

AUFWIND
mit Mentoring

Empfehlungen für gelungene Mentoring- Beziehungen

Handreichung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



LaKoG

AUFWIND mit Mentoring

Empfehlungen für gelungene
Mentoring-Beziehungen

Handreichung

IMPRESSUM

Dr. Dagmar Höppel
Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den
wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG)

Universität Stuttgart
Kronenstraße 36
70174 Stuttgart

Projektleitung:
Dr. Dagmar Höppel

Henrik Andersen, B.A.
Martina Berenz, M.A.
Dr. Mayra Ruiz Castro
Dr. Emily Overbeck
Sara Raudies, Dipl.-Päd.
Jennifer Sieber, Dipl.-Soz.Wiss.

unter Mitarbeit von:
Beate Brandl, B.A.
Christina Elfeldt, B.A.
Urs Försterling, B.A.
Ahmet Tokat, B.A.

Fotos: Astrid Untermann, Esslingen
Graphik: Vlatka Nikolic-Onea, Konstanz
Druck: Steinkopf Druck, Stuttgart

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP0935 und 01FP0936 gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

August 2014

INHALT

Abbildungsverzeichnis	3
Grußwort	4
Vorwort	5
1. „Aufwind mit Mentoring“ – Einführung	6
1.1 Ausgangssituation.....	7
1.2 Projektkonzeption und Zielsetzung.....	8
1.3 Die Mentoring-Landschaft in Deutschland.....	10
1.4 Auswahl der teilnehmenden Mentoring-Programme.....	13
1.5 Methoden-Mix.....	14
1.6 Programmspezifische Berichte.....	17
2. Die teilnehmenden Mentoring-Programme	18
3. Zentrale Ergebnisse	22
3.1 Erwartungen der Mentees.....	23
3.2 Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm.....	24
3.3 Effekte der Mentoring-Beziehung.....	26
3.4 Gleichstellungseffekte.....	31
3.5 Zusammenfassung.....	40
4. Gute-Praxis-Beispiele: Programmkoordinatorinnen informieren	43
5. Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung	49
5.1 Sieben Schritte zum Aufbau einer guten Mentoring-Beziehung.....	49
5.2 Mentoring-Beziehungen und ihr Beitrag zur Achtsamkeit für Chancengleichheit.....	62
5.3 Herausforderungen und Empfehlungen für Programmleitung und -koordination.....	65
5.4 Herausforderungen und Empfehlungen für Hochschulen.....	69
6. Ausblick	76
Anhang	78
Literaturverzeichnis.....	78
Abkürzungsverzeichnis.....	84

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Definition von Mentoring des Eument-net und des Forum Mentoring e.V.....	8
Abbildung 2: Forschungsgegenstand.....	9
Abbildung 3: Projektziele.....	9
Abbildung 4: Projektphasen.....	10
Abbildung 5: Mentoring-Programme an deutschen Hochschulen.....	11
Abbildung 6: Die neun ausgewählten Mentoring-Programme.....	14
Abbildung 7: Übersicht der geführten Interviews.....	15
Abbildung 8: Wortwolke aus den qualitativen Interviews.....	16
Abbildung 9: Rücklaufquote.....	16
Abbildung 10: Programmübersicht.....	20
Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem Programm nach Fachdifferenzierung.....	25
Abbildung 12: Effekte nach Statusgruppe.....	28
Abbildung 13: Die stärksten qualitativen Effekte nach Statusgruppe.....	29
Abbildung 14: Stärkung der individuellen Fortentwicklung.....	29
Abbildung 15: Multiplexität der Effekte – Emotionale und fachliche Nähe.....	30
Abbildung 16: Einschätzung zur Chancengleichheit, Studium-Beruf (links) und „High Potentials“ (rechts).....	32
Abbildung 17: Einschätzung zur Chancengleichheit, MINT (links) und nicht MINT (rechts).....	34
Abbildung 18: Einschätzung zur Chancengleichheit, Mentorinnen (links) und Mentoren (rechts).....	36

GRUSSWORT

Das „Aufwind-Projekt“ ist aus einer Initiative des Bundesverbands Forum Mentoring e.V. hervorgegangen. Es ist also ein lange gehegtes Vorhaben, das schließlich durch engagierte Kolleginnen verwirklicht werden konnte. Hierfür unseren herzlichen Dank.

Dass jetzt Ergebnisse der Studie vorliegen und veröffentlicht werden können, freut sehr!

Bei der Gründung des Forum Mentoring e.V. im Jahr 2006 waren es zuerst wenige Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen, die sich zusammengeschlossen haben: zum Austausch, zur Vernetzung und vor allem zum sachlichen Input und Wissenstransfer. Mittlerweile hat das Forum Mentoring e.V. mehr als 100 Mitglieder. In verschiedenen Arbeitsgruppen steht immer die Weiterentwicklung der Programminhalte und der Programmqualität im Vordergrund: Diskutiert werden neue Formate, Besonderheiten unterschiedlicher Fachkulturen und Statusgruppen, sich abzeichnende Tendenzen werden kritisch hinterfragt. Ziel ist es, immer eine – möglichst – gemeinsame Position zu aktuellen Fragen zu definieren. Ein Beispiel: Die mittlerweile in der vierten Auflage vorliegenden Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft, die Maßstab unserer Arbeit geworden sind und die wir dynamisch weiterentwickeln.

Und gerade vor diesem Hintergrund begrüßen wir als Bundesverband der Mentoring-Programme in der Wissenschaft das Projekt „Aufwind mit Mentoring“ ganz besonders.

Denn das Projekt als solches und die Ergebnisse der Studie liefern uns und allen, die die

Qualität von Mentoring in der Wissenschaft sichern und verbessern wollen, wertvolle Erkenntnisse für die eigene Institution und für die eigene Arbeit.

Die Studie belegt: Mentoring-Programme haben sich als Instrumente erfolgreicher Nachwuchsförderung bewährt. Kontinuität der Programme ist ein zentrales Erfolgskriterium. Durch begrenzte Projektzeiträume entstehen Qualitätsverluste.

Dass wir Forschungsergebnisse vorliegen haben, die Auskunft über die Programmeffizienz geben und gleichzeitig eine Menge Entwicklungspotenzial bieten, ist sehr erfreulich.

Dies bestätigt uns in unseren Forderungen und Qualitätskriterien, gibt uns aber vor allem auch die Chance, noch besser zu werden. Denn das muss immer das Ziel sein, kontinuierlich zu optimieren, in der Mentoring-Beziehung, in den Seminaren zur Erweiterung von Schlüsselkompetenzen, im Networking und vor allem auch, und das wird in dieser Studie besonders deutlich, mit der dauerhaften Implementierung von Mentoring-Programmen in der Wissenschaft.

Allen Mentoring-Maßnahmen und weiteren Forschungsvorhaben in diesem Bereich wünsche ich viel Erfolg.



Sibylle Brückner
Erste Vorsitzende, Forum Mentoring e.V.,
Universität Würzburg

VORWORT

Die Erhöhung des Frauenanteils in akademischen Spitzenpositionen und in Bereichen, in denen sie im Studium nach wie vor stark unterrepräsentiert sind, ist ein zentrales gleichstellungspolitisches Ziel vieler Hochschulen. Mentoring-Programme sollen Abhilfe schaffen, indem sie die Hochschulen dabei unterstützen, Studentinnen zu halten, deren berufliche Übergänge zu begleiten und Wissenschaftlerinnen dabei zu unterstützen, ihre Kompetenzen und Karriereoptionen individuell aber auch strukturell besser ausschöpfen zu können.

Viele Einzelberichte legen Zeugnis über die Erfolge der Programme ab. Erkenntnisse über die Funktionsweise von Mentoring, die durch den Vergleich verschiedener Programme gewonnen werden, fehlten bislang. Diese Lücke schließt die Aufwind-Studie.

Die Handreichung zielt darauf ab, Elemente aufzuzeigen, die zum Aufbau erfolgreicher Mentoring-Beziehungen beitragen und die Nachwuchswissenschaftlerinnen darin unterstützen, ihre Karriereziele in Wissenschaft und Wirtschaft erfolgreich umzusetzen. Dabei ist es auch ein Ziel, zu erkennen, welche Herausforderungen mit akademischen Spitzenpositionen verbunden sind und welche strukturellen Hürden durch hinderliche Rahmenbedingungen zu überwinden sind.

Die Handreichung basiert auf Ergebnissen der Studie „Aufwind mit Mentoring“, die neun Mentoring-Programme bundesweit evaluiert hat. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

Die Handreichung wendet sich an Hochschulleitungen, Gleichstellungsbeauftragte, Mentoring-Programmleitungen und -koordinatorinnen ebenso wie an Mentees, Mentorinnen und Mentoren, die mehr über Mentoring und seine Wirksamkeit erfahren wollen und gemeinsam das Ziel verfolgen, den Talenten des weiblichen akademischen Nachwuchses bislang verschlossene Zugänge in die akademischen Spitzenpositionen zu öffnen. Dabei galt es vordergründig, zunächst die Mentee und ihre persönliche Entwicklung in das Sichtfeld zu nehmen, im Hintergrund galt der Blick aber gleichzeitig den strukturellen und kulturellen Faktoren, die wirkmächtig Normen setzen und den Hochschulalltag prägen.

Die Handreichung setzt sich aus drei Teilen zusammen: Im 1. Teil werden die evaluierten Programme kurz und zentrale Ergebnisse der Studie vorgestellt. Im 2. Teil werden Gute-Praxis-Beispiele und im 3. Teil Handlungsempfehlungen für Qualitätssicherung vorgestellt, in die auch Ergebnisse der Aufwind-Fachtagung eingeflossen sind.

Die Handreichung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie will eine Hilfe zur Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen sein, mit denen Hochschulen letztlich im Zuge ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen auch über die Karrieren von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern entscheiden.

Wir wünschen viel Erfolg damit.

Für das Aufwind-Team

Dr. Dagmar Höppel



Dr. Dagmar Höppel
(Leiterin der Geschäftsstelle der LaKoG)

1. „AUFWIND MIT MENTORING“ – EINFÜHRUNG

Der Weg in akademische Spitzenpositionen ist für Wissenschaftlerinnen auch bei besseren Leistungen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen steinig. Von Qualifikationsstufe zu Qualifikationsstufe verliert die Scientific Community überproportional weibliche Talente. Zahlreiche Maßnahmen und Programme wurden entwickelt, um mehr Frauen in der Wissenschaft zu halten. Eine Maßnahme mit großem Zuspruch und Entwicklungspotential sind Mentoring-Programme. Das Forschungsprojekt „Aufwind mit Mentoring“ entstand aus einer Initiative des Forum Mentoring e.V. Dieses Forschungsvorhaben wurde im Themenschwerpunkt „Frauen an die Spitze“ im Rahmen des Förderbereichs „Strategien zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Bildung und Forschung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Dem Forschungsprojekt „Aufwind mit Mentoring“ ging es daher im Kern darum, die Wirksamkeit von Nachwuchsfördermaßnahmen zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft am konkreten Beispiel von Mentoring-Maßnahmen zu untersuchen. Dazu wurden deutschlandweite, vergleichende Programmevaluationen durchgeführt. Relevante Analyse Kriterien waren z.B. die Anbindung der Programme innerhalb der Hochschule, die personelle Ausstattung, der Grad an Verstetigung und die einzelnen Elemente der Mentoring-Maßnahme (das sogenannte „Rahmenprogramm“). Eine programmübergreifende Untersuchung der zahlreichen Aspekte von Mentoring-Beziehungen lieferte zudem belastbare Ergebnisse bzgl. der Wirksamkeit von bestimmten Mentoring-Konstellationen. Mittels dieses diversen Analysekonzepts konnten innovative Gute-Praxis-Beispiele zu Mentoring in Hochschulen herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen zur Qualitätssicherung für zukünftige Projekte generiert werden.

1.1 AUSGANGSSITUATION

Die Praxis, (erfahrungs-)jüngere Personen durch Mentoring zu fördern, ist traditionsreich und weit verbreitet. Man unterscheidet dabei zwischen informellem oder „natürlichem“ Mentoring, welches sich fern der organisationalen Einflussnahme entwickelt, und dem formellen Mentoring¹, das bewusst als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt wird. Nach einer international vergleichenden Studie von Eument-Net² wird Mentoring vor allem in den USA, Australien und dem deutschsprachigen Raum eingesetzt (eument-net 2008). Gerade in Deutschland, der Schweiz und Österreich hat Mentoring in den letzten Jahren einen Aufschwung erlebt, der scheinbar noch lange nicht vorbei ist. Damit einher geht die Vorstellung von Mentoring als „Allheilmittel“ der Nachwuchsförderung, das im Gegensatz zu vielen anderen Personalentwicklungsmaßnahmen seine Effekte auch mit geringem personellen Aufwand generiert. Das „Aufwind-Projekt“ interessiert speziell Mentoring-Programme an deutschen Hochschulen, die im Rahmen von Frauenförderungs- bzw. Gleichstellungsprogrammen vor allem Studentinnen, Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen auf ihrem (wissenschaftlichen) Karriereweg unterstützen sollen.

Gleichzeitig steht die Forschung im Bereich Mentoring, insbesondere im deutschsprachigen Raum, noch am Anfang. Für die Programme an deutschen Hochschulen liegen zwar kurzfristige Programmdokumentationen und -berichte vor (z.B. Findeisen 2007; Heilmeier 2006; Lask 2007). Hier werden jedoch vor allem einzelne Programmteile evaluiert und die Zufriedenheit mit dem Programm analysiert. Evaluationen, die Langzeiteffekte in den Blick nehmen, die sich auch auf die Auswirkungen der Programme insgesamt beziehen oder gar vergleichende Studien mehrerer Programme gibt es nur vereinzelt (z.B. Franzke 2003; Kurmeyer 2005; Leicht-Scholten 2009).

Einerseits fehlt damit ein umfassender Überblick über die Mentoring-Landschaft im deutschen Hochschulraum. Andererseits blieben bislang zahlreiche Fragen unbeantwortet, die nur mit einem programmübergreifenden Evaluationsansatz geklärt werden können, so z.B. wie Mentoring in den einzelnen Hochschulen verankert ist, was die verschiedenen Programme verbindet und was sie unterscheidet, und letztlich welche Programmmerkmale Mentoring-Funktionen besonders unterstützen.

.....

- 1 Im Folgenden ist mit „Mentoring“ immer „formelles Mentoring“ gemeint, sofern nicht anders gekennzeichnet.
- 2 Das Projekt Eument-Net wurde im 6. EU-Rahmenprogramm (2002-2007) gefördert und vernetzt akademische Mentoring-Programme für Frauen europaweit. Für mehr Informationen zu dem Projekt siehe www.eument-net.eu.

Vor allem bezüglich der Auswirkungen, die Mentoring nicht nur auf individueller, sondern auch auf struktureller Ebene hat, gibt es bislang wenig wissenschaftliche Untersuchungen. Jennifer de Vries hat beispielsweise anhand eines australischen Mentoring-Programms untersucht, welcher Wandel sich bzgl. Genderkompetenz bei den MentorInnen vollzieht und welche Effekte Mentoring im Bereich von organisationalem Wandel hervorbringen kann (Vries 2006; Vries 2011). Ähnliche Untersuchungen für die deutsche oder deutschsprachige Hochschullandschaft fehlen jedoch.³

Das Projekt „Aufwind mit Mentoring“ schließt diese Lücken. Am Beispiel von neun Mentoring-Programmen an deutschen Hochschulen wird die Wirksamkeit von systematischen Nachwuchsfördermaßnahmen zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft auf individueller und struktureller Ebene analysiert.

1.2 PROJEKTKONZEPTION UND ZIELSETZUNG

Dem Projekt „Aufwind mit Mentoring“ liegt die Definition von Mentoring zu Grunde (siehe Abbildung 1), die auf Begriffsbestimmungen von Eument-net und dem Forum Mentoring e.V. basiert.

Abbildung 1: Definition von Mentoring des Eument-net und des Forum Mentoring e.V.

DEFINITION	Mentoring ist ein erfolgsorientiertes Instrument der individuellen Nachwuchsförderung und bietet qualifizierten, motivierten Nachwuchskräften Beratung und Förderung in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. Mentoring basiert in der Regel auf einer persönlichen Beratungsbeziehung, in der die erfahrungsjüngere Person – die so genannte Mentee – über eine erfahrene Mentorin bzw. einen erfahrenen Mentor in ihrer Entwicklung und Karriereorientierung gefördert und gestärkt wird. Dabei stehen neben dem Austausch von persönlichen Erfahrungen die Vermittlung von Kontakten und Zugangsmöglichkeiten zu beruflichen und wissenschaftlichen Strukturen, Informationsquellen und Netzwerken im Zentrum der Mentoring-Beziehung.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LaKoG 2010, eigene Darstellung

³ Detaillierte Ausführungen bzgl. des Forschungshintergrunds zu Effekten von Mentoring s. Ergebnisse der Studie „Aufwind mit Mentoring“, s. Kap. 7.

Abbildung 2: Forschungsgegenstand

Evaluation von Mentoring-Programmen	Auswirkungen
Vergleich von Mentoring-Programmen	Berufs- und Karriereverläufe von Mentees
Sichtung von Innovationen „Mentoring-Best-Practice Modellen“	Professionelles Selbstverständnis und Führungskompetenzen der MentorInnen
(Weiter-)Entwicklung von Qualitätsstandards	Institutionelle Strukturen und Wissenschaftskulturen
Ableitung von Handlungsempfehlungen	

LaKoG 2010, eigene Darstellung

Forschungsgegenstand waren zum einen Programmevaluationen, zum anderen die Wirksamkeit von Mentoring-Programmen auf individueller und struktureller Ebene. Untersucht wurden dabei die Auswirkungen von Mentoring bei den Mentees, den MentorInnen sowie innerhalb der Hochschule (siehe Abbildung 2).

Entsprechend wurden mit dem Forschungsprojekt drei Hauptziele verfolgt: die Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft zu analysieren, die Wirksamkeit des Konzepts Mentoring zu untersuchen und Handlungsansätze zur Förderung von Chancengleichheit und Integration von Genderfragen zu entwickeln.

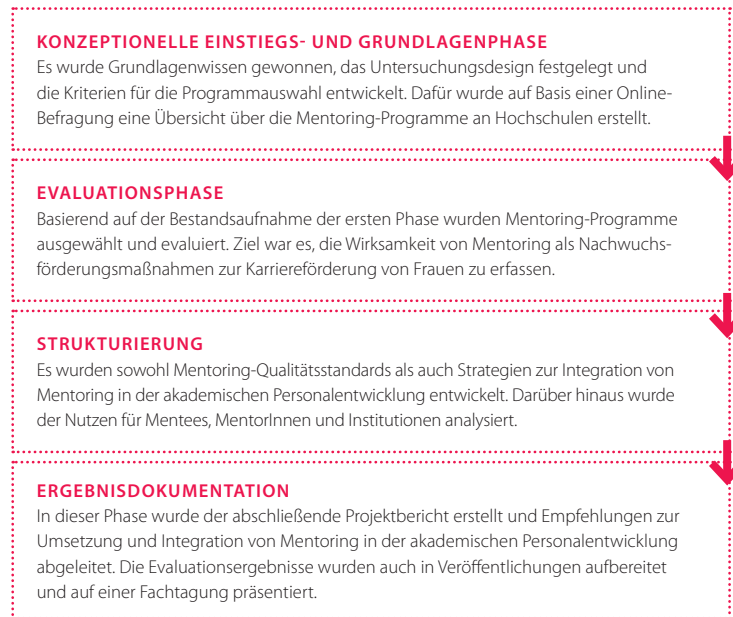
Abbildung 3: Projektziele

Ziel 1: Karriereförderung	Ziel 2: Gleichstellung	Ziel 3: Handlungsansätze
Analyse der Wirksamkeit von systematischen Nachwuchsfördermaßnahmen zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft am Beispiel von Mentoring-Programmen an deutschen Hochschulen.	Analyse der zentralen Aspekte der Wirksamkeit des Handlungskonzeptes Mentoring in der Wissenschaft zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern.	Entwicklung von Handlungsansätzen zur Förderung der Chancengleichheit und zur Integration von Genderfragen in der akademischen Personalentwicklung in Forschung und Wissenschaft.

LaKoG 2010, eigene Darstellung

Das Projekt wurde in vier Phasen durchgeführt, deren jeweilige Inhaltsschwerpunkte sind der Abbildung 4 zu entnehmen.

Abbildung 4: Projektphasen



LaKoG 2010, eigene Darstellung

1.3 DIE MENTORING-LANDSCHAFT IN DEUTSCHLAND

Um zunächst einen Überblick über die Mentoring-Landschaft zu erhalten, wurde vom 14.05.2010 bis zum 30.06.2010 eine deutschlandweite Online-Erhebung durchgeführt. Ziel war es, eine Übersicht der akademischen Mentoring-Programme zu erhalten.

Akademische Mentoring-Programme aus ganz Deutschland wurden gebeten, Fragen zu folgenden Komplexen zu beantworten:

- Zielgruppe und Zielsetzung
- Programmkonzeption
- strukturelle Anbindung und Vernetzung
- Rahmendaten des Programms
- durchgeführte Evaluationen
- Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mentoring-Programm
- Beiträge von Mentoring zur Gleichstellung und zur Personalentwicklung

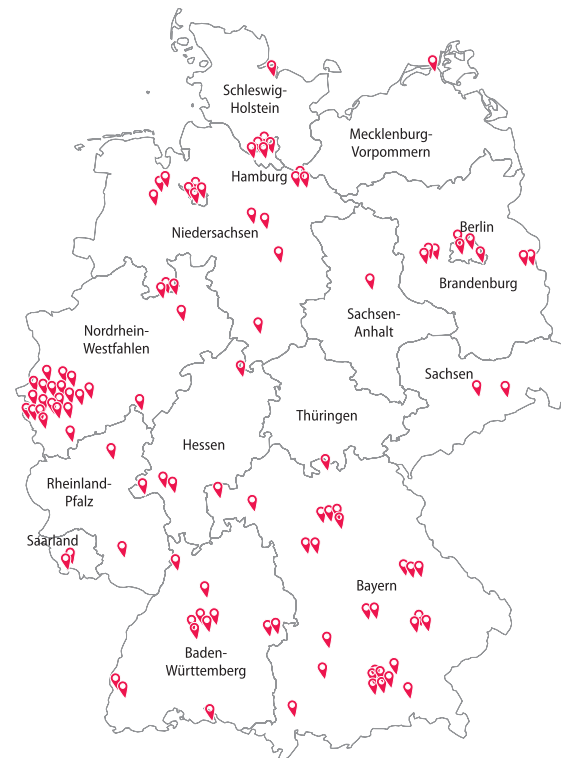


Abbildung 5:
Mentoring-
Programme an
deutschen Hoch-
schulen

LaKoG 2010, eigene
Darstellung

An der Befragung beteiligten sich 117 Programme aus ganz Deutschland. Die Beteiligung war damit sehr hoch⁴. Der Fragebogen wurde zu 94,5 % von Frauen und mehrheitlich (54,7 %) von ProgrammkoordinatorInnen ausgefüllt; in 29,9 % der Fälle füllte die Projektleitung den Onlinefragebogen aus.

Abbildung 5 zeigt, wie sich die Programme geografisch verteilen. Eine starke Konzentration von Programmen ist in Nordrhein-Westfalen zu beobachten. Außerdem finden sich in Bayern⁵ und Baden-Württemberg verhältnismäßig viele Programme. Auch in den Stadtstaaten zeigt sich eine relativ hohe Programmdichte. In den neuen Bundesländern hingegen finden sich nur vereinzelt Mentoring-Programme (Ausnahme: Berlin und Potsdam). Dies ist vermutlich auf die im Allgemeinen eher zurückhaltende finanzielle Unterstützung von Gleichstellungsmaßnahmen in den betreffenden Ländern bzw. Hochschulen zurückzuführen.

⁴ Im Forum Mentoring e.V., dem größten bundesweiten Netzwerk der Mentoring-Programme an deutschen Hochschulen, waren zum Befragungszeitpunkt knapp 80 Mentoring-Programme registriert.

⁵ Hier ist „BayernMentoring“, ein gemeinsames Projekt der bayrischen Fachhochschulen, sehr aktiv.

Folgende zentrale Ergebnisse der Onlinebefragung wurden ermittelt:

- **Frauensache:** Mentoring ist nach wie vor „Frauensache“: 81% der Programme richten sich ausschließlich an weibliche Mentees.
- **Zielsetzungen:** Die meisten Programme wollen vor allem Karrieren von StudentInnen und WissenschaftlerInnen unterstützen. Zum einen beim Übergang vom Studium in den Beruf, zum anderen beim Weg zur Führungsposition in Wissenschaft und Wirtschaft.
- **Fachrichtungen:** Etwa die Hälfte der Programme (54,3%) ist fachspezifisch. Der Zugang zu den anderen Programmen steht allen Fachrichtungen offen. Diejenigen Programme, die sich gezielt an Fachrichtungen richten, beziehen sich meistens auf mehr als eine Fachrichtung. Vor allem die MINT-Fächer sind stark vertreten. Häufig findet sich eine Kombination aus Mathematik/Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften.
- **Mentoringformen:** Fast alle der befragten Programme (91%) basieren auf One-to-one Mentoring-Beziehungen. Interessant ist, dass viele Programme verschiedene Formen von Mentoring miteinander kombinieren. So verwenden Programme bis zu drei verschiedene Formen, die sich gegenseitig ergänzen.
- **Rahmenprogramm:** Die begleitenden Angebote (z.B. Netzwerkangebote, Erfahrungsaustausch, Workshops etc.) haben für die Mentoring-Programme eine hohe Bedeutung, deshalb haben bis auf ein Programm alle ergänzende Angebote für die Mentees und 94% der Programme auch ergänzende Angebote für die MentorInnen.
- **Evaluationen:** Einen sehr hohen Stellenwert haben Programmevaluationen. So führen 93,9% der befragten Programme Evaluationen durch. Allerdings steht den meisten Programmen hierfür kein Budget zur Verfügung. Lediglich 18,1% der Programme verfügen über ein Budget speziell für Evaluationen.
- **Ziele der Evaluationen:** Vor allem Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung (und eine Verbesserung und Weiterentwicklung des Programms) sind Ziele der durchgeführten Evaluationen. Nur selten dienen die Evaluationen auch der Messung langfristiger Effekte und haben das Ziel einer Wirkungsanalyse.

Diese Bestandsaufnahme der deutschen akademischen Mentoring-Landschaft stellt die bis dato umfangreichste Datensammlung in diesem Bereich dar.

1.4 AUSWAHL DER TEILNEHMENDEN MENTORING-PROGRAMME

Anhand der Ergebnisse der ersten Online-Befragung wurde eruiert, welche Kriterien die Mentoring-Programme der zweiten, tiefer gehenden Befragung erfüllen müssen, um einerseits eine programmspezifische Evaluation und andererseits programmübergreifende Analysen zu ermöglichen. Grundsätzlich sollten mindestens acht und maximal zwölf Programme evaluiert werden. Die Programme sollten sich hinsichtlich bestimmter Klassifikationsmuster und bzgl. ihrer Mentoring-Konzepte unterscheiden, jedoch auch eine hohe Vergleichbarkeit aufweisen. Als Voraussetzung für die Teilnahme wurden folgende Kriterien ermittelt:

Voraussetzungen für die Teilnahme

1. Das Programm sollte spätestens 2006 gestartet sein. Dieser Zeitraum war notwendig, damit zum Zeitpunkt der Befragung 2011 für jedes Programm mindestens fünf Jahrgänge von Mentees und MentorInnen zur Verfügung standen. Dies war angesichts teilweise sehr kleiner Jahrgänge besonders relevant.
2. Das Programm sollte entweder Hochschulabsolventinnen bei den Übergangsphasen zur Promotion und/oder in den Beruf (Gruppe Studium-Beruf) unterstützen oder sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen wenden, die sich mindestens in der Endphase ihrer Promotion befanden (Gruppe „High Potentials“). Eine größere Streuung der Programmziele hätte die Vergleichbarkeit der Daten zu stark beeinträchtigt.
3. Das Programm sollte Mentoring-Beziehungen im definierten Sinne vermitteln, d.h. eine One-to-One-Beziehung statt beispielsweise lediglich einem (Gruppen-)Mentoring durch Peers. Dieses Kriterium entsprach dem Forschungsgegenstand, welcher neben Analyse des Rahmenprogramms und der Vernetzungseffekte v.a. die Auswirkungen der Beziehung zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor in den Fokus nahm. Andere Mentoring-Formen wie Peer-Mentoring, Gruppen-Mentoring oder E-Mentoring konnten leider in den Grenzen des Forschungsprojekts keine Berücksichtigung finden.

- Ehemalige Mentees und MentorInnen mussten kontaktfähig sein. Ohne diese Voraussetzung war eine Verbreitung der Fragebögen unter den Programmteilnehmenden nicht möglich und somit eine Teilnahme des Mentoring-Programms an dem Forschungsprojekt ausgeschlossen.

Nach der Durchführung eines erneuten Auswahlverfahrens wurden neun Mentoring-Programme anhand des oben genannten Kriterienkatalogs ausgewählt und mit diesen ein Kooperationsvertrag geschlossen. Abbildung 6 zeigt die ausgewählten Programme.

Abbildung 6: Die neun ausgewählten Mentoring-Programme

„High Potentials“	
plan m Mentoring in Science	Universität Bremen
SelmaMeyerMentoring	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Ina-Pichlmayr-Mentoring	Medizinische Hochschule Hannover
Studium-Beruf & „High Potentials“	
ARIADNETechNat	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
MentHo	Universität Hohenheim
Cornelia Harte Mentoring	Universität zu Köln
Mentoringprogramm Konstanz	Universität Konstanz
mentorING	Technische Universität München
Studium-Beruf	
Thekla Mentoring	Ruhr-Universität Bochum

LaKoG 2010, eigene Darstellung

1.5 METHODEN-MIX

Im Forschungsprojekt „Aufwind mit Mentoring“ wurden sowohl quantitative als auch qualitative Methoden herangezogen. Diese Methodenmischung ermöglichte es, die komplexen Zusammenhänge rund um das Mentoring aus verschiedenen Perspektiven zu erfassen und zu analysieren. Dabei wurde auch auf Erfahrungen zurückgegriffen, die beteiligte Wissenschaftlerinnen während ihrer Tätigkeit im Eument-Net-Projekt sammeln konnten.

Qualitative Interviews

Im Rahmen des qualitativen Teils der Aufwind-Studie wurden insgesamt 84 Interviews geführt. Befragt wurden je Programm drei Tandems⁶, die ProgrammkoordinatorInnen und -leiterInnen, die Gleichstellungsbeauftragten der Hochschulen, VertreterInnen der Hochschulleitungen sowie ggf. KooperationspartnerInnen (siehe Abbildung 7). Die in den Interviews gewonnenen Daten ermöglichten einerseits einen tiefer gehenden Einblick in die Mentoring-Erfahrungen von Mentees und MentorInnen. Andererseits konnten durch die Beteiligung von Programmverantwortlichen und Hochschulleitung wichtige Aspekte bzgl. Personalentwicklung und Gleichstellung erfasst werden.

Abbildung 7: Übersicht der geführten Interviews

	Pro Programm	Insgesamt
Programm-Koordination	1	9
Hochschulleitung	1	9
Gleichstellung	1	9
ggf. KooperationspartnerInnen	–	4
Mentees	3	26
MentorInnen	3	27
Insgesamt	9	84

LaKoG 2010, eigene Erhebung

Abbildung 8 zeigt eine Wortwolke der 64 am häufigsten genannten Begriffe aus den 53 geführten Interviews mit MentorInnen und Mentees.

Je häufiger ein Wort in den Interviews vorkommt, desto größer wird der Begriff in der Wortwolke dargestellt. Worte ohne inhaltlichen Bedeutungen (Konjunktionen, Pronomen, z.B.) wurden aus der Liste gelöscht. Sehr eng verwandte Begriffe wurden zusammengefasst und Wortendungen wurden vereinheitlicht. Beispielsweise steht der Begriff „Netzwerk“ auch für alle Nennungen von „Netzwerke“, „Netzwerken“, „Networks“ und „netzwerken“.

⁶ Tandems sind Mentoring-Paare, also MentorIn und Mentee.

Abbildung 8: Wortwolke aus den qualitativen Interviews



LaKoG 2012, eigene Darstellung, erzeugt mit „Wordle“-Online Software, n=54 Interviews

Quantitative Online-Befragung

Im 2. quantitativen Teil der Aufwind-Studie wurde eine Online-Befragung mit den neun ausgewählten Mentoring-Programmen durchgeführt. Hier haben Mentees und MentorInnen zahlreiche Fragen bezüglich ihrer Mentoring-Erfahrung und ihres Werdegangs beantwortet⁷. Teilweise wurden dabei Mentoring-Paare anonymisiert befragt, so dass neben einer großen Datenmenge für jeweils Mentees und MentorInnen auch tandemspezifische Daten vorliegen (zur Auswertung dieser Befragung siehe im Projektbericht Kapitel 7, 9 und 10). Auf dieser Datengrundlage basieren die programmspezifischen Einzelauswertungen, die den Programmen gesondert zur Verfügung gestellt wurden.

Insgesamt wurden im Rahmen der quantitativen Erhebung 332 Mentees und 248 MentorInnen aus den neun verschiedenen Mentoring-Programmen befragt. Die gesamte Rücklaufquote für alle Mentees betrug 39,4% und 39,1% für MentorInnen und kann für eine Online-Erhebung damit als sehr gut bezeichnet werden.

Abbildung 9: Rücklaufquote

	Versandte Fragebogen	Zugestellte Fragebogen	Rücklauf	(bereinigte) Rücklaufquote
Gesamt				
Mentees	942	842	332	39,4 %
MentorInnen	727	635	248	39,1 %

LaKoG, 2011, eigene Erhebung

⁷ Der Fragebogen kann unter www.aufwind-mit-mentoring.de aufgerufen werden.

Dokumentenanalyse

Des Weiteren wurde eine umfassende Dokumentenanalyse (Programmkonzepte, Webseiten, Werbematerialien, Flyer, etc.) vorgenommen. Diese wurde in erster Linie genutzt, um die detailliert untersuchten Programme umfassend anhand feststehender Dimensionen zu beschreiben und in ihrer Entwicklung zu erfassen.

Fachtagung

Am 14.06. und 15.06.2012 wurden die ersten Projektergebnisse auf der Fachtagung „Aufwind mit Mentoring – Frauen auf dem Weg in akademische Spitzenpositionen“ vorgestellt und mit 90 Expertinnen und Experten aus dem Bundesgebiet sowie dem europäischen Ausland diskutiert. Einzelne Ergebnisse wurden in Workshops vertieft und in die Auswertung und Entwicklung der Empfehlungen integriert. Die detaillierten Ergebnisse sind auf der Projekt-Homepage veröffentlicht⁸.

1.6 PROGRAMMSPEZIFISCHE BERICHTE

Ein direkter Vergleich zwischen den neun Mentoring-Programmen nach einzelnen Kriterien (z.B. der Zufriedenheit mit dem Programm und seinen Elementen) ist wenig sinnvoll, denn mit einer solchen Vorgehensweise wird der Kontext, in welchem sie jeweils agieren, nur unzureichend berücksichtigt. Jede einzelne Hochschule stellt eine spezifische Umgebung für Mentoring-Programme dar, mit besonderen Anforderungen, Voraussetzungen, Unterstützungssystemen, etc. Das Projekt „Aufwind mit Mentoring“ wählte daher die Vorgehensweise, jeweils ein einzelnes Programm mit dem Gesamtergebnis zu vergleichen. So hat jedes Programm die Möglichkeit, festzustellen, hinsichtlich welcher Aspekte die Befragten ihres Programms eine über- oder unterdurchschnittliche Einschätzung abgegeben haben, im Vergleich zu den Ergebnissen der Gesamt-Stichprobe. In Abhängigkeit vom jeweils erzielten Ergebnis bzw. von der Differenz zu der Gesamtverteilung kann jeweils individuell entschieden werden, wo Handlungsbedarf besteht und wo nicht. Erkenntnisse und Empfehlungen aus den programmspezifischen Analysen wurden in den Gesamtbericht integriert.

⁸ Die Ergebnisse finden Sie unter www.aufwind-mit-mentoring.de unter „Ergebnisse“.

2. DIE TEILNEHMENDEN MENTORING-PROGRAMME

Um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der neun ausgewählten Programme darzustellen, wurden zu ihrer Charakterisierung mehrere Vorgehensweisen entwickelt. Zum einen wurden sie gebeten, sich selbst und die besonders charakteristischen programmspezifischen Merkmale zu beschreiben, zum anderen wurden sie gebeten, zu bestimmten zentralen Angaben Auskunft zu geben. Die Angaben wurden dazu genutzt eine Übersichtstabelle zu erstellen.

Abbildung 10 zeigt die Tabelle der Programmübersicht der einzelnen Mentoring-Programme. Dabei ist die Tabelle in einzelne Kriterien untergliedert. Ausgehend von den Zielgruppen und den Zielen der einzelnen Programme, werden der organisatorische Rahmen, das Matching und die Finanzierung dargestellt.

Diese Kriterien wurden als zentrale Merkmale identifiziert, um die Programmcharakteristika und die Nachhaltigkeit der Programme beschreiben zu können.

Es wurden zwei Kategorien zur Unterscheidung des Status der Mentees gewählt:

1. Studium-Beruf: Die Gruppe der Studium-Beruf Mentees sind Studentinnen aller Fachrichtungen, die sich im Haupt- bzw. Masterstudium befinden und damit unmittelbar vor dem Berufseintritt stehen, oder Absolventinnen, die ihr Studium bereits abgeschlossen haben.
2. „High Potentials“: Promovendinnen, Post-Doktorandinnen und Habilitantinnen, die eine Professur oder eine Führungsposition in der Wissenschaft anstreben werden als „High Potentials“ bezeichnet.

Programme, die sich an Mentees im Stadium des Übergangs von Studium in den Beruf befinden, werden mit „SB“ bezeichnet, Programme, die sich an „High Potentials“ richten werden als „HP“ bezeichnet.

Die teilnehmenden Programme, sortiert nach ihren Ortsnamen, sind:

Thekla Mentoring
Ruhr-Universität Bochum



plan m Mentoring in Science
Universität Bremen



SelmaMeyerMentoring
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



SelmaMeyerMentoring

ARIADNETechNat-Mentoring-Programm
Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg



Ina Pichlmayr-Mentoring
Medizinische Hochschule Hannover



MentHo
Universität Hohenheim



Cornelia Harte Mentoring
Universität zu Köln



Mentoringprogramm Konstanz
Universität Konstanz



mentorING
Technische Universität München

mentorING

Abbildung 10: Programmübersicht

		Thekla Mentoring	plan m Mentoring in Science	SelmaMeyer-Mentoring	ARIADNE-TechNat-Mentoring-Programm	Ina-Pichlmayr-Mentoring	MentHo	Cornelia Harte Mentoring	Mentoring-programm Konstanz	mentorING
		Ruhr-Universität Bochum	Universität Bremen	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg	Medizinische Hochschule Hannover	Universität Hohenheim	Universität zu Köln	Universität Konstanz	Technische Universität München
Programmbeginn		2002	2004	2006	2003	2004	2002	2001	2000	2002
Zielgruppe	Studentinnen	x			x		x	x	x	x
	Absolventinnen								x	
	Doktorandinnen		x		x		x	x	x	
	Promovierte			x						
	Post-Doktorandinnen		x			x		x		
	Habilitandinnen		x	x				x		
	bereits habilitierte Wissenschaftlerinnen			x						
	wissenschaftliche Mitarbeiterinnen							x		
	Statusgruppe	SB	HP	HP	SB/HP	HP	SB/HP	SB/HP	SB/HP	SB/HP
	Anteil MINT	86%	67%	31%	100%	22%	43%	10%	20%	100%
Zielsetzung	Frauenanteil Wissenschaft		x	x	x	x		x		
	Frauenanteil Wirtschaft	x		x					x	
	Frauenanteil Führungsposition	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Frauenanteil MINT	x	x		x			x		x
	Karriereplanung/ -entwicklung	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Berufseinstieg	x			x			x	x	x
	Netzwerke	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Anzahl Plätze	(pro Durchgang im Mittel)	–	12	16	20-25	25	10	15-20	30	25
Auswahl Mentees	Profilbogen	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	festgelegte Kriterien	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	persönliches Gespräch	x	x	x	x	x	x	x	x	
Auswahl MentorIn	Profilbogen	x			x		x	x	x	x
	festgelegte Kriterien	x	x	x	x	x				
	persönliches Gespräch		–	x		x	x	x	x	
Matching	Mentees selbst aktiv		x		x			x		
	durch Koordination	x		x	x	x	x	x	x	x
Rollenvorbereitung	durch Koordination	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zielvereinbarung		–	–	–	empfohlen	–	empfohlen	empfohlen	empfohlen	empfohlen
empfohlene Dauer	(in Monaten)	12	18	18	18	18	12	12-24	12	12
empfohlene Anzahl Treffen	(pro Jahr)	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	keine	3-5	+5	8-10 (insg.)
Elemente des Rahmenprogramms	Auftaktveranstaltung	x	x	x	x	x		x	x	x
	Halbzeitreflexion	x	x	x	x	x		x		x
	Abschlussveranstaltung	x	x	x	x	x		x	x	x
	Workshops	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Netzwerkveranstaltungen	x		x	x	x	x	x	x	x
	Coachings				x	x	x	x		
	Stammtische		x	x	x	x		x	x	x
Teilnahme am Rahmenprogramm	Mentees	obligatorisch	teils/teils	teils/teils	teils/teils	obligatorisch	teils/teils	freiwillig	obligatorisch	teils/teils
	MentorInnen	–	empfohlen	–	empfohlen	empfohlen	empfohlen	–	–	–
Verortung an der Hochschule		Verwaltung	Verwaltung	Gleichstellung	Gleichstellung	Gleichstellung	Gleichstellung	Gleichstellung	Verwaltung	Gleichstellung
Finanzierung	Hochschule	x	x		x	x	x	x	x	
	anderweitig		x	x			x	x	x	x
Verstetigung		ja	ja	nein	nein	ja	ja	nein	nein	ja

LaKoG 2014, eigene Darstellung, Stand 2015

3. ZENTRALE ERGEBNISSE

Basierend auf den in der 1. Online-Erhebung ermittelten Kriterien wurden neun Mentoring-Programme ausgewählt und online befragt sowie unterstützend insgesamt 83 Interviews mit Mentoring-Tandems, Hochschulverantwortlichen, Projektleitungen und Gleichstellungsexpertinnen geführt. Der Rücklauf der Erhebung bei den Mentees und Mentoren und Mentorinnen lag jeweils bei rund 40% und kann für eine schriftliche Befragung als sehr gut bezeichnet werden. Konkret beteiligten sich 332 Mentees und 248 Mentorinnen und Mentoren an der Erhebung.

Die online befragten Mentees wurden differenziert nach zwei Faktoren analysiert: zum einen ihrem akademischen Status im Übergang zur Wissenschaft oder zum Beruf (Studium-Beruf), zum anderen im Bereich der akademischen Qualifizierung, im besten Fall auf dem Weg zur Professur („High Potentials“). Betrachtet man die Stichprobe nach diesen beiden Statusgruppen, zeigt sich, dass 63% der Mentees zur Statusgruppe Studium und Beruf und 37% zur Statusgruppe „High Potentials“ gehören. Zusätzlich wurden sie nach ihrer Fachzugehörigkeit analysiert. Sechs der neun im Projekt „Aufwind mit Mentoring“ teilnehmenden Programme sind für alle Fachrichtungen offen, drei weitere richten ihr Angebot überwiegend an Frauen aus dem MINT-Bereich⁹. Der Fokus auf dem MINT-Bereich wurde gewählt, weil Frauen gerade in diesen Studienfächern noch stark unterrepräsentiert sind. Neben der Differenzierungslinie Studium-Beruf und „High Potentials“ interessiert, ob Mentees im MINT-Bereich verortet sind oder nicht: 56% der Mentees gehören zur Gruppe „MINT“ und 44% zur Gruppe „nicht MINT“.

Ein im Kontext von Karriereförderung besonders interessanter Aspekt ist die schulische Leistung der Mentees. Nach Angaben der Mentees haben knapp 53% die Abiturnote „sehr gut“, 40% „gut“ und lediglich 7% „befriedigend“ erhalten. Mit einem Abitur-Durchschnitt von 1,77 (Studium-Beruf: 1,77; „High Potentials“: 1,53) legen die Teilnehmerinnen damit im Vergleich zum Bundesdurchschnitt¹⁰ eine sehr gute Leistung vor. Auch die Notendurchschnitte für

.....
⁹ MINT ist ein Akronym, das für „Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik“ steht und im deutschsprachigen Raum inzwischen sehr gebräuchlich ist.

¹⁰ Aufgrund der Bildungshoheit der Länder fallen die Abiturschnitte je nach Bundesland leicht unterschiedlich aus, pendeln aber um den Wert 2,4 herum (in Baden-Württemberg bspw. lag er 2011 bei 2,37) (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2012).

die Dissertationen sind sehr gut: Knapp 18% der promovierten Mentees haben mit der Note „summa cum laude“ abgeschlossen, 70% haben die Note „magna cum laude“, 8% die Note „cum laude“ und nur knapp 1% haben die Note „rite“ erreicht.

Ein Forschungsinteresse bestand des Weiteren darin, zu untersuchen, ob es zwischen Personengruppen, die Mentoring in Anspruch genommen haben und denjenigen, bei denen das nicht der Fall gewesen ist, einen Unterschied hinsichtlich ihrer Karriereverläufe und ihrer beruflichen Einstellungen gibt. Hierfür wurde eine Vergleichsgruppe herangezogen: Die Daten wurden mit anderen Evaluationsstudien verglichen (Studium-Beruf mit der HIS-Absolventenstudie (Briedis 2007) und die Daten der „High Potentials“ mit einer Befragung ehemaliger DFG-StipendiatInnen (Enders; Mugabushaka 2004)).

Auch im Vergleich mit der HIS-Absolventenstudie zeigte sich, dass die befragten Mentees überdurchschnittliche Studienabschlussnoten erreichten. Die befragten Mentees der Aufwind-Evaluation schließen ihr Studium häufiger mit der Bestnote „sehr gut“ (47%; HP: 61%) ab, bei der Note „gut“ überwogen die befragten Absolventinnen der HIS-Evaluation (Briedis 2007).

Darüber hinaus nehmen Mentoring-Teilnehmerinnen häufiger an, dass ihre berufliche Position den Inhalten ihres Studiums entspricht. Sie sind mit Einzelaspekten bezüglich der beruflichen Stellung deutlich zufriedener als die HIS-Vergleichsgruppe (Briedis 2007).

Bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen zeigt sich, dass sie hinsichtlich der Publikationen und der Drittmittelinwerbung im DFG-Vergleich nicht nur gut mithalten können, sondern abhängig vom Fachbereich deutlich besser abschneiden als die Vergleichsgruppe.

3.1 ERWARTUNGEN DER MENTEEES

Betrachtet man die Erwartungen der unterschiedlichen Zielgruppen, so zeigt sich, dass die vier unterschiedlichen Mentee-Gruppen mit ungleichen Erwartungen starten. Für die Mentees der Statusgruppe Studium-Beruf, die aus den MINT-Fachbereichen sind, war vor allem der Einblick in den Berufsalltag wichtig. Berufliche Ziele konkretisieren wollten im Rahmen des Programms vor allem die Mentees aus den nicht MINT-Fachbereichen der Statusgruppe Studium-Beruf. Den „High Potentials“ aus dem MINT-Bereich ging es vor allem um die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen, während für die

„High Potentials“ aus den nicht MINT-Bereichen der Erfahrungsaustausch am wichtigsten war. Dass diese Erwartungen in hohem Maße erfüllt wurden, zeigt die hohe Zustimmung der Mentees beim Grad der Zielerreichung (Studium-Beruf: 67,2%; „High Potentials“: 65,8%).

Als Ergebnis lässt sich feststellen, dass für die Erreichung der selbstgesteckten Ziele eine klare Vorstellung und Definition der Ziele, ein strukturiertes Vorgehen (in Form von einer Zielvereinbarung, die Vorbereitung der Treffen als auch einer Nachbereitung mittels Protokollen/Hausaufgaben) und persönliche und regelmäßige Treffen besonders wichtig sind.

Für alle Mentees gilt, dass Mentoring ein wichtiger Beitrag zur individuellen Profilbildung und zur persönlichen Entwicklung ist. Inwieweit die Mentees darüber hinaus von der Mentoring-Beziehung profitieren, hängt von den im Vorfeld festgesetzten Zielen ab. Allerdings konnte ein gewisser Rezenzeffekt festgestellt werden. Sprich: Je länger die Mentoring-Beziehung zurück liegt, desto weniger wurden positive Auswirkungen im Karriereverlauf konkret der Mentoring-Beziehung zugeschrieben. Dieser Effekt hat auch mit neuen Lebenseindrücken zu tun, die den Beitrag, den die Mentees aus der Mentoring-Beziehung ziehen, verblassen lassen (Miller; Ross 1975); es sei denn, die Mentoring-Beziehung gab einen Anstoß zu einer zentralen Weichenstellung.

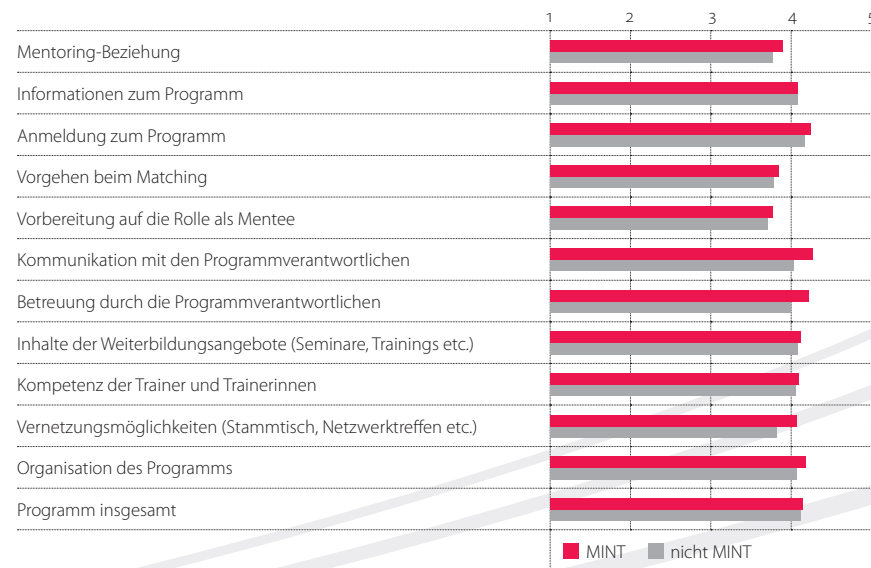
Die befragten MentorInnen verfügen zu Beginn der Mentoring-Beziehung im Durchschnitt über 14 Jahre Berufserfahrung. 60% der MentorInnen hatten bisher eine Mentee betreut, MentorInnen mit mehreren Mentees haben im Schnitt etwa drei Mentees betreut. Ein Hauptmotivationsgrund der Frauen als Mentorin zu fungieren, bestand darin, die früher vermisste Unterstützung jetzt an andere weiterzugeben, während es den männlichen Mentoren hauptsächlich darum ging, die früher erhaltene Unterstützung zurückzugeben.

3.2 ZUFRIEDENHEIT MIT DEM MENTORING-PROGRAMM

Die Zufriedenheit mit den Mentoring-Programmen ist sowohl bei den Mentees als auch bei den Mentorinnen und Mentoren sehr hoch. Sie wurde insgesamt und im Zusammenhang mit einzelnen Programmelementen erfasst und zeigt sowohl nach Fachbereichen differenziert als auch nach Statusgruppen Studium-Beruf sowie „High Potentials“ nur geringe Differenzierungen. Die höchsten Zufriedenheitswerte erreichen die Aspekte, die sich auf Organisatorisches rund um das Programm beziehen: Anmeldung zum Pro-

gramm, Organisation des Programms, Informationen zum Programm sowie das Programm insgesamt. Ebenfalls hohe Werte erreichen Fragen zu den Programmverantwortlichen (Kommunikation mit und Betreuung durch die Verantwortlichen). Hier zeigt sich bei den MINT-Mentees eine etwas höhere Zufriedenheit (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem Programm nach Fachdifferenzierung



LaKoG 2012, eigene Darstellung, 1 = „Sehr unzufrieden“ bis 5 = „Sehr zufrieden“ n = 171-332

In einem nächsten Analyseschritt wurde die Mentoring-Beziehung zwischen der Mentee und ihrer Mentorin/ihrem Mentor in den Blick genommen. Dabei konnte festgestellt werden, dass sich gelungene Mentoring-Beziehungen besonders durch folgende Faktoren auszeichnen:

1. Einbettung der Mentoring-Beziehung in ein strukturelles Konzept/einen strukturierten Rahmen (Auftakt, Zwischenbericht, Abschlussreflexion, etc.)
2. Eine detaillierte Rollenvorbereitung im Vorfeld, die zur Reflexion der eigenen Erwartungen beiträgt
3. Die Klärung zentraler Anliegen (zur gemeinsamen Entwicklung von realistischen Zielvereinbarungen mit dem Mentor/der Mentorin)

4. Die Beteiligung der Mentees bei der Auswahl des Mentors/der Mentorin (Matching)
5. Die fachliche Nähe des Mentoring-Tandems
6. Speziell für Mentees mit dem Anliegen „Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie“: Wissenschaftlerinnen mit Kindern als Vorbilder
7. Klärung organisatorischer Fragen (gemeinsame Strukturen festlegen: z.B. Häufigkeit der Treffen, Terminabsprachen, etc.) und von „Spielregeln“ (Vertraulichkeit, Offenheit, etc.)

Die Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung hängt dabei nicht wesentlich vom Geschlecht des Mentors oder der Mentorin ab, das Geschlecht hat aber Einfluss auf die Themen, die in der Beziehung aufgegriffen werden. So kann beispielsweise ein männlicher Mentor zum Thema „Vereinbarkeit“ herangezogen werden, um herauszufinden, wie in einem männlich geprägten Arbeitsumfeld die besten Bedingungen ausgehandelt werden können, während mit einer Mentorin eher der Erfahrungsaustausch gesucht und Strategien zur Alltagsbewältigung entwickelt werden.

3.3 EFFEKTE DER MENTORING-BEZIEHUNG

In den Interviews wurde bestätigt, dass Anliegen der Mentees häufig nicht fachlicher Natur sind, sondern dass im Vordergrund für sie eher die „Orientierung“ steht, meist verknüpft mit der Frage, ob sie in der Wissenschaft bleiben oder diese verlassen sollen. Zur Veranschaulichung seien hier zwei beispielhafte Zitate aufgeführt.

Zitat einer Mentee, High Potential:

- » *„Das Fachliche war mir nicht so wichtig, mir ging es um eine Lebensentscheidung, will ich in der Wissenschaft bleiben? Will ich es wirklich? Will ich eine akademische Karriere? Kann ich das, ja oder nein und diese Entscheidung war nur mit einer Frau möglich. ... Ich wollte eine Entscheidung treffen, hatte mir eine Deadline gesetzt.“*

Zitat eines Mentors:

- » *„Ziel war die Begleitung der kritischen Phase der Karriereentwicklung der Mentee. Wie sollte sie sich aufstellen während der Habilitation, welche Kontakte können ihr nutzen und wie kann sie ihre Work-Science-Balance mit dem Privatleben gut gestalten. Die fachliche Nähe hilft dabei, Passgenauig-*

keit herzustellen, man kann konkrete Ratschläge geben und Kontakte herstellen. Es geht darum, auch mit der Konkurrenzsituation zurechtzukommen. Wie kommt man persönlich im Kompetitiven zurecht? Das kann zu echten Krisen führen. Da ist das Zuhören wichtig und es kann normal sein, eine Krise zu bekommen. Es ist wichtig, dass eine persönliche Sympathie besteht, dass man einen guten Draht zueinander findet und merkt wie die Mentee tickt.“

Zur Grenze der Mentorings wurde ergänzt:

- » *„Man mag sich nicht einmischen in die Unternehmenskultur der Kollegen.“*
(Mentor, Wissenschaft)

Dem Abwägen aller Optionen gemeinsam mit einer erfahrenen Person wird besonderer Wert beigemessen. Die Festlegung von Zielen, das Kennenlernen von Vorbildern sowie die Entwicklung von Karriereschritten waren Aspekte, von denen die Mentees aus ihrer Mentoring-Partnerschaft am meisten profitierten (siehe Abbildung 12).

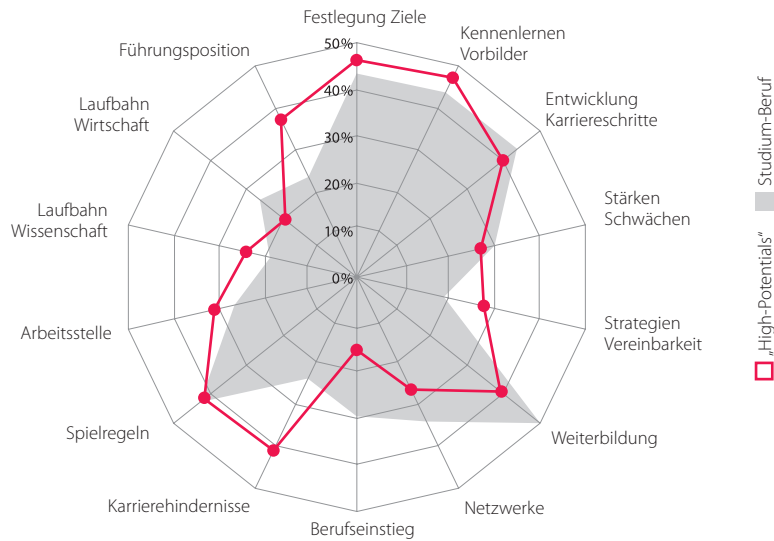
Diese drei Effekte der Mentoring-Beziehung – Festlegung von Zielen, Kennenlernen von Vorbildern und Entwicklung von Karriereschritten – wurden von beiden Statusgruppen Studium-Beruf und „High Potentials“ als die stärksten beschrieben. Die Stärke der Effekte hängt unter anderem davon ab, in welcher Phase ihrer beruflichen Entwicklung sich die Mentees befinden. Wie Abbildung 12 veranschaulicht, weichen die Einschätzungen der beiden Statusgruppen in manchen Bereichen stärker voneinander ab als in anderen. Dies ist vor allem durch die unterschiedlichen Prioritäten in den jeweiligen Phasen bedingt.

Zitat einer Mentee:

- » *„Ich habe hauptsächlich positive Erfahrungen gemacht, die sind auch für meinen heutigen Alltag wichtig. ... Sie hat mir sehr gut geholfen, das war super und richtig hilfreich. ... Man muss aufpassen, nicht zu privat zu werden. Was Familie und Beruf angeht, sollte man nicht zu intim werden.“*
(Mentee, High Potential)

Beim Thema Vereinbarkeit ist es besser, eine Mentorin zu haben, sie muss jedoch nicht selbst Kinder haben. Mentees, die sich im Übergang vom Studium in den Beruf befinden, sind im Schnitt jünger als die weiter fortgeschrittenen „High Potentials“, weshalb für sie „Strategien zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ noch weniger eine Rolle spielen. Dieses Thema ist für die „High Potentials“ dringlicher, daher ist der Nutzen, den sie von der Mentoring-Beziehung haben, hier stärker.

Abbildung 12: Effekte nach Statusgruppe



LaKoG 2012, eigene Erhebung; „sehr stark“ und „stark profitiert“, n=150-254

Ferner gaben mehr „High Potentials“ an, dass sie durch die Mentoring-Beziehung Karrierehindernisse für Frauen bewusster wahrnehmen, Spielregeln in ihrem Bereich kennen gelernt haben und nun eher eine Führungsposition anstreben als noch vor der Mentoring-Partizipation. Dabei handelt es sich jeweils um Aspekte, die für das Fortkommen auf der Karriereleiter eine größere Rolle spielen als für den beruflichen Einstieg.

Zitat einer Mentorin:

„Wichtiges Ziel der Mentoring-Beziehung war: die Unabhängigkeit der Wissenschaftlerinnen zu zeigen, sie zu unterstützen aus dem Schatten des Chefs zu treten, Umgang mit Misserfolgen lernen. Ziel war frei und unabhängig zu bleiben, nicht darauf zu hören wie andere das beurteilen.“
(Mentorin, Wissenschaft)

In den Interviews wurden die Einschätzungen der beiden Statusgruppen detailliert erläutert. Auch hier sind besonders starke Beitragsaspekte der Mentoring-Beziehung auszumachen. Abbildung 13 ist nach der Effektstärke sortiert, – die stärksten Effekte stehen oben – und belegt ebenfalls wie sich,

differenziert nach Statusgruppen, einzelne Effekte verschieben und wie sie an Bedeutung gewinnen und/oder verlieren können.

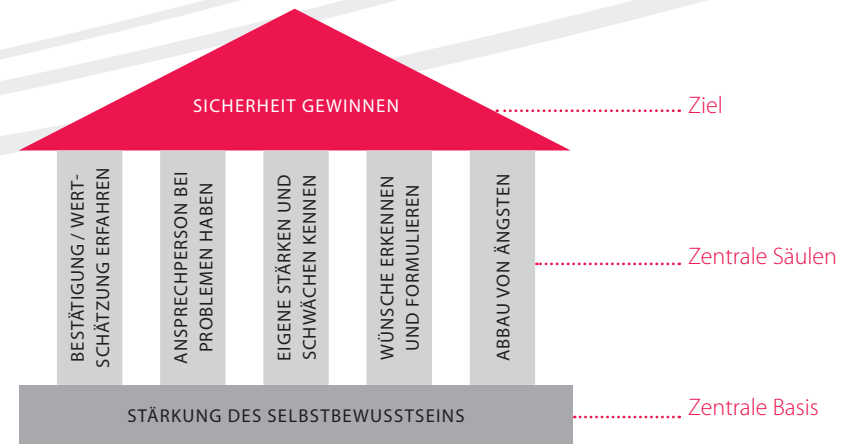
Abbildung 13: Die stärksten qualitativen Effekte, nach Statusgruppe

Studium-Beruf	„High Potentials“
Stärkung der individuellen Fortentwicklung	Zugang zu Netzwerken
Einblicke Berufsalltag/-feld	Unterstützung bei der wissenschaftlichen Karriere
Zugang zu Netzwerken	Entscheidung für Laufbahn in der Wissenschaft
Informationen zu Spielregeln	Stärkung der individuellen Fortentwicklung
Unterstützung beim Berufseinstieg/-aufstieg	Vorbilder kennengelernt
Unterstützung beim Studium	berufliche Ziele festgelegt

LaKoG 2012, eigene Darstellung

Die große Bedeutung, die die Mentees der Stärkung der individuellen Fortentwicklung als zentraler Effekt der Mentoring-Beziehung beimaßen, wurde näher differenziert. Die interviewten Mentees gaben an, dass sie vor allem Sicherheit gewonnen haben und ihr Selbstbewusstsein gestärkt wurde.

Abbildung 14: Stärkung der individuellen Fortentwicklung



LaKoG 2012, eigene Darstellung

Mentees beider Gruppen betonten in den Interviews, dass sie gestärkt aus der Beziehung mit ihren MentorInnen gegangen seien, da sie hier viel Bestätigung und Wertschätzung für ihre Kompetenzen und ihre Person erhalten haben. Ein weiterer bedeutsamer Aspekt ist, dass immer eine Person zur Verfügung steht, die man bei potentiellen Problemen ansprechen kann. Als sehr wertvoll beschreiben die Mentees deshalb, dass mit den MentorInnen „immer jemand da“ sei, falls sie sich über Hürden und Hindernisse austauschen wollten. Der Eindruck, nicht alleine zu stehen und ggf. Unterstützung zu bekommen, wird von den Mentees als sehr positiv empfunden.

Multiplexität der Effekte der Mentoring-Beziehung

Auf das Gelingen der Mentoring-Beziehung haben weitere Faktoren Einfluss. Der Aspekt der „Nähe“ zwischen Mentees und MentorInnen spielt eine zentrale Rolle bzgl. der Beitragsstärke der Mentoring-Beziehung: In den Interviews hat sich herausgestellt, dass Mentees durchschnittlich von mehreren Aspekten profitiert haben, wenn entweder die fachliche Nähe oder eine emotionale Nähe vorhanden war. In diesen Fällen war auch das Engagement der MentorInnen sehr hoch. Fehlt „Nähe“ in der Mentoring-Beziehung, profitieren Mentees auch, aber meistens nur bzgl. eines Aspekts, z.B. haben sie nur Information zu Spielregeln erhalten oder nur Vorbilder kennengelernt. Für das Gelingen der Mentoring-Beziehung ist es daher wichtig, je nach Zielsetzung die richtige Wahl zu treffen.

Abbildung 15: Multiplexität der Effekte – Emotionale und fachliche Nähe



LaKoG 2012, eigene Darstellung

3.4 GLEICHSTELLUNGSEFFEKTE

Mentoring hat sich vielerorts als ein Instrument erfolgreicher Nachwuchsförderung und zur Gleichstellung der Geschlechter durchgesetzt. In der Hochschulöffentlichkeit wird es von Anfang an kritisch begleitet. Während der Beitrag zur Individualförderung unbestritten ist, wird der Beitrag zur Struktur- und Kulturveränderung – aber auch zur Organisationsentwicklung – an den Hochschulen immer wieder angemahnt.¹¹

Daher war es Ziel der Aufwind-Studie, auch der Frage nachzugehen, ob und wenn ja, wie sich die Gendersensibilität der Mentees und MentorInnen verändert hat und welche Rückwirkungen sich generell auf die Hochschule ergeben haben.

Perspektive der Mentees

Begeben sich junge Frauen in solche Mentoring-Programme, die bereits eine Sensibilität für bestehende Ungleichheiten haben, oder ist dieser Aspekt weniger von Relevanz als die individuelle Förderung, die man durch das Programm erhalten kann? Mit Blick auf die Mentees stellt sich zunächst die Frage, wen Mentoring erreichen kann und wie weit gefächert die Rezeption von Mentoring ist.

Die Mentees wurden daher gebeten, ihren Standpunkt zum Erreichungsgrad der Chancengleichheit für beide Geschlechter wiederzugeben. Sie sollten dazu den folgenden Aussagen auf einer Skala zustimmen oder sie ablehnen:

- Berufsunterbrechung ist kein Hinderungsgrund für eine Karriere.
- Die vorhandene Infrastruktur ist ausreichend um Familie und Beruf zu vereinbaren.
- Die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern ist realisiert.
- Berufliche Leistungen von Frauen und Männern werden gleichermaßen gesehen und anerkannt.
- Frauen haben weniger Interesse daran, Führungsverantwortung zu übernehmen.
- Männer würden gerne mehr Haus- und Familienarbeit übernehmen.
- Männer und Frauen haben in Bezug auf das Berufsleben unterschiedliche Prioritäten.

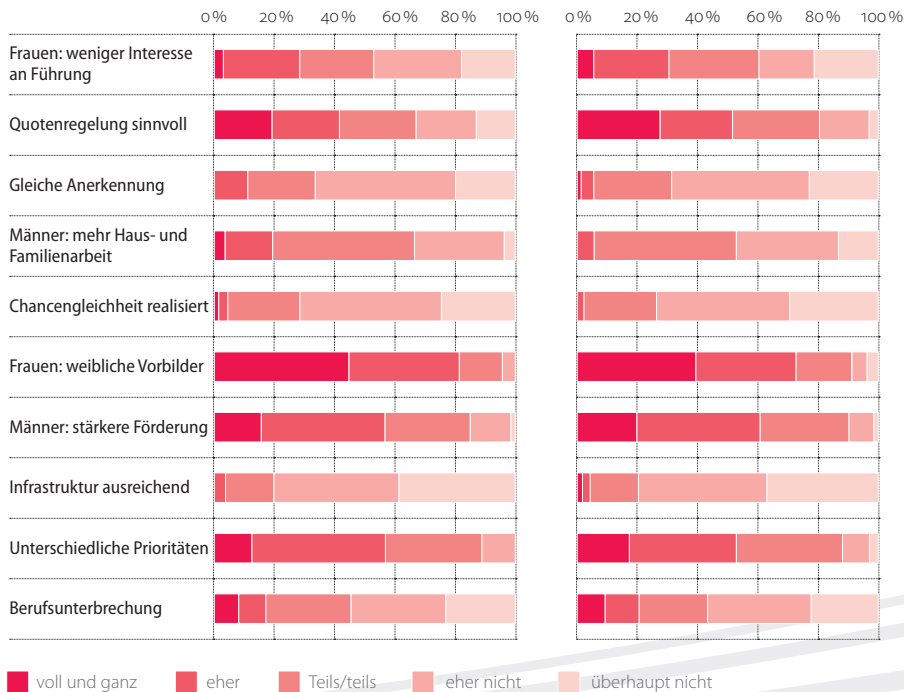
.....

¹¹ Vgl. z.B. Franzke (2003), Franzke (2005) und Jäger (2009).

- Der Aufstieg und die Qualifizierung von Männern werden stärker gefördert.
- Frauen profitieren von weiblichen Vorbildern.
- Die Einführung einer Quotenregelung wäre ein wichtiger Schritt zur Gleichstellung.

Die Verteilung der Antworten ist nach dem Status der Mentees getrennt Abbildung 16 zu entnehmen.

Abbildung 16: Einschätzung zur Chancengleichheit, Studium-Beruf (links) und High Potentials (rechts)



LaKoG 2012, eigene Darstellung, Studium-Beruf n=172-176, „High Potentials“ n=105-108

Abbildung 16 macht zunächst deutlich, dass die Mentees Gendersensibilität aufweisen und ihnen Unterschiede sehr wohl bewusst sind. Die Aussagen, die in ihrer Logik umgekehrt wurden, erfahren einen hohen Grad an Ablehnung¹², der von knapp 40% bei den „High Potentials“ („Frauen haben weniger Interesse an Führungsverantwortung“) bis zu 80% bei der Gruppe Studium-Beruf („vorhandene Infrastruktur ist ausreichend, um Familie und Beruf zu vereinbaren“) reicht.

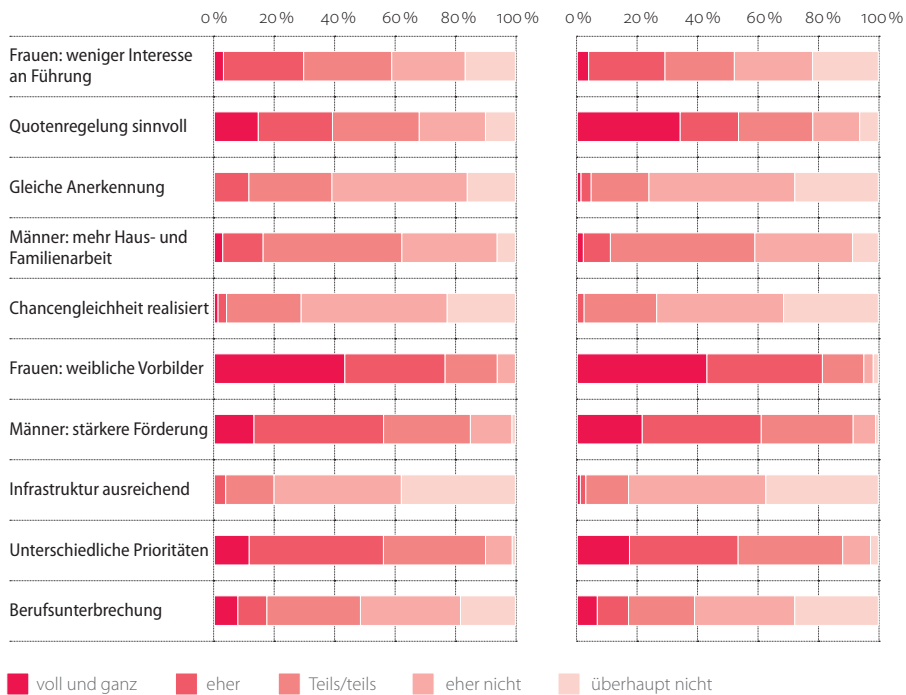
Die Differenzen, die zwischen den Statusgruppen zum Zeitpunkt der Befragung ausgemacht werden können, sind sehr gering. Hervorzuheben ist der Befund, dass Mentees, die während der Mentoring-Teilnahme bereits in der Forschung tätig waren, einer Quotenregelung eher zustimmten (51%) als Mentees, die sich an der Schwelle zum Berufsleben befanden (42%). Dies trifft insbesondere für die Medizin zu, wo viele Medizinerinnen seit langem die offiziellen Leistungskriterien überdurchschnittlich erfüllen.

Bei diesen quantitativen Daten konnte zuverlässig nur die Einstellung zum Zeitpunkt der Befragung erfasst werden. Man kann also anhand dieser Daten keine Aussagen darüber treffen, inwiefern ein Sensibilisierungsprozess durch das Mentoring angestoßen bzw. verstärkt wurde. Wenn man annimmt, dass die Mentees bereits vor der Teilnahme am Mentoring-Programm vergleichsweise hohe Zustimmungswerte zu genderrelevanten Einstellungen aufwiesen, liegt die Vermutung nahe, dass im Vorfeld ein gewisser Selbst-Selektionsprozess stattgefunden hat. Frauen nehmen dennoch eher an Mentoring-Programmen mit explizitem Frauenförderziel teil, wenn sie die Überzeugung teilen, dass existierende Barrieren mithilfe solcher (und anderer) Maßnahmen sukzessive abgebaut werden und werden müssten. Dies kann jedoch nur teilweise belegt werden: Zwar ist der Anteil der Ablehnung der Statements zu Geschlechtergerechtigkeit eher gering, es gibt jedoch einen relativ hohen Anteil von Unentschlossenen. Nicht nur „frauenbewegte“ Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen nehmen an Mentoring-Programmen teil. Mentoring an Hochschulen erreicht demnach über die gender-affine Klientel hinaus eine breite Zielgruppe.

Ein weiterer Aspekt, der in der Befragung sichtbar wurde, ist, dass Frauen, die für den MINT-Bereich qualifiziert sind, Benachteiligungen weniger häufig benennen als Frauen, die nicht in männerdominierten Segmenten tätig sind (siehe Abbildung 17).

¹² Hier werden die Kategorien „überhaupt nicht“ und „eher nicht“ zusammengefasst betrachtet.

Abbildung 17: Einschätzung zur Chancengleichheit, MINT (links) und nicht MINT (rechts)



LaKoG 2012, eigene Erhebung, MINT n=155-158, nicht MINT n=119-123

Die Erklärung für dieses Muster könnte darin begründet sein, dass Frauen, die bereits in jungen Jahren eine hohe Sensibilität für geschlechtsbedingte Ungleichheiten aufweisen, sich bereits in der Wahl des Studiums eher nicht in männertypische Fachgebiete begeben (Solga; Pfahl 2009). Frauen hingegen, die den Standpunkt vertreten, dass es keine Geschlechter-Diskriminierungen im beruflichen Alltag und keine Hürden für Frauen (mehr) gibt, haben weniger Grund, MINT-Berufe zu meiden und wagen häufiger Berufe zu ergreifen, in denen Frauen noch unterrepräsentiert sind.

Die Interviews belegen einen Entwicklungsfortschritt hinsichtlich ihrer Gendersensibilisierung bei den Mentees. Befragt nach dem Einfluss des Mentorings auf die Wahrnehmung der beruflichen Situation von Frauen, führte eine große Mehrheit der Mentees eine positive Bewusstseinsentwicklung an. Sowohl bei den Mentees der Gruppe Studium-Beruf als auch bei den „High Potentials“ wurde der Blick für die Situation von Frauen geschärft.

» „Und über das Mentoring-Programm und die Diskussionen im Mentoring-Programm mit anderen Mentees, mit den Leiterinnen und so weiter und so fort, bin ich auch ein bisschen weiter dahinter gekommen, das kann auch an etwas anderem liegen. Und es kann ein Gender-Thema sein. Und das war das eine, was ich im Prinzip über das Mentoring-Programm gelernt habe: Aufmerksamer zu sein, sensibilisiert zu sein für die Themen, wie Frauen diskriminiert werden im Berufsalltag aufgrund des Geschlechts...“

(Mentee, Studium-Beruf, nicht MINT)

Die Teilnahme am Mentoring hat auch Verhaltensänderungen bei den Mentees nach sich gezogen, so dass sie bspw. für eine geschlechtergerechte Sprache sensibilisiert wurden oder Eigeninitiative ergriffen und ihrer Führungskraft bzw. vorgesetzten Person, vor allem wenn es sich um einen männlichen Vorgesetzten handelt, die eigenen Wünsche und Ziele direkt und nachdrücklich mitgeteilt haben.

Bevor die Mentees der Gruppe Studium-Beruf am Mentoring teilgenommen haben, fühlten sie sich in der Regel eher nicht beruflich benachteiligt. Erst durch das Mentoring sind sie stärker darauf aufmerksam geworden, auf welchen Ebenen und durch welche Mechanismen es zu einer beruflichen Benachteiligung von Frauen kommt. Dieser Aspekt trifft vor allem auf die Mentees im MINT-Bereich zu. Gleichzeitig haben diese Mentees durch das Mentoring auch gewisse Chancen gerade für Frauen in männerdominierten Berufssparten entdeckt und sind darin bestärkt worden, diese Chancen zu ergreifen.

Obwohl die „High Potentials“, besonders Mentees im nicht MINT-Bereich, grundsätzlich für Genderfragen sensibel sind, haben sich einzelne von ihnen vor dem Mentoring nicht mit dem Thema Geschlechtergerechtigkeit auseinandergesetzt und wurden erst durch ihre Teilnahme für dieses Thema sensibilisiert. Ein weiterer Teil der Nachwuchswissenschaftlerinnen hat sich für diese Thematik bereits vorher interessiert und konnte sich im Rahmen des Mentorings damit verstärkt auseinandersetzen.

» „Also ich glaube, dass ich vorher angefangen habe, mich ziemlich intensiv mit der Frage auseinanderzusetzen, wie es für Frauen im Berufsleben so aussieht und mich deswegen entschieden habe, dieses Programm zu machen und im Zuge dieses Programms dann eben auch noch mal mehr mich mit diesen Fragen auseinander gesetzt habe...“

(Mentee, High Potential, nicht MINT)

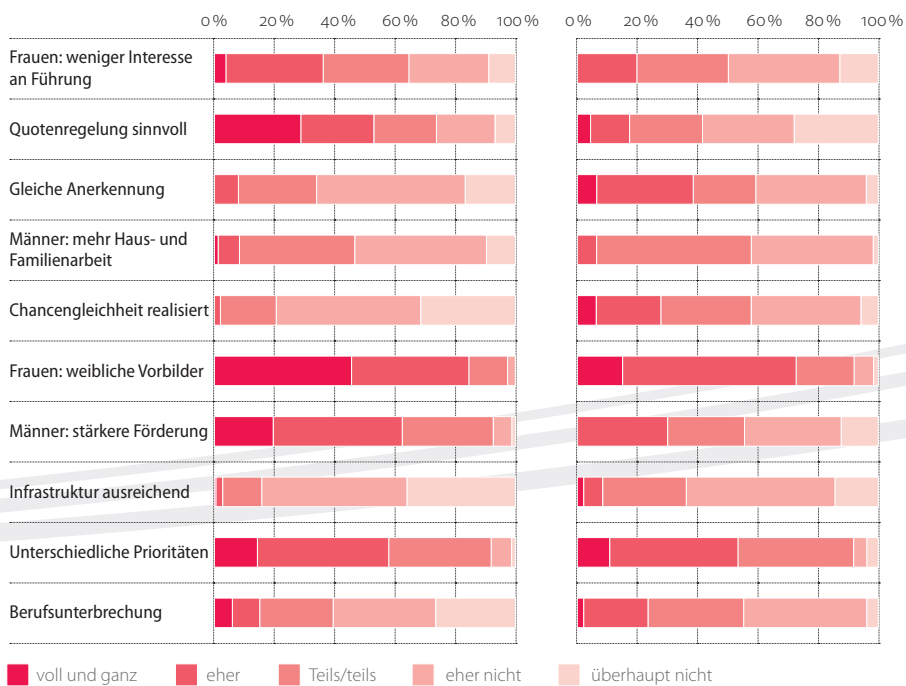
Zudem haben Mentees durch das Mentoring Vorbilder in der Frauenförderung kennengelernt und sind entweder selber aktiv in der Frauenförderung geworden oder haben zumindest mehr Verständnis für diese Thematik gewonnen.

Generell trägt die Teilnahme an Individualfördermaßnahmen, die explizit für Frauen angeboten werden, oftmals dazu bei, das Genderbewusstsein aller Beteiligten zu schärfen. Im Austausch und in der Auseinandersetzung mit Personen, die sich für mehr Chancengleichheit einsetzen, z.B. MentorInnen oder Programmverantwortliche, werden v.a. den Mentees andere Erklärungsvarianten für bestehende Ungleichgewichte geboten als jene, die sie bislang gekannt hatten und gewohnt waren.

Perspektive der Mentorinnen und Mentoren

Nicht nur Mentees sind durch die Teilnahme am Mentoring in ihrem Genderbewusstsein positiv beeinflusst worden, sondern auch bei den MentorInnen ist ein positiver Effekt zu verzeichnen. Besonders bei MentorInnen in der Wissenschaft ist der Blick für die Situation von Frauen geschärft worden.

Abbildung 18: Einschätzung zur Chancengleichheit, Mentorinnen (links) und Mentoren (rechts)



LaKoG 2012, eigene Darstellung, Mentorinnen n=144-149, Mentoren n=46-47

Aus Sicht der Mentorinnen sind die Ergebnisse hier sehr deutlich: So werden die Aussagen „Infrastruktur ist ausreichend“ und „Chancengleichheit ist realisiert“ nur von einem minimalen Teil (<1%) der Mentorinnen bejaht; immerhin noch weniger als 10% glauben, dass Frauen für ihre Arbeit die „gleiche Anerkennung“ bekommen wie Männer oder Männer „gerne mehr Hausarbeit leisten würden“. Im Gegensatz dazu sind über 60% bzw. über 80% der Mentorinnen der Meinung, dass Männer eine „stärkere Förderung“ genießen bzw. Frauen „weibliche Vorbilder“ brauchen. Die Hälfte der Mentorinnen hält darüber hinaus eine „Quotenregelung für sinnvoll“, eine erstaunlich deutliche Aussage zu diesem Thema. Aus Sicht der Mentoren sind rund 25% der Meinung, dass die „Chancengleichheit realisiert ist“ und rund 40%, dass Frauen für ihre Arbeit den gleichen Ausmaß an „Anerkennung erhalten“. Ähnlich wie die Mentorinnen glauben nur sehr wenige Mentoren, dass Männer mehr „Haus- und Familienarbeit“ leisten möchten. Auch stimmt ein großer Anteil der Mentoren zu, dass Frauen von „weiblichen Vorbildern profitieren“. Eine „Quotenregelung“ halten dagegen nur rund 17% für sinnvoll.

Beispiele für die Sensibilisierung ließen sich zahlreich in den Interviews finden:

„... Ich glaube man hat selber einen Perspektivenwandel, also man erfährt wieder, dass man einfach einer anderen Generation oder dass die Situation, als wir studiert haben, einfach nochmal komplett anders war, als die Situation, die junge Frauen heute haben. Und man findet aber auch wieder Themen, wo man das Gefühl hat, da gehen Frauen auch wieder zurück, ja.“
(Mentorin, öffentlicher Dienst)

Speziell Mentorinnen berichten, nach dem Mentoring aktiver in der Frauenförderung geworden zu sein. Sie waren im Gegensatz zu den Mentoren bereits sensibilisiert, ihre Mentorenschaft gab den Anstoß, sich für Gleichstellung zukünftig aktiver einzusetzen. Anders verhielt es sich bei den Mentoren. Sie wurden zunächst durch ihre Mentoring-Beziehung für die Gleichstellungsproblematik sensibilisiert. Einige berichten, erfahren zu haben, dass es in der Wissenschaft nicht nur auf den Aspekt „Leistung“ ankommt, sondern dass Frauen trotz besserer Leistung auf beruflicher Ebene auf gravierendere Probleme stoßen.

„Natürlich hat auch das Mentoring dazu bewirkt, dass ich anders darüber denke. Also ich persönlich war immer der Überzeugung, in einem Unternehmen darf nur Leistung zählen, nichts anderes. Ich musste aber auch, auch durch solche Gespräche natürlich lernen, dass das nicht immer stimmt.“
(Mentor, Wirtschaft)

„Warum ich mitgemacht habe? Ich weiß nicht, ob ich unbewusst Barrieren für Wissenschaftlerinnen aufbaue und ich habe Töchter.“
(Mentor, Wissenschaft)

Die Wahrnehmung der beruflichen Wiedereinstiegsversuche einer Mentee mit hervorragenden Leistungen in eine akademische Spitzenposition wurde vom Mentor wie folgt beschrieben:

» *„Nach einer Auszeit, der Rückkehr fängt man wieder ganz unten an, die bisherigen Leistungen werden nicht mehr gesehen. Das war mir so nicht bekannt bzw. bewusst. Auch der Prof wusste nicht, wo die Schwierigkeiten liegen. Wenn es keine internen Lösungen gibt, muss man die Institutionen wechseln. Ist das eine Niederlage?“*

(Mentor, Wissenschaft)

» *„Ich sehe Probleme in anderen Abteilungen und konnte andere Perspektiven entwickeln, wie wird es anderswo gelöst, wie kann ich Rat geben.“*

(Mentor, Wissenschaft)

Die Übertragung der gewonnenen Einsichten aus der Lebenswirklichkeit der Mentees auf den Hochschulalltag trägt hier mit dazu bei, die Rahmenbedingungen auch in der eigenen Institution zu verändern (z.B. Sitzungszeiten nur während der Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen). Damit kommt die Erfahrung aus der Mentoring-Beziehung nicht nur der Mentee, sondern auch den MentorInnen und ihren Institutionen zugute.

Neben dieser positiven Entwicklung im Hinblick auf eine Gendersensibilisierung der MentorInnen, gab allerdings etwa die Hälfte der interviewten MentorInnen an, dass sie nicht durch das Mentoring beeinflusst worden seien, wie folgendes Zitat belegt.

» *„Offiziell ging es auch darum, Netzwerke zu öffnen und ich kenne keine geschlechterbezogenen Netzwerke. Es soll auch darum gehen, Strippen ziehen zu lernen. Wichtig ist es mir, dass es um die wissenschaftliche Leistung geht, nicht um die Ellenbogen. Was fehlt ist, dass die Wissenschaftlerinnen ihre Ergebnisse nach außen präsentieren und sich nicht zu bescheiden zeigen. Frauen machen exzellente Leistungen, sie dürfen nicht zu bescheiden sein. ... Ziele waren: persönliche Probleme am Arbeitsplatz mit dem Vorgesetzten, die DFG-Frauenförderung. Man möchte nicht reaktionär sein. ... Bald ist Männerförderung nötig, mit der eigenen Arbeit überzeugen, nicht andere schlecht machen.“*

(Mentor, Wissenschaft)

MentorInnen berichteten, dass sie im Alltag bereits mit dem Thema „Geschlechtergerechtigkeit“ und „Gleichstellung“ umgehen müssen bzw. ihnen die Situation von Frauen bereits vor dem Mentoring bewusst war. Dies traf

besonders auf die Mentorinnen zu. Sie gaben an, dass sie durch das Mentoring aktiver in der Frauenförderung geworden sind. Männliche Mentoren sagten dagegen, dass sie durch das Mentoring vor allem gelernt haben, „nicht nur Leistung ist wichtig“, und dass Strukturen Frauen verhindern können, auch wenn sie genauso gut wie oder besser als sind wie ihre männliche Kollegen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass etwa die Hälfte der MentorInnen die gewonnene Erfahrung in den beruflichen Alltag integriert. Diese Aspekte des Mentorings könnten noch intensiver genutzt und gezielter zur Gendersensibilisierung eingesetzt werden. Bisher werden die Erkenntnisse der MentorInnen eher zufällig und nicht systematisch erfasst oder bewusst abgefragt. Die Gendersensibilität der Mentees wurde insbesondere im MINT-Bereich geschärft. Dort war sie zu Beginn am geringsten. Das Mentoring hat sie gelehrt, Stolpersteine und Hürden frühzeitig zu erkennen und im Idealfall zu überwinden bzw. zu umgehen.

Generell bietet sich hier für Mentoring-Programme die Möglichkeit, konkrete Maßnahmen zur Veränderung der Hochschulkultur und -struktur zu identifizieren, diese abzuleiten und deren Umsetzung zu intensivieren. Dies setzt eine hohe Genderkompetenz und ausreichend (zeitliche) Ressourcen bei den Programmverantwortlichen voraus, um damit den möglichen Beitrag der MentorInnen in den Blick nehmen. Schritt für Schritt könnte ein Veränderungsprozess gemeinsam mit den Leitungsgremien der Hochschule eingeleitet werden. Ziel ist es, die bestehende Hochschulkultur und -strukturen zu öffnen und weiterzuentwickeln. Erste Angebote sind vielfach bereits umgesetzt, weitere könnten gezielt abgeleitet werden, um die Chancen und Rahmenbedingungen für die Mentees aber auch für die Studierenden und den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Hochschulangehörigen insgesamt zu verbessern.

3.5 ZUSAMMENFASSUNG

Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Bedingungen, unter denen eine wissenschaftliche Qualifizierung stattfindet, wurde insbesondere vom „Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs“ 2013 aufgegriffen. Im Mittelpunkt des Berichts stehen die Qualifizierung und Karriereentwicklung nach dem ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss bis hin zur Promotion. Als Ergebnis wird u.a. festgestellt, dass eine „Feedback-Kultur“ fehlt bzw. sich der wissenschaftliche Nachwuchs mehr Rückmeldungen über seine wissenschaftliche Arbeit wünscht. Komplexe Wirkungsanalysen sind erforderlich, um die Leistungsanforderungen des Wissenschaftssystems mit den Berufs- und Lebenssituationen des wissenschaftlichen Nachwuchses abzugleichen (BuWiN 2013). Das Vorhaben schließt daher mit seiner Thematik und Anlage an aktuelle politische Diskussionen an. Mentoring-Beziehungen setzen gerade an diesen Schnittstellen an und können dabei sowohl auf der institutionellen als auch auf der individuellen Ebene eine Lücke schließen. Dies hat aktuell auch die Studie des Stifterverbandes „Personalentwicklung für den Wissenschaftlichen Nachwuchs“ von 2013 belegt. Sie stellt fest, dass Frauen vermehrt Orientierungs- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen nachfragen und sich beispielsweise Mentoring-Maßnahmen als individuelle Angebote wünschen, die sie zu 67% als (sehr) nützlich bezeichnet haben (Briedis et al., 2013).

Das Thema „Strukturierte Nachwuchsförderung“ bzw. „Personalentwicklung an Hochschulen“ rückt damit mehr und mehr ins Zentrum der Gewinnung und Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Mentoring ist dabei als ein zentrales Element der Nachwuchsförderung identifiziert worden. Insgesamt ist daher ein steigendes Interesse daran zu konstatieren, wie Mentoring-Programme noch effektiver genutzt werden können, um insbesondere den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs zu gewinnen, zu stärken und zu halten. Dabei steht weniger die wissenschaftliche Qualifizierung im Vordergrund als vielmehr die Chance, die Besten auszuwählen und mit ihnen gemeinsam gute Voraussetzungen zu schaffen, ihre wissenschaftlichen Talente und privaten Bedürfnisse bestmöglich zu verbinden.

Mentoring ist ein höchst flexibles Instrument der Nachwuchsförderung, das vielfältige Anforderungen erfüllen kann. Es führt zu einer hohen Zufriedenheit der Teilnehmenden und schließt eine Lücke zwischen „fachlicher Exzellenz“, die die teilnehmenden „High Potentials“ häufig bereits mitbringen, und der erforderlichen individuellen Stärkung, um eine Führungsposition zielgerichtet anzustreben und verantwortungsbewusst zu übernehmen.

Dabei kommt Mentoring für Studentinnen und Wissenschaftlerinnen vorrangig für zwei Zielgruppen in Frage und zwar im Bereich des Übergangs „Studium – Beruf oder Wissenschaft“ und der sog. „High Potentials“, d.h. im Bereich der gezielten Karriereentwicklung zur Vorbereitung auf eine Führungsposition. Gerade in Schnittstellenbereichen, in denen eine Weichenstellung erforderlich ist, erhalten Mentees durch Mentoring-Programme Unterstützung im Klärungsprozess und bei der Entscheidungsfindung.

Teilnehmerinnen an Mentoring-Programmen weisen überdurchschnittlich gute Noten auf, sie haben ein gutes Einkommen und sind im Bereich der Drittmittelwerbung und der Publikationen durchaus mit DFG-Stipendiatinnen vergleichbar (Enders, Mugabushaka; 2004).

Die Nachfrage und Beliebtheit der Mentoring-Programme ist ungebrochen, sowohl bei den Mentees als auch bei den Mentoren und Mentorinnen. Sie würden zu 85% (Mentees) bzw. zu 87% (MentorInnen) die Teilnahme an einem Mentoring-Programm weiterempfehlen. Außerdem erachten die Befragten Mentoring als ein sehr wirksames Instrument zur Frauenförderung (Mentees: 75%; MentorInnen: 79%) sowie zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Die Anforderungen an die Bewerberinnen haben sich bei vielen Programmen entwickelt und sind mittlerweile nicht unerheblich. Umfangreiche Unterlagen, Auswahlveranstaltungen und -gespräche sowie Empfehlungsschreiben weisen darauf hin, dass für die Nachwuchswissenschaftlerinnen mit ihrer Teilnahme am Programm gewisse Erwartungen verbunden sind. In der retrospektiven schriftlichen Befragung zeigte sich, dass die Erwartungen an das Programm in sehr unterschiedlicher Weise erfüllt worden waren und die Mentees hier zum Teil auch unterschiedliche Erfahrungen machten. Dies haben auch die Interviews bestätigt. Es empfiehlt sich daher von Seiten der Projektleitung Feedbackgespräche mit den Mentees und MentorInnen zu führen und auch durch sog. Zwischenevaluationen die Möglichkeit zu schaffen, steuernd einzugreifen.

Basierend auf den Forschungsergebnissen wurden zahlreiche Handlungsempfehlungen zur effektiven Gestaltung von Mentoring-Beziehungen identifiziert und erste Ansätze offengelegt, wie Genderthemen über Mentoring-Aktivitäten in der Personalentwicklung in Forschung und Wissenschaft eingebunden werden können.

Mentoring trägt als ein passgenaues, personenbezogenes Förderinstrument immens zur Stärkung der individuellen Positionierung von Frauen in der

Hochschule bei. Es kann wichtige Hinweise auf strukturelle Probleme geben, zu deren Sichtbarkeit beitragen, aber diese letztlich unter den gegebenen Rahmenbedingungen (noch) nicht ausgleichen. Der Beitrag von Mentoring-Beziehungen gerade auch für Mentorinnen und Mentoren muss noch deutlicher kommuniziert werden, damit Mentees innerhalb der Beziehung das einfordern können, was für sie wichtig ist. Eine Zertifizierung der Teilnehmerinnen stellt ein Best-Practice-Beispiel dar, welches auch als Element für Qualitätssicherung genutzt werden kann. Unerlässlich ist eine detaillierte Rollenvorbereitung für alle Beteiligten sowie eine klare Kommunikation von Erwartungen auf beiden Seiten. Schließlich ist eine Sensibilisierung für Genderfragen bei allen Beteiligten – Mentees, Mentorinnen und Mentoren, Koordinierende sowie Verantwortliche in der Hochschulleitung – notwendig, damit der Cooling-Out-Effekt (vgl. Clark 1960) und der Verlust von intellektuellen und fachlichen Ressourcen von Frauen nicht als deren persönliche Verantwortlichkeit, sondern als strukturelles Problem behandelt werden kann.

Die Ergebnisse der Studie „Aufwind mit Mentoring“ lassen übergeordnete Qualitätsstandards für Mentoring-Programme erkennen und geben Anregungen für die Integration von Mentoring-Programmen in die akademische Personalentwicklung. Was fehlt sind allerdings nach wie vor Langzeitstudien über die Wirkung des Mentoring über eine längere Zeitperiode hinweg. Die teilnehmenden Programme haben daher signalisiert, für eine Follow-up Studie erneut zur Verfügung zu stehen.

4. GUTE-PRAXIS-BEISPIELE: PROGRAMMKOORDINATORINNEN INFORMIEREN

Konkreten Einblick in die Umsetzung der Mentoring-Programme geben die nachfolgenden 15 Gute-Praxis-Beispiele, die im Rahmen der Evaluation ermittelt wurden und von den Programmverantwortlichen auf der Fachtagung ‚Aufwind mit Mentoring‘ an der Universität Hohenheim vorgestellt wurden.

I. MATCHING UND BEGLEITUNG DER MENTORING- BEZIEHUNG



1. Matching: Dipl.-Päd. Helga Rudack, Ruhr-Universität Bochum (RUB)

An der Ruhr-Universität Bochum waren die Mentees mit der Auswahl ihrer MentorInnen besonders zufrieden. Helga Rudack, Ruhr-Universität Bochum, führt dies auf ein gelungenes

Matching zurück. Sie hat sich in jahrelanger Erfahrung ein Netz an MentorInnen und unterstützenden Personen aufgebaut. Damit die ‚Chemie stimmt‘ hat sie Kriterien entwickelt, um den richtigen Mentor/Mentorin mit ihrer Mentee zusammen zu bringen. Sie berücksichtigt – soweit ihr möglich – besondere Wünsche der Studentinnen und Wissenschaftlerinnen. Mit der Zeit hat sie ein besonderes Geschick entwickelt, die richtigen Personen zusammen zu spannen. Eine so passgenaue Mentoring-Vermittlung ist allerdings zeitintensiv.

2. Matching in der Medizin: Dr. Bärbel Miemietz, Medizinische Hochschule Hannover (MHH)

Auch in der Medizin erfordert das Matching ein besonderes Geschick. Dr. Bärbel Miemietz, Gleichstellungsbeauftragte der Medizinischen Hochschule Hannover, greift ebenfalls auf ein gewachsenes Netzwerk und die Expertise ei-



nes Mentoring-Beirats zurück. Ihr Programm sieht nur MentorInnen aus der MHH vor. Um mögliche Konkurrenzen zwischen Betreuenden und MentorIn zu vermeiden, setzt das Programm auf Transparenz, Vertraulichkeit und die Unterstützung der Hochschulleitung. So hat sich ein „Gegenpol“ gegenüber bestehenden Netzwerken, Zugehörigkeiten zu einschlägigen Fachgesellschaften und (Männer-)Bünden in der Medizin

gebildet. Allen Beteiligten ist bewusst, dass großes Fingerspitzengefühl erforderlich ist, gemeinsam Interessen und die richtigen Kriterien für eine gute Partnerschaft zwischen Mentee und MentorIn herauszuarbeiten.



3. Begleitung:

Dipl.-Pol.-Wiss. Larissa Schmitz, Universität zu Köln

Die befragten Mentees und MentorInnen waren von der intensiven Begleitung des Mentorings in Köln besonders begeistert. Larissa Schmitz, Koordinatorin des Mentee-Programms in Köln erklärt, dass in Köln die Ziele gemeinsam mit den Mentees entwickelt und diese bei einem ersten Gespräch zwischen

MentorIn und KoordinatorIn persönlich vermittelt werden. Da die Rahmenbedingungen so für beide Seiten geklärt sind, fällt es den Kölner Mentees anschließend leicht, ihre Ziele gemeinsam mit dem Mentor oder der Mentorin zu verfolgen. Basis für ein erfolgreiches Mentoring-Bündnis ist die enge Beziehung der Koordinatorin zu den Mentees, so dass Rückkopplungen mit dem Mentoring-Tandem jederzeit möglich sind.



4. Einbindung:

Dr. Ulla Weber, Technische Universität München

Mentees wünschen sich einerseits Begleitung, andererseits aber auch den Freiraum, ihre Mentoring-Beziehung individuell zu gestalten. Ulla Weber von der TU München versucht, die Mentoren und Mentorinnen bestmöglich auf das Mentoring im persönlichen Gespräch vorzubereiten. Gemeinsame Workshops

konnten aus Mangel an Zeit nicht mehr realisiert werden. Frau Weber hat basierend auf ihren Erfahrungen einen Kriterienkatalog entwickelt, den sie als Grundlage für die Arbeit mit ihren MentorInnen verwendet. Gleichzeitig sensibilisiert sie die MentorInnen für Gleichstellungsthemen an den Hochschulen, während ihr die MentorInnen aus der Wirtschaft die Situationen und Anforderungen in den Unternehmen spiegeln.

II. ROLLENVORBEREITUNG UND ZIELVEREINBARUNG



5. Rollenvorbereitung:

Dipl.-Psych. Susanne Abeld, Universität Bremen

Die Zufriedenheit mit der Vorbereitung auf die Mentee- als auch auf die MentorInnen-Rolle war in Bremen besonders hoch. Die Basis für den Aufbau der Mentoring-Beziehung sind persönliche Gespräche, erklärt Susanne Abeld. Nur wenn die „Passfähigkeit“ stimmt, können Mentee und Mentor bzw. Mentorin ein gutes Arbeitsbündnis aufbauen. Dabei wird an der Universität Bremen besondere

Sorgfalt darauf verwendet, dass die Persönlichkeiten von Mentee und Mentor bzw. Mentorin gut harmonieren. Als Psychologin bringt Susanne Abeld einschlägige Erfahrungen mit, die sie beim Matching nutzen kann.



6. Ziel- bzw. Arbeitsvereinbarungen: PD Dr. Caroline Hopf, Universität Erlangen-Nürnberg

Die Evaluation „Aufwind mit Mentoring“ hat gezeigt, dass eine Zielvereinbarung bzw. Arbeitsvereinbarungen zwischen Mentees und ihren MentorInnen sehr wichtig sind. Da-

durch erhöhen sich die Zielerreichung und die Zufriedenheit von beiden Seiten. Im Mentoring-Programm an der Universität Erlangen-Nürnberg wurde dies besonders erfolgreich umgesetzt.

Caroline Hopf bietet zur Klärung der Ziele der Mentees einen Auftaktworkshop und persönliche Gespräche mit der Mentorin an. Beide Seiten schließen eine Arbeitsvereinbarung, an der auch der Erfolg der Mentoring-Beziehung und deren Entwicklung gemessen werden.



7. Zielvereinbarungen und Berichte:
Dipl. Oec. Rotraud Konca, Universität Hohenheim

An der Universität Hohenheim werden neben einer Zielvereinbarung zwischen Mentees und ihren Mentorinnen auch Berichte der Mentees über die Treffen eingefordert, um die Fortschritte in der Mentoring-Beziehung zu dokumentieren. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass damit eine Verbindlichkeit hergestellt wird, die das Gelingen der Mentoring-Beziehung fördert. Über die Kurzberichte ist Rotraud Konca immer informiert und kann eingreifen, wenn etwas nicht rund läuft.

III. RAHMENPROGRAMM (SEMINARE/ZERTIFIZIERUNG UND NETZWERK)

8. Rahmenprogramm:
Dipl.-Pol.-Wiss. Larissa Schmitz, Universität zu Köln

Die im Rahmenprogramm angebotenen Seminare und Fortbildungen sind eine wichtige Säule im Mentoring-Programm. Sie ergänzen die Mentoring-Beziehung positiv und sensibilisieren dafür, die für Frauen zusätzlich bestehenden Hemmnisse zu erkennen und ggf. zu beseitigen. Neben der Auswahl von Trainerinnen, die meist über Genderkompetenzen verfügen, achtet sie beispielsweise auf die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache und darauf, dass Beispiele aufgegriffen werden, die direkt die Lebensbereiche der Wissenschaftlerinnen widerspiegeln.



9. Mentee-Netzwerke:
Monika Demming-Pälmer, M.A., Universität Düsseldorf

Ein bislang unterschätztes Element des Rahmenprogramms ist der Erfahrungsaustausch der Mentees. Bei den Seminaren lernen sich die Mentees untereinander kennen und tauschen sich intensiv aus. Sie erkennen dabei, dass ihre Herausforderungen und ihr Erleben des Wissenschaftsalltags bzw. der Wissenschaftskultur keine individuelle Angelegenheit ist, sondern strukturell und kulturell bedingt ist. Dies entlastet die Mentees einerseits und ermutigt sie andererseits, gestützt auf ihr Wissen über das Hochschulsystem, in der Regel ihren akademischen Karriereweg fortzusetzen.

10. Mentee-Netze zur Gender-Sensibilisierung:
Dipl.-Psych. Susanne Abeld, Universität Bremen

Gendersensibilität ist von hoher Bedeutung, um die Lebenswirklichkeit der Wissenschaftlerinnen mit den Mentoring-Angeboten gut aufeinander abzustimmen. Die Verknüpfung von Gleichstellung und den Ergebnissen der Genderforschung hat an der Universität Bremen von Anfang an eine große Bedeutung und wirkt sich auch auf deren Gleichstellungspolitik aus. Dies kann vom Einsatz besonders geschulter TrainerInnen für gezielte Fortbildungsveranstaltungen bis hin zur Einbeziehung der Verantwortlichen für die Umsetzung und Ausgestaltung von Exzellenz-Clustern reichen.

Mentees wollen in der Regel nicht damit konfrontiert werden, dass für ihre wissenschaftlichen Leistungen beispielsweise unterschiedliche Maßstäbe angesetzt werden. Susanne Abeld bemüht sich, die Bedeutung des Gender Bias und auch angemessene Umgangsweisen damit zu vermitteln.

IV. INTERNE UND EXTERNE KOOPERATIONEN



11. Interne Netzwerke:
Anne Pajarinen, M.A., Universität Konstanz

Die Vernetzungsangebote sind auch von den Konstanzer Mentoring-Teilnehmerinnen sehr gut bewertet worden. Anne Pajarinen betont die Besonderheit des Mentoring-Programms an der Universität Konstanz: Es gibt sowohl Mentees von der Universität als auch von der Fach-

hochschule. Zudem ist das Programm in der Studienberatung angesiedelt. Dies trägt mit dazu bei, dass die Erfahrungen im Umgang mit den Studierenden und ihren Problemlagen gegen Ende des Studiums und im Übergang zum Beruf bestens integriert werden können. Das Mentoring-Programm besucht Messen zur Berufsfindung und greift auf Angebote der Alumni-Netzwerke zurück. Durch die Personalunion auf Leitungsebene ist ein bestmöglicher Know-how-Transfer gegeben. Durch die Koordinatorin wird darüber hinaus der Gender-Transfer und auch die Anbindung an die Arbeit im Gleichstellungsreferat gewährleistet.

12. Externe Netzwerke:

Dr. Ulla Weber, Technische Universität München

Die Münchner Mentees profitierten besonders von ihren Wirtschaftskontakten. Das Netzwerk mit der Wirtschaft des TUM-Mentoring ist über die Jahre enorm gewachsen. MentorInnen der ersten Stunde haben Firmen gewechselt oder sind die Karriereleiter in ihren Firmen empor gestiegen. Für den Aufbau von verlässlichen Beziehungen, die Aktivitäten der Firmen im Bereich Sponsoring mit einschließen und Kontakte zu den Führungsetagen der Unternehmen bieten, ist daher wichtig, dem Programm ein ‚Gesicht‘ bzw. eine langfristige Ansprechperson zu geben. Auf dieser Basis kann das Netzwerk anschließend gut ausgebaut werden.

13. Sichtbarkeit und Sensibilisierung:

Dr. Bärbel Miemietz, Medizinische Hochschule Hannover

Mentoring-Beziehungen sind insbesondere dann erfolgreich und nachhaltig, wenn sie nicht nur zu individuellen Lösungen für die Mentees, sondern auch zu Veränderungen in der Führungskultur der MentorInnen führen. So hat das Mentoring-Programm der MHH mit dazu beigetragen, die Sitzungskultur und -struktur zu ändern und damit gezeigt, wie mit kleinen Maßnahmen die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie verbessert werden kann.

V. VERSTETIGUNG

14. Verstetigung der Mentoring-Programme:

Dipl.-Päd. Helga Rudack, Ruhr-Universität Bochum

Von der Ansiedlung des Mentoring-Programms der RUB sowohl als Gleichstellungsinitiative als auch als eine Maßnahme zur Personalentwicklung profitierten beide Bereiche. Die RUB hat damit als eine der ersten Hochschulen die Expertise im Bereich Personalentwicklung anerkannt und verstanden, Mentoring zur Entwicklung von Führungskräften zu nutzen. Die Mentoring-Expertise fand Niederschlag im Personalentwicklungskonzept der Universität. Für alle Beteiligten ist eine win-win-Situation entstanden, auch für die Mentoring-Leiterin, die nun auf Dauer Funktionen in der Personalabteilung übernommen hat. Die Hochschulleitung geht davon aus, dass sich das erfolgreiche Konzept zukünftig auch in der wissenschaftlichen Leistung der Hochschule niederschlagen wird. Damit hat sich die Verstetigung und Verzahnung für alle Beteiligten voll und ganz gelohnt.

5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR QUALITÄTSSICHERUNG

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der Studie in konkrete Handlungsempfehlungen umgesetzt. Dabei werden zunächst die Mentoring-Beziehungen in den Blick genommen und anschließend die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mentoring-Programm aufgezeigt.

5.1 SIEBEN SCHRITTE ZUM AUFBAU EINER GUTEN MENTORING-BEZIEHUNG

Für eine gelungene Mentoring-Beziehung ist eine gute Vorbereitung entscheidend. Dies setzt voraus, dass die Mentee sich selbst bewusst wird, was die Unterstützung durch eine Mentoring-Beziehung für sie persönlich bedeutet und welche Chancen und Risiken auch in ihrem Umfeld damit verbunden sein können. Im Nachfolgenden werden sieben Schritte für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung vorgestellt:

1) Orientierung geben und Erwartungen klären

Für eine gute Mentoring-Beziehung ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, welche Erwartungen vorhanden sind. Es gilt darum, den „machbaren (wissenschaftlichen) Zielen“ und dem eher „Unwahrscheinlichen, aber auch dem Think Big“ Raum zu geben. Mentees profitieren stärker von der Mentoring-Beziehung, wenn im Vorfeld die konkreten Erwartungen an die MentorInnen und an die Beziehung selbst (eventuell auch zum gesamten Programm) abgeklärt wurden. Gutes Mentoring setzt eine Orientierungsberatung voraus. Im Rahmen des Klärungsprozesses geht es zunächst darum, den eigenen Standort zu bestimmen und die bisherigen wissenschaftlichen und beruflichen Leistungen in den Blick zu nehmen. Dabei werden häufig akademische Erfolge sichtbar und bewusst gemacht, denen im beruflichen oder wissenschaftlichen Alltag wenig Bedeutung beigemessen wird. Der Blick auf die bisherigen Leistungen und das bewusste Wahrnehmen der

eigenen Ressourcen ermutigt in der Regel die zukünftigen Mentees darin, ihr eigenes wissenschaftliches bzw. studentisches Profil zu schärfen. Im Bewusstsein ihrer Ressourcen und ggf. dem Erkennen weiterer bislang noch wenig genutzter Potenziale entwickeln sie ein erstes Anforderungsprofil an die Mentoring-Beziehung. Dabei hat es sich bewährt, den Klärungsprozess im Rahmen eines Einstiegsworkshops anzustoßen und die individuellen Herausforderungen und offenen Fragen nochmals mit der Mentoring-Koordinatorin zu besprechen und aufzuarbeiten. Die Koordination kann den Klärungsprozess auch durch die Bereitstellung von Unterlagen (Checklisten, Nachfragen, Informationsmaterial, Zwischenevaluation etc.) fördern und einen Profildbogen für die Bewerbung integrieren.

2) Ziele festlegen und vereinbaren

Dem Erreichen der selbst gesteckten Ziele geht eine klare Vorstellung und Definition der Ziele voran. Vor Beginn der Mentoring-Beziehung ist es daher wichtig, dass die Mentee Unterstützung bei der Zielfindung und der Entwicklung möglicher Handlungsoptionen erhält. Dabei empfiehlt es sich, die Ziele der Mentee schriftlich festzuhalten, um die Bedarfslage klar und für alle Beteiligten erkennbar in den Fokus zu rücken. Nur die schriftliche Dokumentation von Zielen ermöglicht die Konkretisierung von Maßnahmen und entsprechende Schritte zur Zielerreichung. Die Zielfindung setzt dabei einen Klärungsprozess voraus und legt den Grundstein für die Suche nach einem geeigneten Mentor/einer geeigneten Mentorin. Mentees und MentorInnen sollten die Ziele der Mentoring-Beziehung zu Beginn nochmals gemeinsam formulieren. Es empfiehlt sich, nicht starr daran festzuhalten, sondern diese von Zeit zu Zeit gemeinsam zu reflektieren und ggf. zu modifizieren. In potenziell schwierigen Situationen ist es der Mentee somit möglich, auf die Zielvereinbarung zu verweisen und auf dieser Basis Verbindlichkeit einzufordern. Darüber hinaus können schriftlich fixierte Ziele am Ende der Mentoring-Beziehung als Grundlage für eine gemeinsame Reflexion der Zielerreichung herangezogen werden. In manchen Mentoring-Programmen werden zur Zielfindung ein- bis zweitägige Workshops angeboten, in anderen findet dies nach einer gemeinsamen Einführung im Rahmen von Einzelgesprächen statt. Beides ist für das Gelingen einer guten Mentoring-Beziehung wichtig. Da der Zielfindungsprozess meist mit kritischen Fragen wie z.B. nach einer zunehmend von Konkurrenz geprägten Arbeitsatmosphäre oder dem Verbleib in der Wissenschaft einhergeht („Should I stay or should I go“), kommt ihm besondere Bedeutung für das spätere Gelingen der Mentoring-Beziehung zu. Ein strukturiertes Vorgehen für die Umsetzung der Mentoring-Beziehung hat sich als hilfreich erwiesen.

3) Gestaltung des Rahmens für die Mentoring-Beziehung

Entscheidend für den Aufbau einer Mentoring-Beziehung ist neben einer guten Vorbereitung auch der organisatorische Rahmen des Programms. Dieser gibt bestimmte Handlungsoptionen vor und legt Spielräume frei, die durch die Mentees und Mentorinnen selbst gestaltet werden können. Der konstruktive Rahmen des Programms soll die grundlegenden Voraussetzungen für eine gute gemeinsame Arbeitsbeziehung in der Mentoring-Partnerschaft schaffen und deren Erwartungen und Ressourcen klären. Zentrale Aspekte, die vor dem Start der Mentoring-Beziehung geklärt werden sollten, sind:

• Zeitbudget der Mentee und des Mentors/der Mentorin

Die persönlichen Treffen von Mentee und MentorIn sind das Kernstück einer Mentoring-Beziehung. Durch die persönliche Kommunikation kann (v.a. auch informelles) Wissen transportiert, Erfahrungen ausgetauscht sowie Tipps und Hinweise gegeben werden. Die Häufigkeit der Treffen – im Durchschnitt vier bis fünf mal – ist dabei ein zentrales Moment für das Gelingen der Mentoring-Beziehung. Je häufiger ein Mentoring-Paar sich trifft, desto intensiver kann der Austausch sein und desto eher werden Lern- und Entwicklungsprozesse angestoßen. Daher sollte im Vorfeld geklärt werden: Wie viel Zeit bringe ich für die Mentoring-Beziehung mit? Wie viel Zeit möchte ich insgesamt investieren? Wie viel Zeit erwarte ich von meinem Mentor/meiner Mentorin? Wie häufig möchte ich mich mit meinem Mentor/meiner Mentorin treffen und wie viel Zeit bin ich bereit dafür zu investieren?

• Geschlecht des Mentors / der Mentorin

Möchte ich einen Mann oder eine Frau als MentorIn? Im Fehlen weiblicher Vorbilder wird ein wesentlicher Grund gesehen, warum so wenige Frauen akademische Spitzenpositionen erreichen. Mentoring-Beziehungen sollen daher mit dazu beitragen, einen direkten Kontakt zu weiblichen Vorbildern herzustellen. Vor- und Nachteile des Geschlechts des Mentors oder der Mentorin sollten daher im Vorfeld abgewogen werden. Mit dem Geschlecht der Mentorin/des Mentors war die Mehrheit der Mentees der Aufwind-Studie sehr zufrieden. 80 Prozent hatten Mentorinnen, 20 Prozent Mentoren. Die Vorbildfunktion ist gerade für Studentinnen in männerdominierten Bereichen von großem Interesse. Es hat sich gezeigt, dass die Anliegen der Mentees die Wahl des Geschlechts beeinflussen. Speziell Mentees, für die das Thema „Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie“ eine Rolle spielt, suchten sich Mentorinnen, die Erfahrung 'am eigenen Leib' zur Verfügung stellen können. Andere Mentees wollten zur Klärung dieser Frage bewusst einen Mentor, um die Sichtweise und die besten Vorgehensweisen gegenüber ihrem männlichen Chef kennenzulernen. Sie versprechen sich von ei-

nem männlichen Mentor Ratschläge und die Entwicklung von Strategien, um besser mit einer eher traditionellen männlichen Perspektive umgehen zu können. Dabei geht es auch darum, gegenseitige Vorbehalte abzubauen. So kann – trotz der grundsätzlich gleichen Fragenstellung – einmal eine Mentorin und ein andermal ein Mentor die für die Mentee geeignete Person sein. Überwiegend wünschen sich die Mentees jedoch eine Mentorin, um die weibliche Sichtweise und Perspektive kennenzulernen. Manche Mentoring-Programme (drei Programme in der Aufwind-Studie) schließen aus gleichstellungspolitischer Sicht daher Männer als Mentoren grundsätzlich in den Statuten ihres Programms aus.

• **Fachnähe / fachliche Distanz des Mentors / der Mentorin**

Ein wichtiges Moment für die Zufriedenheit mit dem Mentoring insgesamt und mit der Beziehung im Speziellen ist die Fachnähe. Mentees mit MentorInnen, die aus demselben Fachbereich kommen, sind in allen erfassten Bereichen etwas zufriedener als Mentees mit fachfremden MentorInnen. Dies ist als Befund wenig überraschend, denn Personen aus demselben Fachbereich können in ihrem Austausch konkreter werden. Die MentorInnen kennen die Logik des jeweiligen Gebietes, sie können spezifische Tipps und Ratschläge geben und Kontakte zu eigenen Netzwerken herstellen. So ist eine differenzierte Betrachtungsweise nur möglich, wenn detailliertes Wissen über ein bestimmtes System und dessen Funktionsweisen vorhanden ist. Sind Mentee und MentorIn aus zwei unterschiedlichen Bereichen gematcht worden, bleibt das Gespräch auf einer gewissen Abstraktionsebene. Dies kann gewünscht sein, insbesondere wenn es um die Klärung strategischer Anliegen geht und allein die Fachkultur dazu bekannt sein sollte. Gerade „High Potential“ Mentees im Wissenschaftsbereich möchten durch fachferne Mentoring-Beziehungen verhindern, zu detailliert Einblick in die Forschungsvorhaben zu geben und damit die Gefahr von möglichen Konkurrenzen im Vorfeld ausschließen. Die fachliche und/oder emotionale Nähe sind zentrale Momente für die Zufriedenheit der Mentees mit ihrer Mentoring-Beziehung. Für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung empfiehlt es sich gerade im Bereich des Übergangs von Studium und Beruf und zu Beginn der akademischen Karriere, fachnah, oder, falls dies nicht möglich ist, zumindest so fachnah wie möglich zu matchen. Falls die Mentee, z.B. aus strategischen Gründen, bewusst eine fachferne Beziehung gesucht hat, kann dies dennoch zu einer hohen Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung führen.

• **Räumliche Nähe des Mentors bzw. der Mentorin**

Vielfach entscheidet das bestehende Mentoring-Konzept darüber, welche Wahlmöglichkeiten bei der Gestaltung der räumlichen Nähe gegeben sind. So stützen sich einige Mentoring-Programme allein auf die hochschulinter-

nen Ressourcen und erlauben nur Mentoring-Partnerschaften innerhalb der Hochschule, während andere Programme keine räumlichen Schranken kennen und ‚weltweit‘ Mentoring-Beziehungen vermitteln.

Die Mentees der Aufwind-Studie waren mit der räumlichen Nähe ihrer MentorInnen überwiegend zufrieden. Es hat sich allerdings gezeigt, dass die Häufigkeit der persönlichen Treffen einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mentees hatte. Je häufiger Treffen vis-à-vis stattfanden, desto höher war die Zufriedenheit, insbesondere im Bereich des Übergangs Studium-Beruf.

Je nach Anliegen der Mentee und Vorzügen der MentorIn können andere Kriterien wie z.B. die Reputation einer Professorin oder einer international anerkannten Forschungseinrichtung das Kriterium ‚räumliche Nähe‘ aufwiegen, so dass eher internationale Konferenzen für Treffen und moderne Kommunikationstechnologien wie Skype etc. genutzt werden. Auch hier zeigt sich, dass gerade die Gruppe der „High Potentials“ ein internationales Angebot gerne annimmt.

• **Ablauf der Mentoring-Beziehung, Vor- und Nachbereitung**

Der Ablauf eines Mentoring-Prozesses sieht in der Regel eine Auftaktveranstaltung (Kick-Off) und eine gemeinsame Abschlussveranstaltung vor, die von einer ‚Zwischenveranstaltung‘ begleitet werden kann, damit der bisherige Verlauf und die erreichten Ziele ermittelt und ggf. Korrekturen veranlasst oder Weichen neu gestellt werden können. Diese Prozessschritte haben sich bewährt; die Zufriedenheit der Mentees ist höher, wenn ihnen dieser Reflexionsraum angeboten wird. Im Vorfeld übernimmt in der Regel die Programm-Koordinatorin die Abstimmung zwischen MentorIn und Mentee. Sie bereitet beide Seiten mehr oder weniger intensiv auf ihre Rolle vor. Meistens kann aus Zeitgründen jedoch nur ein Teil der MentorInnen teilnehmen. Es empfiehlt sich daher, die Veranstaltungsinhalte zu dokumentieren und schriftliche Materialien zu etablieren, die allen Beteiligten die gleichen Sachkenntnisse vermitteln.

Am Ende einer Mentoring-Beziehung bietet sich als Abschluss eine gemeinsame Reflexion an, um über vollzogene Entwicklungen, neu erworbene Fähigkeiten und erreichte (oder nicht erreichte) Ziele nachzudenken. Viele Kompetenzentwicklungsschritte vollziehen sich implizit und müssen expliziert – d.h. von der Mentee verbalisiert – werden, damit sie bewusst wahrgenommen werden können. So können Mentee und MentorIn reflektieren, was in der Beziehung erreicht werden konnte und wo es für die Mentee ggf. noch Handlungsbedarf gibt oder auch Ansatzpunkte für strukturelle und kulturelle Veränderungen im Fachbereich vor Ort liegen.

Zu den grundlegenden Aufgaben der Mentees gehört der Ablauf sowie die Vor- und Nachbereitung der Mentoring-Treffen. Wichtig bleibt dabei die eigenverantwortliche Initiative der Mentee als „Motor der Mentoring-Beziehung“, das heißt, die Mentoring-Beziehung wird dann besonders gut, wenn die Mentees Eigenverantwortung übernehmen. Wie können die Mentees dabei unterstützt werden? Hier wird empfohlen, die Häufigkeit bzw. eine Mindestanzahl der Gespräche vorzugeben und den Start gemeinsam festzulegen, damit klar ist, ab wann von förmlichen Mentoring gesprochen werden kann. Hier ist ferner die Festlegung und Implementierung von Qualitätsstandards unerlässlich, gekoppelt an mögliche Evaluationskriterien, die später Aussagen über die Zielerreichung des Programms ermöglichen. Zahlreiche Mentoring-Programme haben daher detaillierte Vorgaben für den Ablauf und die Vor- und Nachbereitung der Gespräche entwickelt. Als besonders erfolgreich haben sich folgende Elemente erwiesen:

- Gesprächsprotokolle bzw. Feedbackbögen
- Aufbau einer konstruktiven Beziehung zu Mentees und MentorInnen, insbesondere Schaffung einer gemeinsamen Vertrauensbasis
- Aufbau einer begleitenden Kontaktpflege, mit gegenseitigem Feedback über die Umsetzung der Gesprächsinhalte und Neues
- Zwischengespräche der Mentoring-KoordinatorIn mit den Mentees und MentorInnen und untereinander
- „Weckruf“ für Tandems, die scheinbar ruhen (z.B. durch Nachhaken, Abfragen, niederschweligen Feedback-Angebote zum Stand der Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung)
- Abschlussgespräch.

Gemeinsamkeiten verbinden Mentees und MentorInnen. So sind der Besuch der gleichen Hochschule, ein Studienaufenthalt an der selben Hochschule im Ausland oder gemeinsame familiäre Anliegen Elemente, die eine Mentoring-Beziehung stabilisieren. Eine persönliche Vertrautheit der Koordinatorin mit Mentees und MentorInnen ist ebenfalls unterstützend und fördert die Vertrauensbasis.

Gerade bei den Studierenden im Übergang von Studium und Beruf hat sich eine strukturierte Vorgehensweise bewährt, die eine Vorbereitung der Treffen wie auch eine Nachbereitung (mittels Protokollen und Hausaufgaben) einschließt. Die Festlegung von persönlichen und regelmäßigen Treffen ist für eine strukturierte Vorgehensweise besonders wichtig, da mehrfach von Schwierigkeiten berichtet wurde, Termine einzufordern und zu fixieren. Die „Bittstellerinnen-Funktion“ wird dabei als demütigend erlebt und widerspricht zudem dem Postulat der Hierarchiefreiheit von Mentoring-Beziehungen.

Als weitere Merkmale für gelungene Mentoring-Beziehungen konnten eine freundschaftliche Beziehung und die weitere Kontaktpflege mit gegenseitiger Unterrichtung über Neues identifiziert werden.

4) Rollenvorbereitung und -erfüllung für Mentees und MentorInnen

Mentoring-Beziehungen gelingen besser, wenn auch auf die Rolle der Mentorin/des Mentors eine Vorbereitung stattfindet. Dabei geht es zunächst um die Klärung, was Mentoring ist und welche Aktivitäten dies umfasst.

• Rollenvorbereitung der Mentees

Eine detaillierte Rollenvorbereitung empfiehlt sich für die Mentees, da dies die Reflexion der eigenen Erwartungen unterstützt und dabei hilft, realistische Ziele zu formulieren. Darüber hinaus kann sie die Mentees dabei unterstützen, offen auf die MentorInnen zuzugehen und ihnen als Legitimationsgrundlage dienen, konkrete Dinge (z.B. Zeit für Treffen) von den MentorInnen einzufordern. Als Möglichkeiten haben sich dabei z.B. Einführungs- und Orientierungsworkshops bewährt, evtl. könnte erst danach die MentorInnen-Wahl erfolgen.

• Rollenvorbereitung der Mentorinnen und Mentoren

Während die Mentees sich aktiv für die Teilnahme an einem Mentoring-Programm bewerben und im Rahmen ihrer Standortbestimmung und des Klärungsprozesses ihre Mentoring-Themen gut vorbereiten, wird man in der Regel zum Mentor bzw. zur Mentorin nach einer Anfrage durch die Leiterin bzw. Koordinatorin des Mentoring-Programms. Auch für die MentorInnen gilt, dass sie mit unterschiedlichen meist persönlich geprägten Erwartungen und ihren Erfahrungen als Hochschullehrende bzw. erfahrene ältere Führungskraft die Rolle des Mentors/der Mentorin annehmen.

Wie die Aufwind-Studie gezeigt hat, greifen die meisten MentorInnen auf ihre Erfahrungen zurück und möchten Unterstützung, die sie selbst erfahren oder auch vermisst haben zurückgeben oder altruistisch junge Frauen auf ihrem Karriereweg unterstützen. Dabei gehen die Vorstellungen hier sowohl innerhalb der Gruppe der Mentorinnen, als auch innerhalb der Gruppe der Mentoren und zwischen den beiden Gruppen auseinander. Eine gute Rollenvorbereitung bietet daher sowohl die Möglichkeit, die eigenen Erfahrungen zu reflektieren, als auch die Auseinandersetzung mit bestehenden diskriminierenden Strukturen unter Genderaspekten.

• Rollenerfüllung der Mentees und MentorInnen

Die Mentoring-Rolle wird erfüllt, wenn in der Zeit der aktiven Mentoring-Beziehung die erreichten (Zwischen-)Ziele thematisiert werden und der Abgleich zwischen Erwartungen und tatsächlich Erreichtem stattfindet. Ziel ist eine für beide Seiten positive Bilanz.

Die Aufwind-Studie hat gezeigt, dass die MentorInnen ihr Engagement und die weiteren Elemente der Mentoring-Beziehung im Schnitt besser beurteilen als die Mentees. Nach unterschiedlichen Aspekten ihrer Mentoring-Beziehung gefragt, schrieben sich die MentorInnen durchgehend höhere positive Werte zu. Bei der Rollenverteilung sollte auf dieses Phänomen hingewiesen und gemeinsame Feedback-Regeln kommuniziert werden, damit sich die MentorInnen aus Sicht der Mentees nicht überschätzen und Missverständnisse keine Nahrung erhalten. So wurde z.B. die Erwartung an die Funktion der MentorInnen als TüröffnerIn eher selten als erfüllt angesehen. Aus Sicht der MentorInnen war der konkrete Wunsch nach einer Türöffnerfunktion nicht bekannt, oder er stieß gelegentlich an die damit einhergehenden Grenzen ihrer „wissenschaftlichen Redlichkeit“, die sie auch im Rahmen des Mentorings nicht überschreiten wollten.

Aufgrund der unterschiedlichen Handhabung empfiehlt es sich, von Seiten der Programmleitung Missverständnisse offen anzusprechen und die damit verbundenen möglichen Schwierigkeiten transparent zu machen. Letztlich gewinnen durch eine solche Diskussion beide Seiten an Sicherheit im Umgang miteinander. Es empfiehlt sich, dass die Mentoring-Leitung aktiv auf die MentorInnen zugeht und mit diesen bestehende Hürden im Hinblick auf ihre strukturellen und kulturellen Aspekte analysiert. Die Ergebnisse der Reflexion sollten auch der Hochschulleitung, der Gleichstellungsbeauftragten und der Hochschule insgesamt zur internen Diskussion ihres Selbstverständnisses' und zur Dokumentation zur Verfügung gestellt werden.

In der Praxis ist es schwierig, gerade auch externe MentorInnen vor Ort auf die Mentoring-Beziehung vorzubereiten. Daher haben sich individuelle Angebote bzw. Einladungen zur Vorbereitung auf die Rolle als MentorIn bewährt. Mögliche Angebote für MentorInnen sind beispielsweise:

- telefonische oder mündliche Vorgespräche von Seiten der Mentoring-Leitung bzw. -Koordination, Klärung und Abstimmung von gegenseitigen Erwartungen
- schriftliche Informationsmaterialien (Programmbeschreibung, Spielregeln, Feedback-Bogen; „Rechte und Pflichten“ im Rahmen einer Mentorenschaft, etc.)

- Abschluss einer Zielvereinbarung über die Mentoring-Beziehung, inklusive der Reflexion der eigenen Rahmenbedingungen zur Durchführung der Mentoring-Beziehung
- Ausweis des Beitrags des Mentorings als Personalentwicklungsmaßnahme im Bereich „Wissenschaftlicher Nachwuchs“, „High Potentials“
- Gemeinsame Reflexion der Anforderungen des wissenschaftlichen Systems an NachwuchswissenschaftlerInnen
- Belohnung der Mentoring-Leistung durch öffentliche Anerkennung, Zertifikatsverleihung/Urkunde, Anerkennung als Lehrleistung, Zulage, etc.

Da ein wesentlicher Bestandteil des Mentorings davon lebt, zu erkennen, wo andere eine bessere Expertise besitzen als man selbst, sind die MentorInnen auch darüber zu informieren, dass es durchaus legitim ist, in ihrem eigenen Netzwerk nach Co-MentorInnen zu suchen, um spezifische Fragen wie z.B. die Vereinbarkeitsproblematik zu klären.

Mögliche Angebote und Rollenvorbereitungen für Mentees wurden bereits in den vorhergehenden Punkten vorgestellt und sind zum Teil deckungsgleich mit denjenigen der MentorInnen. Folgende Elemente haben sich zudem bewährt:

- Workshops und Rollenspiele für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung, wodurch den Mentees ein Perspektivenwechsel ermöglicht werden kann
- Vermittlung von Rechten, Pflichten und guten Praxisbeispielen sowie Informationen zum Programm.

Gerade der Umgang mit schwierigen Terminabsprachen, die Klärung der Vertraulichkeit, ein Ausloten der Grenzziehung zwischen Wissenschaft bzw. Beruf und Privatem kann vorbereitet werden. Mögliche Schwierigkeiten können so im Vorfeld thematisiert und vermieden werden und es kann dazu beigetragen werden, eine eigene Position zu diesen Themen zu reflektieren.

5) Gewinnung und Vermittlung der besten Mentorin / des besten Mentors

Für die Suche und Gewinnung von MentorInnen haben sich unterschiedliche Vorgehensweisen etabliert. In der Regel findet eine Orientierung an den Zielen der Mentees statt. Die Mentoring-Koordinatorin nimmt die Suche nach einer Person auf, die am besten zur Mentee passt (die Chemie muss stimmen) und die die Voraussetzungen mitbringt, die Ziele der Mentees bestmöglich zu erfüllen. Welche Möglichkeiten nutzen die Mentoring-Programme, um die MentorInnen zu gewinnen?

Die Frage, welcher Mentor/welche Mentorin am besten zur Mentee passt, wird auf unterschiedlichen Wegen geklärt. Die Ergebnisse der Aufwind-Studie belegen, dass die Zufriedenheit der Mentees höher ist, wenn sie an der Suche nach einem passenden Mentor/einer passenden Mentorin beteiligt sind: Mentees sind zufriedener mit dem Matching, wenn sie bei wichtigen Eigenschaften der MentorInnen Mitspracherecht haben. Dabei ist festzustellen, dass die Vorstellungen von studentischen Mentees weniger spezifisch sind als die Vorstellungen von fortgeschrittenen WissenschaftlerInnen, die aufgrund von fachlichen Spezifika eher konkrete Vorstellungen mitbringen. Die Mitwirkung der Mentee bei der Suche nach einem geeigneten Mentor oder einer geeigneten Mentorin kann dabei als eine Art „Faktencheck“ dienen, ob das mögliche berufliche Wunschprofil bereits existiert oder ein Berufsfeld erst erschlossen werden muss. Der Faktencheck kann aber auch dazu dienen, die Zahl der freiwerdenden Professuren im Fach zu ermitteln, um ggf. das Wunschprofil zu erweitern.

• Suche für eine Mentee der Gruppe Studium-Beruf

Für den Übergang Studium-Beruf lässt sich als Ergebnis zusammenfassen, dass studentische Mentees gerne gematcht werden wollen. Sie sind dankbar für die Unterstützung der Projektleitung, eine geeignete Person zu suchen, bzw. vermittelt zu bekommen. Sie benötigen mehr Hilfestellung beim Aufbau der Mentoring-Beziehung, insbesondere wenn es darum geht, eine aktive Rolle bei der organisatorischen Gestaltung der Mentoring-Beziehung einzunehmen. Eine enge Anbindung an die Mentoring-Koordinatorin ermutigt die Mentees, die Verbindlichkeiten der Mentorin oder des Mentors einzufordern und gleicht – wenn die Mentoring-Beziehung sich als weniger ergiebig als erwartet herausstellt – diesen Mangel gegebenenfalls aus.

• Suche für eine Mentee der Gruppe „High Potentials“

„High Potential“ Mentees beteiligen sich gerne an der Suche nach ihren Mentorinnen und Mentoren. Sie bringen mehr berufliche und wissenschaftliche Erfahrung mit und können daher eher beurteilen, welche Personen für sie am besten in Frage kommen. Sie zielen meist darauf ab, durch die MentorIn an Reputation zu gewinnen und an deren Netzwerk partizipieren zu können. Die Suche nach geeigneten Personen dient gleichzeitig der Schärfung des eigenen Profils. So kann die Suche zum Beispiel offenlegen, dass ein geeignetes Profil noch nicht existiert und erst noch geschaffen werden muss. Weiterhin wird die eigene Passfähigkeit reflektiert, um ggf. die persönliche Profilbildung so weiterzuentwickeln, dass mehrere berufliche Perspektiven bedient werden können. „High Potentials“ suchen zunächst eine professionelle Beziehung. Von besonderer Bedeutung ist Offenheit und Vertrauen – keine Konkurrenz, sondern eine unterstützende Begleitung.

• Anerkennung der Tätigkeit als Mentor/als Mentorin

Die Anerkennung der Tätigkeit als Mentor oder als Mentorin wird unterschiedlich beurteilt. Es wird häufig argumentiert, dass die Unterstützung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und insbesondere der „High Potentials“ zum regulären Aufgabenspektrum einer Professorin oder eines Professors gehört. Eine gesonderte Anerkennung sei daher nicht nötig. Viele der professoralen MentorInnen erwarten es auch nicht anders.

Im Gegensatz dazu legen die Ergebnisse des Aufwind-Projekts nahe, dass eine formale Anerkennung der Mentoring-Tätigkeit die MentorInnen zufriedener stellt. Angesichts des persönlichen Einsatzes, den manche Personen für die Nachwuchsförderung leisten, erscheint es nur angemessen, auch über Belohnungsmöglichkeiten nachzudenken. So wäre beispielsweise eine Anrechnung auf die Lehrtätigkeit in Semesterwochenstunden denkbar, ebenso wie Maßnahmen, die eine ausgewogene Work-Work-Balance herstellen. Zur Entlastung möglich wären z.B. Hilfskraftmittel oder eine „Freistellung“ von anderen Gremientätigkeiten oder auch Unterstützung beim Schreiben von Drittmittelanträgen, wie dies in anderen Ländern angeboten wird. Auch eine Aufnahme von Mentoring in den Kriterienkatalog für Zulagen für ein besonderes Engagement in der Frauenförderung bzw. zur Unterstützung von Gleichstellungsmaßnahmen bis hin zu Coaching-Gutscheinen sind Angebote, um auch für eigene berufliche Herausforderungen der MentorInnen Unterstützung und Entlastung zu erhalten. Ein Feedback könnte zudem einer potenziell (positiv) verzerrten Einschätzung der eigenen Mentoring-Tätigkeit entgegen wirken.

Darüber hinaus profitieren wissenschaftliche MentorInnen von der Möglichkeit der Reflexion des Hochschul- oder beruflichen Alltags und des Netzwerks der MentorInnen untereinander. Dies gelingt besonders gut, wenn das Programm Treffen vor Ort vorsieht. Wie in guten Netzwerken üblich, wirkt dort auch die Mentoring-Koordinatorin als Multiplikatorin und kann auch zwischen den MentorInnen Verbindungen herstellen, wenn Treffen vor Ort nicht möglich sind. Teil eines solchen meist vertraulichen und verbindlichen Netzwerks zu sein, hat ebenfalls eine entlastende Wirkung für die ‚Gleichgesinnten‘ untereinander.

MentorInnen aus der Wirtschaft versprechen sich durch ihre Teilnahme den Zugang zu einem neuen Netzwerk und den direkten Kontakt zur Wissenschaft, der vereinzelt auch mit einem Lehrauftrag verknüpft wird bzw. werden kann. Darüber hinaus dient das Mentoring immer wieder auch zur Rekrutierung von hochkarätigem Nachwuchs für das Unternehmen.

6) Gemeinsame Spielregeln festlegen

Für eine gelungene Mentoring-Beziehung ist es wichtig, dass sich beide Seiten auf gemeinsame Regeln verständigen. Neben den bereits erläuterten organisatorischen Aspekten sollte die Beziehung von gegenseitigem Respekt getragen sein und auch Fragen der Vertraulichkeit und der Grenzen der Mentoring-Beziehungen zwischen der Wissenschaft bzw. dem Beruflichen und dem Privaten abstecken. Insgesamt sollte die Beziehung aber auch der Mentee erlauben, sich „frei“ und damit gelegentlich auch anders zu entscheiden als es mit dem Mentor/der Mentorin besprochen wurde.

Die Ergebnisse der Aufwind-Studie zeigen, dass besonders auf die Einhaltung folgender „Spielregeln“ geachtet werden sollte:

- Gegenseitiger Respekt
- eine weitgehende Hierarchiefreiheit zwischen MentorIn und Mentee, um einen Erfahrungsaustausch auf gleicher Ebene zu ermöglichen
- Offenheit, insbesondere für Neues
- Vertrauen und Vertraulichkeit
- Verbindlichkeit (Einhaltung von Absprachen, Terminen, Zusagen, Vereinbarungen)
- wertschätzendes Feedback

Darüber hinaus wird vorausgesetzt, dass beide Seiten die allgemein üblichen Regeln einer konstruktiven Feedbackkultur und der guten wissenschaftlichen Praxis bzw. der wissenschaftlichen Redlichkeit einhalten. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn es zu Interessenskonflikten kommt (z.B. zwischen MentorIn und KollegInnen bzw. eigenen MitarbeiterInnen). In Fällen von Unsicherheiten oder bei Verletzung von Spielregeln ist es ratsam, sich direkt an die Mentoring-Programtleitung zu wenden. Gemeinsam können so transparente und zufriedenstellende Lösungswege für alle Beteiligten herausgearbeitet werden. Dabei sollte es auch möglich sein, die Mentoring-Beziehung zu beenden, ohne dies ausführlich begründen zu müssen. Dies sollte sowohl für die Mentee als auch die Mentorin oder den Mentor gelten.

7) Gemeinsame Reflexion – Evaluation der Mentoring-Beziehung

Eine gelungene Mentoring-Beziehung hat einen Anfang und ein gemeinsames Ende. Die Mehrzahl der untersuchten Mentoring-Programme sieht dafür einen Zeitraum zwischen einem und eineinhalb Jahren vor. Sie sind flexibel und passen meist die Laufzeiten den Bedürfnissen des Mentoring-

Paares an. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die Zufriedenheit größer ist, wenn ein gemeinsames Ende gefunden wurde. Dies kann ein abschließendes Gespräch markieren oder auch einen abschließenden Bericht der Mentee gegenüber der Projektleitung umfassen. Als besonders anerkend und wertschätzend wurde in den Interviews begrüßt, wenn sich die AnsprechpartnerInnen der Programme nochmals melden und nach den Erfahrungen mit der Mentoring-Beziehung erkundigen. Dies setzt allerdings ein entsprechendes Zeitbudget der Mentoring-Programme voraus.

Schriftliche Befragungen wurden gerade von denjenigen MentorInnen bemängelt, die in mehreren Programmen aktiv sind. Sie stellen ihre knappen Zeitressourcen lieber der Mentee für ein Treffen zur Verfügung als zur Beantwortung einer Umfrage. Die gemeinsame Reflexion der Mentoring-Beziehung bietet dabei auch die Gelegenheit die Hochschulstrukturen kritisch zu beleuchten und Anregungen zur Verbesserung der Situation in der eigenen Hochschule, im Mentoring-Programm als auch allgemein hinsichtlich des Bildungs- und Forschungssystems zu diskutieren. Da viele der Mentorinnen und Mentoren nicht nur in den Mentoring-Programmen aktiv sind, tragen sie diese Impulse vereinzelt auch in andere Diskussionszusammenhänge und Institutionen. Dieser Prozess konnte durch einen intensiven Austausch und/oder die Schaffung gezielter Reflexionsräume, insbesondere für die MentorInnen, noch stärker genutzt werden.

Wichtig ist, dass die gemeinsame Reflexion auch die zukünftige Kontaktpflege mit einschließt, so dass im Bedarfsfall – bei Richtungsentscheidungen oder zentralen wissenschaftlichen Fragen wie z.B. Berufsangelegenheiten – ggf. auch kurzfristig der Kontakt wieder aufgenommen werden kann.

Generell positiv ist anzumerken, dass die Bereitschaft, wieder am Mentoring teilzunehmen bei fast allen MentorInnen vorhanden war und auch viele Mentees vorhaben, selbst später die Rolle einer Mentorin zu übernehmen.

Ferner waren fast alle MentorInnen der Ansicht, Mentoring könnte auch in ihrer Institution als wirksames Förderinstrument eingesetzt werden. Als Ergebnis stimmt es weiterhin erfolgversprechend, dass eine sehr hohe Anzahl der Mentees, die eine Mentoring-Beziehung durchlaufen haben, dies jederzeit wiederholen und auch anderen NachwuchswissenschaftlerInnen weiter empfehlen würden (80-90 %). Ca. 80% der „High Potential“ Mentees sehen Mentoring als ein wirksames Instrument zur Nachwuchs- und Frauenförderung an und betrachten es auch in ihrer Organisation als sinnvoll. Bei den Mentees im Übergang von Studium und Beruf ist dieser Anteil etwas geringer, diese sind aber auch in der Regel mit den institutionellen Rahmenbedingungen weniger vertraut, da sie in keinem Beschäftigungsverhältnis stehen.

Für die Zukunft sollten daher Formen zur Reflexion entwickelt werden, die den Beteiligten ggf. auch im Rahmen von neuen Trainingsformen ermöglichen, innovative geschlechtergerechte Themenfelder bis hin zu ‚Think Tanks‘ zur Hochschulreform zu entwickeln bzw. selbst an diesen teilzunehmen.

5.2 MENTORING-BEZIEHUNGEN UND IHR BEITRAG ZUR ACHTSAMKEIT FÜR CHANGENGLEICHHEIT

Nach wie vor gibt es Vorbehalte gegen Aktivitäten, die Wissenschaftlerinnen auf ihrem Weg zu akademischen Spitzenpositionen unterstützen. Direkte Diskriminierungen sind leicht erkennbar und werden in der Regel auch beseitigt. Schwieriger ist es, die indirekten Diskriminierungen zu identifizieren. Sie sind häufig versteckt, tief verwurzelt in den Hochschulstrukturen und daher schwer korrigierbar. „Eine exzellente Wissenschaftlerin schafft es auch allein“ ist ein Argument, das sich hartnäckig in den Köpfen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hält, obwohl zahlreiche Studien anderes belegen (Europäische Kommission 2012). Auch unter den Wissenschaftlerinnen selbst wird die Frage strittig diskutiert, sie brauchen keine Förderung sondern eher „Enthinderung“, d.h. die für sie zusätzlich bestehenden Hürden und Hindernisse in den Köpfen und Strukturen der Hochschulen müssen geändert werden. Diese Erkenntnis ist allerdings häufig das Ergebnis eines zum Teil schmerzhaften Prozesses, der offenlegt, dass ‚gleich nicht gleich‘ ist (Wenneras; Wold 1997), sondern Vorurteile, Geschlechterstereotypen und unterschiedliche Sexismen Wirkung entfalten (Becker 2014).

Bereits zu Beginn von Mentoring-Programmen ist daher eine gendersensible Herangehensweise ratsam, um für die besonderen Herausforderungen der Wissenschaftlerinnen zu sensibilisieren. Dabei sollte die Achtsamkeit sowohl für die Mentees als auch für die MentorInnen gelten.

Sensibilisierung der Mentees

In den Interviews betonen viele Studentinnen und auch Wissenschaftlerinnen, dass sie nicht diskriminiert würden. Über die bestehenden Hürden für Wissenschaftlerinnen sollte im Rahmen der Mentoring-Beziehung daher besonders sensibel aufgeklärt werden. Einerseits gilt es über die Wirkung diskriminierender Strukturen zu informieren und andererseits die Erkenntnisse der Frauen- und Geschlechterforschung für den Verlauf akademischer Karrieren in den Klärungsprozess, die Standortbestimmung und die Gestal-

tung der Mentoring-Beziehung einzubeziehen. Dies kann bei der Vorstellung der Leaky Pipeline oder z.B. den paradoxen Effekten geschehen, die zeigen, dass Frauen in sog. „Frauenfächern“ schlechtere Chancen auf Professuren als in männerdominierten Fächern haben. Die „Quote“ ist ein weiteres ‚Reizthema‘, das sich zur Sensibilisierung eignet. Sie wird gerade von jungen Wissenschaftlerinnen zunächst abgelehnt, weil es oftmals ihr Ziel ist, eine akademische Spitzenposition „aus eigener Kraft“ zu erreichen. Im Glauben an eine „Objektivität der Wissenschaft“ werden strukturelle Barrieren für Wissenschaftlerinnen meist ausgeblendet. Damit verbunden ist der Wunsch, „neutral“ beurteilt und aufgrund des Geschlechts weder bevorzugt oder benachteiligt zu werden. Die bestehenden Barrieren sind dabei auch tatsächlich schwierig zu erkennen: sie sind eng damit verknüpft, wie Reputation und Ansehen erzeugt werden (Matthäus-Effekt, Merton 1988¹³) und welche Leistungen Anerkennung finden (Beaufays 2003). Sie gehen einher mit Arbeitsbedingungen, die als wenig frauenfreundlich und teilweise sexistisch (Becker 2014) erlebt werden und das Empfinden verstärken, nicht wirklich erwünscht und dazugehörig zu sein.

Die Konfrontation mit den für Wissenschaftlerinnen bestehenden Nachteilen und den Mechanismen, die sie von einer gleichberechtigten Teilhabe ausschließen, stößt zunächst bei vielen Wissenschaftlerinnen selbst auf Ablehnung. Die Erkenntnis einer Benachteiligung, die letztlich das Ergebnis eines über Genderstereotypen motivierten Stigmatisierungsprozesses ist, ist für die Betroffenen verstörend, weil sie eine Aberkennung des vollen Potenzials durch andere deutlich fühlbar macht. Ohne diese Erkenntnis jedoch tendieren Benachteiligte dazu, die Gründe für die Erlebnisse der Zurücksetzung ausschließlich bei sich selbst zu suchen, was sich auf die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, das sog. Akademische Selbstkonzept, negativ auswirkt.

Die Bewusstmachung der diskriminierenden Strukturen, wie auch die Unterschiede in der Leistungsbewertung (Gender Bias) erweitert hingegen den Blick auf die dahinterliegenden Mechanismen. Der Blick führt weg von vermeintlichen individuellen Unzulänglichkeiten hin zu Forderungen an die Hochschule, die bestehenden Strukturen zu verändern. Die Sensibilisierung ist damit ein zentraler Beitrag zur individuellen Stärkung, aber auch zur Offenlegung von Ansatzpunkten zur Überwindung von strukturellen und kulturell bedingten Hindernissen.

.....
13 Unter Matthäus-Effekt wird die selbstverstärkte Akkumulation von Ansehen verstanden, nach einem Zitat aus dem Matthäus-Evangelium: „wer hat, dem wird gegeben, ...“. Er wurde von Robert K. Merton postuliert, s.a.: Robert K. Merton: The Matthew Effect in Science, II. In: Isis. Bd. 79, 1988, S. 600–623.

Sensibilisierung der Mentorinnen und Mentoren

Die Mehrzahl der MentorInnen wird für die Mentoring-Programme gewonnen, um junge Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen zu unterstützen, ihr Karrierepotenzial besser auszuschöpfen und ihre beruflichen Ziele erfolgreich umzusetzen. Dazu ist es erforderlich, die Herausforderungen zu kennen, vor die sich gerade junge Frauen gestellt sehen.

Die Mentorinnen der Aufwind-Studie gaben überwiegend an, für Genderthemen sensibilisiert zu sein. Sie bringen Erfahrungen aus der Gleichstellungsarbeit, aber auch aus ihrem wissenschaftlichen Umfeld mit, wo sie sich zum Teil thematisch auch mit der Geschlechterproblematik befassen. Dennoch erschien in den Interviews das Wissen heterogen und teilweise stark von persönlichen Erfahrungen geprägt. Die Mentoren zeigen eher Vorsicht hinsichtlich der Beurteilung ihrer Gendersensibilität und berichteten in den Interviews von gewissen Unsicherheiten.

Persönliche Erfahrungen, wie Töchter oder eine berufstätige Frau zu haben, sind ebenso wenig Garant für einen geschlechtersensiblen Umgang wie die Gegebenheit weiblichen Geschlechts zu sein.

Zur Etablierung einer gemeinsamen Ausgangsbasis erscheint es daher ratsam, das Genderverständnis der zukünftigen MentorInnen im Gespräch zu ermitteln bzw. im gemeinsamen Erfahrungsaustausch oder im Rahmen einer Auftaktworkshopsequenz zu erörtern. Ziel ist es, ein gemeinsames Grundverständnis aufzubauen. Die eigene Reflexion kann dabei auch genutzt werden, um z. B. Veränderungen der letzten Jahre sichtbar zu machen und den Blick auf die Herausforderungen für junge Frauen heute zu schärfen. Sie sollte jedoch über ein wechselseitiges Bestätigen der eigenen Erfahrung hinausgehen (Schlüter; Berkels 2013) und in einen breiten hochschulpolitischen Kontext eingebunden werden. Nur auf diese Weise integriert können die Ergebnisse der Reflexion zu einem fairen, geschlechtergerechten Umgang an der Hochschule beitragen.

Initiativen der Mentoring-Programmleitung zur Gendersensibilisierung wie Workshops für Mentoren und Mentorinnen aber auch für Mentees müssen bedauerlicherweise wegen zu geringer Teilnahmezahlen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – eingestellt werden.

Über Gute-Praxis-Beispiele und Informationsmaterialien hinaus sind bislang nur selten neue Wege gefunden worden, um die unterschiedlichen Sichtweisen der Mentees, Mentorinnen und Mentoren in einen konstruktiven Dialog

zur Herstellung von gleichen Chancen für Frauen und Männern zu bringen. Wünschenswert erscheint Reflexionsraum, in dem Wissen geteilt, gemeinsames Lernen ermöglicht und neue Horizonte entwickelt werden können.

Gendersensibilisierung der Mentoring-Programmverantwortlichen

Um die Veränderungspotenziale, die mit Mentoring-Programmen initiiert werden können, in allen Bereichen und Ebenen voll auszuschöpfen, sind sowohl Kenntnisse der Frauen- und Geschlechterforschung, der Hochschulstrukturen und -kulturen aber auch im Bereich der Sozialwissenschaften von Nutzen. Diese können verstärkt werden, wenn darüber hinaus Erfahrungen und Kompetenz im Bereich der Gleichstellung ergänzend hinzukommen. Daher ist es wichtig, Qualifizierungsangebote und Reflexionsräume auch für die Koordinatorinnen und Programmverantwortlichen anzubieten und damit dazu beizutragen, das Mentoring-Programm selbst weiterzuentwickeln und z.B. als Bestandteil der Personalentwicklung der Hochschule weiter auszubauen. Dazu bieten sich einerseits eine hochschulinterne Zusammenarbeit mit der Studienberatung, den mit Nachwuchsförderung betrauten Personen und der Personal- und Organisationsentwicklung an als auch andererseits mit Mentoring-Expertinnen oder Verbänden, wie dem Forum Mentoring e.V.

5.3 HERAUSFORDERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR PROGRAMMLEITUNG UND -KOORDINATION

Wesentlichen Anteil für das Gelingen der Mentoring-Beziehung nehmen auch die Programmleitung und die Programmkoordinatorinnen. Zur Vorbereitung einer Mentoring-Beziehung hatte die Mehrzahl der Programmleitungen bzw. -koordinatorinnen der befragten Mentoring-Programme ein breites Spektrum an Maßnahmen entwickelt. Diese beginnen mit der Auswahl der Mentee, für die nicht selten aufwendige Auswahlverfahren und Kennenlerngespräche entwickelt wurden, um den ihren spezifischen Bedarf für die Suche nach einem passenden Mentor/einer passenden Mentorin vorzubereiten. In der Regel zielen die entwickelten Kriterien darauf ab, herauszufinden, wie an die unterschiedlichen Positionen und Lebenslagen der Mentees und MentorInnen bestmöglich angeknüpft werden kann, damit für die Ziele der Mentee geeignete Personen ausgewählt und zusammengeführt werden können.

Als den Erfolg stützende Faktoren zur Begleitung der Mentoring-Beziehung haben sich insbesondere folgende Elemente herausgestellt:

- Strukturiertes Erstgespräch (ggf. nach Einreichung eines Bewerbungs- bzw. Profildogens; auch für MentorInnen; Vorbereitung der Mentee in Einführungsveranstaltungen)
- Unterstützung bei der Festlegung von Zielvereinbarungen
- Zwischenbilanz (als Veranstaltung oder zur Thematisierung der Mentoring-Partnerschaft im persönlichen Gespräch)
- Feedback-Bögen, um die Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung zu erfassen (als Halbzeitevaluation und zum Abschluss)
- Empfehlung für ein verbindliches Abschlussgespräch (Würdigung, Prozessbegleitung, gemeinsame Reflexion etc.)
- Leitfaden für Mentees und MentorInnen mit Fokus auf Rollenklärung

Mentees wie MentorInnen betonen die Relevanz eines strukturierten und planvollen Vorgehens in der gemeinsamen Mentoring-Zeit. Dies kann von Seiten der Programmverantwortlichen durch das Bereitstellen von dafür verwendbaren Unterlagen (Checklisten etc.) unterstützt werden.

In der Regel stellt die Programmkoordinatorin Handreichungen bzw. Checklisten für einzelne Programmbausteine zur Verfügung und steht auch persönlich für Rückfragen und als Mediatorinnen zur Verfügung. Gelegentlich vermischen sich die Rollen und sie nimmt die Rolle eines Coaches ein, um die Mentoring-Beziehung im Bedarfsfall wieder zu aktivieren und ggf. auch situative Handlungsempfehlungen auszusprechen. Durch ihren Einblick in die unterschiedlichen Hochschulkonstitutionen gewinnt die KoordinatorIn Einsicht auf die dahinterliegenden hochschulspezifischen Strukturen und entwickelt dabei auch eine umfangreiche Expertise über die konkreten Wirkungen des bestehenden strukturellen und kulturellen Profils der Hochschule. Erste Hochschulen haben dieses Potenzial erkannt und nutzen dies bereits im Bereich ihrer Personalentwicklung bzw. im Zusammenhang mit der Reform ihrer Hochschulstruktur und -kultur.

In der Verzahnung der Mentoring-Beziehung mit anderen Elementen des Mentoring-Programms liegt die Chance über die individuell geprägte Mentoring-Beziehung hinaus in Workshops, bei Netzwerktreffen und ggf. im Coaching weitere zielführende Unterstützung zu erhalten. Die Programmleitung und Programmkoordination wird vereinzelt durch die Mentoring-Angebote und das Zusammenwirken mit verschiedenen Angeboten im Bereich der Personalentwicklung zur Impulsgeberin für die Neukonzeption von Qualifizierungskonzepten für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Damit fanden einzelne Elemente ihren Weg in den Mainstream der Hochschu-

len. Besondere Sorgfalt ist dabei erforderlich, um die gleichstellungsspezifischen Elemente zu erhalten und gemeinsam fortzuschreiben.

Als qualitätsfördernde und -sichernde Elemente tragen Mentoring-Koordinatorinnen zum Gelingen der Mentoring-Beziehung durch die Klärung der Erwartungen und Motive der Mentee bei. Dabei geht es auch um die Definition persönlicher Grenzen zum Privaten. Die Einhaltung dieser Festlegungen sollte im Verlauf der Mentoring-Gespräche wiederholt überprüft und somit eine gemeinsame Reflexion durch die Koordinatorin unterstützt werden.

Vorbereitung der MentorInnen

MentorInnen sind über die Anforderungen an ihre Rolle und Aufgabe zu informieren und hinsichtlich der Themen und Beratungsintensität ggf. zu entlasten. Dabei gilt:

- Die fachliche Unterstützung steht nicht im Mittelpunkt
- Unsicherheiten bzw. spezifische Fragestellungen können delegiert und ggf. an andere Personen oder Beratungseinrichtungen weitervermittelt werden
- Wenn große Diskrepanzen zwischen den Erwartungen der Mentees und der möglicher Unterstützung durch den/die MentorIn bestehen, ist Rücksprache mit Koordinatorin zu nehmen, um in enger Abstimmung miteinander (ergänzende) Alternativen auszuloten
- Entwicklung von Angeboten zur Schulung der Beratungskompetenz für die Mentorinnen und Mentoren (z.B. Erstellung schriftlicher Materialien etc.)
- Qualifizierung und Fortbildung für KoordinatorInnen

Mit Mentoring wurde ein neues Berufsfeld im Wissenschaftsbereich erschlossen. Die Vielfalt der Herausforderungen braucht spezifische Kompetenzen, die zum einen im moderierten Erfahrungsaustausch (z.B. wie dem Forum Mentoring e.V.) und andererseits in Bereich des ‚Personalmanagements‘ verfügbar sind. Es ist daher empfehlenswert, der Programmleitung und den Programmkoordinatorinnen Zugang zu solchen Maßnahmen zu gewähren.

Mentoring-Beziehungen benötigen verlässliche Partnerschaften, auch zu den Programmverantwortlichen. Die Programmleitung sollte für kontinuierliche Ansprechpersonen sorgen. Ein häufiger Wechsel der Programmkoordinatorin ist der Vertrauensbildung abträglich und verhindert, dass Mentoring-Beziehungen, die weniger zufriedenstellend verlaufen, rechtzeitig nachjustiert werden (können). Zudem verhindert ein häufiger Wechsel dauerhafte lang-

fristige Beziehungen zu den Mentorinnen und Mentoren aufzubauen und damit auch diese Kontakte für die Hochschule zu sichern und zu entwickeln. Die Chance, die MentorInnen auch längerfristig an die Hochschule zu binden und dies ggf. mit einer erfolgreichen Alumni-Arbeit zu verbinden, ist weitaus größer, wenn verlässliche Ansprechpersonen vorhanden und sichtbar sind.

Weiterentwicklung der Programme und ihrer Konzeption

Die Evaluation der Mentoring-Programme hat gezeigt, dass sich im Laufe ihrer Entwicklung verschiedene Ausdifferenzierungen ergaben, die sowohl zu einer Erweiterung als auch zu einer Fokussierung und Profilschärfung des Programmangebots führen können.

Vor allem Programme für MINT-Studiengänge oder für die Medizin nehmen starke Differenzierungen vor. Ferner hat die Sonderauswertung für die einzelnen Programme jedoch auch gezeigt, dass gerade aus der Interdisziplinarität einer Mentoring-Runde Verständnis für die jeweils andere Fachkultur entstehen kann. Diese hat z.B. zu Kooperationen und gemeinsamen Publikationen geführt und setzt dabei meist eine methodische und thematische Passung voraus, aus der Neues entstehen kann.

Bewährt haben sich Ausdifferenzierung der Programme nach dem Status der akademischen Karrierestufe (Studentinnen, Promovendinnen, Habilitandinnen/Postdocs und (Junior-)Professorinnen) und/oder der wissenschaftlichen Disziplin, um Mentoring-Programme noch effektiver zuschneiden zu können. Allerdings gilt: Während Habilitandinnen wenig von Doktorandinnen profitieren, profitieren diese umso mehr von Habilitandinnen und können anhand deren Problemlagen Anregungen für ihre persönliche Weichenstellung dingfest machen und andererseits Sackgassen und Hürden identifizieren, die zukünftig vermieden werden können. Weitläufigere Ausdifferenzierung der Programme entlang ‚querliegender‘, biografischer Kategorien (Familiensituation, Migrationshintergrund) wurden bislang nicht praktiziert, vor allem um die Festschreibung eines Sonderstatus zu vermeiden. Eine Anregung zur Inklusion ist daher diese Personengruppen mit bestimmten Merkmalen (Kinder, Migrationshintergrund) im Vergabeverfahren von Plätzen zu bevorzugen und durch eine hohe Teilnehmerinnenorientierung in der Konzeption von einzelnen Programmbausteinen auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Gruppen einzugehen. Anzuregen ist ferner, dass es gerade für sehr zielgruppenspezifisch konzipierte Mentoring-Programme wichtig ist, sich untereinander als Netzwerk mit anderen Netzwerken zusammen zu schließen, um karriererelevante Unterstützung zu ermöglichen.

Mentoring-Programme haben sich als flexible Förderprogramme bewährt, die sich in ihrer Konzeption und Außenwirkung tatsächlichen Nutzenaspekten und Erwartungen anpassen können, damit diese mit dem tatsächlichen Erfolgen übereinstimmen und der tatsächliche Beitrag des Mentorings an der Entwicklung der Mentee auch gemessen werden kann. Dies setzt allerdings eine klar definierte Zielsetzung voraus und auch ausreichend Ressourcen, um diese Ziele in einem realistischen Zeitrahmen zu erreichen.

5.4 HERAUSFORDERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR HOCHSCHULEN

Wesentlich für das Gelingen von Mentoring-Beziehungen und die langfristige Absicherung von Mentoring-Programme ist die institutionelle Einbindung in die Hochschulen. Dabei gilt es zwischen den Bedingungen für die Mentoring-Beziehungen und den institutionellen Rahmen zu unterscheiden und diese im Hinblick auf ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu hinterfragen. Aufgabe der Hochschulleitung ist es daher, eine ausreichende Kontinuität bezüglich des Mentoring-Rahmens bzw. -programms sicherzustellen, damit die Beziehungen nachhaltig wirksam werden können.

Nachhaltigkeit der Mentoring-Beziehungen sichern

Knapp die Hälfte (46%) der Mentees der Aufwind-Studie stehen auch nach dem Ende ihrer Mentoring-Beziehung in längerfristigem Kontakt mit ihren MentorInnen. Ein „häufiger Kontakt zwischen MentorIn und Mentee“ sowie „Fachnähe“ sind zentrale Faktoren, die positiv mit der längerfristigen Aufrechterhaltung von Kontakten korrelieren, ebenso wie eine auf beiden Seiten beruhende ‚emotionale Nähe‘. Während die offizielle Laufzeit des Mentoring-Programms keinen Einfluss hatte, ergab sich, dass die Anzahl der Treffen entscheidend für die weiteren Kontakte zwischen Mentee und MentorInnen war. Es ist daher zu empfehlen, eine gewisse Mindestzahl an Treffen vorzugeben (vier bis fünf) und dem Mentoring-Tandem verbindlich zu kommunizieren. Vernetzungsangebote mit Gelegenheit zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch erleichtern darüber hinaus die Kontaktpflege.

Für eine nachhaltige Pflege der Mentoring-Beziehung haben sich Netzwerktreffen, z.B. alle ein bis zwei Jahren mit Tagungscharakter, der Ausweis von Gute-Praxis-Tandems, E-Mailgruppen, Newsletter, Porträts ehemaliger Tandems und Erfahrungsberichte als förderlich erwiesen. Unterstützt durch

Leitfäden und/oder Evaluationsbögen sollten die Ergebnisse der Mentoring-Beziehung erfasst werden. Follow up-Nachrichten der Mentees wirken als Role Models und Vorbilder anregend. Ideal ist es, wenn die Mentees über mehrere Jahre hinweg weiterhin berichten, wie sich ihre berufliche und wissenschaftliche Laufbahn und der Kontakt zur Mentorin/zum Mentor entwickelt hat. Häufig wird erst im Rückblick sichtbar, welche Weichenstellung bestimmend für die zukünftige Entwicklung war. Die Mentees sollten daher aufgefordert werden, einmal jährlich (bei „High Potentials“ längstens 10 Jahre) zu berichten.

Es wird empfohlen, eine begleitende Evaluation des Mentorings und seiner Wirkung künftig standardmäßig vorzusehen. Darüber hinaus sollte Mentoring in bestehende (bundesweite) Evaluationsinstrumente integriert werden (etwa HIS-Studien für Studierende; Studien des IfQ¹⁴ für WissenschaftlerInnen). Dies würde auch die Sichtbarkeit von Mentoring als Gleichstellungsmaßnahme und als Personalentwicklungsinstrument erhöhen.

Mentoring-Programme und ihre Bedeutung für die Hochschule

Die Interviews mit den Hochschulleitungen und Gleichstellungsbeauftragten haben die Bedeutung der Mentoring-Programme für die Hochschulen hervorgehoben, insbesondere im Zusammenhang mit der Anerkennung ihres Gleichstellungsprofils. Mentoring-Programme werden als Individualmaßnahme für Studentinnen und WissenschaftlerInnen meist favorisiert und im Rahmen der Bewerbung für das Professorinnen-Programm oder die Einreichung des Hochschulkonzeptes von Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG mittlerweile nahezu vorausgesetzt. Die Chance, Mentoring-Beziehungen gezielt als Elemente der Personalentwicklung zu wahrzunehmen und weiterzuentwickeln, wurde bislang nur vereinzelt genutzt.

Verstetigung von Mentoring-Programmen

Als wesentlich für ein gelungenes Mentoring-Programm und dessen Weiterentwicklung hat sich die Verstetigung der Programme herausgestellt. Verstetigte Programme sind in der Regel fester Bestandteil der Qualifizierungsangebote ihrer Hochschule. Sie sind ein deutliches Signal nach außen, dass WissenschaftlerInnen erwünscht sind und gezielt darin unterstützt werden, ihre Karrierechancen auszuschöpfen.

.....

¹⁴ Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung

Für eine Etablierung der Programme hat sich als hilfreich erwiesen, wenn die Programmleitungen der Mentoring-Programme Funktionen in Schnittstellenbereichen ausüben, so dass die Expertise aus dem Mentoring-Programm auch für anderen Aufgabenfelder in den Bereichen Gleichstellung, Personalentwicklung und Studierendenangelegenheiten integriert und transferiert werden kann. Vor allem solche Programme sind zum Teil verstetigt bzw. auf dem Weg dorthin. Dennoch ist anzumerken, dass bislang die wenigsten Programme verstetigt wurden und zwischen einer Verstetigung der Programme, der Projektleitung und der Projektkoordination zu unterscheiden ist.

Profil der Mentoring-KoordinatorInnen etablieren

Mentoring-KoordinatorInnen benötigen berufliche Perspektiven, um verlässliche Mentoring-Beziehungen und vor allem ein verlässliches Netzwerk zu den MentorInnen und Mentees aufbauen zu können. Langfristige Beschäftigungsangebote zur Sicherung des Know-how-Transfers sind daher auch für sie wesentlich. Häufige Personalwechsel stellen Risiken für den Erfolg von Mentoring-Programmen dar. Sie könnten von Seiten der Hochschulverantwortlichen vermieden werden. Es empfiehlt sich daher, den ‚KoordinatorInnen‘ eine längerfristige berufliche Perspektive anzubieten. Sollte dies nicht möglich sein (z.B. Finanzierung lediglich aus Projektgeldern), ist dafür Sorge zu tragen, dass zumindest eine weitere Person als dauerhafte Ansprechperson sichtbar ist, um den über die reine Mentoring-Beziehung hinausgehenden Nutzen für die am Programm Teilnehmenden (Mentees, MentorInnen, TrainerInnen, Kontakte zu Dritten) und die Hochschule zu sichern.

Die Bezeichnung ‚Mentoring-KoordinatorIn‘ erscheint irreführend, da sie der Vielfalt der Aufgaben nicht gerecht wird. Die Koordinatorin ist die zentrale Schnittstelle im Programm und ihre Leistung geht weit über die reine Koordination der Angebote und Personen hinaus. Sie bildet die Brücke zwischen allen Beteiligten und ist verantwortlich für das Commitment der einzelnen Personen zum Programm. Sie wirkt als Headhunterin, wenn es um die Suche nach einem geeigneten Mentor geht bis hin zur Managerin von Großveranstaltungen, wenn es um die öffentlichkeitswirksame Verleihung von Abschlusszertifikaten geht.

Die Aufwind-Studie hat zudem gezeigt, dass die Koordinatorin häufig eine Ersatzfunktion für die MentorIn erhalten hat, wenn die eigentliche Mentoring-Beziehung nicht rund lief und dies dennoch zu einer hohen Zufriedenheit der Mentee mit dem Gesamtprogramm beigetragen hat. Die Koordinatorin wird selbst zur Vertrauten, zur Ratgeberin und zu einem „Gesicht der Hochschule“ gegenüber MentorInnen aus Wirtschaft, Verwaltung, Industrie

und Forschung. Es sollte daher über eine Aufwertung der Tätigkeit in der Hochschule nachgedacht werden. Generell sollte eine Berufsbezeichnung gesucht werden, die dem Aufgabenkomplex besser gerecht wird. In der Diskussion ist gegenwärtig der Begriff der ‚Programm-Managerin‘.

Die Rolle der Koordinatorinnen für die Mentoring-Programme kann vor dem Hintergrund der Aufwind-Studie nicht hoch genug eingeschätzt werden, muss aber daher selbstverständlich auch konstruktiv kritisch bewertet werden. Weit über eine reine Abwicklungs- oder Organisationstätigkeit hinaus ist die Koordinatorin auch dafür zuständig, beispielsweise die Gendersensibilität der potenziellen MentorInnen zu analysieren und mit den Mentees die Machbarkeit ihrer Ziele und Erwartungen auszuloten. Sie fungiert daher sowohl als Expertin für Personalentwicklung als auch als Gender-Expertin. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Mentoring als Instrument der Personalentwicklung liegt hier einer der wichtigsten Ansatzpunkte.

Die Effektivität und Nachhaltigkeit der Programme kann durch ihre Einbindung in die Personalentwicklungskonzepte bzw. als Baustein von Personalentwicklungskonzepten gesteigert werden. Vorteilhaft wirkt sich dabei ebenfalls eine persönliche Unterstützung durch Hochschulleitung und die Integration der Maßnahme in die allgemeine Nachwuchsförderpraxis der Hochschule aus.

Mentoring als Signal für Gleichstellung

Eine Hochschule, die sich für ein dauerhaftes Mentoring entscheidet, bringt damit ihre Wertschätzung für den wissenschaftlichen Nachwuchs zum Ausdruck und stellt sich den Herausforderungen, die sich aus der grundgesetzlichen Gleichstellungsverpflichtung ergeben. Für eine Hochschule ist Mentoring – im Wettbewerb um die besten NachwuchswissenschaftlerInnen – ein klares Signal, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu präsentieren und zu zeigenden Nachwuchs aktiv zu fördern und an sich binden zu wollen.

Für viele Hochschulen ist Mentoring daher ein zentraler Baustein der Gleichstellungsarbeit. Diesen Baustein zu institutionalisieren ist auch ein deutliches Signal gegenüber der DFG, die Gleichstellungsaktivitäten im Rahmen der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards (DFG, 2008) belohnt. Es belegt, dass Gleichstellung mit Nachdruck voran getrieben wird und auch als Teil einer gezielten Personalentwicklung genutzt wird. Überdies können die Chancengleichheitsmittel des Professorinnen-Programms und der DFG genutzt werden, Mentoring-Programme finanziell zu unterstützen.

Folgende Aspekte fördern die Effekte von Mentoring als Gleichstellungsmaßnahme:

- Anbindung bzw. Verschränkung mit Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten/Gleichstellungsbüro bzw. Einbeziehung von Genderexpertise (u.a. Begleitforschung, Konzeption, ...)
- Koordination erfordert ein hohes Maß an Genderkompetenz, Fortbildungen im Bereich der Gender Studies und z.B. vom Forum Mentoring e.V. müssen gewährleistet werden
- Einbindung der Hochschulleitung in das Mentoring-Programm (z.B. durch Mitwirkung im Programm, Gewinnung der Hochschulleitung als MentorInnen, zur Vermittlung von Genderkompetenz bzw. -sensibilisierung, ...)
- Generell: Integration von Genderfragen, insbesondere Mentoring-Aktivitäten als Bestandteil der akademischen Personalentwicklung (Briedis et al. 2013)
- Vermittlung von Gender- und Gleichstellungsaspekten, integriert in Schulungen, Begleitveranstaltungen, Mentoring-Materialien an alle Programm-Beteiligten sowie Interessierte
- Beachtung von Genderaspekten bei Evaluation und Reflexionsgesprächen

Ziele von Mentoring-Programmen sollten sowohl nach innen als auch von außen klar kommuniziert werden. Das erhöht die Transparenz und sollte aber andererseits auch vorsehen, dass die Teilnahme auf Wunsch der Mentee ‚anonym‘ erfolgen kann, um mögliche Schwierigkeiten im Institut vorzubeugen. Die Offenlegung von allgemeinen Gründen für eine solche Entscheidung kann genutzt werden, um wiederum für Genderthemen zu sensibilisieren.

Mentoring als Instrument der Personalentwicklung

Um das Potenzial von Mentoring-Programmen als Personalentwicklungsinstrument nutzen zu können, sollten Personalentwicklungsmaßnahmen grundsätzlich an Hochschulen stärker etabliert und Mentoring als erfolgreiches Personalentwicklungsinstrument intensiver kommuniziert werden: Es ist flexibel, deckt individuelle wie strukturelle Komponenten ab (anders als z.B. Coaching), führt im Idealfall zum Bewusstseinswandel und fördert verschiedenste Kompetenzen (Beratungskompetenz, Führungskompetenz, Genderkompetenz...). Zudem bietet sich die Möglichkeit für fachlichen Austausch und Vernetzung.

Um das Mentoring in die Personalentwicklung der Hochschule zu integrieren, könnte z.B. auch eine Zertifizierung der Mentoring-Teilnehmerinnen erfolgen, wie es als ein Gute-Praxis- Beispiel im Rahmen des Aufwind-Projektes vorgestellt wird.

Der Anschluss an eine zentrale Abteilung – wie z.B. das Prorektorat für Nachwuchsförderung – könnte gemeinsam mit genderkompetenten internen wie auch externen ZertifizierungsagentInnen Garantie für eine fundierte Qualitätskontrolle sein.

Verortung und finanzielle Absicherung der Programme

Als die größte Herausforderung für die Hochschulen werden die Kosten, d.h. eine gesicherte Finanzierung des Programms, genannt. Diese Frage geht häufig mit der Ansiedlung der Programme einher: Ist das Programm bei der Gleichstellung angesiedelt oder bei der Personalentwicklung? Unter wessen Leitung wird das Programm geführt?

Eine geeignete institutionelle Anbindung innerhalb der Hochschule und die passende Finanzierung gelingt besser in Bereichen, die finanziell dauerhaft gut ausgestattet sind (z.B. Medizinbereich) und nicht ausschließlich durch Drittmittel und Sonderprogramme finanziell abgesichert werden. Eine Verzahnung mit hochschulinternen Qualifizierungsangeboten hat sich darüber hinaus als hilfreich erwiesen, ebenso wie die Ausrichtung und Berücksichtigung von Besonderheiten der jeweiligen Institution. Als entscheidender Faktor hat sich dabei das Commitment der Hochschulleitung (inkl. der KanzlerInnen) bestätigt. Darüber hinaus wurde mehrfach erwähnt, dass moderate Teilnahmegebühren die Verbindlichkeit der Mentees im Programm erhöhen können.

Akzeptanz von Mentoring innerhalb der Hochschule

Wesentlich für die Bewerbung und Teilnahme an Mentoring-Programmen ist das Klima an der Hochschule und die Offenheit und der Umgang mit der Teilnahme an einem Mentoring-Programm und seinen Begleitveranstaltungen. In den Interviews wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die Teilnahme von KommilitonInnen und KollegInnen skeptisch bzw. mit abfälligen Bemerkungen quittiert wurde bzw. die Mentees die Konsequenz daraus zogen, dies nicht vor Ort in ihren Instituten bekannt zu geben. Mehrere Mentoring-Programme stellen es daher ihren Mentees frei, wie sie ihre Teilnahme kommunizieren möchten. Generell sollte jedoch darauf hingewirkt werden, die Hochschulkultur gezielt für mehr Fairness der Geschlechter

durch bewusstseinsbildende Maßnahmen zu sensibilisieren und Stigmatisierung zu vermeiden.

Etablierung eines Mentoring-Beirat

Es hat sich gezeigt, dass durch die Etablierung eines wissenschaftlichen Programm-Beirats die Erfolge des Mentoring-Programms sowohl nach innen als auch von außen besser kommuniziert werden können. Es empfiehlt sich dabei Personen mit hoher Kompetenz in der Genderforschung als auch mit einer hohen Reputation in der Wirtschaft, Wissenschaft ebenso wie die vorhandene hochschulinterne Expertise für Forschung, Lehre und Verwaltung mit einzubeziehen.

Qualitätssicherung und Qualitätsstandards

Im Rahmen der Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen wurde ein Austausch der Mentoring-Verantwortlichen untereinander als sehr förderlich (wie z.B. im Rahmen dieses Projektes) und extrem fruchtbringend angesehen. So konnte beispielsweise eine gemeinsame Datenbankstruktur für die Erfassung der Mentoring-Beziehungen aller an der Studie teilnehmenden Programme entwickelt werden. Besonders förderlich wurde auch der Erfahrungsaustausch im Rahmen des Forum Mentorings e.V. von den Programmleistungen und –koordinatorinnen genannt. Die dort entwickelten Qualitätsstandards werden von dem Großteil der Programme beachtet und dienen der Orientierung bei deren Weiterentwicklung.

Kooperationen aufbauen – im Fachbereich nach innen und nach außen

Als Chance für die Mentoring-Programme wurden außerdem genannt: Kooperationen innerhalb und zwischen Hochschule und Unternehmen (z.B. Forschungsprojekte) aufzubauen und damit die Gleichstellungsaktivitäten aller Beteiligten sichtbar zu machen. Der Druck von außen – von externen PartnerInnen – kann Veränderungen initiieren, die Zusammenarbeit mit Alumni den Wissenstransfer intensivieren. Kooperationen nach innen mit Graduiertenschulen, Exzellenzclustern und Forschungsverbänden tragen in der Regel zu einer besseren Sichtbarkeit der Programme bei und schaffen gute Voraussetzungen für die Entwicklung gendersensibler Herangehensweisen zur Lösung anstehender Herausforderungen oder Schwierigkeiten, z.B. bei der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familienpflichten. Über das reine Mentoring hinaus ergeben sich somit Spin-off-Effekte, die dem Fachbereich und der Fachkultur zugute kommen können.

6. AUSBLICK

Gerade durch ihre Flexibilität bieten Mentoring-Programme große Chancen. Umso wichtiger ist es dabei, allgemein gültige Definitionen, zentrale Rahmenbedingungen, klare Regelungen und Qualitätsstandards zu etablieren sowie nachhaltige Langzeitstrategien zu entwickeln.

Mentoring hat das Ziel, Frauen beim Ausschöpfen ihrer Talente zu unterstützen und ihnen den Weg in Führungspositionen zu öffnen. Es wirkt dabei vordergründig eher stabilisierend auf das bestehende Hochschulsystem. Es trägt dazu bei, dass die Studienabsolventinnen und „High Potentials“ unter den gegebenen Rahmenbedingungen ihre Karriereoptionen besser ausschöpfen und damit zügig eine akademische Führungsposition einnehmen können. Dazu ist es am Anfang erforderlich, dass sie die Spielregeln der Scientific Community kennen. Mentoring schärft ihren Blick auf die akademischen Realitäten und lässt sie anhand eines ‚Faktenchecks‘ ihre Chancen und ihre Profil klarer erkennen.

Darüber hinaus kann Mentoring im Idealfall auf die Strukturen der Hochschule und der Wissenschaft selbst einwirken, z.B. im Bezug auf Gendersensibilisierung. Dafür ist allerdings eine Einbettung in die langfristigen Strategien der Hochschulen selbst erforderlich, damit ihre Wirkung nicht kurzfristig „verpufft“ oder, noch schlimmer, als Scheinargument für angebliche Defizite von Wissenschaftlerinnen ausgegeben wird. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch Impulse von außen für das Mentoring, z.B. durch die Vernetzung im Forum Mentoring e.V., die Teilnahme an Forschungsprojekten oder die Einladung externer Referentinnen, um den Blick auf die dahinter liegende Hochschulstruktur und -kultur zu schärfen.

Mentoring stellt ein sinnvolles und erfolgreiches Instrument der Nachwuchsförderung für Studentinnen und Wissenschaftlerinnen dar, jedoch im Rahmen seiner Möglichkeiten. Es ist kein „Allheilmittel“, das die für Wissenschaftlerinnen und Studentinnen bestehenden Probleme lösen kann. Es stößt an Grenzen. Die Grenzen werden maßgeblich von Nachhaltigkeit, der strukturellen Einbindung und der (finanziellen) Ausstattung der Programme mitbestimmt. Mentoring-Beziehungen bieten über die Individualförderung

hinaus ein enormes Entwicklungspotential, gerade mit Blick darauf, dass Personalentwicklung und Gleichstellungsstandards an Hochschulen in Zukunft eine noch größere Rolle spielen werden. Dies kann allerdings nur dann gelingen, wenn die Expertise von Gender-ExpertInnen einbezogen wird und eine langfristige, gut durchdachte Konzeption verfolgt wird. Es bedarf daher dringend der weiteren Forschung über die langfristige Wirksamkeit von Mentoring-Programmen, die über die ‚reine‘ Mentoring-Beziehung hinaus auch den Netzwerkaspekten und dem Erfahrungsaustausch besondere Aufmerksamkeit schenkt. Die Entwicklungspotentiale des Zusammenspiels von institutionell-strukturellen Bedingungen und dem Gelingen von Mentoring-Beziehungen hat die Studie in ihren Anfängen belegt. Diese gezielt strategisch weiter auszubauen wird eine lohnenswerte Herausforderung sein, der sich die Mentoring-Programme gerne stellen werden. Zu diesem Zweck haben die neun an der Evaluation beteiligten Mentoring-Programme beschlossen ihre Zusammenarbeit fortzusetzen und die im Mentoring liegenden Chancen weiter auszubauen.

LITERATURVERZEICHNIS

Zitierte Literatur

- Beaufays, Sandra (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht. Beobachtungen einer wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft, Bielefeld.
- Becker, Julia (2014): Subtile Erscheinungsformen von Sexismus. Aus: Politik und Zeitgeschichte. 64 (2014), 8, 29-34.
- Briedis, Kolja (2007): Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Ergebnisse der HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005. Hochschulinformationssystem GmbH (HIS: Forum Hochschule).
- Briedis, Kolja / Jaksztat, Steffen / Schneider, Julia / Schwarzer, Anke / Winde, Mathias (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Edition Stifterverband. Essen, 68 Seiten. In: http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/personalentwicklung_fuer_den_wissenschaftlichen_nachwuchs/personalentwicklung_wissenschaftlicher_nachwuchs.pdf.
- BuWiN (2013): Wichtige Ergebnisse im Überblick. In: www.buwin.de/site/assets/files/1002/buwin_kurzfassung_web3-2.pdf.
- Clark, Burton (1959): The „Cooling-Out“ Function in Higher Education. In: The American Journal LXV (1), 569-576.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2008): Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards. http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/forschungsorientierte_standards/.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2008): Wissenschaftlerinnen der DFG. Förderprogramme, Förderchancen und Funktionen (1991-2004). Weinheim: WILEY-VCH Verlag.
- Enders, Jürgen/ Mugabushaka, Alexis-Michel (2004): Wissenschaft und Karriere. Erfahrungen und Werdegänge ehemaliger Stipendiaten der DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Bonn.
- eument-net (2008): Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the Promotion of Women Academics and Researchers. Fribourg: eument-net.
- Europäische Kommission (2012): Structural Change in research institutions: Enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation, EUR 24905, European Union, 2012.
- Findeisen, Ina (2007): Das Mentoringprogramm Konstanz – Teilnahmemotive und Nutzen aus Sicht der Mentorinnen. Universität Konstanz – FB Geschichte und Soziologie – Arbeitsbereich Prof. Dr. Thomas Hinz.
- Franzke, Astrid (2003): Mentoringprojekte für Frauen an niedersächsischen Hochschulen – Evaluation 2001 bis 2003. Landeskongress Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF). Hannover.
- Franzke, Astrid (2005): Institutionelle Potenziale und Veränderungen – Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen: Evaluation 2003 bis 2005. Landeskongress Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF). Hannover.
- Heilmeyer, Ulla (2006): Mentoring-Projekt am Bereich Humanmedizin der Georg-August-Universität Göttingen. Kurzzeitstudie und Evaluation 2003-2005. Georg-August-Universität Göttingen.
- Jäger, Ulle (2009): „Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und ihre strukturellen Wirkungen an der Universität Basel“. Eine Untersuchung im Auftrag des Ressorts Chancengleichheit, Universität Basel.
- Kurmeyer, Christine / Meuthen, Gabriele (2005): Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft. Langzeitstudie. Zwischenbericht zum Jahrgang 2001. Hrsg. v. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover. Universität Hannover.
- Landeskongress der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (2010): Akademische Mentoring-Programme in Deutschland. Überblick über die deutschlandweite online-Erhebung im Rahmen des Projekts „Aufwind mit Mentoring“.
- Lask, Sabine / Graf, Louise / Stucki, Ingrid (2007): Mentoring Deutschschweiz bringt Wissenschaftlerinnen voran. Wirkung und Nutzen des Programms 2001-2006. Abteilung für die Gleichstellung von Frauen und Männern der Universität Bern.
- Leicht-Scholten, Carmen / Wolf, Henrike (2009): Vergleichende Evaluation von Mentoring-Programmen für High Potentials mit disziplinärem Schwerpunkt. In: Heidrun Stöger (Hrsg.): Mentoring: theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen. Lengerich, Westf: Pabst Science Publishers, S. 305-316.
- Merton, Robert (1988): The Matthew Effect in Science, II. In: Isis. Bd. 79, S. 600-623.
- Miller, Dale / Ross, Michael (1975): Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?, Psychological Bulletin, 82, S. 213-225.
- Schlüter, Anne / Berkels, Babette (2013): Mentoring als Transmissionsriemen für das Neue in Organisationen? In: Weber, Susanne Maria / Göhlich, Michael / Schröer, Andreas / Schwarz, Jörg (Hrsg.): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS, S. 341-350.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2012: Abiturnoten Doppeljahrgang 2012. Durchschnittsnote von G8 und G9 mit 2,40 bzw. 2,35 fast gleich – Rund 15 400 Abiturienten an beruflichen Gymnasien. In: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Pressemitt/2012081.asp>.

Solga, Heike / Pfahl, Lisa (2009): Doing Gender im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. In: Joachim Milberg (Hg.), Förderung des Nachwuchses in Technik und Naturwissenschaft. Berlin: Springer, S. 155-219. Discussion Paper SP I 2009-502.

Vries, Jennifer de / Webb, Claire (2006): Mentoring for gender equality and organisational change. In: Employee Relations 28 (6), S. 573–587.

Vries, Jennifer de (2011): Mentoring for Change. LH Martin Institute, University of Melbourne.

Wenneras, Christine / Wold, Agnes (1997): Nepotism and sexism in peer-review. Nature 387: 341-343.

Weiterführende Literatur

Allmendinger, Jutta / Fuchs, Stefan / von Stebut, Janina (1999): Drehtüre oder Paternoster? Zur Frage der Verzinsung der Integration in wissenschaftliche Organisationen im Verlauf beruflicher Werdegänge von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. In: Hradil, Stefan (Hrsg.): Grenzenlose Gesellschaft? Berichtsband zum Freiburger Kongress der Deutschen, Österreichischen, Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie. Frankfurt/M.: Campus Verlag.

Allmendinger, Jutta / Hinz, Thomas (2002): Programmierte (Un-)Gleichheit? Geschlechtsspezifische Chancen bei der Bewilligung von Forschungsanträgen. Programmed (in-)equality? Gender specific funding of research grant proposals. In: Zeitschrift für Soziologie 31/4, 275-293.

Anspurg, Katrin / Hinz, Thomas (2010): Antragsaktivitäten und Förderchancen von Wissenschaftlerinnen bei Einzelanträgen auf DFG-Einzelförderung im Zeitraum 2005-2008, Konstanz. In: www.dfg.de/dfg_profil/evaluation_statistik/programm_evaluation/studien/studie_wissenschaftlerinnen_2005_2008/index.html.

Beaufays, Sandra (2005): Aus Leistung folgt Elite? Nachwuchsförderung und Exzellenz Konzept. In: Forum Wissenschaft 2005/2, 54-57.

Beaufays, Sandra / Engels, Anita / Kahlert, Heike (Hrsg.) (2012): Einfach Spitze? Neue Geschlechtsperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft. Frankfurt/M.: Campus Verlag.

Bispinck, Reinhard / Dribbusch, Heiner / Öz, Fikret (2008): Geschlechtsspezifische Lohndifferenzen nach dem Berufsstart und in der ersten Berufsphase. Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-LohnSpiegel-Datenbank in Deutschland und im europäischen Vergleich. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin.

Böhmer, Susan / Hornbostel, Stefan (2009): Postdocs in Deutschland: Nachwuchsgruppenleiterprogramme im Vergleich. iFQ-Working Paper No.6. Bonn: iFQ.

Brugger, Pia / Buschle, Nicole (2010): Hochschulen auf einen Blick. Ausgabe 2010. Statistisches Bundesamt.

Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (2013): 5. Bilanz Chancengleichheit. Chancengleichheit auf einem guten Weg. Fünfte Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Bundesregierung.

Carstensen, Doris / Reissert, Reiner (1995): Interne und externe Evaluation – Modell und Praxis. Eine Zwischenbilanz aus der Sicht von HIS. In: HIS-Kurzinformation A 1995/16.

CEWS (Hrsg.) (2003): HWP – Fachprogramm Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre – Bilanz und Aussichten. Best-Practice-Beispiele. Center of Excellence Women and Science. CEWS.Publik.No.6. Bonn.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) (2007): Wissenschaftlerinnen in der DFG. Förderprogramme, Förderchancen und Funktionen (1991-2004). http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/wissenschaftlerinnen_dfg.pdf

Döhling-Wölm, Jasmin (2013): Karrieren werden in Netzwerken gemacht. Strategisches Netzwerken als Förderinstrument der akademischen Personalentwicklung. In: CEWS Journal (88), 40–48.

Döhling-Wölm, Jasmin / Ulrich, Maren (2013): Empowerment für den Mittelbau! Hochschulen unterstützen mit Vitamin N wissenschaftliche Karrieren. Ein Erfahrungsbericht mit Netzwerktrainings. In: CEWS Journal (88), 49–51.

Edelmann, Doris / Tippelt, Rudolf (2008): Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung und Weiterbildung. In: Prenzel, Manfred / Gogolin, Ingrid / Krüger, Heinz-Hermann (Hrsg.): Kompetenzdiagnostik. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Sonderheft 8 / 2007. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 129-146.

Enders, Jürgen / Mugabushaka, Alexis-Michel (2004): Wissenschaft und Karriere. Erfahrungen und Werdegänge ehemaliger Stipendiaten der DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Bonn.

Fabian, Gregor / Briedis, Kolja (2009): Aufgestiegen und erfolgreich. Ergebnisse der dritten HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 1997 zehn Jahre nach dem Exam. Hochschul Informations System GmbH. (HIS: Forum Hochschule).

Färber, Christine / Spangenberg, Ulrike (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.

Franzke, Astrid (2010): ProProfessur: Evaluation des Pilotprojektes; April bis November 2009; Mentoring und Intensivtraining für hoch qualifizierte Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur. Frankfurt/M.: Goethe-Univ., ProProfessur.

Franzke, Astrid / Lutz, Helma / Ruokonen-Engler, Minna / Streich, Natalie / Wolde, Anja (2013): VIELFALT an Hochschulen entdecken, fördern, nutzen. Handlungsempfehlungen für diversitätssensible Mentoring-Projekte an Hochschulen. Frankfurt am Main.

Fraunhofer ZV (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte – Ergebnisse einer Untersuchung in neun großen Unternehmen. Fraunhofer Verlag. In: <http://www.verlag.fraunhofer.de/bookshop/buch/Unternehmenskulturen-ver%C3%A4ndern-Karrierebr%C3%BChe-vermeiden/238483>.

Gotzmann, Helga / Ludwig, Swantje (2011): Gleichstellung als Qualitätskriterium in Berufungsverfahren. Ergebnisse des Benchmarking-Verbundes an niedersächsischen Hochschulen. Hg. v. Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF). Hannover.

Hemmati-Weber, Minu (1996): Die Bedeutung informeller Netzwerke für den beruflichen Erfolg: Barrieren und Chancen für Wissenschaftler(innen). In: Kracke, Bärbel/Wild, Elke (Hrsg.): Arbeitsplatz Hochschule: Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Heidelberg: Mattes Verlag, 205-227.

Hinz, Thomas / Findeisen, Ina / Auspurg, Katrin (2008): Wissenschaftlerinnen in der DFG. Antragsaktivitäten, Förderchancen und Funktionen, Weinheim. In: www.dfg.de/dfg_profil/evaluation_statistik/programm_evaluation/studien/studie_wissenschaftlerinnen_dfg/index.html.

Huber, Nathalie / Schelling, Anna / Hornbostel, Stefan (Hg.) (2012): Der Dokortitel zwischen Status und Qualifikation. iFQ-Working Paper No. 12.

Huffman, Matt L. / Torres, Lisa (2002): It's Not Only 'Who You Know' That Matters: Gender, Personal Contacts, and Job Lead Quality. In: *Gender and Society* 16 (6), S. 793–813. (vgl. <http://www.jstor.org/stable/3081935>).

Jäger, Ulle (2009): „Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und ihre strukturellen Wirkungen an der Universität Basel“. Eine Untersuchung im Auftrag des Ressorts Chancengleichheit, Universität Basel.

Kahlert, Heike (2011): „Cooling Out“ und der riskante Weg an die Spitze. Zum Einfluss von Ungleichheitsregimes in Organisationen auf Karriereorientierungen im wissenschaftlichen Nachwuchs. In: Jutta Wergen (Hrsg.): *Forschung und Förderung: Promovierende im Blick der Hochschulen*. Münster, Hamburg, Berlin, Wien, London: Lit, S. 105–123.

Kerst, Christian / Schramm, Michael (2008): Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss. Berufsverlauf und aktuelle Situation. Hochschul Informations System GmbH. (HIS: Forum Hochschule, F10).

Klieme, Eckhard / Hartig, Johannes (2008): Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs. Aus: Prenzel, Manfred / Ingrid Gogolin und Heinz-Hermann Krüger (Hrsg.): *Kompetenzdiagnostik: VS Verlag für Sozialwissenschaften*, Wiesbaden S. 11-29.

Knobloch-Westerwick, Silvia / Glynn, Carroll J. / Hoge, Michael (2013): The Matilda Effect in Science Communication: An Experiment on Gender Bias in Publication Quality Perceptions and Collaboration Interest. In: *Science Communication*.

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2013): *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Wichtige Ergebnisse im Überblick*. Bielefeld.

Kram, Kathy E. (1985): *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL.

Krimmer, Holger / Stallmann, Freia / Behr, Markus / Zimmer, Annette (2003): *Karrierewege von ProfessorInnen an Hochschulen in Deutschland*. Münster.

Kromrey, Helmut (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Sozialwissenschaften und Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 24/2, 105-132.

Kurmeyer, Christine (2012): *Mentoring – Weibliche Professionalität im Aufbruch*, Springer VS Verlag.

Lind, Inken (2006): *Kurzexpertise zum Themenfeld Frauen in Wissenschaft und Forschung*. im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung. Hrsg. v. Center of Excellence Women and Science.

Macha, H. / Gruber, S. / Struthmann, S. (2011): *Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen*. Opladen: Budrich UniPress Ltd.

Matthies, Hildegard / Zimmermann, Karin (2010): Gleichstellung in der Wissenschaft. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hrsg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 193-209.

Maurer, Elisabeth: (2010): *Fragile Freundschaften. Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung*. Frankfurt/M. u.a.: Campus Verlag.

McDonald, Steve / Lin, Nan / Ao, Dan (2009): Networks of Opportunity: Gender, Race, and Job Leads. In: *Social Problems* 56 (3), S. 385-402. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/40264290>.

Metz-Göckel, Sigrid / Heusgen, Kirsten / Schürmann, Ramona / Selent, Petra / Möller, Christina (2010): Auf der Suche nach dem verlorenen Nachwuchs. Mobilität und Drop-Out des wissenschaftlichen Nachwuchses. In: *Journal Hochschuldidaktik*, 2/2010, S. 14-17.

Metz-Göckel, Sigrid / Selent, Petra / Schürmann, Ramona (2010): Integration und Selektion. Dem Dropout von Wissenschaftlerinnen auf der Spur. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 32 (1), S. 8–35.

Müller, Ursula (2008): De-Institutionalisierung und gendered subtexts. „Asymmetrische Geschlechterkultur an der Hochschule“ revisited. In: Karin Zimmerman, Marion Kamphans und Sigrid Metz-Göckel (Hrsg.): *Perspektiven der Hochschulforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Neverla, Irene / Lüthje, Corinna (Hrsg.) (2007): *Gertrude J. Robinson MENTORING-PROGRAMM für Kommunikationswissenschaftlerinnen in der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Dokumentation zum DGPUK- Mentoring-Programm. Einordnung, Konzeption, Durchführung und Evaluation des ersten Jahrgangs 2005/2006*.

Peters, Sibylle / Schmicker, Sonja / Weinert, Sybille (2004): *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*. München: Mering.

Scandura, Terri A. / Ragins, Belle Rose (1993): The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship in Male-Dominated Occupations. In: *Journal of Vocational Behavior* 43 (3), S. 251-265. Online verfügbar unter <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879183710468>.

Schlüter, Andreas / Winde, Mathias (Hg.) (2009): *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive*. Essen: Stiftungverband für die Deutsche Wissenschaft.

Schultz, Dagmar (1991): *Das Geschlecht läuft immer mit. Die Arbeitswelt von Professorinnen und Professoren*. Pfaffenweiler.

Sieverding, Monika (2003): Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34 (3).

Wippermann, Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Berlin.

Zimmer, Annette / Krimmer, Holger / Stallmann, Freia (2007): *Frauen an Hochschulen. Winners among losers. Zur Feminisierung der deutschen Universität*. Opladen: Barbara Budrich.

Zimmermann, Karin (1998): *Spiele mit der Macht in der Wissenschaft – Muster akademischer Personalrekrutierung am Beispiel der Reorganisation ostdeutscher Universitäten*. Dissertation. FU Berlin.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B.A.	Bachelor of Arts
Betriebsw.	Betriebswirt(in)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BuWiN	Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs
CEWS	Center of Excellence Women and Science
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
e.V.	eingetragener Verein
ESF	Europäischer Sozialfonds
et al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union/European Union
ggf.	gegebenenfalls
HIS	Hochschul-Informations-System
HP	„High Potentials“
HS	Hochschule/Hochschul-
iFO	Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung
insg.	insgesamt
LaKoG	Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs
LNHF	Landeskonzferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragten
M.A.	Master of Arts
MHH	Medizinische Hochschule Hannover
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
n	(Fallzahl)
No.	Nummer
Päd.	Pädagoge/Pädagogin
PD	Privatdozent
RUB	Ruhr-Universität Bochum
SB	Studium-Beruf
Soz.Wiss.	Sozialwissenschaften
TU	Technische Universität
TUM	Technische Universität München

AUFWIND MIT MENTORING

Herausgeberin:
Dr. Dagmar Höppel
Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG)
Universität Stuttgart
Kronenstraße 36
70174 Stuttgart

Homepage: www.lakog.uni-stuttgart.de

Projektteam:
Henrik Andersen, B.A.
Martina Berenz, M.A.
Dr. Dagmar Höppel, Projektleitung
Dr. Emily Overbeck
Sara Raudies, Dipl.-Päd.
Dr. Mayra Ruiz-Castro
Jennifer Sieber, Dipl.-Soz.Wiss.

Beate Brandl, B.A.
Christina Efeld, B.A.
Urs Försterling, B.A.
Ahmet Tokat, B.A.

Weitere Kolleginnen und ehemaligen Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle, die ebenfalls zum Gelingen des Projektes „Aufwind mit Mentoring“ beigetragen haben:

Erika Boer, Gabriela Denk, B.A., Andrea Dignisz, Claudia Glemser, B.A., Katja Haberstroh, Lisa Haug, B.A., Julia Hölting, B.A., Irene Jach, Dipl.-Betriebsw., Gloria Kempe, B.A., Katharina Spitz, B.A., Katrin Sorge, M.A., Dr. Anke Väth

Fotos: Astrid Untermann, Esslingen

August 2014
Copyright © 2014 Geschäftsstelle der Landeskonzferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs, Stuttgart.

