

# Mentoring-Leitfaden

*Hinweise für Mentorinnen & Mentoren*



# Das CoMento-Programm

Liebe Mentorin, lieber Mentor,

wir freuen uns, dass Sie beim Mentoring im Programm CoMento: Coaching und Mentoring für Wissenschaftlerinnen mitwirken möchten und bedanken uns ganz herzlich für Ihr Engagement zur Unterstützung unserer Programmteilnehmerinnen. Ungefähr ein Jahr werden Sie nun Ihre Mentee begleiten und Themen rund um ihre weitere berufliche Laufbahn oder auch Fragen nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf besprechen und die Mentee darin unterstützen, ihren ganz persönlichen Weg zu finden. Ebenfalls wünschen wir Ihnen, dass auch Sie von Ihrer Rolle als Mentorin bzw. Mentor profitieren und dass die Erfahrungen, die Sie machen werden, eine Bereicherung für Sie sein werden. Für die Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem wünschen wir Ihnen, dass Sie viele neue Lernmöglichkeiten entdecken und viel Spaß haben!

Das Programm CoMento: Coaching und Mentoring für Wissenschaftlerinnen wird von der Stabsabteilung Chancengleichheit der Universität Bayreuth durchgeführt. Ziele der 18 Monate dauernden Zusammenarbeit bei CoMento sind die berufliche Orientierung sowie die Entwicklung von Karrierestrategien und Führungskompetenzen. Die beiden Kernelemente des Programms sind Coaching und Mentoring. Darüber hinaus treffen sich die Teilnehmerinnen regelmäßig in Kleingruppen zur kollegialen Fallberatung und haben die Möglichkeit, an Seminaren der Stabsabteilung Chancengleichheit sowie an Netzwerktreffen des Forum CoMento teilzunehmen. Nach einem zweitägigen Auftaktworkshop entscheiden sich die Teilnehmerinnen für eine der beiden Programmschienen, wobei im Verlauf von CoMento ein Wechsel zwischen Coaching und Mentoring möglich ist.



Im Mentoring finden sich die Wissenschaftlerinnen wieder, die bereits eine klare berufliche Perspektive für sich entwickelt haben. Gemeinsam mit einer Mentorin bzw. einem Mentor können Karrierestrategien entwickelt werden, um die Mentee auf eine Laufbahn im angestrebten Bereich vorzubereiten. Wie die Zusammenarbeit zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee ausgestaltet werden kann, wird im Folgenden beschrieben

# Inhaltsverzeichnis

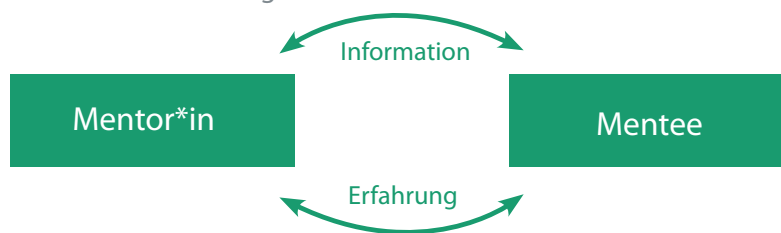
Mentoring	4
Unsere Philosophie in CoMento	5
Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit	6
Rolle und Aufgaben der Mentorin bzw. des Mentors und der Mentee	7
Das erste Treffen im Mentoring	8
Gestaltung der Zusammenarbeit im Mentoring	9
Moderieren und Strukturieren von Mentoring-Gesprächen	10
Aktives Zuhören	12
Kontakt	13

# Mentoring

Mentoring versteht sich als Ergänzung, nicht als Ersatz der geläufigen wissenschaftlichen Betreuung und ist frei von einem hierarchischen Verhältnis.

*„Mentoring bezeichnet einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor oder Mentorin) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitraum in ‚Vier-Augen-Gesprächen‘ berät. [...] Ziel ist es, für persönliche und berufliche Themen und Fragestellungen individuelle Lösungen zu finden und den Mentee in seiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen.“ (Bernd Schmid, Nele Haasen: Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg 2011, S.14)*

Das Konzept des Mentorings wird heutzutage häufig als Personalentwicklungsinstrument verwendet. Vor allem Nachwuchskräfte werden in Mentoring-Programmen individuell gefördert, um auf eine Führungsrolle vorbereitet zu werden. Sowohl in zahlreichen Unternehmen als auch an über hundert Universitäten wird Mentoring erfolgreich eingesetzt. Wie kaum eine andere Methode ist es in der Lage, die individuellen Bedürfnisse einer Nachwuchskraft zu berücksichtigen, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen.



Kernstück des Mentorings ist die persönliche Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee, bei der die Entwicklung und das bewusst machen von Ressourcen und Kompetenzen sowie der Austausch individueller Erfahrungen im Mittelpunkt stehen. Diese Beziehung dient dem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch.

## Durch Ihr Engagement als Mentorin bzw. Mentor erhalten Sie die Möglichkeit,

- den Kontakt zur jungen Generation, zu ihrer Denk- und Lebensweise herzustellen bzw. zu erweitern,
- die eigenen fachlichen und methodischen Arbeitsweisen zu reflektieren,
- ein neues Netzwerk mit neuen Kooperationsmöglichkeiten zu gewinnen,
- Einblicke in aktuelle Forschungsergebnisse zu erlangen,
- die Kooperation von Hochschulen oder zwischen Hochschule und Unternehmen zu stärken,
- qualifizierten Nachwuchs für die eigene Institution zu gewinnen,
- eigene soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln.

## Die Mentee hat die Möglichkeit,

- ihre persönlichen und beruflichen Fähigkeiten kennenzulernen und einzuschätzen,
- Ideen für ihren weiteren Berufs- und Karriereweg zu entwickeln,
- Arbeitsfelder für die eigene berufliche Entwicklung zu identifizieren, sich auf die Anforderungen im Berufsleben praxisnah und gendergerecht vorzubereiten,
- Mut zur eigenen Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig anzugehen, in einem Netzwerk neue berufliche Impulse zu erhalten und eigene Entwicklungsmöglichkeiten wahrzunehmen.

## Unsere Philosophie bei CoMento

- Wir möchten Raum zur Karriereentwicklung unserer Teilnehmerinnen schaffen.
- In allen Programmpunkten achten wir auf eine gender- und diversitätssensible Umsetzung.
- Wir möchten Genderkompetenz fördern.
- Von unseren Teilnehmerinnen erwarten wir Eigeninitiative und Selbstverantwortung.
- Wir arbeiten ressourcenorientiert.
- Im Programm arbeiten wir daran, jeder Mentee ihre Kompetenzen und Ressourcen bewusst zu machen. Wir wollen Möglichkeiten aufzeigen, wie sie diese für ihre weitere berufliche Laufbahn einsetzen kann. Bei unserer Arbeit orientieren wir uns am Karriereressourcen-Modell des Arbeits- und Organisationspsychologen Andreas Hirschi.

Hirschi unterscheidet vier Ressourcen-Bereiche, die für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn entscheidend sind:

### Identitätsressourcen

Wissen rund um die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Ziele

### Humanressourcen

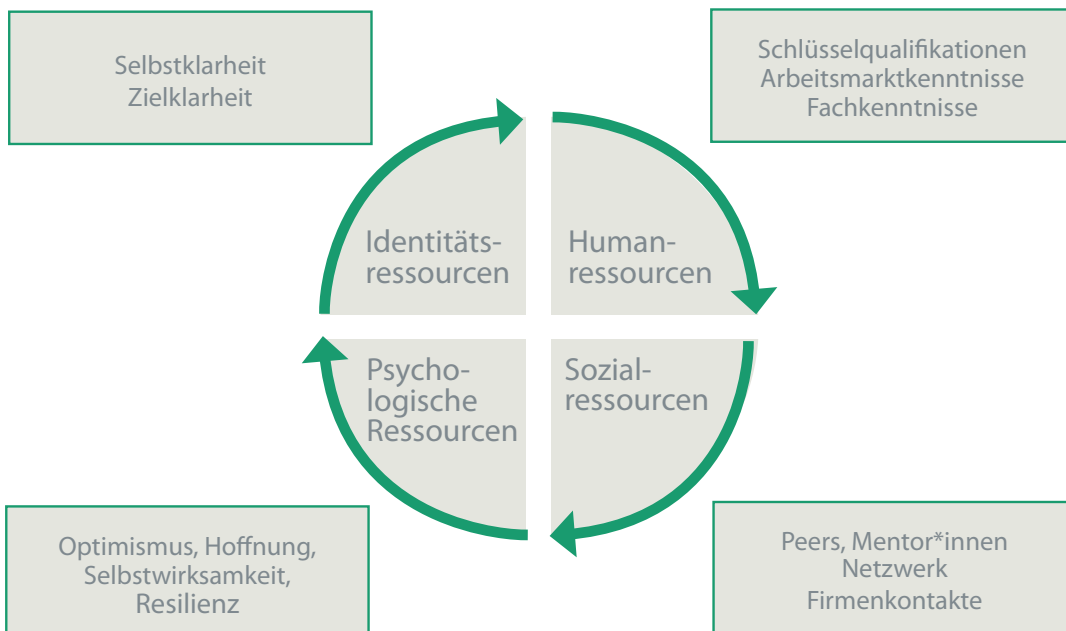
alle fachlichen Kompetenzen, Soft Skills oder Wissen rund um den Arbeitsmarkt

### Sozialressourcen

vorteilhafte berufliche Unterstützungsnetzwerke

### Psychologische Ressourcen

beschreiben die innere Einstellung



Wir versuchen, in allen vier Ressource-Bereichen Angebote für unserer Mentees zu schaffen, wobei uns das sog. Züricher Ressourcen Modell behilflich ist, ein persönliches Ziel für jede Teilnehmerin zu erarbeiten. Daran kann im Coaching, in den Seminaren, in der kollegialen Beratung und auch im Mentoring weitergearbeitet werden. (nach: Andreas Hirschi: Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell, in: OSC 18, 2011, S. 301-315)

<b>Freiwilligkeit</b>	Mentee und Mentorin bzw. Mentor nehmen freiwillig und aus eigenem Antrieb am Programm teil.
<b>Unabhängigkeit</b>	Es besteht kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor, d.h. keine direkte oder indirekte Arbeitsbeziehung, Promotions- oder Habilitationsbetreuung.
<b>Definierter Zeitraum</b>	Die Mentoring-Beziehung besteht über einen definierten Zeitraum und kann – nach individueller Absprache – auch darüber hinaus informell weitergeführt werden.
<b>Vertraulichkeit</b>	Die Mentoring-Gespräche finden in einem geschützten Rahmen statt und sind von den Beteiligten streng vertraulich zu behandeln.
<b>Verbindlichkeit</b>	Der verbindliche und zuverlässige Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung.
<b>Vereinbarung</b>	Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft sollten konkrete Erwartungen und Vereinbarungen über das formale Ziel, Kontaktaufnahmeregel, Feedback, etc. zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor kommuniziert und schriftlich fixiert werden. Zu diesem Zweck wird nach der Einwilligung zum Mentoring-Tandem eine Mentoring-Vereinbarung von Mentorin bzw. Mentor und Mentee erarbeitet und unterzeichnet.

(vgl. [www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de), 20.01.2020)

## Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit

### Die Mentorin bzw. der Mentor

- verfügt im Vergleich zu ihrer bzw. seiner Mentee über mehr Wissen und Berufserfahrung,
- kennt die informellen Regeln und Strukturen im angestrebten Berufsfeld der Mentee und ist bereit, dieses Wissen weiterzugeben,
- hat sich bereits mit Chancen und Barrieren der eigenen Karriereplanung auseinandergesetzt,
- kann Grundlagen der Gesprächsführung anwenden, kennt Feedbackregeln und verfügt über Grundkenntnisse im Bereich Beratung (Beratung bei der Koordinatorin möglich),
- ist bereit, durch die Mentee Neues zu erfahren und sieht darin einen wichtigen Aspekt der Mentoring-Kooperation,
- ist bereit, sich Zeit für die Mentee zu nehmen (Empfehlung: ca. zwei Treffen pro Semester).

## Die Mentee

- hat klare Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft,
- setzt klare Ziele, was durch das Mentoring erreicht und erlernt werden soll,
- hat ausgeprägte berufliche Ambitionen und den Wunsch in eine Führungsposition aufzusteigen,
- übernimmt eine aktive Rolle, ist offen für die Kooperation und Selbstpräsentation,
- nutzt die Kritik und Anregungen der Mentorin bzw. des Mentors konstruktiv, bringt sich nicht in eine Abhängigkeit oder baut eine Konkurrenzbeziehung auf.

## Rolle und Aufgaben der Mentorin bzw. des Mentors und der Mentee

### Die Mentorin bzw. der Mentor

- sieht das persönliche Wachstum der Mentee als Zielsetzung der Zusammenarbeit,
- legt den Fokus auf den Lernprozess der Mentee,
- begleitet die Mentee bei der Umsetzung und Überprüfung von Zielen,
- verhilft der Mentee, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln,
- überlässt Entscheidungen der Mentee.

Jede Mentorin und jeder Mentor wird diese Rolle unterschiedlich mit Leben füllen und eigene Akzente setzen.

### Die Aufgaben der Mentorin bzw. des Mentors

#### Die Mentorin bzw. der Mentor

- steht beratend zur Seite und hilft, Strategien zur Erreichung der Ziele zu entwickeln,
- stellt Fragen, zeigt Perspektiven auf und gibt kritisch-konstruktives Feedback,
- gibt Anstöße zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung, führt die Mentee in relevante Netzwerke ein und gibt wichtige Kontakte weiter.

### Die Rolle der Mentee

#### Die Mentee

- ist gegenüber der Mentorin bzw. dem Mentor offen, wodurch sie auch aus schwierigen Situationen oder Fehlern lernen kann,
- arbeitet mit der Mentorin bzw. dem Mentor in einer hierarchie- und konkurrenzfreien Beziehung,
- ist dafür verantwortlich, Eigenverantwortung beizubehalten und sich nicht in eine Abhängigkeit zu begeben.

## Die Aufgaben der Mentee

### Die Mentee

- setzt Ziele für die Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem,
- nutzt Kritik und Anregungen der Mentorin bzw. des Mentors konstruktiv und setzt diese um,
- hält Kontakt zur Mentorin bzw. zum Mentor und informiert über ihren Entwicklungsstand bzw. gibt Rückmeldung, wenn erarbeitete Lösungen nicht zur eigenen Situation oder Person passen,
- ist für die Terminvereinbarung verantwortlich (ca. zwei Treffen pro Semester),
- notiert Themen und Fälle im Alltag und bringt diese in das Mentoring ein,
- bereitet die persönlichen Mentoring-Treffen vor und nach, beispielsweise durch Gesprächsprotokolle oder das Mentoring-Tagebuch,
- wendet Gelerntes und Erkenntnisse aus dem Mentoring im beruflichen Alltag an.

## Das erste Treffen im Mentoring

Das erste Treffen im Mentoring ist für den weiteren Prozess essentiell. Hier entscheidet sich, ob Sie ein Mentoring mit Ihrem Gegenüber eingehen möchten oder nicht. Es wird der Grundstein für die Richtung der Zusammenarbeit festgelegt. Um Ihnen eine kleine Hilfestellung an die Hand zu geben, finden Sie hier eine Checkliste der Punkte, die bei Ihrem ersten Treffen besprochen werden sollten bzw. können:

### Mentorin bzw. Mentor

- Aktuelle Position/Funktion
- Tätigkeitsbereich, Qualifikation, Ausbildung
- Bisherige Laufbahn

### Mentee

- Aktuelle Tätigkeit der Mentee
- Tätigkeitsbereich, Qualifikation, Ausbildung
- Bisherige Laufbahn
- Berufliche Wünsche

### Gemeinsam

- Klärung der Rahmenbedingungen wie Zeit, Ort, Häufigkeit der Treffen
- Wahl der Kommunikationsmittel zwischen den Treffen
- Klärung der Zuständigkeiten für Terminfindung und Vorbereitung der Treffen
- Festlegen der Themen für die einzelnen Treffen
- Tabuthemen klären; Vorgehen, wenn Schwierigkeiten im Tandem auftreten
- Gemeinsames Ausfüllen der Mentoring-Vereinbarung: Erwartungen und Ziele an das Mentoring festlegen und verschriftlichen
- Angestrebte Ziele bis zum nächsten Treffen, bis zur Halbzeit der Kooperation im Tandem oder am Ende der Kooperation



## Gestaltung der Zusammenarbeit im Mentoring

Im Programm CoMento werden zwei persönliche Treffen pro Semester empfohlen. Darüber hinaus kann der Kontakt per E-Mail, Telefon oder Video-Chat zum Austausch oder für einzelne Fragen ausgeweitet werden. Die Orte, an denen die Zusammenarbeit im Mentoring stattfinden, sind für jedes Tandem frei wählbar. Für Mentees können Treffen am Arbeitsplatz der Mentorin bzw. des Mentors von besonderem Interesse sein, aber auch eine Verabredung zum gemeinsamen Mittagessen oder ein Besuch im Café sind möglich.

Je nach individuellem Anliegen der Mentee kann auf verschiedene Formen der Zusammenarbeit im Mentoring zurückgegriffen werden, die auch Einfluss auf den Treffpunkt haben: Persönliche Gespräche, Shadowing oder Zugang zu relevanten Netzwerken.

### **Persönliche Gespräche**

- Unterstützung bei aktuellen Herausforderungen,
- Erfahrungsaustausch über berufsrelevante Themen wie Karrierestrategien oder Work-Life-Balance, Lernen anhand von Beispielen,
- persönliche Entwicklung, z.B. Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch oder Stärken-Schwächen-Analyse,
- Weitergabe informellen Wissens zum Wissenschaftssystem.

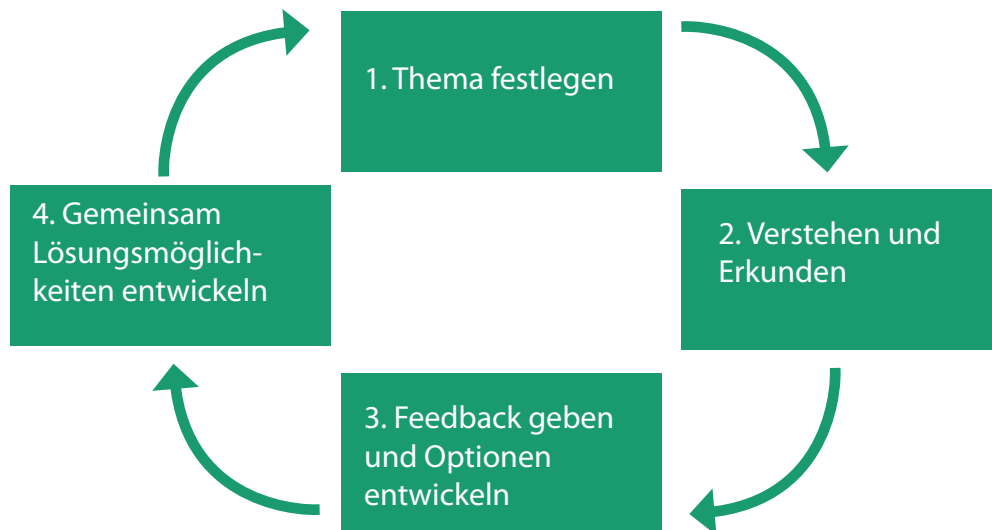
### **Shadowing**

- Die Mentee schaut ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor für eine bestimmte Zeit bei Terminen, Besprechungen oder Veranstaltungen über die Schulter. Anschließend wird das Beobachtete gemeinsam besprochen.
- Der Nachwuchswissenschaftlerin soll vermittelt werden, wie in oberen Hierarchiestufen gearbeitet oder verhandelt wird.
- Shadowing kann aber auch umgekehrt erfolgen: Auch für die Mentorin bzw. den Mentor kann es interessant sein, die Mentee in ihrer beruflichen Umgebung zu erleben und Feedback zu geben.

### **Zugang zu relevanten Netzwerken**

- Vorstellung der Mentee in verschiedenen Kreisen, wie z.B. im Arbeitsfeld, auf Netzwerkveranstaltungen
- Kontakte knüpfen zu einzelnen Personen oder über sonstige Veranstaltungen

## Moderieren und Strukturieren von Mentoring-Gesprächen



### 1. Thema festlegen

Das Thema der Sitzung sollte so gestaltet werden, dass es innerhalb von 1,5 bis 2 Stunden bearbeitbar ist. Wenn möglich, sollte das Thema der Mentorin bzw. dem Mentor vorab unterbreitet werden. Zu Beginn des Gesprächs schildert die Mentee am besten eine konkrete Situation, die das zu erörternde Problem exemplarisch zeigt. Daran anschließend sollte eine möglichst konkrete Frage formuliert werden.

### 2. Verstehen und Erkunden

Als Mentor\*in haben Sie die Aufgabe, das Problem der Mentee zu verstehen und einführend zuzuhören. Dazu stellen Sie der Mentee Fragen zu den Hintergründen, bis Sie die Situation verstanden haben. Ihre Erfahrungen tun Sie durch Ihre Fragen an die Mentee kund. Ziel ist das Verstehen des Problems („Was haben Sie schon versucht, um das Problem zu lösen?“) und nicht das nahelegen von Lösungen („Haben Sie schon XY versucht?“). Ihre Hauptaufgabe als Mentor\*in ist es, Fragen zu stellen und auf diese Weise die Mentee zum Nachdenken zu bewegen.

### 3. Feedback geben und Optionen entwickeln

Geben Sie der Mentee Feedback, wie ihr Verhalten auf Sie wirkt. So wie Ihre Gesprächspartnerin auf Sie wirkt, könnte sie auch auf andere wirken. Das kann der Mentee helfen, einen Eindruck über ihre Außenwirkung zu erlangen. Entwickeln Sie gemeinsam mit der Mentee Optionen für das Problem oder bieten Sie mögliche Lösungsideen an. Ihre Aufgabe ist es, immer wieder ein zu bewältigendes Anliegen einzugrenzen und bei Abschweifungen zurück zum Thema zu führen.

### 4. Gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickeln

Im letzten Schritt bewerten Sie gemeinsam mit der Mentee die erarbeiteten Optionen und leiten Lösungsmöglichkeiten ab. Es liegt in der Verantwortung der Mentee, für welche Lösung sie sich entscheidet. Sie stehen dabei beratend zur Seite und planen gemeinsam mit der Mentee die Umsetzung.

## Beispielhafte systemische Fragen

### 1. Allgemeine Fragen zum Kontext

Was sollte auf keinen Fall herauskommen?

Was sind Ihre Erwartungen an mich als Mentor\*in? (Beratung, Erfahrungen hören, ermutigen, einfach mal zuhören...)

### 2. Fragen zum Problemkontext

Wann, seit wann, in welcher Intensität und wo zeigt sich das Problem?

Warum ist das Problem gerade jetzt wichtig?

Welche Sicht haben andere?

Wer trägt alles zum Gelingen des Projekts bei? Wodurch?

Worin liegen die Vorteile, das Problem zu haben?

Was hat dazu beigetragen, dass es nicht längst viel schlimmer geworden ist?

### 3. Bisherige Lösungsversuche

Was wurde bisher unternommen?

Wie erklären Sie sich, dass das nicht erfolgreich war?

Wer ist noch dabei, eine Veränderung herbeizuführen und mit welchem Erfolg?

### 4. Konkretisierungsfragen

Angenommen, ich würde das Verhalten von Person X durch eine Videokamera sehen, was genau würde ich sehen?

Was ist ein konkretes Beispiel für das Problem?

Wie könnte das Problem verschlimmert werden?

Was können Sie tun, um das Problem zu verschlimmern, zu behalten, zu verstetigen?

Wie können Ihnen andere dabei helfen?

### 5. Fragen zum Lösungskontext

Was wollen Sie bewahren, woran wollen Sie festhalten? Was soll auch nachher so sein wie vorher?

Woran würden Sie konkret erkennen, dass das Problem gelöst ist?

Was wäre das erste Anzeichen dafür, dass sich etwas ändert?

Angenommen, das Problem wäre gelöst, was wäre hilfreich, die Lösung zu ermöglichen?

Auch wenn noch nicht alles erledigt ist, was können wir für heute als Fortschritt festhalten?

### 6. Fragen zu Möglichkeitskonstruktionen

Angenommen, dass...; Was wäre, wenn ...; Gesetzt den Fall, dass ...; Wer würde dann wie reagieren?

Angenommen, ein Experte für XX wäre hier: Welche Lösung würde er für das Problem sehen?

Angenommen, Sie wären Ihre eigene Beraterin: Was würden Sie sich raten?

### 7. Fokussierung auf Situationen, in denen das Problem nicht auftritt (Ausnahmen)

Wie oft, wie lange, wann ist das Problem nicht aufgetreten?

Was haben Sie in diesen Zeiten anders gemacht?

Wann gelingt die Zusammenarbeit gut?

Was müssen Sie tun, um mehr davon zu machen?

## Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören bedeutet,

- dass sich die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner angenommen fühlt.
- zu verstehen, was die Andere bzw. den Anderen bewegt, was sie\*er fühlt, was sie\*er zum Ausdruck bringen will.
- die Gesprächspartnerin bzw. den Gesprächspartner implizit zu ermutigen, zu sprechen und sich zu öffnen.
- ein einführendes Eingehen auf die Andere bzw. den Anderen.  
auch auf nichtsprachliche Äußerungen wie Stimme, Mimik und Körpersprache zu achten.
- Das Gesagte zu verstehen und nicht nur zuzustimmen!



Schenken Sie Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihrem Gesprächspartner Ihre volle Aufmerksamkeit	Wiederholen Sie mit eigenen Worten die sachliche Aussage Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihres Gesprächspartners.	Wiederholen Sie die emotionale Aussage Ihres Gegenübers.
- Blickkontakt - „Mhm“, „Ja“ genügen; nicht unterbrechen	- Mit eigenen Worten wiederholen und zusammenfassen	- Gefühle verbalisieren - Sich in Ihr Gegenüber hineinversetzen - Wünsche heraushören

Geben Sie der Mentee Rückmeldung, wie das Gesagte auf Sie wirkt. Seien Sie dabei beschreibend und geben Sie Ich-Botschaften, wie z.B. „Wenn Sie mir erzählen, wie Sie sich in diesem Konflikt verhalten haben, wirkt das auf mich, als hätten Sie sich sehr schnell auf eine einzige Lösung festgelegt“. Das hilft der Mentee, einen Eindruck von ihrer Außenwirkung zu bekommen. Wichtig ist dabei, die Aussagen nicht zu verallgemeinern, sondern am konkreten Beispiel darzustellen.

Lassen Sie der Mentee den Freiraum, das Feedback anzunehmen oder abzulehnen. Spiegeln Sie gezielt die Stärken der Mentee wieder und ermutigen Sie sie. Hauptaufgabe von Mentorinnen und Mentoren ist es, Fragen zu stellen, die die Mentee zum Nachdenken bewegen. Sie können der Mentee dazu verhelfen, eine neue Perspektive einzunehmen.



Wenn Sie Fragen zum Programm haben oder eine individuelle Vorbereitung auf Ihre Rolle als Mentorin bzw. als Mentor wünschen, freue ich mich, wenn Sie auf mich zukommen:

Dr. Elena Köstner | Koordinatorin Coaching- und Mentoringprogramm | Stabsabteilung Chancengleichheit | Universität Bayreuth | Universitätsstraße 30 / B3 / Raum 20 | 95447 Bayreuth | +49 (0)921 55 2192 | [Elena.Koestner@uni-bayreuth.de](mailto:Elena.Koestner@uni-bayreuth.de)



**UNIVERSITÄT  
BAYREUTH**

CHANCEGLEICHHEIT