>4</sup> und ist seit Ende der 1980er Jahre international Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.<sup>5</sup> Der anhaltende Erfolg der verschiedenen Konzepte rührt daher, dass Mentoringbeziehungen sowohl für die Mentees als auch für die Mentorinnen und Mentoren beinahe immer mit Erfolgen, positiven Entwicklungen und Erfahrungen in Zusammenhang zu bringen sind.<sup>6</sup>

Die von *Kram*<sup>7</sup> 1985 entwickelte Theorie zum Mentoring besagt, dass Mentees mit Hilfe des Mentoring insbesondere zwei Kernziele verfolgen können: Einerseits kann Mentoring eine „Karrierefunktion“ zukommen, andererseits hat es stets eine Art „psychosoziale Unterstützungsfunktion“. Ermöglicht wird der Zuwachs an Kompetenzen in diesen Bereichen dadurch, dass die Mentees von einem direkten Austausch mit beruflich erfahrenen Personen profitieren können. Diesen sogenannten Mentorinnen und Mentoren liegen der Aufstieg und das Vorwärtskommen junger Nachwuchskräfte durch Weitergabe informellen Wissens am Herzen.<sup>8</sup>

Damit ein möglichst großer Nutzen aus der Mentoringbeziehung gezogen werden kann, ist die Vereinbarung von gegenseitiger Vertraulichkeit von entscheidender Bedeutung. Nur durch diese kann sichergestellt werden, dass eine offene Chancen- und Risikoabwägung hinsichtlich der Karriereplanung stattfindet und zugleich der Austausch über Stärken und Schwächen der eigenen Person Dritten verborgen bleiben. Beispielsweise ist an eine Mentee zu denken, die sich für eine Tätigkeit in der Justiz interessiert und der als Mentorin eine Richterin zur Seite gestellt wird. Hier ist es von erheblicher Bedeutung, dass die Mentorin ihr anvertrautes Wissen ihrerseits nicht selbst an ihre Vorgesetzten weitergibt, da dies im schlimmsten Fall negativen Einfluss auf die spätere Bewerbungssituation der Mentee haben könnte.

## B. Das Promovierendenmentoring

Das Mentoringprogramm für Promovierende an der Fakultät für Rechtswissenschaft im Rahmen des Universitätskollegs der Universität Hamburg<sup>9</sup> besteht seit Anfang 2013 und soll insbesondere der Schwäche des zu geringen Praxisbezugs zur Berufswelt von jungen Juristinnen und Juristen während der Promotionsphase begegnen. Genau wie bei anderen Mentoringprogrammen<sup>10</sup> soll es sich auch hier um eine individuelle, generationenübergreifende Förderbeziehung handeln, bei der – passend zur Zielgruppe „Promovierende in der Rechtswissenschaft“ – eine erfolgreiche Ju-

4 Mentoringprogramme haben heute unterschiedlichste Funktionen: Sie dienen zur Personalentwicklung, als Instrument des Wissensmanagements in Unternehmen oder haben Image-Funktion, um potentielle Führungskräfte für ein Unternehmen zu gewinnen, vgl. hierzu etwa *Niemeier*, Mentoring als Instrument der Personalentwicklung, S. 13 f.

5 So etwa *Chao*, in: *Journal of Vocational Behaviour* 1997, S. 15 (15).

6 *Schunk/Mullen*, in: *Educational Psychology Review* 2013, S. 361 (361).

7 *Kram*, Mentoring at work, S. 23.

8 Etwa *Ragins/Cotton*, *Journal of Applied Psychology* 1999, S. 529 (529).

9 Das Projekt wurde aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre des Bundes und der Länder vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL12033 gefördert.

10 Zum Mentoring für Studierende in der Studieneingangsphase siehe *Siggelkow*, in: *Lenzen/Fischer* (Hrsg.), S. 97 ff.

ristin oder ein erfolgreicher Jurist eine weniger erfahrene Person, nämlich die oder den Promovierenden, für die Dauer eines Jahres durch regelmäßige Gespräche auf dem Weg der Orientierungsphase vor dem Berufseinstieg begleitet und unterstützt. Im Fokus der Förderung stehen dabei die Zeiten des Übergangs von Promotion zum Berufseinstieg oder zum Referendariat, in denen jeweils für den weiteren Lebensweg wichtige Weichen gestellt werden. Das Mentoringprogramm soll hier als Ergänzung zu den zahlreichen von der Universität angebotenen juristischen Weiterbildungsangeboten außerjuristische und insbesondere persönlichkeitsbildende Inhalte vermitteln. Themen wie Perspektivengenerierung, strategische Vorgehensweisen, Umsetzung von Handlungsschritten und der Zugang zu Netzwerken sollen im Mittelpunkt der Mentoringbeziehung stehen. Neben der Entwicklung einer beruflichen Identität können aber je nach den Bedürfnissen der Mentees durchaus auch Themen angesprochen werden, die über spezifische Fragen zu den jeweiligen Berufsfeldern hinausgehen.<sup>11</sup> Die konkrete Themenauswahl ist demnach relativ frei und wird von Seiten des Programms lediglich dahingehend eingeschränkt, dass es nicht um inhaltliche Fragen zum Promotionsthema selbst gehen soll.

Das Promovierendenmentoring ist als öffentlich bekannte Förderbeziehung im Rahmen einer one-to-one Beziehung ausgestaltet, bei dem der Kontakt zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor durch eine dritte Instanz, nämlich durch die Projektkoordinatorinnen, vermittelt wird. Sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren nehmen am Programm ehrenamtlich teil. Mentees sind die Promovierenden, insbesondere auch die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fakultät für Rechtswissenschaft. Auf Seiten der Mentorinnen und Mentoren sind insbesondere Juristinnen und Juristen aus der Wirtschaft, Verwaltung und der Justiz tätig. Weitere Voraussetzung für die Tätigkeit als Mentorin und Mentor ist, dass die- oder derjenige bereits erfolgreich berufliche Herausforderungen und Karriereschritte gemeistert hat und daher ihr oder sein Berufsfeld aus der Perspektive einer oder eines Vorgesetzten durchschauen kann. Die Mentorin oder der Mentor steht also mindestens eine Karrierestufe über der oder dem Mentee.

Sicherlich kann es weiter von Vorteil sein, wenn die Mentorin oder der Mentor bereits über eine breitgefächerte Erfahrung in der Arbeitswelt verfügt;<sup>12</sup> Voraussetzung für die Teilnahme am Programm ist dies allerdings nicht. Auch das Gelingen der Mentoringbeziehung ist hiervon nicht abhängig.<sup>13</sup> Hauptaufgabe für die Mentorinnen und Mentoren soll allein die Unterstützung der psychischen, emotionalen und sozialen Entwicklung sowie die Weitergabe von Fach- und Organisationswissen sein. Die konkrete Unterstützung bei der eigenen Netzwerkbildung ist im Promovierendenmentoring nicht das erklärte Ziel; sie kann lediglich einen positiven Nebeneffekt darstellen.

11 *Olian/Carroll et al.*, *Journal of Vocational Behavior* 1988, S. 15 (17).

12 *Niemeier*, *Mentoring als Instrument in der Personalentwicklung*, 2009, S. 37.

13 Dies ergibt sich aus den Auswertungen der Evaluation zum Programm, welche am Ende eines jeden Durchgangs des Promovierendenmentoring durchgeführt wird.

## C. Der Ablauf des Mentoring

Zu Beginn eines jeden Durchgangs steht die Bewerbungsphase der Mentees. Bereits im Rahmen des Bewerbungsprozesses ist es deren Aufgabe, die Ziele und Erwartungen an das Mentoring und damit an die Mentorin oder den Mentor zu formulieren. Schließlich sollen diese Ziele im Laufe der Mentoringbeziehung weiter entwickelt, gemeinsam reflektiert und nach Möglichkeit auch erreicht werden. Nur wenn diese Bereitschaft zum Ausdruck kommt, wird die oder der Mentee in das Programm aufgenommen.

### I. Das Matching

Die Vermittlung der Mentees an ihre jeweilige Mentorin oder ihren jeweiligen Mentor erfolgt anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen im Rahmen eines sogenannten „Matchingprozesses“.<sup>14</sup>

Zweifelsfrei wird der Erfolg der einzelnen Mentoringbeziehung davon abhängen, ob die oder der Mentee von einer für sie oder ihn „passenden“ Mentorin oder einem „passenden“ Mentor begleitet wird. Das Erfolgskriterium der gegenseitigen Sympathie ist aber im Vorfeld schlicht nicht abfragbar. Daher werden insbesondere zwei Kriterien bei der Zusammenstellung der Mentoringpaare berücksichtigt:

Hauptkriterium für das Matching stellt zunächst der Berufswunsch der oder des Mentee dar. Die bislang angefragten Berufsfelder und Tätigkeiten erstreckten sich von Staatsanwaltschaft und Richterschaft über Notare, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bundesbehörden über Justiziere bei Unternehmen, Schiedsrichterinnen und Schiedsrichter bis hin zur „klassischen“ Anwaltschaft. Fachliche Interessen werden im Rahmen des Matchingprozesses nach Möglichkeit berücksichtigt, sind aber nicht immer ausschlaggebend.

Ein weiteres zentrales Anliegen vieler Mentees und somit ein weiteres wichtiges Matchingkriterium stellt die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Die Aufgabenverteilung und auch die jeweilige Erwartungshaltung sind hier auch heute noch in der Regel bei Frauen und Männern unterschiedlich, weshalb bei diesem Punkt die Geschlechtergleichheit von Mentee und Mentorin beziehungsweise Mentor eine wichtige Komponente darstellen kann.<sup>15</sup> Sofern dieser Themenkomplex daher nach Wunsch der oder des Mentee im Mittelpunkt stehen soll, wird im Rahmen des Matchings auf die Vermeidung gemischtgeschlechtlicher Mentoringbeziehungen geachtet. Ist die Frage aber nur von untergeordneter Bedeutung für die oder den Mentee, kommen durchaus auch gemischtgeschlechtliche Mentoringbeziehungen in Betracht.

Damit es nicht bereits zu Beginn des Mentorings zu Rollenkonflikten innerhalb der Mentoringbeziehung kommt, wird der ausgewählten Mentorin bzw. dem Mentor

14 Vertiefend hierzu: *Blake-Beard/O'Neill et al.*, in: Ragins/Kram (Hrsg.), S. 617 (622 f.).

15 *Hunt/Michael*, in: *Academy of Management Review* 1983, S. 475 (477).

der Lebenslauf der oder des für sie oder ihn vorgesehenen Mentee übermittelt. Erst wenn sichergestellt ist, dass keine persönlichen Gründe<sup>16</sup> gegen die zukünftige Begleitung der oder des Mentee sprechen, ist der Matchingprozess abgeschlossen.

## II. Workshop und Auftaktveranstaltung

Nach Abschluss des Matchingprozesses findet ein Workshop für die Mentees statt, in dem diese auf ihre Rolle innerhalb der Mentoringbeziehung vorbereitet werden. Direkt im Anschluss wird dann bei einem kleinen Empfang, zu dem auch die Mentorinnen und Mentoren eingeladen werden, den Mentees ihre jeweilige Mentorin bzw. ihr jeweiliger Mentor bekannt gegeben und vorgestellt. Die erste Kontaktaufnahme erfolgt also im Rahmen eines gemeinsamen Kennenlernens aller Mentees und Mentorinnen und Mentoren.

## III. Die Mentoringbeziehung

Die Mentoringbeziehung wird jeweils von den Mentees und Mentorinnen und Mentoren individuell ausgestaltet. Eine Empfehlung zur Häufigkeit der Treffen gibt es nicht; der Erfahrungswert zeigt jedoch, dass diese meist im Abstand von sechs bis acht Wochen stattfinden.

Treibende Kraft im Mentoring sind immer die Mentees, was bedeutet, dass gegenüber ihren Mentorinnen und Mentoren eine „Holschuld“ besteht. Sie nehmen Kontakt zu ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor auf, geben die Themen für das Treffen vor und verdeutlichen ihren Mentorinnen und Mentoren ihre Erwartungen an die einzelnen Gespräche. Nach Ablauf eines Jahres endet das Mentoringprogramm mit einer Abschlussveranstaltung, die mit dem Auftakt des neuen Durchgangs zusammenfällt. Im Anschluss wird der jeweilige Durchgang durch die nun ehemaligen Teilnehmenden anonym evaluiert.

## D. Die Effekte des Mentoring

Im Zusammenhang mit der Zukunftsfähigkeit des Mentoringprogramms für Promovierende an der Fakultät stellt sich die Frage nach seiner konkreten Wirksamkeit. Zur Beantwortung dieser Frage wird im Folgenden auf die umfangreiche Evaluation der letzten drei Durchgänge des Mentoring für Promovierende zurückgegriffen.<sup>17</sup>

### I. Für die Mentees

Ein entscheidender Ertrag, der sich für die Mentees aus dem Promovierendenmentoring ergibt, liegt nach Rückmeldung vieler Mentees bereits im vertraulichen Aus-

16 Etwa dürfte das Mentoring erschwert werden, wenn der Mentee der Sohn eines guten Bekannten des zukünftigen Mentors ist.

17 Die Evaluation zum Programm wurde bislang nicht veröffentlicht, im Folgenden wird auf die Daten der letzten drei Durchgänge in den Jahren 2013 und 2014 mit insgesamt 18 Teilnehmerpaaren und einer Rücklaufquote der Evaluationsbögen von 75 % zurückgegriffen.

tausch mit einer Führungsperson und der Nutzung von Erfahrungen der Mentorin oder des Mentors. Die Mentorin oder der Mentor kann der oder dem Mentee nicht nur Einblicke in ein bestimmtes Berufsfeld geben; vielmehr werden auch Fragen nach dem richtigen Zeitpunkt für die Bewerbung oder zum Auftreten gegenüber unterschiedlichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern beantwortet. Es werden Vor- und Nachteile einzelner Berufsfelder aufgezeigt, wodurch eine realistischere Einschätzung der Arbeitsbedingungen ermöglicht wird. Thematisiert wurde im Rahmen des Mentoring aber auch die Selbst- und Fremdwahrnehmung des Auftretens der oder des Mentee. Hierdurch konnten besondere Talente, Stärken und Schwächen verdeutlicht werden, was zur Verbesserung der Selbsteinschätzung beitrug.

Nach Angaben einiger Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann es bereits hilfreich sein, dass die Mentorin oder der Mentor aufzeigt, dass auch sie oder er in verschiedenen Lebensphasen mit diversen Unsicherheiten zu kämpfen hatte. Bereits eine Rückenstärkung in der Art und Weise, dass die Mentorin oder der Mentor den anvisierten Weg der oder des Mentee für sinnvoll erachtet, kann zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Mentees führen.<sup>18</sup>

Einen weiteren oftmals besprochenen Themenbereich stellt die sogenannte Life-Work-Balance dar. Hier geht es insbesondere um Fragen nach der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, etwa um die Prioritätensetzung hinsichtlich der Karriereplanung mit Blick auf die Gründung einer eigenen Familie. In diesem Kontext stellen sich die Mentees auch die Frage nach der persönlichen Belastbarkeit. So gab eine junge Mutter im Rahmen ihres Motivationsschreibens an, dass sie sich durch das Mentoring Hilfe zur Planung von (realistischen) Karrieremöglichkeiten und -strategien in ihrer Situation wünsche und hoffe, dass ihr durch Kontakt zu einer erfolgreichen Mentorin mit Kind eine entsprechende Rollensicherheit gegenüber ihrem zukünftigen Arbeitgeber vermittelt werden könne.

Auch die Promotion selbst ist teilweise Bestandteil von Diskussionen. Hier geht es weniger um inhaltliche und aufbautechnische Fragen als vielmehr um die Themen „Zeiteinteilung“ und „Motivationsschwierigkeiten“. So wird etwa durch die Gespräche mit Praktikern nochmals deutlich, welche Vorteile ein Dokortitel in den einzelnen Berufsfeldern tatsächlich haben kann, was nach Aussage einer oder eines Mentee zu einem neuen Motivationsschub und dadurch zur zügigeren Fertigstellung der Dissertation führen kann.

Ziel des Mentoring für Promovierende ist es letztlich, die Mentees dazu zu ermutigen, individuellen und auch möglicherweise unkonventionellen Lösungsstrategien offen gegenüberzustehen, solche selbst zu entwickeln und auch umzusetzen ohne die ihnen zukommende eigene Verantwortung auf die Mentorin oder den Mentor zu übertragen.

18 Schmid/Haasen, Einführung in das systemische Mentoring, S. 23.

## II. Für die Mentorinnen und Mentoren

Es mag verwundern, was eine erfolgreiche Juristin oder einen erfolgreichen Juristen dazu bewegt, sich im Rahmen des formellen Mentorings außerhalb des eigenen Unternehmens oder der eigenen Behörde einer für die Mentorin oder den Mentor bislang völlig fremden Person über ein Jahr hinweg hilfreich zur Seite zu stellen.<sup>19</sup> Tatsächlich steht bei den meisten Mentorinnen und Mentoren nicht der Gedanke an einen eigenen Nutzen, sondern vielmehr allein die Freude, an der Entwicklung des juristischen Nachwuchses aktiv beteiligt zu sein und mit diesem ihre Erfahrungen und Einstellungen zu diskutieren, im Vordergrund.<sup>20</sup> Im Rahmen der im Programm durchgeführten Evaluation wurde deutlich, dass oftmals die Mentorin oder der Mentor selbst Unterstützung im Rahmen eines Mentorings in einer früheren Phase des Berufslebens erfahren hat und sie oder er aus diesem Gewinn ziehen konnte. Durch die Mentoringbeziehung selbst kann sich aber durchaus auch eigener Profit für die Mentorinnen und Mentoren ergeben. So wurde die Neugier am fachlichen Austausch mit jungen Juristinnen und Juristen aus dem gleichen oder auch aus einem völlig anderen Schwerpunkt als Motivation zur Teilnahme ebenso genannt wie die Freude daran, sich durch den Austausch mit der oder dem Mentee mit einer noch unverblendeten Herangehensweise an Aufgaben und Strukturen auseinanderzusetzen und diese dann womöglich selbst in die eigenen Arbeitsschritte einfließen zu lassen. Auch wurde es als Vorteil empfunden, die Bedürfnisse, Wünsche und Hürden der heutigen Nachwuchsgeneration kennenlernen zu können. Diese Einblicke sind von den Mentorinnen und Mentoren auch nach eigener Aussage für die Gewinnung qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber für das eigene Unternehmen oder die eigene Kanzlei durchaus von Interesse. Womöglich stellt sich sogar heraus, dass die oder der Mentee eine geeignete Bewerberin oder ein geeigneter Bewerber für die eigene Sozietät ist. Im Rahmen einer Mentoringbeziehung konnte letztendlich sogar unvorhergesehen einer Mentorin/einem Mentor durch eine/n Mentee der Kontakt zur Universität vermittelt werden, der nun von der betreffenden Person selbst beruflich genutzt wird.

## III. Für die Fakultät

Schließlich ergeben sich auch für die Fakultät Chancen aus dem Angebot des Promovierendenmentoring. Bei den Mentorinnen und Mentoren handelt es sich häufig um Absolventinnen und Absolventen dieser Fakultät, so dass sich über das Mentoring eine Bindung von Alumni an ihre Ausbildungsstätte ergibt. Aus den so entstandenen und verfestigten Beziehungen können neue Kooperationen entstehen; durch die Zusammenarbeit mit den Mentorinnen und Mentoren lassen sich in Zukunft möglicherweise neue Teilrechtsgebiete durch Fachvorträge oder Seminarangebote an der Fakultät etablieren. Es sind also positive Synergieeffekte zu erwarten.

Das Angebot eines Promovierendenmentoring stellt aber auch vor dem Hintergrund der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit anderen Universitäten im

19 Ausführlich hierzu etwa *Allen*, in: *Ragins/Kram* (Hrsg.), S. 123 ff.

20 Hierzu etwa *Schmicker/Weinert*, in: *Peters/Schmicker/Weinert* (Hrsg.), S. 149 (153).

Hinblick auf die Gewinnung neuer Doktorandinnen und Doktoranden einen kreativen und erfolgversprechenden Ansatz dar.

### **E. Herausforderungen**

Als größte Herausforderung in Sachen Mentoring hat sich der Faktor „Zeit“ erwiesen. Die ehrenamtliche Teilnahme am Programm ist mit einem gewissen Zeitaufwand verbunden, welcher insbesondere von den Mentorinnen und Mentoren mitunter als Nachteil empfunden wird.<sup>21</sup> Denknöwendig braucht es Raum und Ruhe, sich mit den herangetragenen Fragen zu beschäftigen. Kennzeichnend für das Mentoring ist, dass es sich nicht lediglich um unverbindliche Gespräche handelt, sondern dass vielmehr konkrete Ziele im Vordergrund stehen sollen. Da die Mentees in der Promotionsphase zeitlich in der Regel relativ flexibel sind, hat sich allerdings gezeigt, dass sich Termine relativ gut auf den Kalender der Mentorinnen und Mentoren abstimmen lassen.

Weiter hat es sich als Herausforderung herausgestellt, die Vorteile des Programms für die Promovierenden ausreichend sichtbar zu machen. Ziel ist es daher für die Zukunft, die Bewerberzahlen zu steigern und vermehrt diejenigen Promovierenden anzusprechen, die noch nicht über ein hohes Maß an Lebenserfahrung und Eigeninitiative verfügen und daher in besonderem Maße von der Begleitung durch eine Mentorin oder einen Mentor profitieren können.

### **F. Organisationsaufwand**

Die Organisation eines formellen Mentoring bindet nicht unerhebliche Kapazitäten. Für die Einführung des Programms war es zunächst erforderlich, eine umfangreiche Mentorinnen-/Mentorendatei aufzubauen und diese zu pflegen. Das Programm musste beworben werden, Bewerbungsunterlagen und Informationsmaterial, wie etwa eine Mentoringvereinbarung, mussten entwickelt werden.

Der Ablauf des Mentoring muss immer wieder aufs Neue organisiert und niedrigschwellig begleitet werden. Je nach Bedarf sind im Jahresverlauf weitere Workshops oder auch Supervisionsabende anzubieten.

Insgesamt ist für die Durchführung des Promovierendenmentoring an der Fakultät für Rechtswissenschaft des Universitätskollegs der Universität Hamburg eine halbe Mitarbeiterstelle vorgesehen. Darüber hinaus begleitet und unterstützt eine Professorin als leitende Projektkoordinatorin das Programm in einem zeitlich nicht unerheblichen Umfang.

21 So die Evaluation des Programms der Universität für Rechtswissenschaft; aber auch *Allen*, in: *Ragins/Kram* (Hrsg.), S. 123 (135).



## G. Fazit

Durch die persönliche Begleitung durch eine erfahrene Juristin oder einen erfahrenen Juristen in der Bildungsphase der Promotion, die ein hohes Maß an Selbständigkeit verlangt, kann das Promovierendenmentoring nach den bisherigen Erfahrungen dazu beitragen, durch soziales Lernen die Phase des Übergangs hin zum Berufseinstieg interessen- und zielgerichtet auszugestalten, ohne dass die Mentees dabei fremdbestimmt würden. Typischerweise ist die Zeit der Promotion von Überlegungen über die eigene berufliche Perspektive begleitet – diese Überlegungen lassen sich mit der Unterstützung durch das Mentoring noch klarer gestalten. Eine der Rückmeldungen auf die Frage, ob das Promovierendenmentoring als geeignetes Modell zur Unterstützung für den Berufseinstieg junger Juristinnen und Juristen dienen kann, gibt den Sinn des Programms treffend wieder: „Mein Selbstvertrauen in meine eigenen Fähigkeiten bezüglich der Promotion und des Berufs hat [durch das Programm] enorm zugenommen. Dafür bin ich sehr dankbar.“

## Literaturhinweise

- Allen, Tammy D.*, Mentoring Relationships From the Perspective of the Mentor, in: Ragins/Kram (Hrsg.), *The Handbook of Mentoring at Work*, Sage, Los Angeles u.a. 2007, S. 123-147.
- Blake-Beard, Stacy D./O'Neill, Regina M./McGowan, Eileen M.*, Blind Dates? The Importance of Matching in Successful Formal Mentoring Relationships, in: Ragins /Kram (Hrsg.), *The Handbook of Mentoring at Work*, Sage, Los Angeles u.a. 2007, S. 617-632.
- Chao, Georgia T.*, Mentoring Phases and Outcomes, in: *Journal of Vocational Behaviour* 1997, S. 15-28.
- Hunt, David Marshall/Michael, Carol*, Mentorship: A Career Training and Development Tool in: *Academy of Management Review* 1983, S. 475-485.
- Kram, Kathy E.*, *Mentoring at Work*, Scott, New York u.a., 1985.
- Niemeier, Moritz*, Mentoring als Instrument der Personalentwicklung – Die Mentorenausbildung im Blickpunkt, 2009.
- Noe, Raymond A.*, An Investigation of the Determinants of successful assigned Mentoring Relationships, in: *Personnel Psychology* 1988, S. 457-479.
- Olian, Judy D./Carroll, Stephen J./Giannantonio, Christina M./Feren, Dena B.*, What Do Proteges Look for in a Mentor? Results of Three Experimental Studies, in: *Journal of Vocational Behavior* 1998, S. 15-37.
- Ragins, Belle Rose/Cotton, John L.*, Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships, in: *Journal of Applied Psychology* 1999, S. 529-550.
- Schell-Kiehl, Ines*, Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse, Bielefeld 2007.
- Schmicker, Sonja/Weinert, Sybille*, Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen. Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von Fach- und Führungskräftenachwuchs, in: *Peters/Schmicker/Weinert (Hrsg.), Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*, München 2004, S. 149-161.
- Schmid, Bernd/Haasen, Nele*, Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg 2011.
- Schunk, Dale H./Mullen, Carol A.*, Towards a Conceptual Model of Mentoring Research: Integration with Self-Regulated Learning, in: *Educational Psychology Review* 2013, S. 361-389.
- Siggelkow, Tanja*, Step2gether – Gemeinsam durch die Studieneingangsphase, in: *Lenzen/Fischer (Hrsg.), Universitätskolleg-Schriften Band 5: Tutoring und Mentoring unter besonderer Berücksichtigung der Orientierungseinheit*, Hamburg 2014, S. 97-108.