

## **M**entoring-Programm *movement*: eine Zwischenbilanz

*Ein wesentliches strategisches Ziel der Universität Bielefeld besteht darin, in der Verwirklichung von Chancengerechtigkeit und Gleichstellung nachhaltige Erfolge zu erzielen. Das im Jahr 2011 eingeführte Mentoring-Programm movement ist ein Baustein im Bereich gleichstellungsorientierter Personalentwicklung, dessen Implementierung im Rahmen der ersten Stellungnahme an die DFG zur Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards im Jahr 2009 beschlossen und mittlerweile umgesetzt worden ist.*

Die Wurzeln des Mentorings liegen, zumindest begrifflich, in der Antike. Der Sage nach soll der griechische Held Odysseus seinem Freund und Vertrauten, einem Gelehrten mit dem Namen Mentor, die Erziehung und väterliche Begleitung seines Sohnes Telemachos anvertraut haben, bevor er in See stach, um seine berühmten Abenteuer zu bestehen und Gefahren zu trotzen. Zudem soll auch die Göttin Pallas Athene von Zeit zu Zeit dem Telemachos in Gestalt des Mentor gegenübergetreten sein, um ihm mit Ratschlägen zur Seite zu stehen.

In Anlehnung an diese Sage steht Mentoring heute allgemein für eine Förderbeziehung zwischen einer erfahrungsjüngeren und einer erfahreneren Person in einer etablierten Position. Die Einbettung von Mentoring in offizielle Personalentwicklungsprogramme bietet formale Strukturen für den Transfer informellen Wissens, der im Rahmen intergenerationalen Austausches in erster Linie für den Nachwuchs (sog. Mentees), aber auch für die Mentorinnen und Mentoren sowie für die übergeordnete Institution Gewinn und Bereicherung bedeutet. Den Kern des Mentoring-Programms *movement* bildet, wie es bei Mentoring-Programmen üblich ist, die Mentoring-Beziehung zwischen einer arrivierten und etablierten sowie einer (erfahrungs-) jüngeren Person am Beginn ihrer Laufbahn, in der karriererelevantes Erfahrungswissen weitergegeben wird.

### **1. Warum Mentoring?**

Mit einem Professorinnen-Anteil von etwas über 20% steht die Universität Bielefeld im bundesweiten Vergleich relativ gut da, was den Frauenanteil bei wissenschaftlichen Spitzenpositionen angeht. Dennoch macht dieser Wert deutlich, dass im Bereich Geschlechtergerechtigkeit auch weiterhin Herausforderungen bestehen bleiben – je höher die Statusgruppe, desto deutlicher treten diese Herausforderungen hervor. Die Unterrepräsentanz von Frauen im Wissenschaftssystem steht nicht schlicht für mangelnde Qualifikation oder fehlendes Interesse von Frauen an Wissenschaftskarrieren, auch wenn im Alltag für die Erklärung des niedrigen Frauenanteils in Spitzenpositionen in Wirtschaft und Gesellschaft allzu häufig kurzsichtige Argumentationsmuster dieser Art bemüht werden. Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse zeigen die geringen Zahlen von Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen als das Ergebnis einer schrittweisen Entmutigung („cooling out“) von Frauen auf, die z.T. bereits während der Studien- und Promotionsphase einsetzt und über die Jahre ihre Wirksamkeit entfaltet. Diese mehrdimensional und kumulativ angelegten Erklärungsmodelle für die Unterrepräsentanz von Frauen in einflussreichen wissenschaftlichen Positionen basieren u.a. auf organisationssoziologischen oder strukturell-konstruktivistischen Ansätzen und thematisieren nicht etwa eine mangelnde Motivation oder Karriereorientierung von

Frauen, sondern richten die Perspektive auf die Bedingungen, Strukturen, Funktionsweise und Kultur des Wissenschaftssektors. Dabei kommen sie zu dem Schluss, dass Frauen zwar seltener offene Abwertungen erfahren als noch vor 10 Jahren<sup>1</sup> – dafür identifizieren sie aber eine Reihe informeller Barrieren, d.h. Bedingungen, die formal gleich sind, aber sich geschlechtsspezifisch ungleich und für Frauen oft als Hemmnisse auswirken. Dabei üben sie ihre Wirkung als Exklusionsmechanismen im Verborgenen aus, so dass Frauen an die sprichwörtliche „gläserne Decke“ stoßen und ihre Karriere stagniert, während ihnen die Ursachen dafür individuell zugeschrieben werden. Als informelle Barrieren kann man beispielsweise Organisationsstrukturen (wie z.B. gleiche Altersgrenzen für Qualifikationsstufen) bezeichnen, die bei scheinbarer Neutralität insbesondere mit weiblichen Biographien und Lebenszusammenhängen konfliktieren (vgl. Wimbauer 1999) und damit einen vergeschlechtlichten Charakter annehmen. Eine ähnliche Funktion besitzt der von Kraus und Beaufays mit „Wissenschaft als Lebensform“ umschriebene sozial konstruierte Exklusivitätsanspruch der Wissenschaft, der als Anspruch maximaler Verfügbarkeit die Wissenschaftskultur sehr stark prägt. Die Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Beruf wird so zu einer sehr großen Herausforderung und betrifft damit immer noch insbesondere weibliche NachwuchswissenschaftlerInnen.

Diese Aspekte wirken sich an einer Stelle aus, die relevant für das berufliche Fortkommen ist: Informelle Förderpraktiken von Personen auf etablierten Positionen (im Falle der Wissenschaft: auf einer Professur), die die Weitergabe von bestimmten Informationen, den Einbezug in Netzwerke und Bevorzugung bei der Stellenvergabe beinhalten können. Diese Förderbeziehungen entwickeln sich oft intuitiv und basieren neben den Leistungen des Nachwuchses auch sehr stark auf Sympathien und sozialer Ähnlichkeit. Dies wirkt sich exkludierend für all diejenigen aus, für die aufgrund ihres Geschlechtes und/oder anderer sozialer Merkmale das Prinzip der sozialen Ähnlichkeit bzw. der homo-sozialen Kooptation eben nicht gilt, oder die den verdeckt geschlechtlich konnotierten Anforderungsprofilen in der Wissenschaft weniger entsprechen. Aufgrund dieser oft unbewusst ablaufenden Mechanismen fehlt es Frauen öfter an Förderung und Rückhalt im Wissenschaftssystem. Hier setzen Mentoring-Programme an, indem sie über offizielle Programmstrukturen den Zugang zu Förderbeziehungen mit Mentorinnen und Mentoren eröffnen und als Instrument der Nachwuchs- und Karriereförderung da ansetzen, wo Qualifikationen und Kompetenzen allein nicht ausreichen. Im Unterschied zu informellen Förderbeziehungen, die im Rahmen von Betreuungsverhältnissen entstehen können, werden bei einer Mentoring-Beziehung die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen (und ihre Grenzen) explizit abgesprochen sowie schriftlich fixiert. Dadurch erhalten sie einen hohen Grad an Transparenz. Mentoring-Beziehungen sind idealerweise durch Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Offenheit, gegenseitigen Respekt und Kommunikation auf Augenhöhe geprägt. Sie werden stets von einem umfangreichen und attraktiven Rahmenprogramm flankiert, das Workshops, Vortragsabende u.a. beinhaltet.

## 2. Besonderheiten von Mentoring-Programmen

Insbesondere zwei Aspekte machen Mentoring-Programme und damit auch das an der Universität Bielefeld implementierte Mentoring-Programm movement zu einer im uni-

<sup>1</sup> – geschweige denn zu Anfang des 20. Jahrhunderts, als teilweise offen unterstellt wurde, dass Frauen „in der Folge der Berührung mit den starren männlichen Prinzipien ihre Lebensorgane aus[trocknen] und tot [werden], während die reinen Formen der Wissenschaft dadurch eine Umgestaltung und Verunreinigung erfahren“ (Runge 1912, zit. n. Lind 2004).

versitären Kontext einzigartigen Maßnahme:

Über die Teilnahme an *movement* können sehr **nachhaltige Wirkungen** erzielt werden. Denn im Unterschied zu anderen Weiterbildungsangeboten an der Universität bietet *movement* seinen Teilnehmerinnen einen über mehrere Monate bestehenden und festen Rahmen. Zudem ist die Vertraulichkeit aller personenbezogenen Inhalte festgelegt. Dies ermöglicht ein hohes Maß an Vertrauensbildung und Kontinuität und ist damit Basis für eine konkurrenzfreie, intensive Auseinandersetzung mit beruflichen Möglichkeiten in der Wissenschaft. Auf diese Weise kann die Teilnahme an *movement* wichtige persönliche Entwicklungsprozesse wirksam rahmen und unterstützen. Die Evaluation zeigt, dass größere Klarheit und Entschlossenheit in Bezug auf die eigenen Werte und Ziele für viele Mentees den Gewinn kennzeichnen, den sie aus der Programmteilnahme schöpfen konnten. So stellt eine Doktorandin am Ende ihrer Teilnahme fest: „Das Programm bietet die Möglichkeit, das wissenschaftliche System und sich selbst als Akteurin auf sehr vielen Ebenen sehr gründlich zu reflektieren; das ist für die Berufsplanung enorm hilfreich. Ich glaube nicht, dass eine derart ‚geballte‘ Reflexion in anderen Zusammenhängen möglich ist.“

Für beruflichen Erfolg ist nicht allein die individuelle Kompetenz wichtig. Darüber hinaus sind zwei Dinge von entscheidender Bedeutung: Der **Zugang zu informellem Wissen** über Karriere-Strategien und zu **hilfreichen Kontakten und Netzwerken**. Frauen verfügen zwar über mindestens so gute Kompetenzen wie Männer, sind aber in den beiden letztgenannten Punkten benachteiligt (Stichwort „Old-Boys-Networks“). Dies gilt in Berufsfeldern außerhalb der Hochschule genauso wie für die Wissenschaft. Mentoring-Programme wollen hier ansetzen und motivierten Nachwuchswissenschaftlerinnen Kontakte zu Mentorinnen und Mentoren und dadurch den Zugang zu wertvollem Erfahrungswissen ermöglichen. Mit diesem Anliegen ist Mentoring sehr erfolgreich: An über 100 Hochschulen in Deutschland wurden bereits Programme erfolgreich implementiert und sind damit heute eine Selbstverständlichkeit in der universitären Nachwuchsförderung.

### 3. Programmaufbau des Mentoring-Programms *movement*

*movement* ist im Februar 2011 gestartet. Das Programm richtet sich mit spezifischen Angeboten an Studentinnen, Doktorandinnen und Postdocs, die eine wissenschaftliche Laufbahn einschlagen möchten. Mittlerweile sind das erste Doktorandinnen- sowie das erste Studentinnen-Angebot erfolgreich beendet, das Postdoc-Angebot steht kurz vor der Halbzeit, weitere Angebote für Doktorandinnen und Studentinnen haben begonnen. Allen Angeboten von *movement* ist das dreigliedrige Konzept gemeinsam: Die Bausteine Mentoring, Training und Networking ergänzen sich sehr gut und greifen auf synergetische Weise ineinander. Jeder Baustein wirkt produktiv und anregend auf die anderen.

### 4. Eine positive Bilanz

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Teilnahme am Programm den **Studentinnen** zu mehr Klarheit für die weitere Gestaltung ihrer Laufbahn nach Studienabschluss verhilft und überwiegend zur Promotion ermutigt, zu Transparenz der Anforderungen und Bedingungen einer Promotion beiträgt und den Rahmen dafür bietet, einen individuell passenden Weg zu erschließen. Thematisch wurden im Mentoring-Tandem am häufigsten

die Herausforderungen, Strukturen und Normen des Wissenschaftssystems, die Klärung beruflicher Zielvorstellungen sowie die Orientierung und Profilentwicklung als Nachwuchs-Wissenschaftlerin behandelt. Vielfach erhielten die Mentees auch Unterstützung bei Bewerbungen. Ein hoher Grad der Fachnähe erwies sich dabei als sehr hilfreich für den Austausch. Eine Studentin berichtet wie folgt von ihrer Mentoring-Erfahrung: „Meine Mentorin hat mich in meinen Ideen bestärkt und so auch mein Selbstbewusstsein und -verständnis als Wissenschaftlerin gestärkt. Ich habe von den Erfahrungen meiner Mentorin profitiert, von denen sie mir berichtet hat – so konnten einige Mythen rund um eine Dissertation aufgedeckt werden und ich habe Mut zu diesem Schritt gesammelt.“ Auch vom Peer Mentoring – monatlich stattfindende Kleingruppentreffen nach dem Prinzip der kollegialen Beratung – konnten die Studentinnen sehr gut profitieren. Eine Studentin betont den Nutzen interdisziplinären Austausches: „Ich nehme als wichtige Erfahrung mit, dass auch im Kontext von akademischer Laufbahn der Austausch mit fachfremden Leuten unheimlich wichtig und sehr fruchtbar sein kann. Man kann Dinge über sich selbst und sein Arbeiten lernen, die man selbst und das übliche Umfeld oft gar nicht mehr wahrnehmen.“ Auch im Hinblick auf das Gesamtprogramm war die Zufriedenheit unter den Mentees des Studentinnen-Durchlaufes sehr hoch. Die Teilnahme am Mentoring-Programm hat 10 Mentees und damit mehr als Dreiviertel der Teilnehmerinnen darin

## Mentoring-Programm *movement*

Geplante Laufzeit: 2011 - 2013

### One-to-one-Mentoring

- vertrauliche persönliche Zweiergespräche
- Mentee und Mentorin (DoktorandIn, Postdoc, ProfessorIn)
- Austausch über informelle Spielregeln, nächste Karriereschritte etc.

### Peer Mentoring

- Monatlich stattfindende systematische kollegiale Beratung
- interdisziplinäre Kleingruppen mit 4 – 6 Mentees
- konkurrenzfreier, kollegialer Austausch mit Peers in vergleichbaren Situationen

### Training

- Je nach Zielgruppe 2 – 4 Workshop-Tage mit professionellen Trainerinnen
- in der Gruppe mit allen Mentees
- ganztägiges intensives Arbeiten an laufbahnrelevanten Themen

### Networking

- Vortragsveranstaltungen, Erzählcafés, informelle Treffen u.a.
- mit allen Mentees, z.T. gruppenübergreifend, z.T. auch für Programmexterne geöffnet
- lockere und spannende Formate zum Austausch und Vertiefung von Kontakten

### Rahmenprogramm

- Einführung ins Mentoring, Halbzeit- und Abschlussreflexion
- Auftakt- und Abschlussveranstaltung

### Mentees:

Insgesamt ca. **75 Personen** aus allen Fakultäten.

3 Zielgruppen:

- **Studentinnen**  
2 Angebote à 9 Monate
- **Doktorandinnen**  
2 Angebote à 12 Monate
- **Postdocs**  
1 Angebot à 18 Monate

### Mentorinnen:

- Doktorandinnen, Postdocs, ProfessorInnen und promovierte MitarbeiterInnen wissenschaftsnaher Institutionen
- aus der BRD, Österreich, Großbritannien, Israel

bestärkt, nach dem Studium eine Promotion anzustreben. Damit hat das movement-Angebot für Studentinnen mit Promotionsinteresse ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Zusammenfassend berichtet eine Mentee: „Rückblickend betrachtet war das Programm eine sehr spannende, interessante und lehrreiche Erfahrung für mich. Der regelmäßige Austausch mit Studentinnen anderer Fachrichtungen, die ebenfalls eine Promotion anstreben sowie die Treffen mit meiner Mentorin waren sehr ertragreich und informativ. Durch die Workshops und Vorträge erhielt ich viele nützliche Informationen rund um das Thema Promotion. Vor diesem Hintergrund bekam ich im Rahmen der Workshops zudem stets die Möglichkeit mich als Person, meine Vorstellungen, Ideen und Pläne hinsichtlich der Promotion noch einmal genau zu reflektieren. Nach Abschluss dieses Programms würde ich sagen, dass ich mich im Hinblick auf meine angestrebte wissenschaftliche Laufbahn sehr sicher und gut vorbereitet fühle.“

Bei den **Doktorandinnen** führt die Teilnahme zu mehr Klarheit und Sicherheit bezüglich der wissenschaftlichen Laufbahn und unterstützt sie sowohl beim Weiterkommen im Promotionsprozess als auch bei der Konkretisierung und Weiterentwicklung der beruflichen Planungen. Durchschnittlich haben sich die Doktorandinnen vier Mal persönlich mit ihrer Mentorin getroffen, dabei variiert die Häufigkeit zwischen zwei und neun Treffen. Der persönliche Kontakt wurde durch Telefonate und Emails ergänzt. Thematisch ging es oftmals um die Profilentwicklung als Nachwuchswissenschaftlerin, die Orientierung im wissenschaftlichen System sowie um die Erweiterung beruflicher Kompetenzen, Potenziale und Strategien, was auch ganz konkrete Züge annehmen konnte, wie eine Doktorandin berichtet: „Mit meiner Mentorin besprach ich z.B. Konkretes wie Schreibstrategien, aber auch Allgemeines wie den Wissenschaftsbetrieb mit seinen „Fußfallen“ – und sie gewährte mir Einblicke in ihre Perspektive als Lehrstuhlinhaberin. Dadurch war die Teilnahme an movement sehr hilfreich für mich.“ Des Weiteren waren auch die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie und die Planung nächster Karriereschritte bzw. Informationen zu Karrieremöglichkeiten im In- und Ausland ein beliebtes Thema: „Als wichtigste Erfahrung aus der Mentoring-Beziehung nehme ich Hinweise zum Bewerbungsverfahren und wissenschaftlichen Karrieremöglichkeiten in den USA mit, außerdem die Stärkung meines Selbstbewusstseins im Hinblick auf meine wissenschaftliche Karriere“.

Bei den **Doktorandinnen** erwies sich im Unterschied zu den Studentinnen dabei eine nicht allzu große Fachnähe als konstruktiv, um eine klare Grenze zwischen Mentoring-Beziehung und Betreuungsverhältnis zu wahren. Für den Erfolg des Mentoring-Konzeptes spricht, dass viele Mentees den Kontakt zu ihrer Mentorin voraussichtlich auch weiterhin aufrechterhalten werden.

Das Peer Mentoring erwies sich bei den Doktorandinnen als Baustein von hoher Wichtigkeit und wurde mit überwiegender Mehrheit von den Mentees als „sehr gut“ bewertet. Ein Zitat bringt die Bedeutung des Peer Mentorings für die Teilnehmerinnen auf den Punkt: „Der Kontakt mit anderen, die zwar in der gleichen Situation sind - aber nicht in Konkurrenz stehen, ist Gold wert!“ Die Ergebnisse der Zwischenbilanz zeigen, dass sich die Teilnahme an movement insgesamt zu einem guten Teil fruchtbar für die Teilnehmerinnen ausgewirkt hat. So haben, mit einer Ausnahme, alle Mentees mindestens teilweise von der Teilnahme an movement profitiert, indem sie Unterstützung im Promotionsprozess erfahren haben, und knapp die Hälfte der Mentees berichtet von einer Bestärkung im Einschlagen einer wissenschaftlichen Laufbahn. Eine Doktorandin resümiert: „Bei mir hat movement Klärungsprozesse und persönliches Wachstum durch

die Auseinandersetzung mit wichtiger Zukunftsplanung ausgelöst und dadurch zu mehr (Selbst-)Sicherheit verholfen.“

### 5. Stimmen von Menorinnen

Die Mentorinnen und Mentoren bei movement sind bzw. waren z.T. selbst noch Promovierende an Universitäten in Bielefeld, Dortmund und Berlin, aber auch Postdocs und LehrstuhlinhaberInnen an Universitäten in ganz Deutschland, Österreich, Großbritannien und Israel. Die Gründe für das ehrenamtliche Engagement als MentorIn sind sehr individuell. Einige möchten positive Unterstützungserfahrungen weitergeben, die sie selbst als Nachwuchswissenschaftlerinnen erfahren haben oder, falls dies nicht der Fall war, jungen Frauen am Beginn der Laufbahn die Unterstützung zuteilwerden lassen, die sie selbst vermisst haben. Manche Mentorinnen des Studentinnen-Angebots sind selbst noch Doktorandinnen und nutzen das Mentoring dazu, ihre Beratungsfähigkeiten in einem ansprechenden Rahmen ausbauen. Zum Teil spielt auch explizit das Engagement für Chancengleichheit eine Rolle. So erklärt eine Professorin der Geschichtswissenschaft: „Ich habe das aus dem Gleichstellungsgedanken heraus gemacht. Junge Frauen muss man bei der Uni-Karriere unterstützen. Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie hart das ist. Promovieren dürfen Frauen heute, denn als Nachwuchs sind sie nett und hübsch. Aber sobald man zur ernsthaften Konkurrenz wird, wird der Wind ganz anders. Das wird dann schon ganz schön ätzend, es steigen viele Frauen aus, und zwar nicht nur wegen Familiengründung. Männer-Netzwerke sind sehr dominierend und haben etablierte Strukturen, ich finde es darum politisch wichtig, Frauen-Netzwerke zu bauen. Studenten wissen oft sehr genau, was sie wollen – Frauen sind oft genauso gut, nur zurückhaltender. Mir liegt es am Herzen, hier Unterstützung zu geben“.

Gerade Professorinnen empfinden es als sehr positiv, im Austausch mit einer Doktorandin zu stehen, die nicht durch die Betreuung der Dissertation in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihr steht. Dies betont eine Psychologie-Professorin: „Der entscheidende Gag war ja, dass das Mentoring ermöglicht, dass die Mentee sich ganz unstrategisch verhalten und ihre Sorgen, Bedenken und Schwächen offen zugeben kann (denn darum geht es ja, mit denen umzugehen). Und als Mentorin habe ich gemerkt: Man will nichts mit der Mentee erreichen, z.B. dass das eine gute Schülerin von mir wird. Dadurch kann ich ganz unverstellt darauf gucken: ‘Guck mal, da ist auch eine, die sich da durchkämpft‘“.

Trotz einer vielfach hohen zeitlichen Belastung durch berufliche und familiäre Aufgaben bewerteten alle Mentorinnen ihre Tätigkeit sehr positiv und würden die Mentorinnen-Rolle gern wieder übernehmen.

### 6. Fazit

Positive Bilanzen auf Mentee- und Mentorinnen-Seite sprechen für den Erfolg und die Sinnhaftigkeit des Mentoring-Programms movement. Ein Zeichen für die Zufriedenheit mit dem Programm besteht auch darin, dass sowohl die Doktorandinnen als auch die Studentinnen in den Abschlussfragebögen angeben, dass sie movement uneingeschränkt weiterempfehlen würden – und dass sie dies bereits tun, da immer mehr Bewerberinnen auf Empfehlungen von Dozentinnen und Kommilitoninnen verweisen, die ihnen die Teilnahme an movement empfohlen haben.

### **Literatur**

- Lind, I. (2004): Aufstieg oder Abstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen, Bielefeld.
- Wimbauer, C. (1999): Organisation, Geschlecht, Karriere. Fallstudien aus einem Forschungsinstitut, Opladen.
- Krais, B. und Beaufays, S. (2005): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Verborgene Mechanismen der Macht, in: Nienhaus, D., Pannatier, G. und Töngi, C.: Akademische Seilschaften, Bern/ Wetztingen.
- Nienhaus, D., Pannatier, G. und Töngi, C. (2005): Akademische Seilschaften, Bern/ Wetztingen.

### **Yulika Ogawa-Müller**

Mentoring für Studentinnen und Wissenschaftlerinnen, Univ. Bielefeld  
yulika.ogawa-mueller@uni-bielefeld.de