



Landeskonferenz

Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter

Institutionelle Potenziale und Veränderungen - Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen

- Evaluation 2003 bis 2005 -





Landeskonferenz
Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter

Institutionelle Potenziale und Veränderungen - Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen

- Evaluation 2003 bis 2005 -



Impressum

Institutionelle Potenziale und Veränderungen - Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen – Evaluation 2003 bis 2005 –

Herausgeberin:

Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF)
Vorsitzende
Dipl.-Sozialwiss. Helga Gotzmann

Geschäftsstelle der LNHF
Gleichstellungsbüro der Universität Hannover
Wilhelm-Busch-Str. 4
30167 Hannover
fon: 0511 7624016
fax: 0511 7623564
lnhf@gsb.uni-hannover.de
<http://lnhf.gwdg.de>

Wissenschaftliche und redaktionelle Bearbeitung:

Dr. Astrid Franzke
Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter
Zentrum für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung der
Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK), Fachhochschule
Hildesheim/Holzminde/Göttingen und der Stiftung Universität Hildesheim
Marienburger Platz 22
31141 Hildesheim

Layout:

AL-Druck
Rosenweg 8,
31174 Schellerten
fon: 05123 1323
fax: 05123 4122
AL-DRUCK@t-online.de

Hildesheim, April 2005

Projektförderung:



Niedersächsisches
Ministerium für Wissenschaft und Kultur



Inhalt

Seite	7	Vorwort Dr. Barbara Hartung
	9	Vorwort Helga Gotzmann
11		Einleitung
13		Projekte
15	1	Kurzdarstellung: Niedersächsische Mentoringprojekte an Hochschulen
16	1.1	Georg-August-Universität Göttingen
17	1.2	Universität Hannover
18	1.3	Universität Lüneburg
19	1.4	Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
20	1.5	TU Braunschweig
21	1.6	TU Clausthal
22	1.7	FH Nordostniedersachsen
23	1.8	FH Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven
24	1.9	FH Osnabrück
25	1.10	FH Hannover
26	1.11	HAWK, FH Hildesheim/Holzminde/Göttingen
27	1.12	Medizinische Hochschule Hannover
29		Zielgruppenanalyse
31	2	Implementierungspotenziale und -kriterien
31	2.1	Schülerinnenprojekte
34	2.2	Studentinnenprojekte
37	2.3	Postgraduiertenprojekte
40	2.4	Projektbezogene Implementierungskriterien
41	2.5	Zielgruppenspezifische Implementierungskriterien
43		Theorieexkurs
45	3	Hochschulen, Chancengleichheit und Mentoring
45	3.1	Hochschulen als besondere Organisationen
47	3.2	Chancengleichheit als organisationale Querschnittsaufgabe
49	3.3	Implementierung von Mentoring in Hochschulen
51	3.4	Strukturelle Implementierungskriterien und Netzwerke
55		Interviewauswertung
57	4	Mentoring im Fokus von Hochschul-, Dekanats- bzw. Instituts- und Projektleitungen
57	4.1	Auswahlverfahren und organisationaler Status
60	4.2	Leitfaden und Auswertungsschwerpunkte
61	4.3	Wertschätzung von Mentoring für Frauen in der Organisation
61	4.3.1	Erfahrungen mit Mentoring

Seite	67	4.3.2	Interesse und Gewinne der Hochschule am Mentoring
	69	4.3.3	Stellenwert und Akzeptanz von Mentoring
	71	4.3.4	Gründe für persönliche Unterstützung und eigene Mentoringerfahrungen
	73	4.3.5	Perspektiven von Mentoring
	74	4.4	Strukturelle Potenziale für Implementierung von Mentoring in die Organisation
	74	4.4.1	Veränderungspotenziale der Hochschulen
	76	4.4.2	Lerneffekte der Organisation
	77	4.4.3	Kriterien für Förderungen
	77	4.4.4	Stand der Implementierung von Mentoring

81 **Zusammenfassung**

	83	5	Fazit und Ausblick
	83	5.1	Projektevaluation
	86	5.2	Implementierungspotenziale
	86	5.2.1	Organisationale Potenziale
	88	5.2.2	Strukturelle Ressourcen
	88	5.2.3	Innovative Potenziale
	90	5.3	Hochschulpolitische Implikationen
	93	5.4	Ausblick

95 **Literaturverzeichnis**

	101		Anhang
	101		Anlage 1: Mentoringbeirat
	103		Anlage 2: Verzeichnis der Dokumentationen niedersächsischer Mentoringprojekte



Vorwort

Die Evaluation der vielfältigen Mentoringprojekte an niedersächsischen Hochschulen belegt eindrucksvoll, dass Gleichstellungspolitik ein wesentliches Element des Qualitätsmanagements an Hochschulen darstellt. Nachdem eine erste Evaluation vornehmlich die Mentoringprojekte selbst und ihre Wirkung auf die Teilnehmenden (Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren) betrachtet hatte, zeigt der jetzt vorliegende Evaluationsbericht Chancen und Potenziale für nachhaltige strukturelle Veränderungen in der Organisation selbst, d.h. den jeweiligen Hochschulen auf.

Der Ertrag von Mentoringprojekten einerseits für die jeweiligen Zielgruppen des Mentoring, d.h. Schülerinnen, Studentinnen, Nachwuchskräfte, andererseits sonstige Beteiligte wie Hochschulen, Ministerium, Partner in Wirtschaft und Verwaltungen wird klar herausgestellt.

Für die Zielgruppe der Mentees bedeuten Mentoringprojekte eine wirksame Unterstützung auf ihrem Qualifikationsweg, sei es während des Studiums bzw. der Promotion, sei es im Hinblick auf die weitere Qualifizierung für eine Professur. Aufsetzend auf vorhandene fachliche Kompetenzen erzeugen Mentoringprojekte einen fächerübergreifenden, interdisziplinären qualifikatorischen Mehrwert. Ein wesentlicher Effekt auf der personalen Ebene ist ferner die Stärkung der Mentees durch die intensive Netzbildung, die eine nachhaltige Wirkung weit über die Dauer der Projekte selbst entfaltet.

Über diese bereits vielfach nachgewiesenen Effekte von Mentoringprojekten hinaus ist es das Verdienst der vorliegenden Untersuchung, deutlich den Nutzen für die beteiligten Institutionen, insbesondere die Hochschulen herauszustellen. Durch die Mentoringprojekte wird in den Hochschulen das Potenzial hochqualifizierter Frauen sichtbar. Dies gilt sowohl für die Ebene der Studierenden als auch der Nachwuchskräfte bis hin auf dem Qualifizierungsweg zur Professur. Die Hochschulen profitieren insbesondere von den vielfältigen Netzwerken, die mit Praxispartnern im Rahmen der Projektdurchführung aufgebaut werden, z.B. in Wirtschaft und Verwaltungen der Region. Diese Kontakte sind dann auch für andere Projekte vielfältig nutzbar. Die Mentoringprojekte tragen so zur weiteren Profilbildung der Hochschulen bei, können ihnen darüber hinaus einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und erhöhen die Attraktivität des eigenen Standortes.

Als weiterer – auch aus Sicht des Ministeriums – besonders begrüßenswerter Effekt der Mentoringprojekte hat sich eine verstärkte Integration und Akzeptanz des Themas Gleichstellung in die hochschulpolitischen Diskussionen herausgestellt. Indem von Seiten insbesondere der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten die Mentoringprojekte eingeworben worden sind und sich als innovatives Instrument einer zeitgerechten Personalentwicklung erwiesen haben, ist der Nutzen von Gleichstellungsarbeit für die Hochschule deutlicher geworden. Darüber hinaus ergeben sich aus den Mentoring-

projekten vielfältige Ansätze für eine Implementation des Gender-Mainstreaming-Ansatzes in etlichen Handlungsfeldern der Hochschulen:

- So können z.B. Mentoringansätze in Lehr- und Lernformen der Bachelor-/ Masterstudiengänge und module integriert werden.
- Ebenso kann Mentoring als Personalentwicklungsinstrument sowohl in Frauenförderplänen als auch in Zielvereinbarungen mit dem Ministerium verankert werden.
- Die Berücksichtigung von Mentoringansätzen kann bei der leistungsorientierten Besoldung Berücksichtigung finden.
- Eine weitere Integrationsmöglichkeit bietet sich über die Einbeziehung der Effekte von Mentoring im Wege einer Erhöhung von Studentinnen- bzw. Absolventinnenzahlen im Wege der Parameter gestützten Mittelzuweisung.

Diese Ergebnisse der Evaluation der Mentoringprojekte an niedersächsischen Hochschulen bieten für das Ministerium eine gute Grundlage, über weitere Strategien der Implementation von Mentoringprojekten mit den Hochschulen zu diskutieren. Besonderer Dank gebührt deshalb Frau Dr. Franzke, die mit hohem Engagement und persönlichem Einsatz das Evaluationsprojekt geleitet hat. Aufgrund der bisherigen intensiven Diskussionen mit vielfältigen Institutionen sowohl in Niedersachsen als auch bundesweit bin ich gewiss, dass der vorliegende Bericht auf ein breit gefächertes Interesse treffen wird.

MR'in Dr. Barbara Hartung, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur



Vorwort

„Get the best – Frauen als Erfolgsfaktor für Hochschulen“, mit diesem Slogan rief die Initiative D21 im Jahr 2004 zu einem Hochschulwettbewerb auf.

Gesucht wurden die Hochschulen mit den besten Ideen, den kreativsten Konzepten und den spannendsten Visionen, um mehr Frauen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge zu begeistern. Drei niedersächsische Hochschulen waren unter den ersten Preisträgerinnen.

Dies belegt zum einen, dass veränderte Qualifikationsanforderungen für Hochschulabsolventen und Hochschulabsolventinnen von Industrie und Wirtschaft gefordert werden und ist zum anderen gleichzeitig eine Aufforderung an die Hochschulen, insbesondere die unterschiedlichen Potenziale von Frauen stärker zu beachten.

Mentoring-Programme an niedersächsischen Hochschulen tragen seit ihrer Einführung im Jahr 2001 dazu bei, qualifizierten Hochschulabsolventinnen neue und innovative Perspektiven für ihre Karrieren zu eröffnen und unterstützen Schülerinnen zielgerichtet bei ihrer Studienwahl.

Im ersten „Evaluationsbericht 2001 bis 2003“ der Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen im Auftrag der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF) wurden diese Ergebnisse ausführlich dokumentiert und Wege zur weiteren Einbindung dieser Fördermaßnahmen in die regulären Hochschulstrukturen aufgezeigt.

Die hier dokumentierte Evaluation dieser Programme unter dem Blickwinkel „Institutionelle Potenziale und Veränderungen“ hat für den Zeitraum von 2003 bis 2005 die Möglichkeiten untersucht, Mentoringprogramme in den Wissenschaftsbetrieb zu implementieren. Neben der präzisen Erfassung der zahlreichen Projekte, die durchgeführt wurden, stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Berichts vor allem die Ergebnisse der Befragung von Hochschulleitungen, Dekanats- und Institutsleitungen sowie Projektleitungen zu Themen der Wertschätzung und der strukturellen und organisatorischen Veränderungen durch Mentoring-Programme. Zentrale Fragestellung war dabei, welche Konsequenzen auf den verschiedenen Leitungsebenen aus den erfolgreichen Durchführungen und der Akzeptanz des Mentorings gezogen werden.

In Zeiten, in denen Industrie und Wirtschaft konkrete innovative Anforderungen und Qualitätsstandards an Absolventen und Absolventinnen stellen, geht es darum, das Qualifizierungsinstrument „Mentoring“ zu institutionalisieren. Dabei sind die Initiativen der Gleichstellungsorganisationen genau so wichtig, wie die kontinuierliche Unterstützung der Hochschul- und Fakultätsleitungen.

Ich danke dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur für die finanzielle Unterstützung sowohl für die Durchführung von Mentoring-Programmen an den Hochschulen als auch für die Durchführung der Evaluation dieser

Programme. Den Hochschulleitungen danke ich für ihre vielseitige Unterstützung, sowie für ihre konkrete Teilnahme an dieser Evaluation.

Die Evaluationsergebnisse sind ein Gewinn für die Niedersächsische Gleichstellungspolitik. Es werden Erfolge und Veränderungspotenziale aufgezeigt, die sich quer durch die Hochschule ziehen. Der Bericht belegt eindrucksvoll, dass in der strukturierten und systematischen Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen durch Mentoring-Programme von Beginn an ein Instrument zur Förderung exzellenter Wissenschaftlerinnen liegt, und Ideen und Visionen zur Entwicklung neuer und passgenauer Lehr- und Lernformen.

Ich wünsche mir, dass diese Ergebnisse in die Gleichstellungspolitik der Hochschulen und somit in die Profilbildung einfließen und ein weiterer Beitrag zur Qualitätsentwicklung für die Förderung von Nachwuchskräften implementiert wird.

Helga Gotzmann, Vorsitzende der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter

Einleitung

Die gegenwärtige Hochschulreform erfordert es, alle Innovationspotenziale und Ressourcen zu mobilisieren, um den steigenden Qualitätsanforderungen in Lehre, Studium, Forschung und Verwaltung zu entsprechen. Zunehmend stehen auch die Hochschulen vor dem Problem, ihre Wettbewerbsfähigkeit sowie Standortvorteile durch kreative Angebote und Projekte zu unterstreichen. Das schließt die Entwicklung von Maßnahmen zur Gewinnung von Studentinnen und Studenten, die qualitative Verbesserung der Hochschulausbildung, die Förderung möglichst erfolgreicher Studienabschlüsse und die Unterstützung beim Übergang in den Beruf ein. (Vgl. Koch-Thiele 2002, S. 83). Die Zahl der Promovierenden und Habilitierenden sind maßgebliche Indikatoren für Leistungsfähigkeit und Attraktivität einer Hochschule. Insofern sind nicht nur neue Angebote im Bereich der Förderung des studentischen Nachwuchses gefordert, sondern auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Der von der Europäischen Kommission in Auftrag gegebene und von der unabhängigen ETAN-Expertinnengruppe erarbeitete Bericht „Wissenschaftspolitik in der Europäischen Union. Förderung herausragender wissenschaftlicher Leistungen durch Gender Mainstreaming“ belegt, dass bei gleichen Ausgangspositionen die Wahrscheinlichkeit befördert zu werden, für Männer deutlich größer ist, als für Frauen. Einstieg in die und Verbleib in der Wissenschaft sowie erfolgreicher Verlauf der wissenschaftlichen Laufbahn hängen stark von der Geschlechtszugehörigkeit ab. (Vgl. ETAN-Bericht 2001, S. 1, 15) Um diese Situation zu ändern, werden „gezielte Bemühungen der Einrichtungen um eine Umgestaltung der Strukturen und Systeme, die zur Benachteiligung von Frauen führen“, empfohlen. (ETAN-Bericht 2001, S. 30)

Noch immer sind es weniger Frauen als Männer, die sich für naturwissenschaftlich-technische Studienrichtungen entscheiden und demzufolge in entsprechenden lukrativen Berufsfeldern auch Fuß fassen können. Das gemeinsam durch

Bund und Länder getragene Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP) eröffnet durch Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen sowie zur Qualifizierung für eine Professur Möglichkeiten, entsprechende Förderangebote zu erproben. Frauenfördermaßnahmen sind Verfahren zur Initiierung eines fundamentalen und komplexen Wandels zum Abbau geschlechtshierarchischer Bedingungen in Organisationsstrukturen und Sozialbeziehungen. (Vgl. Jüngling 1992, S. 174) Eindimensionale und schnelle Lösungen zur Beseitigung der bestehenden Unterrepräsentanz von Frauen und zur Herstellung von Chancengleichheit sind nicht zu erwarten. Erforderlich sind offensichtlich vielfältige Instrumente für Studienbewerberinnen, Studentinnen inklusive Absolventinnen und Wissenschaftlerinnen, die gemäß dem Prinzip der Ganzheitlichkeit aufeinander aufbauen und sich ergänzen.

Das Land Niedersachsen erprobt seit 2001 im Rahmen des Hochschul- und Wissenschaftsprogramms Mentoring als Instrument zur Förderung von Frauen im naturwissenschaftlich-technischen Feld. Die Mentoringprojekte für Frauen ordnen sich in das Set der Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung ein und ergänzen diese. Sie unterbreiten kreative Ansätze zur Erprobung neuer Lern- und Lehrformen. Die Stärke von Mentoring liegt im individuellen Zuschnitt der Förderbeziehung, welcher die Kommunikation zwischen Hierarchiestufen, Generationen und Geschlechtern verbessert und dadurch eine Unterstützung für die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentee bietet.

Die niedersächsischen Mentoringprojekte sind in übergreifenden Initiativen zur Herstellung von Chancengleichheit verortet. Sie haben sich als innovativer Baustein für die Geschlechtergleichstellungsarbeit profiliert und dazu beigetragen, dass eine Reihe niedersächsischer Hochschulen sich in verschiedenen bundesweiten Wettbewerben sehr erfolgreich positionieren konnten. Das betrifft die Aus-

zeichnung mit dem „Total Equality Science Award“, die Preise, die von der Initiative D 21 „Get the Best - Frauen als Erfolgsfaktor an Hochschulen“ verliehen wurden, die Zertifizierung als „familiengerechte Hochschule“ und die Platzierung im „Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten“.

Die erste externe Evaluation der niedersächsischen Mentoringprojekte 2001-2003, gefördert durch das Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsens, hatte zum Ziel, eine Bestands- und Strukturanalyse vorzunehmen und Impulse für die Geschlechtergleichstellung herauszuarbeiten. (Vgl. Landeskonzferenz niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter 2003)

Die zweite externe Evaluation, deren Ergebnisse hiermit vorgelegt werden, zielt darauf ab, die organisationalen Potenziale, strukturellen Ressourcen und Innovationen in Hinblick auf die Implementierungsoptionen und -strategien der Mentoringprojekte differenziert auszuloten. Sie wurde, wie auch bereits die erste externe Evaluation, durch einen Beirat der Landeskonzferenz niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter¹ begleitet und beraten. Nachhaltige Struktureffekte von Mentoring für Chancengleichheit sind nur dann zu erreichen, wenn eine Implementierung in die Hochschule gelingt. Da im Mainstream Diskurse über die Implementierung geschlechtergerechter Reformen bzw. über die Implementierung einer geschlechtergerechten Personal- und Hochschulpolitik nur im Ansatz zu finden sind (vgl. Roloff 1998 und Metz-Göckel 2000, S. 236), ist die nachfolgende Untersuchung auch als ein Beitrag zu sehen, diese aus einer praxisbezogenen Perspektive zu bereichern.

Die Evaluationsergebnisse sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt. Auf der empirischen Ebene zeigt in Kapitel 1 eine **Bestandserhebung** in tabellarischer Form (Laufzeit bis Dezember 2003) Besonderheiten und konzeptionelle Erweiterungen/Veränderungen der Projekte im Jahre 2004. Die

Beschreibungen der 2004 neu gestarteten Mentoringprojekte schließen sich an. Eine **zielgruppenspezifische Untersuchung** in Kapitel 2 ermöglicht die Ableitung von **Implementierungskriterien** für Mentoring in Hochschulen. Gestützt durch eine in Kapitel 3 vorgenommene **Literaturanalyse** wird der Versuch unternommen, den Kontext von Implementierung nach organisationalem Rahmen, Chancengleichheit und Implementierungsdiskurs zu strukturieren. Implementierungspotenziale werden auf den **Akteursebenen** Hochschulleitung, Dekanats- bzw. Institutsleitung und Projektleitungen anhand von leitfadengestützten Interviews in Kapitel 4 erhoben. Die Ergebnisse der Evaluation münden in **Schlussfolgerungen** für die Implementierung von Mentoring an Hochschulen ein, die in Kapitel 5 dargestellt werden.

Allen Akteurinnen und Akteuren sei an dieser Stelle für die Unterstützung der externen Evaluation sehr herzlich gedankt. Insbesondere betrifft dies die Hochschul-, Dekanats- bzw. Instituts- und Projektleitungen für die anregenden Interviews, die Mentoringprojekte für ihre Kooperationsbereitschaft, die Landeskonzferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter und ihrem Projektbeirat für die konstruktive Beratung und das Zentrum für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung der Hochschule für Angewandte Wissenschaft und Kunst/ FH Hildesheim/Holzminden/Göttingen und der Stiftung Universität Hildesheim für die Projektanbindung.

Ohne finanzielle Förderung durch das Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsens wäre die Durchführung dieses Evaluationsvorhabens nicht möglich gewesen. Dafür soll an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön gesagt werden.

¹ Vgl. Anlage 1



Projekte



oring-Projekt

ort: Prof. Dr. Cl. Wiesemann
Sachverständige des Mentoring-Projektes

ng? Dr. Chr. Amend-Wegmann
Forschungsstelle im Bereich Humanmedizin

icht: Dr. med. E. Gaertner
Deutscher Ärzteverband e.V.

en: U. Heilmeier
Projektkoordinatorin

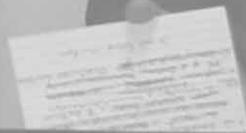


Foto: Projektkoordinatorin Ulla Heilmeier, Auftaktveranstaltung 2003,
Quelle: Bulle (Stabstelle Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit), Georg-August-Universität Göttingen, Bereich Humanmedizin

1 Kurzdarstellung: Niedersächsische Mentoringprojekte für Frauen an Hochschulen

Die nachfolgende Kurzdarstellung erfasst die niedersächsischen Mentoringprojekte nach zehn vergleichbaren Kriterien. In Abschnitt 1.1 bis 1.9 finden sich die in dieser Evaluationsstudie untersuchten neun Projekte, die auch in die Interviews einbezogen wurden. Gegliedert ist die Darstellung nach Hochschultypen: Universitäten, Technische Universitäten, Fachhochschulen. Über die Veränderungspotenziale in den Projektdurchläufen 2003 und 2004 werden deren konzeptionelle Weiterentwicklungen, Besonderheiten und innovative Potenziale sichtbar.

In den Abschnitten 1.10 bis 1.12 sind die in 2004 neu gestarteten Mentoringprojekte aufgenommen worden, um zu zeigen, dass und wie sich die Mentoringidee an niedersächsischen Hochschulen weitertragen ließ. Diese drei Projekte konnten an den Interviews nicht beteiligt werden, da sie zum Erhebungszeitpunkt noch über keine Durchführungserfahrungen verfügten.

Stichtag für die Synopse der Projektdarstellungen war der 31.12.03 und für 2004 wurde der Planungsstand erhoben.

1.1 Georg-August-Universität Göttingen, Bereich Humanmedizin



Startveranstaltung, Mentoringprogramm 2003,
Quelle: Weller (Stabsstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)

Projekt: Mentoring-Projekt am Bereich Humanmedizin.
Projektleitung: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Dr. Christine Amend-Wegmann
Projektkoordinatorin: Ulla Heilmeier
Homepage: www.mi.med.uni-goettingen.de
E-Mail: frauenbuero@med.uni-goettingen.de
Tel. 0551 399785



Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.10.02-31.12.03	01.04.04-31.12.05
2. Zielgruppen	Ärztinnen im Praktikum, Assistenzärztinnen, Studentinnen ab klinischer Phase	Zielgruppenpräzisierung: klinisch tätige Ärztinnen am Beginn ihrer Tätigkeit (Mentees) mit klar definierten Karriereabsichten
3. Anzahl der Mentees	16	12
4. Anzahl der Mentorinnen	16	12
5. Anzahl der Mentoren	0	0
6. Interne Zusammenarbeit	Vorstand, Prodekanin des Bereiches Medizin, Abteilungsdirektoren/-direktorinnen, Personalentwicklungsabteilung, Projekt-Initialgruppe	
7. Externe Kooperation	Europäische Gemeinschaftsinitiative EQUAL, aus dem sich das Projekt „Frauen in t.i.m.e“ (Telekommunikation, Information, Multimedia, E-learning) unter Leitung der Volkshochschule Göttingen entwickelt hat	
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring	
9. Programmbausteine	<p>Trainingsmodule für Mentees: Präsentation und Selfmarketing, Rhetorik und Gesprächsführung, Konfliktmanagement sowie Coachings für Mentees</p> <p>Gruppencoaching, Einzelcoaching sowie Führungskräfte-Training für Mentorinnen: Führung und Gender, Konflikt und Gender, Personalentwicklung als Führungsaufgabe</p> <p>Gemeinsame Angebote: Access-Grundlagen, PowerPoint-Grundlagen, PowerPoint-Aufbau, Excel-Grundlagen, Englisch-Konversations-Kurs</p>	<p>Neu: für Mentees: Einzelcoachings und Trainingsmodul Visualisieren</p> <p>Neu: für Mentorinnen: Bewerbungstraining für Berufungsverfahren</p> <p>Neu: Gemeinsame Angebote: Gremien- und Kommissionsarbeit, Zeit- und Selbstmanagement, Selbstpräsentation, Access-Aufbaukurs, Excel-Aufbaukurs, PowerPoint-Aufbaukurs I und II, Bildbearbeitungsprogramm</p>
10. Organisationsstruktur	Beirat, Koordinatorin, interne Evaluation	

Weiterentwicklungen/Besonderheiten

Schwerpunkte: Kombination aus inhaltlich-fachlicher Wissensvermittlung und Training sozialer Kompetenzen begleitend zu der Arbeit in Mentoringteams. Trainingsprogramm für Führungskräfte umfasst 3x2 Tage, Kommunikationstraining für Mentees und Mentorinnen 3x1, 5 Tage, Zeit- und Selbstmanagement für beide Gruppen 3x1 Tag

Mentorinnenpool: Ca. 30 Mentorinnen haben sich in 2003 beworben, diese Anzahl übersteigt die der ausgewählten Mentees. Das Trainingsprogramm wurde für die verbleibenden Mentorinnen geöffnet, um die Vernetzung zu unterstützen und für mögliche Folgeprojektdurchläufe auf einen Pool von Wissenschaftlerinnen zurückgreifen zu können.

1.2 Universität Hannover



Mentoring Specials zum Abschluss des Programms am 11. Juli 2003, Mentees präsentieren ihre Projekte



Open Space Konferenz des Jahrgangs 02/03 Teilnehmende des Programms trafen sich mit interessierten Gästen und zukünftigen Mentees und Mentor/innen.

Projekte: Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft (A) und Mentoring für Schülerinnen (B)
 Projektleitung: Christine Kurmeyer, Gleichstellungsbüro Personal- und Projektmanagement
 Homepage: www.uni-hannover.de/gleichstellungsbuero/mentoring
 E-Mail: Christine.kurmeyer@gsb.uni-hannover.de
 Tel. 0511 7624059/4058



Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.07.02-30.06.03 (A) 01.04.03-31.08.03 (B)	01.01.04-31.12.06 (A), in drei Jahresdurchgängen 01.04.04-31.08.06 (B), in drei Durchgängen
2. Zielgruppen	Studentinnen, Doktorandinnen, Habilitandinnen (A) Schülerinnen (B)	Wie 2003
3. Anzahl der Mentees	14 Studentinnen, 12 Doktorandinnen/Habilitandinnen (A) 16 Schülerinnen (B)	18 Studentinnen, 14 Doktorandinnen/Habilitandinnen (A) 20 Schülerinnen (B)
4. Anzahl der Mentorinnen	15 Frauen aus Wissenschaft und Wirtschaft (A) 16 Studentinnen (B)	ca. 20 Frauen aus Wissenschaft und Wirtschaft (A) 20 Studentinnen (B)
5. Anzahl der Mentoren	14 Männer aus Wissenschaft und Wirtschaft (A)	ca. 10 Männer aus Wissenschaft und Wirtschaft (A)
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, EU-Hochschulbüro Hannover/Hildesheim, Zentrale Einrichtung für Weiterbildung (A) Beteiligte Fachbereiche, Zentrale Studienberatung (B)	zusätzlich Studiendekane, dezentrale Gleichstellungsbeauftragte (A)
7. Externe Kooperation	Volkswagen Nutzfahrzeuge AG Hannover, Siemens AG, Solvay Pharmaceuticals Hannover, RKW Nord und zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen (A) Volkswagen Nutzfahrzeuge AG Hannover und teilnehmende Schulen (B)	
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring	
9. Programmbausteine	Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft (A): Seminare für Mentees: Verhandlungsführung, Rhetorik, Leitung/Teamarbeit, Projektmanagement, Kreativtechniken Seminare für Mentorinnen/Mentoren: Coaching- und Beratungskompetenzen, Potenzialeinschätzung oder Gender Training Gemeinsame Veranstaltungen: Auftakt-, Zwischenbilanz- und Abschlussworkshop Schülerinnenmentoring (B): Workshop/Seminar für Schülerinnen: Studien- und Berufsplanung Workshop/Seminar für Mentorinnen: Beratungskompetenz Gemeinsame Veranstaltungen/Angebote: Einführungsworkshop, Auftakt- und Abschlussveranstaltung, Werksbesichtigung, Besuche von Lehrveranstaltungen, Rundgang durch die Universität	Beibehaltung der Projektstruktur: Tandembeziehung und begleitende Seminare Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft: Seminare und Workshops für Mentees werden getrennt für Studentinnen und für Postgraduierte angeboten: Workshop für potentielle Mentees, Projektmanagement, Präsentation, Wissensmanagement, Self-Marketing, Führungs- und Karriereplanung, Zeit- und Selbstmanagement, Coachings
10. Organisationsstruktur	Beirat, Koordinatorin, interne Evaluation	

Weiterentwicklungen/Besonderheiten

Vorerfahrungen: Erstes Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft vom 01.01.01 bis 31.12.01 und erstes Schülerinnenmentoring vom 01.04.02 bis 31.08.02
Neue thematische Schwerpunkte: Wissensmanagement in einer One-to-One-Partnerschaft, Know-How-Input im Rahmenprogramm, Networking-Kontakte aufbauen und pflegen, Gender Mainstreaming und Frauenförderung
Programmoptimierung: Workshop, der dem Matching vorgeschaltet ist, soll über Aufgaben und Möglichkeiten im Programm informieren und der Zielklärung dienen
Auslandskontakte: Auslandsaufenthalte und Praktika für Mentees in Zusammenarbeit mit dem EU-Hochschulbüro Hildesheim/Hannover, Verband der Soroptimist international stellt Reisemittel fürs Ausland in Aussicht, vermittelte bereits Kontakte zu Mitgliedern in Großbritannien, Kanada, Neuseeland
Perspektiven: steigende Nachfrage nicht nur bei den Mentees, auch aus Unternehmen z.B. Bayer Technology Services; Entwicklung eines langfristigen Mentoringkonzepts mit drei aufeinander folgenden Projektphasen, die jeweils ein Jahr dauern (2004-2006), Mentoring soll als kontinuierliches Element der Nachwuchsförderung in die Hochschulplanungen integriert werden; Langzeitstudie zur Effizienz und Nachhaltigkeit des Mentoringprogramms, Erhebungen nach 2, 5 und 10 Jahren vorgesehen

1.3 Universität Lüneburg



Mentees im Kolloquium „Traumprojekte - Traumstrukturen“, wie stelle ich mir meine wissenschaftliche Laufbahn vor und wie lässt sie sich realisieren?

Projekte: Mentoring für Absolventinnen (A) und Mentoring für Schülerinnen (B) Projektleitung: Prof. Dr. Sabine Hofmeister (A) und Prof. Dr. Maria-Eleonora Karsten (B) Projektkoordinatorin: Anja Thiem (A), Prof. Dr. Maria Eleonora Karsten (B) Homepage: http://wiwi.uni-lueenburg.de/umweltplanung/ (A) und www.uni-lueenburg.de (B) E-Mail (A): hofmeister@uni-lueenburg.de , anja.thiem@uni-lueenburg.de E-Mail (B): vriesen@uni-lueenburg.de , steffensky@uni-lueenburg.de Tel. (A) 04131 782950, 782967 Tel. (B) 04131 781060, 782889		
Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.01.01-31.12.03 (A) 3 Tage im Mai und 3 Tage im Dezember (B)	01.08.04-31.07.06 (A)
2. Zielgruppen	Studentinnen, Absolventinnen (A) Schülerinnen (B)	Zusätzlich Doktorandinnen (A) Beibehaltung des Schwerpunktes Frauenförderung (A)
3. Anzahl der Mentees	Insgesamt 32, in 2003 16 Studentinnen/Absolventinnen (A) 16 Schülerinnen im Mai und 20 im Dezember (B)	Ca. 25 Absolventinnen pro Jahr (A) Ca. 15 Studierende pro Jahr (A)
4. Anzahl der Mentorinnen	8 Hochschullehrerinnen/wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in 2003 (A) 12 Studentinnen im Mai und 12 im Dezember (B)	Ca. 15 Mentorinnen (A)
5. Anzahl der Mentoren	0	0
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, FB Erziehungswissenschaften, FB Umweltwissenschaften, Frauen- und Gleichstellungsbuero, Zentrale Studienberatung, Career Service, FH Nordostniedersachsen (A)	Zusätzlich Fachbereichsleitungen, Diplomandinnen- und Doktorandinnenkolloquia, Career-Service und FB Kulturwissenschaften (A)
7. Externe Kooperation	z.B. Zentrum für Feministische Studien Bremen, Institut für sozial-ökologische Forschung Frankfurt a.M., Netzwerk Versorgendes Wirtschaften, ImpulsPlus Köln (A) regionale Schulen (B)	Angebot auch für Studierende/Absolvierende der FH Nordostniedersachsen angesichts bevorstehender Fusion, Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen, Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie (IKAO) Universität Bern (A)
8. Mentoringstruktur	Gruppenmentoring und One-to-one-Mentoring (A) Gruppenmentoring (B)	Peer-Mentoring vor One-to-One-Mentoring (A)
9. Programmbausteine	Mentoring für Absolventinnen und Doktorandinnen: Thematische Kolloquia, Tandembildung (A) Schülerinnenmentoring: Mädchentage	Mentoring für Studentinnen: Neu: Fächerübergreifende Projektstudien/Projektseminare, um mit inter- und transdisziplinären Lehrformen vertraut zu werden
10. Organisationsstruktur	Koordinierungs- und Planungsgruppe mit zwei Koordinatorinnen, interne Evaluation (A) Koordinierungs- und Planungsgruppe mit einer Koordinatorin (B)	Koordinierungs- und Planungsgruppe mit einer Koordinatorin (A)
Weiterentwicklungen/Besonderheiten Erweitertes Fächerspektrum: Angewandte Kulturwissenschaften mit naturwissenschaftlichem Schwerpunkt, Lehramt für Grund- und Hauptschulen mit Schwerpunkt in naturwissenschaftlichen Fächern, Umweltwissenschaften sowie Studentinnen, Absolventinnen, Doktorandinnen der FH Nordostniedersachsen (A) Neue Instrumente: Tandembildung verstärken, themenspezifische Kleingruppen mit Eigenständigkeit in Projektleitung, Selbstverwaltung der finanziellen Mittel, Verfassen der Arbeitsberichte (A) Vernetzung: Interne Mentoringerfahrungen werden durch wissenschaftliche Begleitungen von „Mentoring für Frauen Grone-Schule/Universität Lüneburg“ (2001-2004), „Mentoring für Frauen in der Evangelischen Kirche in Deutschland“ (2002-2003) und „MUT-Mentoring für Mädchen sowie Mädchen FH“ an der FH Coburg (2002-2005) unterstützt und vernetzt Perspektiven: Mentoring in Lehrstrukturen einbinden und sie gleichermaßen reformieren z.B. im Projektstudium (A), Implementierung eines Schülerinnenmentoring im Rahmen der neuen BA und MA-Studiengänge geplant (B)		

1.4 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven



Mentorinnen und Mentees des zweiten Women@Tec Durchganges

Projekt: Women@Tec
Projektleitung: Christa Funke
Projektkoordinatorin: Christa Funke
Homepage: www.uni-oldenburg.de/gss/996.html
E-Mail: Christa.funke@uni-oldenburg.de
Tel. 0441 7983413



Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.09.02-31.12.03	01.03.04-31.08.05
2. Zielgruppen	Studentinnen in den Abschlusssemestern, Absolventinnen und Doktorandinnen	
3. Anzahl der Mentees	14	15
4. Anzahl der Mentorinnen	14	15
5. Anzahl der Mentoren	0	0
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitungen, Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung, Zentrale Studienberatung, beteiligte Fakultäten und Institute, Schülerinnen-Mentoringprojekt FIT der FH OÖW	Zusätzlich Zentrale Einrichtung Fernstudienzentrum, Institut für Regionalentwicklung und Informationssysteme an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
7. Externe Kooperation	u.a. mit IHK Oldenburg und Ostfriesland/Papenburg, Ingenieurinnennetzwerk IngNet e.V., Regionalgruppe des vdu-Verband deutscher Unternehmerinnen, weitere regionale Frauennetzwerke, Existenzgründungsagentur EFA	
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring	
9. Programmbausteine	Seminare für Mentees: Standortbestimmung/Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Bewerbungsstrategien mit Exkurs Karriereplanung E-Learning-Modul zur „Gesprächsführung“ für Mentees Seminare für Mentorinnen: Einführung in das Mentoring (Rolle und Aufgaben für Mentorinnen), Gesprächsführung Gemeinsame Veranstaltungen: Matching, Workshop „Frauen und Macht“, Vorträge, Open-Space-Konferenz „Frauen-Tandems auf Erfolgskurs!“	Beibehaltung der Projektstruktur: Tandembeziehung und studienbegleitende Seminare zu berufsrelevanten Schlüsselqualifikationen Neu: Internet-Plattform, die Austauschprozesse termin- und ortsunabhängig möglich macht, Ausbau der Einbindung von Level-Q-Modulen (Mit level-Q wird interessierten Hochschulen die Möglichkeit geboten, ab 2004 ein interaktives, evaluiertes eLearning-System mit eigener Lernplattform zu nutzen, in dem Studierende überfachliche Schlüsselqualifikationen mit Hilfe neuer Medien trainieren können www.level-q.de .)
10. Organisationsstruktur	Beirat, Koordinatorin, interne Evaluation	

Weiterentwicklungen/Besonderheiten

Vorerfahrungen: Erstes Mentoring vom 01.03.01 bis 31.08.02

Auswahlmodus: Auswahl der Mentees durch eintägiges Assessment-Center/Auswahlseminar

Bewährte Instrumente: Öffentliche Vorträge, z.B. „Die Kunst des Klüngelns“, „Brüche als Chance“, erweitern Netzwerke, Etablierung des „Oldenburger Salons“ als regionales Frauennetzwerk, Mailing-Listen

Internetbasierte Instrumente: 1. [Women@Tec-Plattform](http://www.women@tec.de): mit Teilnehmerinnen-Galerie, Diskussionsforen „Frauen und Macht“, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Konkurrenz und Solidarität unter Frauen“, „Strukturelle Barrieren“ sowie Foren zu gewünschten Themen der Mentees und Mentorinnen; informeller „Mentorinnen- und Mentee-Treff“, regelmäßige „Plattformberichte“ zur Information über neue Beiträge 2. Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie für zwei Module des Seminarprogramms: zur Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen, diese Module bestehen nach dem Prinzip des „blended learning“ aus einem Web- und einem Präsenzteil

Erweitertes Fächerspektrum: verstärkte Einbeziehung der Fakultäten und Institute, um Studentinnen aus den „harten“ Naturwissenschaften zu erreichen

Vernetzung: Gemeinsame Schnittpunkte beider Oldenburger Mentoringprojekte „Women@Tec“ und „FIT“ ausloten und effizient nutzen

Perspektiven: Überlegungen zu einer längerfristig begleitenden Evaluation, etwa in Form einer follow-up Untersuchung nach drei bis fünf Jahren

1.5 TU Braunschweig



Workshop zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen



Screenshot unseres Forums

Projekt: emento-e-mentoring & more
Projektleitung: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Brigitte Doetsch
Projektkoordinatorin: Aglaja Popoff
Homepage: www.emento.de
E-Mail: frauenbuero@tu-bs.de
a_popoff@tu-braunschweig.de
Tel. 0531 3914545
 0531 3914585

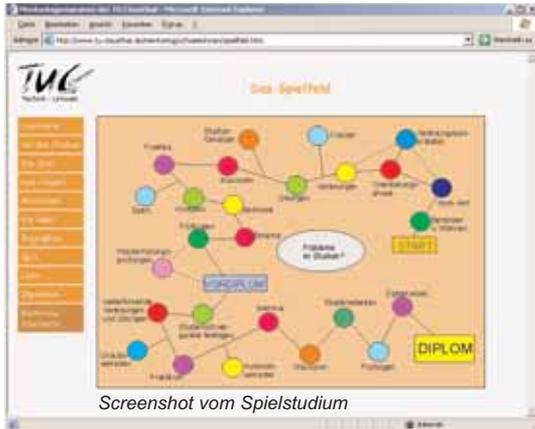


Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.01.01-31.12.03	01.01.04-31.12.06
2. Zielgruppen	Schülerinnen, Studentinnen, Nachwuchswissenschaftlerinnen, Lehrende	Zusätzlich Absolventinnen/Doktorandinnen, Fachfrauen aus Wissenschaft und Wirtschaft (technische Berufe)
3. Anzahl der Mentees	Ca. 100	Ca. 70
4. Anzahl der Mentorinnen	23 in Mentoringworkshops 56 im Mobilitätssommercamp	Ca. 50
5. Anzahl der Mentoren	0	Ca. 10-15
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitungen, gemeinsames Projekt: TU Braunschweig, Hochschule für Bildende Künste Braunschweig, FH Braunschweig/Wolfenbüttel, beteiligte Fachbereiche, Zentrale Studienberatungen	zusätzlich Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, Zentrale Studienberatung, Women's Career Office, Braunschweiger Zentrum für Gender Studies
7. Externe Kooperation	Forschungsinstitutionen (DLR), VW AG Wolfsburg und Braunschweig, Siemens Transportation Systems Braunschweig, Gymnasium Raabe Schule	zusätzlich Physikalisch-technische Bundesanstalt, Lineas Informationstechnik, DLR School_Lab Göttingen, Gymnasium Neue Oberschule Braunschweig als Partnerschule
8. Mentoringstruktur	Thematisches Gruppenmentoring in „Step in – Mentoring und Mobilität“	virtuelles Mentoring (E-Mail, Forum, Chat, Instant Messenger, Online-Profile von Mentorinnen und Mentees zum selbständigen Matching), Mentoringprozesse dauern mindestens 3 Monate (Schülerinnen) bzw. mindestens 6 Monate (Studentinnen); möglich ist individuelles Mentoring, Gruppen- und Peermotoring
9. Programmbausteine	Mobilitätssommercamp mit gruppenspezifischen Workshops, mehrtägiger Projektarbeit, Campstammtisch, Exkursion, Vernissage, Ergebnispräsentation mit Preisverleihung	E-Mentoring: Datenbank (Kurzbiografie der Beteiligten/Mentoringwünsche), Chat (jederzeit) und Instant messenger (drei moderierte Thementchats (z.B. Beruf und Studiengänge, Kind und Karriere, Existenzgründung), Forum (Austauschmöglichkeit zu verschiedenen Themen), LesBar (virtuelle Projektpräsentationen, Hintergrundberichte, ausführliche Biographien von Mentorinnen) Für Schülerinnen: 2mal/Jahr handlungsorientierte Maßnahmen im Bereich Informatik und Ingenieurwesen an Hochschule, Forschungseinrichtungen und Betrieben inklusive Präsentationserstellung Für Schülerinnen: Exkursion zum DLR School_Lab Göttingen Workshops für Mentees und Mentorinnen: Erwerb von Schlüsselqualifikationen (Selbstsicherheit und Konfliktmanagement) Gemeinsame Angebote: Persönliches Kennenlernen von Mentee/Mentorinnen, Projekttage, E-Mentoring, Exkursion, Abschlussveranstaltung
10. Organisationsstruktur	Koordinatorin, interne Evaluation	Konstituierung eines Beirats nach Ablauf des 1. Durchganges, wenn erste Erfahrungen vorliegen, interne Evaluation über Online-Fragebogen, Koordinatorin

Weiterentwicklungen/Besonderheiten

Organisationale Anbindung: 2003 am Institut für Pädagogische Psychologie und 2004 am Frauen- und Gleichstellungsbüro der TU Braunschweig

1.6 TU Clausthal



Glaspraktikum der Mentees

Projekt: Mentoring-Baukasten-System
 Projektleitung: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Dr. Antonia Schram
 Projektkoordinatorin: Margrit Larres
 Homepage: www.tu-clausthal.de/fb/frauenbuero.html
 E-Mail: (A) gleichstellungsbuero@tu-clausthal.de
 (B) margrit.larres@tu-clausthal.de
 Tel. (A) 05323 723106
 Tel. (B) 05323 722326

Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.01.01-31.12.03	01.01.04-31.12.06
2. Zielgruppen	Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen	
3. Anzahl der Mentees	Ist quantitativ nicht bestimmbar, da Mentoring als Internetprojekt läuft	13 im online-basierten Direktmentoring
4. Anzahl der Mentorinnen	s.o.	13 im online-basierten Direktmentoring
5. Anzahl der Mentoren	s.o.	
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, Rechenzentrum, Zentrale Studienberatung, beteiligte Institute	
7. Externe Kooperation	Örtliche Schulen und Partnerschulen	
8. Mentoringstruktur	Virtuelles Mentoring mit Online-Forum als One-to-One und als Gruppenmentoring	
9. Programmbausteine	Schülerinnenmentoring: Aufbau des Internetwegweisers durchs Studium, Beratung im Internet, Neukonzeption und Durchführung des Schnupperstudiums und Schülerinnenprojektwoche Studentinnen- und Absolventinnenmentoring: Seminare für Mentees: Rhetorik, Prüfungsvorbereitung und Aufbauseminar Prüfungsvorbereitung und Online-Forum	Studentinnen- und Absolventinnenmentoring Online-basiertes Direktmentoring über E-Mail-Kontakt
10. Organisationsstruktur	Arbeitsgruppe Mentoring, interne Evaluation	

Weiterentwicklungen/Besonderheiten
Projektfinanzierung: keine Finanzierung aus HWP-Mitteln in 2004, Weiterführung in reduzierter Form aus Mitteln der Hochschule
Mentorinnenpool: Alumni-Netzwerk zur Gewinnung von Mentorinnen aus der Berufspraxis wurde aufgebaut

1.7 Fachhochschule Nordostniedersachsen



Auszeichnung der Fachhochschule Nordostniedersachsen mit dem Total-E-Quality Prädikat, Juli 2004

Projekt: FRA.ME – Mentoring für Schülerinnen (A) und für Studentinnen (B) Projektleitung: Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Anne Dudeck Homepage: www.fh-nordostniedersachsen.de/frauenb/Frau_ME E-Mail: dudeck@fhn-nn.de , ab 01.01.05 dudeck@uni-lueneburg.de Tel. 04131 677560		
Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)
1. Laufzeit	01.01.01-31.12.03	01.01.04-31.12.06
2. Zielgruppen	Schülerinnen (A), Studentinnen (B)	
3. Anzahl der Mentees	76 Schülerinnen (A) 32 Studentinnen (B)	27 Schülerinnen (SoSe 2004) (A) 21 Bewerbungen von Studentinnen (WiSe 2003/2004) (B)
4. Anzahl der Mentorinnen	38 Studentinnen (A) 27 externe Mentorinnen (B)	12 Schülerinnen (SoSe 2004) (A) 14 externe Mentorinnen (WiSe 2003/2004) (B)
5. Anzahl der Mentoren	1 Student (A)	0
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, beteiligte Fachbereiche, Zentrale Studienberatung	
7. Externe Kooperation	Ortsansässige Schulen (A), Stadtverwaltung, Ingenieurbüros, Unternehmen (B)	
8. Mentoringstruktur	Gruppenmentoring(A) One-to-One-Mentoring (B)	
9. Programmbausteine	<p>Schülerinnenmentoring: Begleitende Workshops für studentische Mentorinnen: fachbereichsübergreifender Austausch, Programmstellung, Didaktik und Methodik Weiterbildungsangebote für studentische Mentorinnen: Kommunikation, soziale Kompetenz, Zeitmanagement und Präsentation</p> <p>Studentinnenmentoring: Begleitende Workshops für studentische Mentees: Zielsetzungen, persönliche und fachliche Erwartungen, Rolle als Mentee Begleitende Workshops für externe Mentorinnen: Ingenieur/-kein Beruf wie jeder andere, Vernetzung und Rollendefinition Gemeinsames Angebot: Workshop zur Tandembildung</p>	<p>Einbeziehung der Eltern in interne Evaluation (Elternfragebogen)</p> <p>Workshops für Mentees: intensivere Erarbeitung der Zielstellungen</p> <p>Workshops für Mentorinnen: Qualifizierung für Tätigkeit als Mentorin</p> <p>Neue gemeinsame Angebote für studentische Mentees und Mentorinnen: Arbeits- und Selbstorganisation, Rhetorik</p> <p>Integration von „level-Q-Trainings zur Studien- und Karrieregestaltung“</p>
10. Organisationsstruktur	Beirat, Koordinierung, interne Evaluation	
<p>Weiterentwicklungen/Besonderheiten Erweitertes Fächerspektrum: Schülerinnen- und Studentinnenmentoring läuft inzwischen an fünf Fachbereichen Ablaufoptimierung: Schülerinnen- und Studentinnenmentoring werden jetzt zeitlich nacheinander angeboten, um Ressourcen zu konzentrieren Programmoptimierung: stärkere Einführung in Rolle als Mentorin, Zeit- und Terminkoordinierung optimieren, Verbindlichkeit des Programms erhöhen, begleitendes Coaching anbieten Perspektiven: Aufnahme von Mentoring in Frauenförderpläne der Fachbereiche; Am FB Wirtschaftspsychologie, der ohne Mittel aus dem HWP am Mentoring teilnimmt, hat im Hauptstudium ein „Mentoring als effizientes Instrument der Personalentwicklung und -führung“ (WS 2002/ 2003) stattgefunden Implementierung als Studiengangsmodule: „Roboterbau“ aus SchülerinnenMentoring als Wahlpflichtmodul im Bachelor of science „Optische Technologien“ In der Diskussion: Wahlpflichtmodul „fit for job“ als basic-modul-studiengangsbegleitend Vorhaben: Im Zuge der Fusion der beiden Lüneburger Hochschulen ab 01.01.2005 werden FRA.ME und das Mentoring für Wissenschaftlerinnen an der Universität Lüneburg zusammengeführt. Für 2005 wird ein gemeinsames Rahmenprogramm zur Weiterbildung für studentische Mentees und Mentorinnen als Programmteil angeboten, z.B. Ziel- und Themenfindung, Moderationstraining, Inter- und Transdisziplinarität, Kommunikation, Rhetorik, Präsentation.</p>		

1.8 Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven



Schülerinnen der 10. Klasse, Freiherr-von-Stein-Schule in Wilhelmshaven nebst Rektorin und Studierenden, Juli 2004

<p>Projekt: FIT-Frauen in technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen Projektleitung: Zentrale Frauenbeauftragte Roswitha Christians Projektkoordinierung: Elisabeth Kirchoff Homepage : www.fh-ooow.de/frauenb E-Mail: Christians@fh-oldenburg.de, Tel. 0180 567807 3226 Elisabeth.Kirchoff@fh-oldenburg.de Tel. 0180 567807 3376 Helga.urban@zsb.fh-wilhelmshaven.de Tel. 0180 567807 2378 Ute.janssen@fho-ermden.de Tel. 0180 567807 1371 s.meissner@fh-oldenburg.de Tel. 0180 567807 3174 oder 3474</p>		<p>FIT – Mentoring für Schülerinnen und Studentinnen</p>	
Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)	
1. Laufzeit	01.12.01-31.05.03	01.06.03-31.12.04	
2. Zielgruppen	Schülerinnen, Studentinnen		
3. Anzahl der Mentees	289	240	
4. Anzahl der Mentorinnen	30	48	
5. Anzahl der Mentoren	0	1	
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, Studienberatungen an den Standorten, beteiligte Fachbereiche		
7. Externe Kooperation	Schulen, Naturwissenschaftliches Haus, Nord-West-Metall	Neu: außerschulischer Lernort Wilhelmshaven	
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring für Schülerinnen und für Studentinnen, Gruppenmentoring für Schülerinnen		
9. Programmbausteine	<p>Schülerinnenmentoring: Langzeitpraktika, Studentin für einen Tag, Studienberatung vor Ort Studentinnenmentoring: Studentinnentandem Schulungen für Mentorinnen: Ada-Lovelace-Mentoring: Erste Schritte zur erfolgreichen Umsetzung, Methoden für das Mentoring mit Gruppen z.T. an den jeweiligen Standorten</p>		
10. Organisationsstruktur	Regelmäßige Projektbesprechungen der Initiatorinnen und der Koordinatorin, interne Evaluation		
<p>Weiterentwicklungen/Besonderheiten Durchführungsstand: noch nicht alle vorgesehenen Bausteine konnten an allen fünf Standorten der FH durchgeführt werden, ist aber Voraussetzung für spätere Implementierung Erweitertes Fächerspektrum: ist vorgesehen</p>			

1.9 Fachhochschule Osnabrück



Projektbetreuerin und ehemalige Mentee
Ulrike Hasse mit Projektkoordinatorin und
Mentorin Silke Emmrich

<p>Projekt: Mentoring/KuBuS zur intensiveren Förderung von Studierenden und verbesserten Vorbereitung von AbsolventInnen auf den Arbeitsmarkt in 2004 Projektleitung: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Daniela De Ridder (A) Projektkoordinatorin: Silke Emmrich (B) Homepage: www.gleichstellungsbuero.fh-osnabrueck.de (unter Mentoring/KuBuS) E-Mail: (A) frauenbuero@fh-osnabrueck.de (B) s.emmrich@fh-osnabrueck.de Tel. (A) 0541 9692965 oder 2955 (Sekretariat) (B) 0541 9692963</p>			<p>Projekt Mentoring KuBuS</p>
Kriterien	Projektlaufzeit bis 31.12.03	Planungsstand: 2004 (nur Veränderungen)	
1. Laufzeit	01.04.01-29.02.04 2 Mentoring-Durchgänge in 2002 2 Mentoring-Durchgänge in 2003	März-Dezember 04	
2. Zielgruppen	Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen mit und ohne Migrationshintergrund	Zielgruppenerweiterung: Studentinnen und Studenten mit und ohne Migrationshintergrund	
3. Anzahl der Mentees	32 (in 2003)	14 (davon 7 weiblich, 7 männlich) im 1. Durchgang	
4. Anzahl der Mentorinnen	27 (in 2003)	10 (Lehrende der FH, Unternehmerinnen, Angestellte aus der Region, Alumni) im 1. Durchgang	
5. Anzahl der Mentoren	5 (in 2003)	10 (Lehrende der FH, Unternehmerinnen, Angestellte aus der Region, Alumni) im 1. Durchgang	
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, alle 5 Fakultäten, Alumni	KuBuS (Kurse rund um Beruf und Studium) ESG (Evangelische Studierendengemeinde) und KHG (Katholische Hochschulgemeinde)	
7. Externe Kooperation	Abendgymnasium, Realschule, Gesamtschule (Gymnasium und Realschule), Caritas Osnabrück, Internationales Frauennetzwerk Osnabrück, Agentur für Arbeit Osnabrück, Unternehmerinnen-Treff Osnabrück	BerufspraktikerInnen-MentorInnen-Netzwerke: Alumni und andere angestellte oder freischaffende BerufspraktikerInnen aus Osnabrück und Umgebung	
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring, einige Mentees hatten zwei MentorInnen		
9. Programmbausteine	Schulungen zu Projektbeginn, Tandembeziehung, begleitendes Seminarprogramm zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen, Aktionstag im Herbst 2003	Workshops, Tandembeziehung, Seminare und Vorträge vor allem zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen: z.B. Bewerbungstraining, Schreibwerkstatt, Knigge für Studierende, Einführung in die Mediation, Konfliktmanagement, Regionale Karrierechancen, Studieren mit BaFoG oder Stipendium etc.	
10. Organisationsstruktur	Leitungsgruppe, Koordinatorin, interne Evaluation	Lenkungsgruppe	
<p>Weiterentwicklungen/Besonderheiten Projektfinanzierung: in 2004 keine Förderung aus HWP-Mitteln, Weiterführung ausschließlich aus eigenen Haushaltsmitteln gemeinsam mit dem bisherigen Seminarprogramm KuBuS als Mentoring begleitendes Seminarprogramm durchgeführt Erweitertes Fächerspektrum: Mentoring steht allen Studierenden an allen fünf Fakultäten offen Perspektiven: im Herbst 2004 startet ein zweiter Durchgang, für Studierende mit und ohne Migrationshintergrund wird evtl. in 2005 die Möglichkeit bestehen, Mentoring/KuBuS über das EU-Förderprogramm Equal II weiter zu finanzieren</p>			

1.10 Fachhochschule Hannover



Exkursion in die Autostadt Wolfsburg am 1.10.04; Studentinnen im Fachbereich Maschinenbau mit Prof. Dr. Ulrike Bertram



Begleitende Projektgruppe des Mentoring-Programms mit Vertreterinnen der beteiligten Fachbereiche, Hochschulleitung und Frauenbüro



Exkursion: Studentin Branka Grahovac



Studentinnen im Fachbereich Informatik programmieren mit SchülerInnen Lego-Roboter in JAVA (Herbstferien 2004)

Projekt: pro.me Mentoringprogramm für Schülerinnen und Studentinnen
Projektleitung: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Brigitte Just (A)
Projektkoordinatorin: Dagmar Daues (B)
Homepage: www.fh-hannover.de/frauenbuero
E-Mail: frauenbeauftragte@fh-hannover.de (A)
dagmar.daues@frauenbuero.fh-hannover.de (B)
Tel. 0511 9296 2140 (A)
Tel. 0511 9296 1027 (B)

Kriterien	Planungsstand: 2004
1. Laufzeit	01.08.04-31.07.06
2. Zielgruppen	Schülerinnen, Studienanfängerinnen, Studentinnen im Grundstudium und Hauptstudium, Diplomandinnen
3. Anzahl der Mentees	40-50 Schülerinnen, alle Studienanfängerinnen WS 2005, ca. 20 Studentinnen im Hauptstudium
4. Anzahl der Mentorinnen	Ca. 20 studentische Mentorinnen, ca. 20 berufstätige Ingenieurinnen
5. Anzahl der Mentoren	Derzeit nicht vorgesehen
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, beteiligte Fachbereiche, Alumni
7. Externe Kooperation	Gymnasien und Fachoberschulen
8. Mentoringstruktur	Gruppenmentoring für Schülerinnen und für Studienanfängerinnen, One-to-one-Mentoring für Diplomandinnen
9. Programmbausteine	Schülerinnenmentoring: Schulkontakte, Schnupperstudium, praxisorientierte Projektangebote, Peer-Mentoring durch Studentinnen, Exkursionen Studentinnenmentoring: regelmäßige Treffen untereinander und mit Professorinnen/Professoren der Hochschule, Exkursionen, Betriebsbesichtigungen Seminare für Mentees und Mentorinnen: Kommunikative Kompetenz, Projektmanagement, Leitung und Coaching, Präsentation Gruppencoachings für studentische Mentorinnen und Diplomandinnen
10. Organisationsstruktur	Begleitende Projektgruppe, Koordinatorin, interne Evaluation

Besonderheiten
Weiterführung und Integration bestehender Angebote: projektorientierte Schnupperkurse „Informatik ist kreativ“, studienbegleitendes Seminar „Frauen im Ingenieurberuf“

1.11 HAWK, Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen



Schülerinnen arbeiten am Hochleistungslaser, gemeinsam mit Projektleiter, Koordinatorin und Studentinnen

Fakultät für Naturwissenschaften und Technik, Standort Göttingen Projekt: Mentoring für Schülerinnen Projektleitung: Prof. Dr. Wolfgang Viöl Projektkoordinatorin: Heide Matschulla Homepage: www.fh-hildesheim.de/hawk/nn/fk_naturwissenschaften/nt.php E-Mail: viol@hawk-hhg.de Tel. 0551 3705218	
Kriterien	Planungsstand: 2004
1. Laufzeit	01.08.04-31.07.06
2. Zielgruppen	Schülerinnen in der gymnasialen Oberstufe
3. Anzahl der Mentees	10-15 Schülerinnen ab Sekundarstufe II
4. Anzahl der Mentorinnen	4 Masterstudentinnen im Teilzeitstudium mit abgeschlossenem Studium als Dipl. Ing.
5. Anzahl der Mentoren	0
6. Interne Zusammenarbeit	Dekanat, Laboreinrichtungen und Institute der Fakultät
7. Externe Kooperation	Gymnasien der Stadt Göttingen (OHG, IGS), Kontakte zu Industrieunternehmen (MetroLux, Linos, Thies...)
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring
9. Programmbausteine	Diverse Informationsveranstaltungen u.a. mit Gruppe „Physikanten & Co.“ aus Dortmund, die ein anderes Erleben und Erlernen der Physik ermöglichen, themenorientiertes experimentelles Lernen in Schnupperkursen, Facharbeiten anfertigen, Exkursionen in Betriebe und Institutionen, Betriebspraktika im Aninstitut Training für Schülerinnen: zur Bewerbung in Vorbereitung auf zweiwöchige Praktika (eintägig, mit Erstellen einer Bewerbungsmappe) Coachings für Studentinnen: Kommunikative Kompetenzen, Berufliche Identität, Karriereplanung/Lebensplanung
10. Organisationsstruktur	Koordinierungsgruppe
Besonderheiten Vorerfahrungen: Erstes Mentoringprojekt (01.10.03-30.06.04), finanziert aus Haushaltsmitteln der HAWK Auswahlverfahren: Ausschreibung im Internet und Göttinger Tageblatt, Auswahl der Schülerinnen in gemeinsamen Gesprächen mit ihnen, Lehrern und Eltern, Mentorinnen Zielstellung: Eine Schülerin, die eine Facharbeit schreibt oder ein Praktikum absolviert, wird einer Studentin zur Seite gestellt, die sie begleitet und berät, mit Hilfe von Industriebetrieben können Praktikantenstellen gefunden werden; Begleitung des Praktikums durch Mentorinnen im Industriebetrieb	

1.12 Medizinische Hochschule Hannover



Mentees bereiten ein Rollenspiel vor

Mentees diskutieren über Führungsstrategien



Projekt: Mentoring für Wissenschaftlerinnen
Projektleitung: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Dr. Bärbel Miemietz
Homepage: www.mh-hannover.de
E-Mail: gleichstellung@mh-hannover.de
Tel. 0511 5326501/02

Kriterien	Planungsstand: 2004
1. Laufzeit	01.01.04 bis 18.02.05
2. Zielgruppen	Juniorprofessorinnen, Habilitandinnen, Privatdozentinnen
3. Anzahl der Mentees	21 und 3 Peer-Mentees
4. Anzahl der Mentorinnen	8
5. Anzahl der Mentoren	13
6. Interne Zusammenarbeit	Hochschulleitung, Forschungskommission, Weiterbildung
7. Externe Kooperation	In Vorbereitung
8. Mentoringstruktur	One-to-One-Mentoring mit Elementen des Peer-Mentoring
9. Programmbausteine	Seminare für Mentees: Führungsstrategien/Führungstraining, Forschungsförderung/Drittmittelinwerbung, Bewerbungstraining-Assesment Center, Präsentation/Moderation, Projektmanagement, Umgang mit Kommunikationsproblemen Für Mentorinnen: Coachingangebot Gemeinsame Veranstaltungen: Auftakt-, Zwischenbilanz und Abschlussworkshop, Konfliktmanagement
10. Organisationsstruktur	Beirat, interne Evaluation

Besonderheiten
Zielstellung: ausschliesslich hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen aus dem Bereich Medizin, Qualifizierung von Frauen für eine Professur
Instrumente: Deziertes Bewerbungsverfahren unter Mitwirkung des Mentoring-Beirates

Zielgruppenanalyse



Foto: Mentoring Specials zum Abschluss des Programms am 11. Juli 2003, Mentees präsentieren ihre Projekte, Universität Hannover

2 Implementierungspotenziale und -kriterien

In diesem Kapitel wurde der Fokus auf die Untersuchung der Implementierungspotenziale nach Zielgruppen gelegt. Danach ergab sich eine Differenzierung in Schülerinnen-, Studentinnen- und Postgraduiertenprojekte. Für sie ließen sich unterschiedliche Implementierungspotenziale identifizieren. Im Ergebnis konnten projektbezogene Implementierungskriterien formuliert werden und in einem zweiten Schritt deren zielgruppenspezifische Anwendung.

2.1 Schülerinnenprojekte

Die Schülerinnenprojekte arbeiteten überwiegend mit Schülerinnen der Sekundarstufe II (11. bis 13. Klasse). Es ist dies die Altersgruppe der 17-bis 19-Jährigen, die sich auf den Übergang in Berufsausbildung oder Studium unmittelbar vorbereitet. Die Schülerinnen hatten in der Regel bereits durch die Wahl der Leistungskurse Mathematik, Physik, Chemie ihr Interesse an naturwissenschaftlich-technisch bzw. ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Berufen bekundet. Einige Schülerinnenprojekte setzten bereits in der Altersgruppe der 12-bis 16-Jährigen (6. bis 10. Klasse) an, gestützt auf wissenschaftliche Untersuchungen und Schulpraxis, wonach das naturwissenschaftliche Interesse bei Mädchen vor Beginn der Adoleszenz geweckt werden sollte. Zu diesem Zeitpunkt ist die Chance besonders groß, dass sie sich im Verlauf ihrer schul- und späteren Berufslaufbahn weiterhin für naturwissenschaftlich-technische Fächer entscheiden. (Vgl. Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen 2002, S. 23) Überwiegend wurde mit Gymnasien kooperiert, aber auch mit Haupt- und Realschulen.

Zielstellung war es, den Schülerinnen sehr praxisnah konkrete Eindrücke, Begegnungsmöglichkeiten und Informationen über Anforderungen, Ablauf und Perspektiven eines Studiums in Naturwissenschaft und Technik zu vermitteln, um sie dafür zu motivieren und zu qualifizieren. Aus einem sehr persönlichen Blickwinkel berichteten die Studentinnen, die den Schülerinnen auch altersmäßig noch sehr nahe standen, authentisch über den Studienalltag, um ihre Entscheidungssicherheit bei der Studienwahl zu stärken und damit potenziell die Studienabbruchquote verringern zu helfen. Schülerinnen hatten keine Berührungsängste. Es bestätigte sich, dass sie in der Zusammenarbeit mit Studentinnen keine Hemmschwelle zu überwinden hatten, um Fragen zu stellen und wichtige Informationen zu bekommen. (Vgl. Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven 2004, S. 28)

Das Schülerinnenmentoring ordnete sich in eine breite Palette bereits erprobter Förderinstrumente ein: Mädchen-Technik-Tage, Kurse zur Informationsrecherche für Schülerinnen am PC, Sommer- bzw. Herbsthochschule/Schnupperkurse für Schülerinnen in Naturwissenschaft und Technik sowie Hochschulinformationstage.

Die überwiegende Mehrheit der Schülerinnenprojekte bevorzugte ein Mentoring in **Kleingruppen**. In diesen Fällen begleitete und beriet eine studentische Mentorin drei bis vier Mentees. Bei den Schülerinnenprojekten traten vertraglich gebundene und über einen längeren Zeitraum verbindlich geregelte Mentoringbeziehungen in den Hintergrund.

An den Schülerinnenprojekten beteiligten sich vorwiegend nachfolgend aufgeführte **Fachbereiche**:

Automatisierungstechnik
Bauingenieurwesen/Architektur
Bauingenieurwesen
(Wasserwirtschaft und Umwelttechnik)
Elektrotechnik und Informationstechnik
Maschinenbau
Mathematik und Informatik
Physik
Wirtschaftsinformatik

Die unterschiedlichen **Programmbausteine** des Schülerinnenmentoring:

- Peer-Mentoring vor One-to-One-Mentoring mit Begleitung der Mentee durch die Hochschule, Kennenlernen von Studienbetrieb und Studienanforderungen sowie Berufsfelderkundung.
- Konkrete Projektangebote zum Bauen, Konstruieren, Gestalten (experimentelles Lernen) unter fachlicher Anleitung.
- Seminare für Mentees (Schülerinnen): Studien- und Berufsorientierung.
- Seminare für Mentorinnen (Studentinnen): Beratungskompetenz, Bewerbungstraining, Rhetorik.
- Exkursionen, Besichtigungen von Unternehmen, Expertinnengespräche, Sommercamp

Aus der Analyse der **internen Evaluationen**² lässt sich zusammenfassend dokumentieren:

„Da sich die Schülerinnen in der Regel noch in einer Findungsphase in Bezug auf die Studien-, Berufs- und Lebensplanung befinden, besteht der Wunsch nach kurzfristigen und weit

gefächerten Mentoring-Beziehungen, anhand derer sie verschiedenste Berufsbilder, Lebensentwürfe und Rollenvorbilder kennen lernen können.“ (Wender/Popoff 2003, S. 15) Daher waren sehr stark **allgemeine Informationen** zum Studienablauf, zu Praktika und Berufsfeldern gefragt. Aber auch ganz individuelle Fragen nach möglichen Studienfächern, nach der Wichtigkeit bestimmter Leistungskurse, nach Bibliothek, Mensa und Wohnmöglichkeiten wurden gestellt. All dies fand direkt eingebunden in den Studienalltag statt, mit der Möglichkeit, Vorlesungen, Übungen, Seminare gemeinsam mit der Mentorin zu besuchen.

Die zentralen Programmbausteine im Schülerinnenmentoring bildeten zeitlich begrenzte **handlungsorientierte Angebote**. Sie stellten konkrete Themen. Beispielsweise wurden kleinere Projekte bearbeitet wie „Wir bauen unser Traumhaus“, „Pflanzenöle und Derivate als alternativer Treibstoff“, die eine klare Ergebnissicherung hatten. Die sehr praxisnahen Instrumente erfreuten sich hoher Beliebtheit, erreichten den stärksten Motivationseffekt und erhielten die höchsten Bewertungen. Das betraf sowohl die Inhalte und die Durchführung, aber eben auch die Betreuung durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Studierende. Schulähnliche Formen des passiven Frontalunterrichts, wie z.B. Vorträge, fanden hingegen weniger Resonanz. (Vgl. Wender/Popoff 2003, S. 19) Bei den Schülerinnen waren signifikante Veränderungen in Bezug auf ihre Kompetenzzuschreibung hinsichtlich Naturwissenschaft und Technik nachweisbar, so dass sie zusätzliche Fachgebiete in ihre Berufs-

planung mit einbezogen, in aller Regel weg von frauentypischen Berufsbildern. Verändert haben sich auch die Selbstsicherheit der Schülerinnen und der Mentorinnen im Umgang mit auftretenden Konfliktsituationen. (Vgl. Wender/Popoff 2003, S. 21, 24) Die meisten Schülerinnenprojekte boten neben themenorientiertem experimentellem Lernen Laborversuche in Hochschulinstituten, Besuche von Computerräumen und Werkstätten bzw. PC-gestütztes Lernen an. Mentees untersuchten z.B. die Festigkeit von Beton, entnahmen Wasserproben im Chemielabor, um die Fließgeschwindigkeit von Wasser herauszufinden. Besichtigungen in Unternehmen und Begegnungen mit Frauen in Führungspositionen sahen fast alle Projekte vor. Dadurch konnte den Schülerinnen veranschaulicht werden, welche Tätigkeiten sich hinter welchen Studiengängen verbergen, in welchen Berufsfeldern Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen arbeiten und sie sammelten ganz persönliche Eindrücke über deren Berufsalltag.

Schülerinnen, die sich in ihren Leistungskursen bereits für das Fach Mathematik, oft in Kombination mit einem naturwissenschaftlichen Fach, entschieden hatten, verfügten über wichtige Vorkenntnisse und waren besonders an diesem Förderangebot interessiert. Sie verbuchten im Ergebnis des Projektes die **größten Erfahrungszuwächse**. Ihr Interesse an naturwissenschaftlichen Fächern hatte sich nach dem Mentoring noch vergrößert. (Vgl. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover 2002, S. 11) Unabhängig von Leistungskursen steigert sich durch das Mentoring

aber auch grundsätzlich das Interesse an naturwissenschaftlich-technischen Studienrichtungen. (Vgl. Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen 2003, S. 23) Die Umsetzungserfahrungen der Projekte dokumentieren, dass es möglich ist, durch individuelle Betreuung und Bearbeitung von Praxisprojekten Vorbehalte sowie Zugangsbarrieren zu naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen abzubauen und technikbezogene Potenziale bei Schülerinnen zu wecken und zu fördern. Sie verdeutlichen, dass offensichtlich solche außerschulischen Angebote in der Lage sind, Lücken zu füllen, die in den Curricula der Schulen bestehen. (Vgl. Wender/Popoff 2003, S. 25) Mehrere Projekte berichteten, dass sich einige der Schülerinnen, bestärkt durch ihre Erfahrungen im Mentoring, direkt für ein Studium entschlossen hätten.

Für die Schülerinnenprojekte können drei **Implementierungsoptionen** identifiziert werden:

Die meisten Schülerinnenprojekte basierten auf einer engen Zusammenarbeit mit Schulen, in der Regel Gymnasien der Region, und in einigen Fällen mit naturwissenschaftlich-technischen Freizeiteinrichtungen. Die Arbeitsbeziehungen dazu waren sowohl über offizielle Kontaktaufnahme zu den **Schulen** als auch nicht selten durch die Elternschaft und durch die Präsentation des Mentorings an den Schulen entstanden. Als Herausforderung gestaltete sich die Ablaufplanung, die die unterschiedlichen Zeitrhythmen von Schule und Hochschule aufeinander abzustimmen hatte. (Vgl. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover 2003

b, S. 19; vgl. Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven 2004, S. 12) Auf Grund dieser strukturellen Rahmenbedingungen bedurfte es des Verhandlungs- und Planungsgeschicks der Mentoring-initiatorin bzw. –koordinatorin einerseits und der Bereitschaft von Lehrerinnen/Lehrern andererseits, um eine Anerkennung des Mentorings als Arbeitsgemeinschaft mit Eintragung ins Zeugnis für die Schülerinnen zu erreichen. Dadurch verstärkte sich der Anreiz, am Mentoring teilzunehmen, deutlich. Diese Bemühungen sollten institutionell verstetigt werden. Die studentischen Mentorinnen wurden im Rahmen von Hilfskraftverträgen vergütet, darüber hinaus konnten sie in einigen Fällen durch ihre Tätigkeit auch Studienleistungen erbringen. Erste Absolventinnen erhielten in ihren Bewerbungen positive Rückmeldungen auf ihr Mentoring-zertifikat.

Innerhalb der Hochschule erwiesen sich die **Zentralen Studienberatungen** als feste Partner für die Zusammenarbeit im Schülerinnenmentoring. Sie sind die zentralen Ansprechpartnerinnen/Ansprechpartner für Schülerinnen und Schüler, Studieninteressierte und Studierende. Sie organisieren Informationstage und geben Auskunft über Inhalte, Aufbau und Anforderungen eines Studiums. Für die Einwerbung von Studierenden zuständig, stehen sie Projekten und Initiativen, die Schülerinnen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge werben, aufgeschlossen gegenüber, sind an entsprechenden Vernetzungen und gemeinsamer Nutzung von Ressourcen interessiert.

Vielfältige Unterstützung gab es von den **beteiligten Fachbereichen/Fakultäten/Instituten**. Sehr positive Erfahrungen konnten einige Projekte verbuchen, da Professorinnen/Professoren und auch Studiendekaninnen/Studiendekane Studentinnen direkt auf eine Tätigkeit als Mentorin angesprochen hatten. Diese persönliche Kontaktaufnahme und Werbung war wesentlich erfolgreicher und effektiver als eine großflächige und kostenaufwändige Plakataktion und Information über Broschüren. (Vgl. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover 2003 b, S. 17) An einigen Instituten entwickelten sich darüber hinaus bereits erste Ansätze, kleine eigene Mentoringprogramme für Schülerinnen eigenständig durchzuführen, um mehr Studienanfängerinnen zu gewinnen.

2.2 Studentinnenprojekte

Die Studentinnenprojekte sprachen Studentinnen ab dem Hauptstudium an, die ihren Studienabschluss vorbereiteten bzw. ihre berufliche Perspektive planten. Einige Projekte bezeichneten ihre Zielgruppe deshalb auch als Absolventinnen.³

Ziel dieser Projekte war es, den Studentinnen verschiedene Berufswahloptionen aufzuzeigen, insbesondere Möglichkeiten der weiteren beruflichen Entwicklung innerhalb der Hochschule (Promotion) oder in der Privatwirtschaft und die Einführung in Netzwerke. Sie dienten auch dazu, den Studienverlauf für die Projektteilnehmerinnen zu beschleunigen und den Studienabschluss zu erleichtern. Für die studentischen Mentees wurden Mentorinnen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung gesucht, die in Führungspositionen tätig sind und über umfangreiche Berufserfahrungen verfügen.

Um eine möglichst hohe Verbindlichkeit und einen effizienten Ressourceneinsatz zu gewährleisten, arbeiteten die Studentinnenprojekte, nachdem das Matching erfolgreich durchgeführt wurde, mit einer Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor über die Erwartungen, Ziele und Inhalte der Tandembeziehung. Häufig diskutierte Themen in den Mentoringtandems waren: Diplomarbeit, Praxissemester, Auslandsaufenthalte, Bewerbungsmöglichkeiten, Studienorganisation, Studium und Familie, Zukunftsplanung/Zielfindung, Zeitmanagement und Berufseinstieg. Nicht selten erfolgte auch die Begleitung der Mentorin/des Mentors im Arbeitsalltag, zu Besprechungen, in Gremien oder auf Exkursionen. Dabei wurden dann sehr realitätsnah vertiefende Einblicke in berufliche Strukturen und Arbeitsfelder möglich.

Das naturwissenschaftlich-technische und ingenieurwissenschaftliche Fächerspektrum war im Studentinnenmentoring am breitesten. Die Studentinnenprojekte liefen vorwiegend in folgenden **Fachbereichen**:

Agrarwissenschaft
 Automatisierungstechnik
 Architektur
 Bauingenieurwesen
 Bauingenieurwesen
 (Wasserwirtschaft und Umwelttechnik)
 Biologie, Geo- und Umweltwissenschaften
 Biologie/Psychologie
 Dentaltechnologie
 Elektrotechnik
 Fahrzeugtechnik
 Gartenbau
 Kommunikation/Ästhetik und Sozialwissenschaften
 Management und Technik
 Maschinenbau

Medieninformatik
 Werkstoff- und Verfahrenstechnik
 Wirtschaftsinformatik
 Wirtschaftsingenieurwesen

Die **Programmbausteine** der Mentoringprojekte für Studentinnen lassen sich in folgender Übersicht zusammenfassen:

- One-to-One-Mentoring mit intensiver individueller Beratung zu Studienabschluss- und Perspektivplanung in Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung
- Seminare für Mentees (Studentinnen): Prüfungsvorbereitung, Entspannungstechniken, Stressabbau in Prüfungssituationen, Rhetorik, Projektmanagement, Selfmarketing
- Seminare für Mentorinnen/Mentoren (Frauen/Männer aus Wissenschaft und Wirtschaft): Präsentations- und Kommunikationstechniken, Zeitmanagement, Konfliktberatung
- Workshops zur Auswertung der einzelnen Entwicklungsphasen und zur Planung des weiteren Verlaufs

Aus der Analyse der **internen Evaluationen** kann zusammenfassend dokumentiert werden:

Umsetzungserfahrungen aus den Projekten belegen, dass aus dem umfangreichen Rahmenprogramm diejenigen Veranstaltungen von Studentinnen besonders gut angenommen wurden, die einen sehr direkten Bezug zum Studium und zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen und damit eine **hohe praktische Verwertbarkeit** hatten.

Einige Projekte vermeldeten über das formelle Mentoring hinausgehende Initiativen, z.B. Erstellen von Mailinglisten, eine **Fortsetzung** der

Seminarreihe durch die Mentees in eigener Regie. Auch die Mentorinnen und Mentoren nutzten die Möglichkeit, auf direktem Weg miteinander in Verbindung zu bleiben, um sich z.B. über Erfahrungen im Management auszutauschen. So konnte eine Hochschule bilanzieren, dass die Fortführung des Programms in 2004 nicht nur eine Anerkennung der von allen Beteiligten geleisteten Anstrengung sei, sondern ein Commitment zu struktureller Verbesserung der Studien- und Arbeitsbedingungen von Frauen. (Vgl. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover 2003 a, S. 38)

Aus dem Studentinnenmentoring können folgende **Implementierungsoptionen** abgeleitet werden:

Für das Mentoring eröffnen sich angesichts der **Modularisierung der Studiengänge**, die auf Basis der Beschlüsse der Bildungsministerkonferenz von Bologna (1999) in Niedersachsen bis 2010 umgesetzt werden soll, Möglichkeiten, einzelne Bausteine zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen zu integrieren. Sowohl in den Bachelor-Studiengängen, die fach- und berufs-feldbezogene Grundlagen und eine anschlussfähige Spezialisierung in der Fachwissenschaft vermitteln, als auch in den darauf aufbauenden Master-Studiengängen, die differenzierte Vertiefungs- und Spezialisierungsmöglichkeiten eröffnen, haben Schlüsselqualifikationen einen wesentlich höheren Stellenwert als bisher. Eine Hochschule konnte auf diesem Weg erste Implementierungsschritte erreichen. Im Fachbereich Wirtschaftspsychologie, der ohne Mittel aus dem HWP am

Mentoringprojekt teilnahm, wurde bereits ein zweisemestriges Praxisprojekt im Hauptstudium „Mentoring als effizientes Instrument der Personalentwicklung und -führung“ (WS 2002/2003) durchgeführt. (Vgl. Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen 2002, S. 11) Zur Implementierung von Mentoring in die Studiengänge und Studienordnungen. (Vgl. Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen 2003, S. 1) eröffnen sich Perspektiven, aus den begleitenden Weiterbildungsangeboten z.B. ein „basic-modul“ zu erarbeiten. Es gibt auch Überlegungen, den Programmteil Studentinnenmentoring als Ergänzung zum Praxissemester anzubieten und damit die Arbeitsmarktfähigkeit zu stärken. Im Fachbereich Automatisierungstechnik wird nunmehr im Bachelorstudiengang ein Modul für Studentinnen angeboten, das den Schülerinnen in gemeinsamer Projektarbeit „Wir bauen einen Roboter“ einen Zugang zum technisch-naturwissenschaftlichen Studium vermittelt. Dabei sollen unterschiedliche Kompetenzen erworben werden: Fachkompetenzen (Arbeit mit Roboterbaukästen), Methodenkompetenzen (Projektplanung und Durchführung, Didaktik und Methodik, Präsentation, Zeitmanagement), Systemkompetenzen (Genderanalyse, Frauen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen), Sozialkompetenzen (Kommunikation und soziale Kompetenz, Genderkompetenz, Frauennetzwerke nutzen, Teamwork und Leitung). Die perspektivische Öffnung dieses Moduls für Studenten ist vorgesehen. Dann werden für sie Seminare zur Gender-sensibilisierung bzw. Gendertrainings als Teil einer erweiterten Programm-

struktur verbindlich angeboten. (Vgl. Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen 2003, S. 42) Darüber hinaus wird derzeit ein studienangangsübergreifendes Modul für Studentinnen der BA-Studiengänge „Fit for Job – Selbstmanagement und Handlungskompetenz“ konzipiert. Dieses Modulangebot zielt nicht auf ein spezifisches Berufsfeld. Es ist darauf gerichtet, Handlungskompetenzen zu erwerben, mit denen die Komplexität von Studien- und Berufsplanungen, work-life-balance und sich als Frau in beruflichen Strukturen zu positionieren erfasst und für die persönliche Entwicklung konstruktiv genutzt wird. Dabei sollen interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten einbezogen werden.

Mentoringprojekte für Studentinnen, an deren Hochschule ein **Career Service** existiert, praktizierten in der Regel eine Zusammenarbeit. Als Schnittstelle zwischen Hochschule und Berufswelt will er zu frühzeitiger Berufszielfindung und Planung der beruflichen Laufbahn von Studierenden/Absolvierenden anregen. Langfristige Kontakte mit der Berufspraxis, Informationen über Praktika, Bewerbungsstrategien, der Erwerb von Zusatzqualifikationen für Studierende (z.B. zu wirtschaftlichen Grundkenntnissen, Schlüsselqualifikationen, Bewerbungstraining) und individuelle Karriereberatung gehören zu den wichtigen Bestandteilen des Angebots.

In jüngster Zeit haben sich an vielen niedersächsischen Hochschulen Ehemaligen-Netzwerke gebildet. Sie befassen sich mit der nachhaltigen institutionellen Einbindung und sozialen Vernetzung der ehemaligen

Studierenden. Sie sind bemüht, über einen fach- und generationenübergreifenden Austausch Wissen, Praxiserfahrungen und gesellschaftliche Kontakte miteinander zu verbinden. Zunehmend gab es von daher auch eine Kooperation mit den **Alumni**, über deren Datenbanken und Netzwerke ehemalige Absolvierende und Hochschulangehörige für eine Mentorinnen-/Mentorenrolle gewonnen werden konnten. Ein Mentoringprojekt war direkt mit dem Aufbau eines Alumni-Netzwerkes für Frauen befasst. Es diente dazu, einen Pool von Fachfrauen zu schaffen, die ihre Erfahrungen an Studentinnen weitergeben können und potenziell als Mentorinnen zur Verfügung stehen.

2.3 Postgraduiertenprojekte

Mentoring für die Zielgruppe Postgraduierte, war auf die universitären Projekte beschränkt, dabei vor allem auf Doktorandinnen und einige Habilitandinnen. Sie bereiteten sich auf den Abschluss eines Qualifizierungsvorhabens bzw. auf eine wissenschaftliche Karriere oder auf den Einstieg in den Beruf außerhalb der Hochschule vor. Ein im Bereich Medizin angesiedeltes Mentoringprojekt richtete sich an Ärztinnen im Praktikum und an Assistenzärztinnen.

Für die Zielgruppe Nachwuchswissenschaftlerinnen ging es darum, durch die Arbeitsbeziehungen mit Frauen in Führungspositionen an ihren fachlich relevanten Netzwerken (Begleitung auf Konferenzen, Erkundungen und berufsständischen Interessenvertretungen) und Berufserfahrungen zu partizipieren. Sie wollten Karrierewege und Insiderwissen sowie Spielregeln von Aufstiegs-

praxen kennen lernen. Gleichermaßen waren inhaltliche Anregungen für Promotion/Habilitation sowie Bewerbungsstrategien gefragt. Zusätzliche Qualifizierungen im Zeit- und Projektmanagement, in der Drittmittelinwerbung (Planung, Einwerbung, Bearbeitung), in Methoden wissenschaftlichen und interdisziplinären Arbeitens, in Genderkompetenzen sowie Präsentation und Selfmarketing sollten erlangt werden.

Doktorandinnen und Habilitandinnen haben auf Grund ihres Fachkontextes und des damit verbundenen hohen Spezialisierungsgrades oft bereits eine konkrete Vorstellung von einer möglichen Mentorin oder einem Mentor. Die meisten Projekte überließen es daher den Mentees selbst, eine geeignete Mentorin/einen geeigneten Mentor zu finden bzw. stellten nach den konkreten Wünschen den entsprechenden Kontakt her. Inhaltliche Gestaltung, Verlauf und Häufigkeit der persönlichen Treffen lag in der Verantwortung des Mentoringteams. Die Projektleitung sprach dazu jedoch Empfehlungen aus. In der Regel trafen sich Mentee und Mentorin/Mentor ein- bis zweimal monatlich zu Gesprächen und hielten in der Zwischenzeit per E-Mail und Telefon Kontakt. Die Mentoringbeziehung basierte auf einer Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor (vgl. Frauengleichstellungsstelle der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2003, S. 13), da so eine höhere Verbindlichkeit auch vor dem Hintergrund der sehr begrenzten Zeitkontingente gegeben war.

Folgende **Fachbereiche** nahmen am Mentoring für Postgraduierte teil (Auswahl):

Biologie, Geo- und Umweltwissenschaften
Chemie
Elektrotechnik
Kommunikation/Ästhetik,
Kulturwissenschaftliche
Geschlechterstudien
Maschinenbau
Sozialwesen
Umweltwissenschaften
Wirtschaft

Die **Programmbausteine** für das Postgraduiertenmentoring im Überblick:

- One-to-One-Mentoring mit intensiven Gesprächen über Karriere- und Lebensplanung, Wege in die Promotion, Themenfindung sowie strukturelle Anbindung des Promotionsvorhabens und Einführung in berufliche Netzwerke
- Workshops, Kolloquien, Open Space-Konferenzen
- Seminare für Mentees (Doktorandinnen, Habilitandinnen): Drittmittelaquise, Projektmanagement, Methoden wissenschaftlichen und interdisziplinären Arbeitens
- Seminare für Mentorinnen/Mentoren (Frauen/Männer aus Wissenschaft und Wirtschaft): Coaching- und Beratungskompetenzen, Potenzialeinschätzung

Aus der Analyse der **internen Evaluationen** lässt sich zusammenfassend dokumentieren:

Die Umsetzungserfahrungen bestätigen, dass die **Tandembeziehungen** als tragende Säule im gesamten Mentoringprozess angesehen wurden, weil hier sehr individuell auf die beruflichen Perspektiven, Fragen und Probleme der Mentee im Kontext ihrer Karriereplanung eingegangen werden konnte. Sie ermöglichte persönliche

Identifikation mit einer in einer Männerdomäne erfolgreich tätigen Frau und wirkte der Tendenz zur Anonymisierung der Arbeit an Hochschulen wirksam entgegen. Diese Einschätzung trafen auch die Mentorinnen/Mentoren. (Vgl. Frauengleichstellungsstelle der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2003, S. 19/20)

Das Weiterbildungsangebot stieß unter den Postgraduierten insgesamt auf sehr hohes Interesse, darunter besonders die **Seminare** zu Berufungsverfahren, Drittmittelaquise und Kommunikationstraining. Es erhielt eine hohe Wertschätzung hinsichtlich der Umsetzbarkeit der dort erworbenen Kenntnisse in der Praxis. (Vgl. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover 2003 a, S. 17ff.)

Der größte Teil der Mentees bewertete die **fachliche Nähe** zwischen Mentee und Mentorin/Mentor als wichtig, weil so eine gemeinsame Wissensbasis und Fachsprache vorhanden war, die eine gute Möglichkeit für Verständigung bot. Nur ein kleinerer Kreis von Mentees maß den fachlichen Gemeinsamkeiten keine besondere Bedeutung bei. Für sie waren fachübergreifende Themen bzw. die Eröffnung neuer Berufsfelder wichtiger.

Die Arbeitsbeziehung von Frau zu Frau erfuhr in Projekten, die ausschließlich **Mentorinnen** zuließen, eine sehr hohe Bewertung unter den Beteiligten. Als Vorteile wurden Vorbildwirkung, Vergleichbarkeit geschlechtsspezifischer Erfahrungen sowie Sensibilisierung junger Frauen für geschlechtsspezifische Benachteiligungen benannt. Diese personelle

Grundkonstellation wurde als besonders günstige Voraussetzung für das Weiterentwickeln von Frauennetzwerken und als wichtig für Diskussionen zum Themenkreis „Frau und Beruf“ angesehen. (Vgl. Frauengleichstellungsstelle der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2003, S. 17)

Aus dem Mentoring für Postgraduierte lassen sich folgende **Implementierungsoptionen** aufzeigen:

Eine wichtige Voraussetzung für die Implementierung von Mentoringprojekten als Maßnahme zur Frauenförderung/Geschlechtergleichstellung wurde darin gesehen, diese verbindlich in den offiziellen Dokumenten der Hochschule zu verankern, das heißt in Strukturentwicklungspläne, zentrale und dezentrale Frauenförderpläne sowie **Zielvereinbarungen** zwischen Hochschule und Land aufzunehmen. (Vgl. Frauengleichstellungsstelle der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg 2003, S. 28)

Mentoringprojekte für Nachwuchswissenschaftlerinnen kooperierten intensiv mit der **Zentralen Einrichtung für wissenschaftliche Weiterbildung**. Sie nutzten deren Kompetenzen im Wissensmanagement, Kooperationen mit regionalen Weiterbildungsträgern und Einrichtungen der Erwachsenenbildung sowie deren berufsbegleitende Weiterbildungsangebote für verschiedene Fachdisziplinen. In einigen Fällen wurden Seminare für weibliche Führungskräfte und Assessmentcenter-Trainings gemeinsam mit dem **Career-Service** und der Personal-

entwicklung angeboten bzw. das Mentoringangebot in das Programm des Career-Service aufgenommen.

Elemente von Mentoring für Postgraduierte ließen sich sinnvoll mit vorhandenen **Promotionskollegs/Doktorandinnen-/Doktorandenkolloquia** vernetzen, wodurch sich auch die Interdisziplinarität erhöhte. Ein Projekt verwies auf die Notwendigkeit, die bestehende Promotionskultur (Promotionsordnungen, Promotionskommissionen) so zu verändern, dass es auch potenziellen Nachwuchswissenschaftlerinnen ermöglicht wird, ihre Vorhaben an dem entsprechenden Fachbereich zu realisieren. Bezogen auf die aktuellen Umstrukturierungsprozesse wurden explizit Chancen zur Implementierung von Mentoring auch in die PHD-Studiengänge und die konzeptionelle Ausrichtung der Lehrformen (z.B. studienbegleitende Praktika, mehr Angebote an fächerübergreifenden Projektstudien und/oder Projektseminaren) formuliert. (Vgl. Thiem 2004, S. 16, 17)

2.4 Projektbezogene Implementierungskriterien

Eine erfolgreiche Implementierung von Mentoringprojekten in die Organisation setzt bestimmte Qualitätskriterien voraus. Die relevanten Akteure/Akteurinnen sind zu bestimmen (wer), die Probleme sind zu definieren (was), das handlungspolitische Umfeld ist auszuloten (wo), der zeitliche Rahmen muss abgesteckt werden (wann) und die Kompetenzen zur Problemlösung sind auszuloten (wie):

Zieldefinition:

- Für welche Zielgruppe von Mentees soll was erreicht werden?

Handlungsfeld:

- Welches Handlungsfeld soll gestaltet werden?

Institutionelle Schnittstelle:

- Wo gibt es in der Organisation vorhandene Einrichtungen, deren Potenziale und Ressourcen mit genutzt werden können/müssen?

Handlungsoptionen:

- Was genau soll im Mentoringprozess gemacht werden?

Instrumente:

- Mit welchen Mitteln/Methoden wird die Zielstellung realisiert?

Anreizsysteme:

- Was sind Anreizsysteme für die Mobilisierung der personellen Ressourcen (Mentees und Mentorinnen/Mentoren)?

2.5 Zielgruppenspezifische Implementierungskriterien

Die Implementierungsstrategien von Mentoring in die Organisation differieren je nach Zielgruppe deutlich voneinander:

Kriterien	Schülerinnenprojekte	Studentinnenprojekte	Postgraduiertenprojekte
Zieldefinition	Erweiterung von Berufsperspektiven Werben für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge Perspektivisch Verringerung der Studienabbruchquote	Erleichterung des Studienabschlusses Verringerung von Studienabbrüchen Aufzeigen vielfältiger Berufsfelder Erwerb von Schlüsselqualifikationen	Karrierewege Insiderwissen und Spielregeln von Beförderungspraxen kennen lernen Erwerb von Schlüsselqualifikationen
Handlungsfeld	Übergang von der Schule an die Hochschule	Übergang in den Beruf oder Weiterqualifikation an Hochschule	Übergang in Führungspositionen innerhalb und außerhalb der Hochschule
Institutionelle Schnittstellen	Schule Naturwissenschaftlich-technische Freizeiteinrichtungen Zentrale Studienberatung Beteiligte Fachbereiche	Zentrale Studienberatung Kollegs für Diplomierende Beteiligte Fachbereiche Career Service der Hochschule Alumni Verwaltung Privatwirtschaft	Zentrale Einrichtung für Wissenschaftliche Weiterbildung Promotionskollegs Beteiligte Fachbereiche Verwaltung Privatwirtschaft
Handlungsoptionen	Kennen lernen von Berufsbildern und Studiengängen	Beratung beim Studienabschluss Finden von Berufsperspektiven und Karrierestrategien Begleitung der Mentorinnen/Mentoren im Berufsalltag	Coaching der Nachwuchswissenschaftlerinnen Kennen lernen von Karrierestrategien erfahrener Frauen in Führungspositionen
Instrumente	Praxisprojekte zum experimentellen Lernen Studentin für einen Tag/Schnupperkurse Studienberatung vor Ort	Seminare, Workshops, Trainings z.B. zu Zeit- und Selfmanagement, Bewerbungs- und Kommunikationstechniken	Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen Seminare zu Drittmittelaquise, Projektmanagement Führungskräftetraining
Anreizsystem	Anerkennung als Arbeitsgemeinschaft auf dem Schulzeugnis Mentoringzertifikat Vergütung der studentischen Mentorinnen über Hilfskraftverträge oder Anerkennung als Studienleistung realisiert bzw. vorgesehen	Anerkennung als Studienleistung über Module in Bachelor- und Masterstudiengängen (Credit-points für Besuch von Seminaren im Mentoring) Förderung interessierter weiblicher Nachwuchskräfte durch Mentorinnen/Mentoren aus Wissenschaft und Wirtschaft Konkreter Einstieg ins Berufsfeld und in Netzwerke	Erwerb von Schlüsselqualifikationen Integration in berufliche Netzwerke Weitergabe beruflicher Erfahrungen an interessierte Nachwuchswissenschaftlerinnen durch Mentorinnen/Mentoren



Theoriekurs



*Foto: Mentees beim Seminar Standortbestimmung / Gesprächsführung,
2. Durchgang, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*

3 Theorieexkurs: Hochschulen, Chancengleichheit und Mentoring

In Kapitel 3 wurden die verschiedenen und zumeist voneinander losgelösten Theoriediskurse zu Hochschulen als besondere Organisationen und Chancengleichheit als organisationale Querschnittsaufgabe mit Blick auf die strukturelle Dimension und Implementierung von Mentoring zusammengeführt und aufbereitet. Diese Darstellung soll Anregungen für die strukturelle Implementierung von Mentoring an Hochschulen auf Basis gesicherter theoretischer Erkenntnisse liefern.

3.1 Hochschulen als besondere Organisationen

Hochschulen haben sich über einen langen Zeitraum hinweg nicht als selbstständige Organisationen definiert, sondern als den Ministerien nachgeordnete Behörden. Jetzt wird das Verhältnis zwischen Ministerium und Hochschule über leistungsbezogene Mittelverteilung mit der entsprechenden Berichtspflicht und über Kontrakte zu Leistungen, zumeist als Zielvereinbarungen bezeichnet, oder Produkten geregelt. (Vgl. Fischer-Bluhm 1998, 267) Hochschulen sind nach wie vor keine Organisationen im klassischen Sinne, die durch einheitliche Zwecke, Routinen und Mitgliedsrollen gekennzeichnet sind. (Vgl. Holtgrewe 2002, S. 71) Sie sind als **besondere Organisationen** anzusehen. „Sie bestehen von ihrer Struktur her aus nur locker miteinander verbundenen Einheiten unterschiedlicher Fachrichtungen, die sich mit ihren Partikularzielen und Partikularinteressen an der jeweiligen scientific community orientieren. Entscheidungsfindung soll unter den wissenschaftlich kommunizierenden Individuen im Konsens geschehen.“ (Roloff 1998 a, S. 25) Gleichwohl geht

es darum, die Organisationsziele möglichst effizient und effektiv zu erreichen. (Vgl. Lange 1998, S. 83) Die Effizienz der Organisation besteht darin, dass die Funktionen betont und dadurch die Personen austauschbar werden. (Vgl. Pellert 2001, S. 342) Organisationen gelten als stabilisierte und legitimierte Ordnungen, die als Einheiten symbolisiert und erlebt werden, durch sie bzw. in ihnen werden Ressourcen dauerhaft zusammengelegt und instrumentalisiert. (Vgl. Neuberger 1997, S. 494) Da Hochschulen keine homogenen Gebilde sind, ist es insofern schwierig von „der“ Organisation als Ganzes zu sprechen. „Die Hochschule ist in eine Reihe von dezentralen Einheiten gegliedert, deren fachspezifische Normen und Standards äußerst differieren.“ (Neusel 1998, S. 70) Fachkulturen werden verstanden „als unterscheidbare, in sich systematisch verbundene Zusammenhänge von Wahrnehmungs-, Denk-, Wertungs- und Handlungsmustern“. (Huber/Portele 1981, zitiert nach Neusel 2002, S.70) Sie sind im Einzelnen sehr unterschiedlich im Selbstverständnis der eigenen Disziplin, im Bild von der Wissenschaftlerin/vom Wissenschaftler, im Stellenwert von Theorien und Methoden, im Zusammenhang von Lehre und Forschung, in der gesellschaftlichen Relevanz oder im praktischen Nutzen der Arbeit. (Vgl. Neusel 2002, S. 70) Die Anteile der Frauen unterscheiden sich in verschiedenen Fachkulturen deutlich voneinander. „Die Handlungsabläufe und Entscheidungsprozesse an der Hochschule sind durch Gesetze und Ordnungen geregelt, aber das Zusammenwirken geschieht vielfach auf informeller Basis, indem Vorklärungsprozesse außer-

halb und im Vorfeld der Gremien stattfinden.“ (Roloff 1998 a, S. 25) Gesetze und Richtlinien können nur übergreifende Ziele und Maßstäbe vorgeben. In den neuen Steuerungsformen folgt die Dezentralisierung der Maxime „Verantwortung und Entscheidung sollen da liegen, wo auch die tägliche Arbeit gemacht wird“. (Fischer-Bluhm 1998, S. 262)

Aushandlungsprozesse, Ansprüche der wissenschaftlichen Autonomie, Freiheit von Forschung und Lehre sowie akademische Selbstverwaltung sind Regeln, die die Besonderheiten der Organisation „Hochschule“ kennzeichnen. Alle Akteure, Akteurinnen und Akteursgruppen bringen ihre unterschiedlichen Interessen, Ressourcen und Strategien in diese Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozesse mit ein. (Vgl. Roloff 2002, S. 26) Über- und Unterordnungsverhältnisse lassen sich nicht linear auf Grund von Weisungsgebundenheit herstellen. Fachbereiche/Fakultäten und Institute haben selbstständige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Lehre und Forschung. An den Hochschulen zeigt sich eine Doppelstruktur von Verwaltung und Wissenschaft. „Nach wie vor besteht eine deutliche Trennung zwischen der Hochschulverwaltung einerseits mit mehrstufiger Hierarchie von der Basis bis hin zur Leitung, zu deren originären Aufgaben auch die Personalangelegenheiten gehören, und den Lehrstühlen und Fachbereichen/Fakultäten andererseits, die mit einem hohen Maß an Autonomie und Handlungsspielraum im Feld der Forschung und Lehre agieren können.“ (Koch-Thiele 2002, S. 85) Reformprozesse müssen also immer die Strukturbedingungen der Organi-

sation als auch Handlungsstrategien der Akteure berücksichtigen. (Vgl. Neusel 1998, S. 65) Beteiligungsrechte der verschiedenen Statusgruppen müssen Beachtung finden. „Hochschulautonomie ist nur denkbar, wenn sie gekoppelt ist mit der Erhöhung der persönlichen Verantwortung, mit stärkerer Rechenschafts- und Berichtspflicht soweit mit erhöhter Transparenz innerhalb der Hochschule und gegenüber der Gesellschaft, dies auch hinsichtlich der Gleichstellungspolitik.“ (Cremer-Renz 1998, S. 181) Für Hochschulen gilt daher in besonderem Maße, dass sie komplexe Organisationen sind, teils konkurrierender, teils kooperierender Einzelpersonen, Interessengruppen oder Organisationseinheiten. (Vgl. Jüngling 1997, S. 52) Dennoch trifft auch für Hochschulen zu: Sie prägen eine Organisationskultur aus, die Sinn vermittelt, Motivationspotenziale schafft, Konsens stiftet, Orientierung gibt, Koordination vereinfacht, Identität begründet und Lernpotenziale eröffnet. (Vgl. Scholz 1990, S. 15)

Hochschulen zählen zu den wichtigsten Orten der Produktion, Vermittlung und des Erwerbs von **Wissen**. Sie erbringen (Dienst-) Leistungen (Produkte) für bestimmte Gruppen der Gesellschaft. Die aktuellen Reformprozesse bedeuten eine gravierende Veränderung in den personellen und sächlichen Ressourcen, die durch Umstrukturierung der Studiengänge auf Bachelor und Master, Einführung des Globalhaushalts und Zusammenführung von Hochschulen charakterisiert sind. Dieser Prozess vollzieht sich unter betriebswirtschaftlichen Kennziffern: Effektivität, Effizienz, Ressourcenoptimierung, Input-/Outputsteuerung, Qualitätssicherung,

Evaluation und steht zugleich unter ökonomischen Sparzwängen. Neue Studienabschlüsse, die dem anglo-amerikanischen System kompatibel sein sollen, erfordern das ‚European Credit Transfer System‘. Hochschulreform wird gegenwärtig vor allem als Struktur- und Finanzreform verstanden. Ziel ist es, eine Ressourcenoptimierung zu erreichen. In erster Linie ist sie eine Reform von oben, die vom Staat und den Wissenschaftsadministrativen zum Teil in Koalition mit den Hochschulleitungen betrieben wird. (Vgl. Kahlert 2003, S. 16) Im Ergebnis soll getragen von der Globalisierung der Haushalte, größere Eigenständigkeit bei der Gestaltung von Studiengängen, von Entscheidungswegen und bei der Auswahl der Studierenden erreicht werden. (Vgl. Fischer-Bluhm 1998, S. 259)

Reformprozesse erfordern eine **lernende Organisation**. Hochschulen als „die“ Orte der Wissensproduktion und Transformation sind nicht per se lernende Organisationen. Eine lernende Organisation umfasst alle Beschäftigtengruppen und Leitungsstrukturen. Wenn umorganisiert wird, werden auch die gewohnten Hierarchien und Handlungsmuster in Frage gestellt. (Vgl. Fischer-Bluhm 1998, S. 260) Hochschulen sind Orte, die Lernprozesse auf höchster Bildungsebene organisieren und vermitteln sollen. Lernprozesse zu organisieren bedeutet, Veränderungsbereitschaft zu entwickeln. Das wiederum setzt Veränderungsoptionen voraus. Zielgerichtete Veränderungen stellen stets hohe Anforderungen an die handelnden Akteure, Leitungsstrukturen, Kommunikations-, Interaktions- und Partizipationsprozesse

dar. Die Implementierung von Programmen, Strategien, Projekten etc. müssen dieser besonderen Konstellation Rechnung tragen. (Vgl. Kapitel 4)

3.2 Chancengleichheit als organisationale Querschnittsaufgabe

Frauenförderung, Herstellung von **Chancengleichheit der Geschlechter** und Gender Mainstreaming sind organisationale Querschnittsaufgaben. Traditionelle **Frauenförderung** setzte überwiegend auf individuelle Unterstützung einzelner Frauen. Sie hat bewirkt, einzelne Frauen auf dem beruflichen Weg zu fördern, ihnen Qualifikationen zu ermöglichen, Karriereperspektiven zu eröffnen und die Frauenanteile zu erhöhen. Im Ergebnis dieser Förderstrategie wurden die Hochschulen nicht automatisch geschlechtergerechter und die Unterrepräsentanz von Frauen vor allem in Naturwissenschaft und Technik sowie in Führungspositionen nur geringfügig abgebaut. Vor diesem Hintergrund orientierte die niedersächsische Kommission zur Förderung von Frauenforschung und zur Förderung von Frauen in Lehre und Forschung bereits 1994: „Frauenförderpolitik, die sich nicht auf das Ziel beschränkt, rein quantitativ mehr Frauen in das ansonsten unangetastet bleibende Wissenschaftssystem zu integrieren, sondern eine grundlegende Enthierarchisierung anstrebt, kann Impulse geben für eine grundsätzliche Umstrukturierung der Hochschulen.“ (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur 1994, S. 26) So verstanden stellt Frauenförderung vielmehr ein Durchsetzungsinstrument für Bedingungen dar, die allen Frauen und

Männern die gleichberechtigte Möglichkeit bieten soll, entsprechend ihrer Qualifikation und Leistung berufliche Chancen zu haben. (Vgl. Seeg 2000, S. 140) Ziel ist es, Personalressourcen effektiver zu nutzen. **Mentoring und Gender Mainstreaming** setzen an diesem Punkt an: Sie unterstützen und ergänzen traditionelle Frauenförderung über die individuelle Ebene hinaus auf der strukturellen Ebene. Mentoring orientiert auf strukturelle Veränderungen in der Organisation Hochschule, d.h. auf Veränderung von Diskurs-, Lehr-, Lern- und Interaktionsformen sowie Entscheidungsstrukturen. „Mentoringkonzeptionen im Zusammenhang mit Frauenförderung dürfen ... nicht auf die Betrachtung der Beziehung zwischen einzelnen Personen reduziert werden oder zu einer simplen Nachahmung bestehender Männerseilschaften verkommen, sondern müssen die Organisationskultur, die Diskursformen und die strukturellen Bedingungen der Universität, in welche diese Beziehungen eingebettet sind, mitreflektieren und herausfordern.“ (Page/Leemann 2000, S. 5) Implementierung und Nachhaltigkeit von Mentoring sind Ausdruck organisationalen Lernens. (Vgl. Hanft 1998, S. 8) Gender Mainstreaming orientiert darauf, auf allen Arbeits- und Organisationsebenen alle Prozesse und Entscheidungen auf ihre Auswirkungen für die Geschlechter zu prüfen. Insofern ist Gender Mainstreaming Förderung von Chancengleichheit der Geschlechter als organisationale Querschnittsaufgabe. (Vgl. Kahlert 2003, S. 40) Gender Mainstreaming intendiert notwendige Veränderungen von Rollenbildern und -strategien, die beide Geschlechter betreffen. Hochschulmodernisierung im Sinne

von Innovation, Effizienz und Qualitätssteigerung mit Gleichstellungspolitik zu verbinden, ist ein neuer Gedanke, der sich vielen Hochschulangehörigen, insbesondere Entscheidungsträgern, nicht leicht vermitteln lässt. Instrumente und Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung müssen zeigen, dass sie innovativ wirken, wenn sie mit einem integrativen Ansatz und vernetzt im Sinne von Ressourcennutzung eingesetzt werden. (Vgl. Roloff 1998 b, S. 239-241) So gesehen hat Gleichstellungspolitik die Aufgabe, zur effektiven und effizienten Realisierung der Hochschulziele beizutragen, ohne dass Personen auf Grund des Geschlechts oder anderer Merkmale diskriminiert werden. (Vgl. Lange 1998, S. 83) Gleichstellungsmaßnahmen stellen aus dieser Perspektive Entwicklungshilfe für Organisationen, Personalpolitik und Strukturplanung dar, so Krell 1996 (zit. nach Müller 1999, S. 67), sie sind aber keine Entwicklungshilfe für Frauen. Aktuelle Publikationen zur Geschlechterpolitik im Hochschulreformprozess heben hervor, dass die Gelegenheit zur Implementierung z.B. von Gender Mainstreaming günstig sei, da ohnehin alle Hochschulen in der einen oder anderen Weise mit der Umstellung auf die „neue Steuerung“ befasst sind. (Vgl. Kahlert 2003, S. 10) Andere Stimmen äußern sich weniger optimistisch. Sie fürchten, dass Maßnahmen zur Frauengleichstellung dann beschnitten, werden könnten, wenn sich daraus kein Wettbewerbsvorteil ergibt. (Vgl. Kil/Uthes 2002, S. 121; vgl. Fischer-Bluhm 1998, S. 261) Andererseits zeigen Untersuchungen, dass strukturelle Implementierungen in Hochschuldokumente häufig weiter fortgeschrit-

ten sind, als ihre kulturelle Implementierung in Einstellungen, Orientierungen und Ansichten über die Benachteiligungen von Frauen und die Aufhebung dieser Diskriminierung. (Vgl. Kahlert 2003, S. 42; Schmalzhaf-Larsen/Holzbecher 2000, S. 61-77)

In den in dieser Evaluation durchgeführten Interviews mit den verschiedenen Leitungs- und Entscheidungsebenen wurden daher mit Blick auf die Implementierung von Mentoring auch folgende Fragestellungen aus dem Theoriekontext mit in die Untersuchung einbezogen (vgl. Kapitel 4):

- Wie sind die hochschulinternen Macht- und Interessenkonstellationen einzuschätzen?
- Bieten Reformprozesse offenere Organisationsstrukturen für Frauen - aus der Perspektive von Männern und Frauen in gleichen Entscheidungsstrukturen?
- Ist es zutreffend, dass innerhalb der Hochschulen die neuen Steuerungsformen selten in den etablierten Gremien erdacht und entwickelt werden (vgl. Fischer-Bluhm 1998, S. 261)? Damit böten sich Chancen für Interessierte außerhalb der offiziellen Strukturen. Eine Erweiterung der Partizipation auf andere Akteure/Akteurinnen wäre möglich.

3.3 Implementierung von Mentoring in Hochschulen

Das Wort „Implementierung“ bzw. z.T. auch „Implementation“ (in Anlehnung an den englischen Sprachgebrauch) findet zunehmend in anwendungsorientierten Studien, praxisnahen, empi-

rischen Veröffentlichungen aus Betriebswirtschaft, Sozialwissenschaft und Soziologie Aufnahme. Laut Duden steht das Wort „implementieren“ als Synonym für „einführen“, „einsetzen“ und „einbauen“.

Verwendet wird das Wort „Implementierung“ in der Regel immer dann, wenn es um die Einführung neuer Maßnahmen, Instrumente, Projekte, Programme bzw. Strategien in Organisationen geht. Sehr häufig wird es mit unterschiedlichen Bedeutungen versehen. „Umsetzung“, „Durchführung“ oder „Nachhaltigkeit“ sind dafür nur einige Beispiele. In der Literatur wird auch von „Implementation und Durchführung“ (vgl. Hanft 1998, S. 59), von „Implementierung und Nachhaltigkeit“ oder von „institutioneller Integration“ gesprochen.

Zweck der Implementierung von Personalentwicklungsinstrumenten, Frauen- bzw. Gleichstellungsplänen und Gender Mainstreaming ist es in der Regel, die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes oder bestimmter Bereiche zu erhalten und zu verbessern.

Implementierungsprozesse gelten dann als nützlich, wenn sie zur Systemstabilisierung und Entwicklung beitragen. (Vgl. Marr/Kötting 1992, S. 829) Die Überführung eines Projektes in eine Dauereinrichtung bedeutet, verlässliche Strukturen zu schaffen.

Von daher ist Implementierung immer eine Art Intervention in vorhandene organisationale Abläufe, ein bewusstes und zielgerichtetes Eingreifen in ein aktuelles System. Mit Implementierung werden Veränderungsprozesse intendiert, die bestehende Rollenzuweisungen, strukturelle Rahmenbedingungen und Interaktionsräume in Frage stellen

können. Um dies gewährleisten zu können, müssen Implementierungsstrategien auf den kulturellen, machtpolitischen und kommunikativen Kontext der Organisation abgestimmt sein. Implementierung wird immer dann auf Widerstand innerhalb der Organisation stoßen, wenn einzelne Akteurinnen/Akteure oder Gruppen von Akteurinnen/Akteuren ihre eigenen Handlungsräume gefährdet sehen. (Vgl. Hanft 1998, S. 9, 20) Implementierung kann nur gelingen, wenn die top down Strategie durch die bottom up Strategie ergänzt wird. Der Erfolg von Implementierung ist zu einem großen Teil von der Ausgestaltung der Interaktionsprozesse gekennzeichnet. (Vgl. Hanft 1998, S. 28) Die Kräfte und Fähigkeiten der Beteiligten müssen für ein alternatives Verhalten mobilisiert und neue Erfahrungen als Voraussetzungen für Problemlösungen ermöglicht werden. Das setzt entsprechende organisationale Rahmenbedingungen voraus. Der Implementierungsprozess gibt Auskunft, inwieweit Akteure/Akteurinnen ihre Handlungsstrategien dynamisch an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und damit lernfähig sind. (Vgl. Hanft 1998, S. 8) Erfolgreiche Implementierung von Maßnahmen und Programmen setzt eine lernende Organisation voraus. Nur innovationsoffene und integrativ planende Organisationen bieten gute Implementierungschancen. (Vgl. Jüngling 1997, S. 53) Organisationales Lernen kann allgemein als Veränderungsfähigkeit von Organisationen in Wechselwirkung mit sich verändernden Umwelten verstanden werden. (Vgl. Hanft 1998, S. 47) „Gegenstand der Debatte über das organisationale Lernen ist, wie neues

Wissen in einer Organisation erzeugt, durchgesetzt und in personenunabhängigen Strukturen materialisiert wird.“ (Wilkesmann 2001, S. 331) In Organisationen bilden sich Lernroutinen, d.h. erfolgreiche Muster, die reproduziert werden. (Vgl. Wilkesmann 2001, S. 332) Untersuchungen aus der Personalentwicklung belegen: „die Bereitschaft, Handlungs-routinen aufzubrechen und in Lernphasen zu überführen, kann erst dann erwartet werden, wenn die Bewältigung von Handlungsproblemen auf Grund bestimmter Behinderungen, Widersprüche, Dilemmata innerhalb bestehender Handlungsmuster selbst nicht möglich erscheint. Die Lernbereitschaft ist somit an bereits bestehende Probleme gebunden und dann häufig nicht eine Sache der eigenen Entscheidung.“ (Hanft 1998, S. 53/54) „Das bedeutet, daß die Initiierung von Lernprozessen in Phasen organisatorischer oder individueller Krisen wahrscheinlicher ist als in positiven Entwicklungsphasen.“ (Hanft 1998, S. 56) „Lernen erfolgt demgemäß auf der Basis tatsächlich bestehender Probleme, die schwierig genug sein müssen, um aus dem Kontext des normalen Handlungsvollzugs auszuberechnen und in Lernprozesse einzutreten.“ (Hanft 1998, S. 63) „Organisationales Lernen ist als Prozess der Durchsetzung neuen Wissens innerhalb der Organisation definiert, das in neuen Routinen und Strukturen – also unabhängig von Individuen gespeichert wird.“ (Wilkesmann 2001, S. 333) Das in den Implementierungsprozess eingebrachte Know How umfasst nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern generell Handlungskompetenzen, die auch ein Gespür für die Kultur der Organisation und

Sensibilität für seine machtpolitischen Konstellationen beinhalten. (Vgl. Hanft 1998, S. 178) Reformprozesse in Organisationen stellen besondere Anforderungen: flexibles Strukturierungspotenzial der Mitglieder; die Fähigkeit, kontinuierlich Reorganisationsprozesse zu gestalten; das Vermögen, Probleme zu definieren und zu lösen. In Implementierungsprozesse fließen kommunikative Aushandlungsprozesse ein, die mit sozialen Beziehungen, zeitlichen Verankerungen sowie sachlichen Zusammenhängen verbunden sind. Reflexionen, wie Implementierungsprozesse erfolgreich zu gestalten und über welche Schritte sie zu organisieren sind, finden sich im Fachdiskurs kaum. Vielmehr erfolgt eine Beschreibung des konkreten Implementierungsprozesses, und das sehr häufig in allen Details. Das diesbezüglich bestehende Defizit kann im Rahmen dieser Evaluation nicht ausgeräumt werden. Einige Überlegungen in diese Richtung sollen in Abschnitt 3.4 nachfolgend formuliert und zur Diskussion gestellt werden:

3.4 Strukturelle Implementierungskriterien und Netzwerke

Implementierung von Mentoring in Hochschulen setzt eine Strukturanalyse voraus. Wie eine Strukturanalyse vorzunehmen ist, dazu gibt es nur wenig Diskussionen. Froschauer versucht dies für eine Artefaktanalyse. (Vgl. Froschauer 2002, S. 377) Daran anknüpfend wird hier eine Anwendung auf Mentoring versucht. Für eine Strukturanalyse sind zumindest folgende Fragen zu beantworten:

Leitfragen für eine Strukturanalyse

- Wie gelangt die Maßnahme/das Projekt in die Struktur?
Mentoring wurde über Sondermittel zeitlich befristet finanziert. Es wurde von einer speziellen Struktureinheit der Organisation eingeworben, in der Regel den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten. In einigen Fällen erfolgte ein gemeinsamer Antrag mit der Zentralen Einrichtung für Weiterbildung oder der Zentralen Studienberatung. Es lief zunächst als Modellvorhaben neben den regulären Strukturen.
- Für wen wird das Projekt ins Leben gerufen?
Mentoring gelangte je nach Zielgruppe von Frauen sowohl für Organisationsmitglieder (z.B. Studentinnenprojekte) als auch für Nichtorganisationsmitglieder (z.B. Schülerinnenprojekte) zum Einsatz. Es diente der Qualifizierung der Zielgruppe.
- Wo ist das Projekt organisational verortet?
Mentoring ist organisational bei den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten bzw. bei den Frauen- und Gleichstellungsbüros angesiedelt worden, die als Expertinnen professionell für Initiativen zur Herstellung von Chancengleichheit verantwortlich sind und dazu verschiedene Instrumente erproben. Kooperiert wurde neben den Fachbereichen/Fakultäten/Instituten mit den Alumni und, wo vorhanden, mit dem Career-Service.
- Wie ist das Projekt in organisationale Abläufe eingebunden?
Das Projekt ist ein vorhandene organisationale Strukturen ergänzendes Angebot, das die Unter-

stützung durch Hochschulleitung, Fachbereichs-, Fakultäts-, Institutsleitung erfuhr. Zu prüfen war, wie kann es in reguläre Strukturen überführt werden, wie gelingt Implementierung im Sinne von Nachhaltigkeit, wo gibt es bereits Ansätze?

- Welche Barrieren existieren und in welcher Form?
Barrieren bei der Implementierung von Mentoring können Hierarchien sein, die sich auf tun, mangelnde Zeit, die zur Verfügung steht, räumliche Distanzen, die sich ergeben, die vorhandene Kommunikationsinfrastruktur sowie kulturell definierte Barrieren z.B. in den Fachkulturen.

Auf dieser Basis lassen sich Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung eines Projektes in die regulären Strukturen definieren. Sie können als strukturelle Implementierungskriterien bezeichnet werden:

Strukturelle Implementierungskriterien

Der **Wille** der Organisation, sich auf den Umgestaltungsprozess, in diesem Falle den Implementierungsprozess einzulassen, ist die erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung. (Vgl. Kahlert 2003, S. 49)

Die **Führungsspitze** muss die Implementierung mittragen, um z.B. Studentinnen zu gewinnen und Vorbehalte gegenüber besonderen Maßnahmen zur Frauenförderung abzubauen. Die Entscheidung dafür liegt zunächst bei der Organisationsspitze, deshalb müssen Führungskräfte gewonnen werden. (Vgl. Koch-Thiele 2002, S. 84)

Der **Nutzen für die Organisation** durch die Implementierung ist sichtbar zu machen, z.B. als Instrument zur Förderung des studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchses zur Profilierung der Hochschulen (Wettbewerbsfähigkeit, Standortsicherung, Studienerfolgsquote).

Implementierung von Mentoring erfordert es, an den **Interessenlagen** der verschiedenen Ebenen der Hochschule (Fachbereiche/Institute) anzuknüpfen. Die Akteurinnen/Akteure müssen die Implementierung mittragen, Informations-, Kommunikations- und Interaktionsprozesse organisieren, ausloten, welche Kooperationen sich auf Grund dieser Interessenlage ergeben.

Die **Anbindung an und Vernetzung** mit bestehenden Hochschulinstitutionen, d.h. die strukturelle Anbindung von Mentoring ist wichtig.

In einem organisationsinternen Kommunikationsprozess sollten **handlungsleitende Vorstellungen** entwickelt werden, auf deren Basis die Abfolge der einzelnen Implementierungsschritte und die Festlegung der Verantwortlichkeiten erfolgen kann. (Vgl. Kahlert 2003, S. 49)

Auf dieser Basis sind **Mittel** für die Implementierung bereitzustellen. (Vgl. Kahlert 2003, S. 49)

Im Rahmen der strukturellen Implementierungskriterien sind für die Nachhaltigkeit von Mentoringprozessen Netzwerke von besonderer Bedeutung.

Implementierungsfaktor: Netzwerke

Implementierung von Mentoring setzt

einerseits Netzwerke voraus, andererseits schafft, stärkt und erweitert sie diese gleichermaßen: „Unter Netzwerken versteht man den Zusammenschluss von mehreren Personen, die entweder an einer gemeinsamen Themenstellung arbeiten oder gleiche Interessensgebiete haben.“ (Vgl. Lucko 2002, S. 94) Sie dienen dem Zweck der gegenseitigen Information, Hilfe, Stärkung und Unterstützung. (Vgl. Seeg 2000, S. 143) Netzwerke sind im Mentoring vor allem Interaktionsstrukturen. Wenn ein gewisser Handlungsdruck vorhanden ist, ein Konsens erzielt werden muss, dann ist kollektives Lernen besonders gut in kleinen Gruppen möglich, in denen keine große Machtdifferenz vorherrscht. (Vgl. Wilkesmann 2001, S. 333) Ein Netzwerk ist ein akteursbezogenes Beziehungsgeflecht. (Der Paritätische Wohlfahrtsverband 2004, S. 38)

Es lassen sich im Mentoring verschiedene Netzwerke unterscheiden:

- Im Mentoring geht es vor allem um den Aufbau von personenbezogenen Netzwerken zur Stärkung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen.
- Darüber hinaus sollen informelle Beziehungen zwischen Personen innerhalb einer Organisation aufgebaut werden, das wären intra-organisationale Netzwerke.
- Schließlich sollen Beziehungen zwischen Menschen, die als Vertreterinnen/Vertreter verschiedener Organisationen auftreten, entstehen. Sie können als interorganisationale Netzwerke bezeichnet werden. (Der Paritätische Wohlfahrtsverband 2004, S. 39)

Erfolgsfaktoren von Netzwerken sind nach Lucko 2002, S. 95:

- Mischung der notwendigen Kompetenzen
- Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten
- Gleichberechtigung der Beteiligten
- Gemeinsame Regeln der Zusammenarbeit
- Qualitätskontrolle der Ergebnisse

Lehren und Lernen ist in intellektuelle und soziale Austauschbeziehungen eingebunden, in denen sich neben Informationsvermittlung über Rückmeldungen und Anerkennungen auch Sozialisations- und Identifikationsprozesse vollziehen. (Vgl. Metz-Göckel 1998, S. 64/65) Im Mentoringnetzwerk realisiert sich dies auf Grund der sehr intensiven und persönlichen Förderbeziehung in besonderer Weise. Wissen besteht aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen, Werten und Ahnungen. Es ist ein immaterielles Gut, dessen Wert sich durch Gebrauch und Teilung erhöht. (Vgl. Lucko 2002, S. 7) Implizites Wissen ist im Unterschied zum expliziten Wissen personengebunden, im Kopf gespeichert, nicht sichtbar, subjektive Einsichten und Intuitionen, schwer mitteil- und übertragbar. Insbesondere Erfahrungswissen ist auf allen Ebenen der Organisation schwer zu speichern. Das von Individuen gewonnene Wissen ist nicht automatisch der Organisation verfügbar, es muss für sie gesichert und verteilt werden. (Vgl. Lucko, S. 8/9) Verfügbarkeit von Wissen für die Organisation kann erhöht werden, indem implizites Wissen in explizites umgewandelt wird. Wissen muss nutzerinnen- bzw. nutzerfreundlich zur Verfügung gestellt werden. (Vgl. Lucko 2002, S. 50)



Interviewauswertung

Foto: Exkursion zum DLR School_Lab, im Rahmen des ersten Moduls,
TU Braunschweig

4 Mentoring im Fokus von Hochschul-, Dekanats- bzw. Instituts- und Projektleitungen

Die Auswertung der Interviews auf den drei Akteursebenen: Hochschulleitungen, Dekanats- bzw. Institutsleitungen und Projektleitungen stand im Mittelpunkt dieses Kapitels. Zunächst wurde dargestellt, wie sich das Auswahlverfahren der Interviewpartnerinnen/-partner gestaltete, wie der Interviewleitfaden aussah, welche Auswertungsschwerpunkte gesetzt wurden und, daran anschließend, welche Ergebnisse sich auf dieser empirischen Ebene identifizieren ließen.

4.1 Auswahlverfahren und organisationaler Status

Auswahlverfahren

Die erste externe Evaluation der niedersächsischen Mentoringprojekte für Frauen belegt: Mentoring hat für die Hochschule als Ganzes Gewinne gebracht. Damit liegt eine wichtige Grundvoraussetzung für erfolgreiche Implementierung von Mentoring in die Organisation vor. Die Datenbasis für diese Einschätzung bildete überwiegend die Innenperspektive der direkt am Mentoring beteiligten Personen. Sie manifestierte sich in Projektanträgen, Dokumentationen und Interviews mit den Projektleiterinnen/-koordinatorinnen. Diese Innenperspektive wurde nunmehr in einer zweiten externen Evaluation durch Interviews mit den Hochschulleitungen und Dekanats- bzw. Institutsleitungen erweitert und unteretzt.

28 leitfadengestützte Interviews wurden mit Hochschulangehörigen aus drei Statusgruppen geführt: Hochschulleitungen, Dekanats- bzw. Institutsleitungen sowie Projektleitungen/ -koordination. Dies waren

18 Interviews mit Frauen und 10 mit Männern. Sie erhielten den Interviewleitfaden vorab in Stichworten zugeschickt. Die Interviews fanden am Arbeitsplatz oder in einem speziell dafür vorgesehenen Raum statt. Sie wurden mit Genehmigung der Interviewpartnerinnen/-partner als Tonbandmitschnitt aufgezeichnet. Die Dauer der Interviews lag zwischen 35 und 60 Minuten. Anschließend wurden die Interviews transkribiert.

Ziel der Interviews war es, die Implementierungspotenziale für Mentoring als Instrument der Frauengleichstellungsarbeit innerhalb der Hochschulen umfassender und genauer auszuloten. Es sollte analysiert werden, welche Unterstützung auf den einzelnen Hierarchieebenen der Organisation vorhanden ist.

Hochschulleitungen, Dekanats- bzw. Institutsleitungen und Projektleitungen repräsentieren unterschiedliche organisationale Strukturen, deuten Situationen, bringen ihre Identitäten als Organisationsmitglieder und Personen ins Spiel (vgl. Holtgrewe 2002, S. 71). Strukturen steuern die Entscheidungen in Organisationen. „Positionen innerhalb einer Organisation sind mit unterschiedlicher Machtfülle oder Möglichkeiten ausgestattet, unterscheiden sich nach der Zusammensetzung gleichgestellter Kollegen oder Bezugspersonen, die das Verhalten von Positionsinhabern beeinflussen, d.h. die Arbeitsstruktur (Arbeitsplatzsituation) bestimmt eher den unterschiedlichen Erfolg und Status von Frauen auf dem Arbeitsmarkt als das Geschlecht eines Arbeitsplatzinhabers.“ (Authenrieth/Chemnitzer/Domsch 1993, S. 40/41) „So gesehen dominieren nicht

Männer in der Hierarchie von Organisationen, sondern als Inhaber mächtiger Positionen, welche Frauen bislang nicht erreichen konnten.“ (Lange 1998, S. 52/53) In diesem Sinne beruhe Frauendiskriminierung in Organisationen, so Kanter (1977, zit. nach Müller 1999, S. 55), nicht auf Geschlechterdifferenz, sondern auf Machtdifferenz.

Die Hochschulleitungen als wichtigste Verantwortungs- und Entscheidungsebene reflektierten die Mentoringprojekte aus übergreifenden, aktuellen und perspektivischen Gesamtinteressenlagen der Hochschule.

Mit der Dekanats- und Institutsleitungsebene wurde ein Personenkreis angesprochen, der zwar Teilinteressen vertritt, jedoch direkter als die Hochschulleitung mit den Mentoringprozessen vertraut war, da sie an ihren Fachbereichen/Fakultäten/Instituten liefen. Er verfügt über konkrete Umsetzungserfahrungen und besitzt Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse für Implementierungsfragen, die den Bereich betreffen.

Auf die Erfahrungsebene der Projektleiterinnen und Projektkoordinatorinnen konnte auch in der zweiten externen Evaluation nicht verzichtet werden, ging es doch auch darum, die organisationalen Prozesse, Entwicklungen und Perspektiven aus dem Blick der Expertinnen für Chancengleichheit zu erfassen.

Die Leitungen der neun Mentoringprojekte übernahmen die Aufgabe, je Projekt eine Vertreterin/einen Vertreter der Hochschulleitung und der Dekanats- bzw. Institutsleitung für ein

Interview anzusprechen (vgl. 1.1).⁴ Diese Zielstellung gelang bis auf eine Ausnahme. Bei lediglich zwei Hochschulleitungen bedurfte es intensiverer Nachfragen, ehe der Termin zustande kam. Dieser Tatbestand spricht offensichtlich für den sehr großen Rückhalt der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und den Stellenwert der Gleichstellungsarbeit in der Organisation Hochschule. Nicht zuletzt dürfte dies zudem Ausdruck der Würdigung der Mentoringprojekte selbst als innovative Förderinstrumente sein. Die Projektleitungen haben Personen gewinnen können, die Gleichstellungsbelangen aufgeschlossen gegenüber standen. Zum Teil waren sie bereits von ihrem Ressort her mit diesen Angelegenheiten vertraut und in einigen Fällen auch über die direkte Mitarbeit in den Projektbeiräten mehr oder weniger involviert. Darunter befanden sich zwei Vizepräsidentinnen, die früher als Frauenbeauftragte ihrer Hochschulen wirkten und von daher über professionelle Erfahrungen in der Frauenförderung verfügen, und dem Themenfeld Mentoring für Frauen sehr interessiert begegneten.

⁴ Ausnahmsweise wurden aus einem Projekt vier Personen interviewt. Es handelte sich dabei um ein Kooperationsprojekt mit drei Hochschulen.

Organisationaler Status

Hochschulleitungen: Interviewbeteiligung nach Status und Geschlecht

Status und Geschlecht	Anzahl
Vizepräsidentin	4
Vizepräsident	5
Prodekanin ⁵	1

Durch den benannten Auswahlkontext erklärt sich die Geschlechterverteilung bei den Interviews. Frauen waren zu 50% und damit überproportional ihrem Anteil an den Hochschulleitungen vertreten.

Hochschulleitungen: Interviewbeteiligung nach Hochschultypen und Geschlecht

Universitäten		Fachhochschulen	
Vizepräsidentin	Vizepräsident	Vizepräsidentin	Vizepräsident
4	2	1	2

Die hier in der Übersicht sehr positiv dargestellte Interviewbeteiligung der Frauen an den universitären Hochschulleitungen resultierte ebenfalls aus dem Auswahlverfahren.

Hochschulleitungen: Interviewbeteiligung nach Ressorts und Geschlecht

Ressort	Vizepräsidentin	Vizepräsident
Lehre, Studium, Weiterbildung	2	2
Forschung	2	1
Organisations- und Strukturentwicklung		1
Studienangelegenheiten, internationale Beziehungen, Frauen		1

Es wird sichtbar, dass die Vizepräsidentinnen zwei Arbeitsschwerpunkte haben. Sie liegen in den Bereichen Lehre und Studium einerseits sowie in der Forschung andererseits. Bei den Vizepräsidenten zeigt sich ein größeres Spektrum von Zuständigkeiten.

Dekanats- und Institutsleitungen: Interviewbeteiligung nach Status und Geschlecht

Status und Geschlecht	Anzahl
Dekanin	0
Dekan	3
Institutsleiterin	4
Institutsleiter	2

Die Zusammenstellung dokumentiert, dass der Frauenanteil an den Interviews von 44 % auf dieser Leitungsebene sich ausschließlich aus der Statusgruppe der Institutsleitungen ergab.

⁵ Interviewpartnerin war in diesem Fall eine Prodekanin aus dem Bereich Medizin. Sie repräsentiert eine Leitungsstruktur, die der Hochschulleitung vergleichbar ist. Deshalb wurde sie an dieser Stelle eingeordnet.

Dekanats- und Institutsleitungen: Interviewbeteiligung nach Hochschultypen und Geschlecht

Universitäten				Fachhochschulen			
Dekanin	Dekan	Institutsleiterin	Institutsleiter	Dekanin	Dekan	Institutsleiterin	Institutsleiter
0	2	3	0	0	1	1	2

Der Frauenanteil an der Interviewbeteiligung auf der Dekanats- und Institutsleitungsebene entfiel auf 60% bei den Universitäten und auf 25% bei den Fachhochschulen.

Projektleiterinnen und –koordinatorinnen: Interviewbeteiligung nach Status im

Status im Mentoringprojekt	Anzahl
Projektleiterinnen	4
Projektkoordinatorinnen	5

4.2 Leitfaden und Auswertungsschwerpunkte

Leitfaden

Der Interviewleitfaden ist im Beirat diskutiert und verabschiedet worden. In drei Fragekomplexen wurde der Leitfaden in Stichworten vorab an die Interviewpartnerinnen/-partner geschickt.

Fragekomplex I: Mentoring

Stichworte:
 Erfahrungen
 Erfolge
 Schwierigkeiten bei der Umsetzung
 Gründe für Teilnahme am Mentoring
 Wettbewerbsfaktor
 Nachwuchsförderung
 Lerneffekte
 Akzeptanz
 Perspektiven/nachhaltige
 Entwicklung

Fragekomplex II: Strukturelle Potenziale der Hochschulen zur Geschlechtergleichstellung/Frauenförderung

Stichworte:
 Andere Maßnahmen zur Frauenförderung
 Bedarf
 Investitionen/Bereitschaft zur Veränderung
 Gewinne

Fragekomplex III: Nachwuchsförderung allgemein

Stichworte:
 Kriterien für Förderungen
 Eigene Erfahrungen mit Förderungen

Auswertungsschwerpunkte

Ausgehend von der Zielstellung der Interviews und den im Leitfaden gestellten Fragen wurde die Interviewauswertung unter zwei Schwerpunkten vorgenommen und dargestellt:

- Wertschätzung von Mentoring in der Organisation - Wie stark wird Mentoring in der Organisation gewollt? (4.3)
- Strukturelle Potenziale der Organisation zur Implementierung von Mentoring - Welche Ressourcen kann die Organisation bereitstellen? (4.4)

Die im Interviewleitfaden gestellten Fragen wurden diesen Auswertungsschwerpunkten zugeordnet. Dort, wo sich Differenzierungen aufzeigen und nachweisen ließen, wurden diese im Text hervorgehoben nach:

- Hochschultypen (Universitäten, Fachhochschulen)
- Hierarchien (Hochschulleitungen, Dekanats- bzw. Institutsleitungen, Projektleitungen)
- Geschlecht (männlich, weiblich)

4.3 Wertschätzung von Mentoring für Frauen in der Organisation

4.3.1 Erfahrungen mit Mentoring

Die Erfahrungen mit Mentoring in der Organisation lassen sich anhand der Auswertung verschiedener Items sichtbar machen und zusammenführen: Durchführungserfahrungen, Erfolge, Programmanpassung, Wahrnehmung im Kontext anderer Frauenförder-

maßnahmen, Bedarf an speziellen Frauenfördermaßnahmen, strukturelle Barrieren.

Durchführungserfahrungen

Der Einsatz von Mentoring für Frauen erfuhr bei der Gestaltung des Übergangs von der Hochschule in die Berufswelt eine besondere Würdigung, da gerade hier, ungeachtet hervorragender Studienabschlüsse, geschlechtsspezifische Integrationsprobleme vorhanden sind. Mentoring wurde unabhängig von der Statusgruppe der Interviewpartnerinnen/-partner als interessant für den Berufseinstieg und als Brückenschlag über die Hochschule hinaus in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen hinein wahrgenommen. Die sehr gute Öffentlichkeitsarbeit und unerwartet hohe Medienpräsenz der Mentoringprojekte erhöhte nicht nur die Reputation der Frauen- und Gleichstellungsarbeit innerhalb der Hochschulen, sondern beeinflusste die Außenwirksamkeit der Hochschulen insgesamt positiv.

Die Mentoringprojekte an Fachhochschulen vermeldeten eine starke Resonanz unter der Professorenschaft. Fachhochschulen - mit ihren überschaubaren Strukturen - arbeiten ohnehin in kleineren Studiengruppen mit einer intensiven Betreuungsrelation. Dadurch waren in der Organisation günstige personelle und strukturelle Konstellationen für formelles Mentoring vorhanden. Von den männlichen Vertretern der Dekanats- und Institutsleitungen wurde das Verhältnis von Aufwand und Nutzen im Mentoring thematisiert. Dies geschah unter Verweis auf die begrenzte Quantität der Beteiligung, die im Mentoring möglich sei, und dem relativ hohen zeitlichen und per-

sonellen Aufwand. Dem wurde jedoch die intensivere Form der Förderung gegenübergestellt. Da Mentoring durch den sehr individuellen Zuschnitt eine hohe Wirksamkeit erlange, führe dies vielleicht, langfristig betrachtet, zu einem Multiplikatorinneneffekt. In jedem Falle aber befördere Mentoring eine bewusstere Studienentscheidung, was sich letztlich in einer verringerten Studienabbrecherinnenquote niederschlagen kann. So helfe Mentoring Ressourcen zu sparen und insofern entspreche es dem Interesse der Hochschulen. Deshalb erfuhren die Projekte durch die Dekanats- und Institutsleitungen auch personelle Unterstützung, entweder durch die eigene Person oder indem sie Mitarbeiterinnen bzw. auch Doktorandinnen für die Teilnahme am Projekt warben.

Die Projektleiterinnen/-koordinatorinnen konstatierten, dass eine relativ große Gruppe von Mentees noch unentschlossen in das Mentoring gegangen ist. Dies betraf nicht nur Schülerinnen, sondern auch Studentinnen/Absolventinnen. Daraus formulierten sie die Anforderung, in der Vorbereitung noch genauer abzuklären, was im Mentoring erreicht werden soll und kann. Es reiche nicht aus, Flugblätter zu verteilen. In Vorbereitung der Projekte sei es unumgänglich, in den Schulen Lehrerinnen/Lehrer zu haben, die das Projekt unterstützen und ebenso Laboringenieurinnen/Laboringenieure an der Hochschule. Sie hoben hervor, dass in diskursiven Lehr- und Lernformen nicht nur, wie im Mentoring, Schlüsselqualifikationen erworben werden, sondern durch Eigenständigkeit und Selbstständigkeit Frauen per se gefördert werden und diese in Zeiten großer hochschulpolitischer Veränderungen auch dazu beitragen können, Unsicherheiten ab- und Vertrauen aufzubauen.

Zitate: Durchführungserfahrungen

„... gerade weil die Erfahrung gemacht wurde, dass Frauen sozusagen beim Übergang von der Hochschule in die Berufswelt gewisse Probleme haben, ... andersartige Probleme als Männer, ... wollte man das ... auch von der Hochschulleitung her irgendwie fördern.“⁶ (M, H, XIX, Z: 12-15)

„... muss ich ja immer drauf schauen, das mit dem Aufwand, den wir treiben, unsere Ressourcen sind naturgemäß sehr beschränkt, ... wir da auch etwas Positives sehen.“ (M, D, V, Z: 35-38)

„Den Mentoring-Gedanken an sich, den finde ich begeisternswert, ... ist eine ganz tolle Sache, dass man den Versuch macht, erfahrene ... in diesem Sinne sind es ja gerade Damen ... zu bewegen, jüngeren Damen zu helfen, ob es bei der Berufswahl ist ... ob es bei der Findung für das richtige Studium ist“ (M, H, XXV, Z: 40-44)

„... soweit ich das beurteilen kann, gibt es eigentlich ein sehr positives Feedback... .“ (W, D, VIII, Z: 22-23)

„Von meinen Erfahrungen kann ich sagen, dass es uns gelungen ist, in der Phase dieser diversen Unsicherheiten so ein bisschen Stabilität unseren weiblichen Absolventen zu geben durch die Betreuung im Mentoring“ (W, P, XVIII, Z: 38-40)

Erfolge

Übereinstimmend wurde vermerkt, dass eine tatsächliche Erfolgskontrolle nur bei entsprechender Langfristigkeit von Mentoring mit Netzwerkbildung und Implementierung möglich sein wird, ob z.B. mehr Frauen in Führungspositionen gelangt sind, mehr Frauen promovieren oder mehr Frauen sich für ein naturwissenschaftlich-technisches Studium entschieden haben. Unterhalb dieser Betrachtungsebene wurden die vielfältigsten Erfolge detailliert beschrieben: positives Feedback der Mentees und der Mentorinnen/-

⁶ Die Originalaussagen der Interviewpartnerinnen und -partner werden als authentische Belege angeführt und in Anführungszeichen gesetzt. In der Klammer steht der Buchstabe "W" für weiblich und "M" für männlich, "H" steht für Hochschulleitungen, "D" für Dekanats- bzw. Institutsleitungen und "P" für Projektleitungen. Die römische Ziffer kennzeichnet das jeweilige Interview. Daran schließen sich die Interviewzeilen an.

Mentoren, Klärung von Berufswegen, vorgezogene Berufserfahrungen, Netzwerkbildung, Mentoring passt gut in Nachwuchsförderungskonzepte, Schlüsselkompetenzen erworben, Kommunikationsräume erschlossen, interdisziplinäres Arbeiten, Erfahrungen weiter gegeben. In Einzelfällen konnten bereits der Abschluss von Promotionsverfahren und auch die Gewinnung von Studentinnen für ein naturwissenschaftlich-technisches oder ingenieurwissenschaftliches Studium als Projektergebnisse, und damit eindeutig messbar, aufgeführt werden.

Die weiblichen Vertreter der Hochschul- und der Institutsleitungen hoben darüber hinaus als Erfolge hervor, dass Frauenbelange unter qualitativen Gesichtspunkten angesprochen wurden. Anders als andere Gleichstellungsansätze, handele es sich beim Mentoring um ein attraktives Qualifizierungsangebot für Frauen, das auch unter Männern Anerkennung finde, sie einbezog und daher eine größere Sensibilisierung in der Organisation für Geschlechterbelange erreicht werden konnte. Schließlich unterstrichen sie, dass die Art und Weise wie Lernprozesse im Mentoring organisiert und durchgeführt worden sind, besonders zukunftsträchtig für die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge seien.

Erfolge wurden von den Projektleiterinnen/-koordinatorinnen auch auf der organisationalen Ebene festgemacht, z.B. wenn ein Projekt berichtete, dass trotz hoher Sparauflagen die Hochschule bereit ist, die Finanzierung von Mentoring als Teil der Maßnahmen zur Personalentwicklung über das HWP hinaus zu überneh-

men. Oder aber, wenn, wie in einem Fall, Studierende sich einige Stunden aus dem Mentoring für die Lehrveranstaltung „Personalwesen und Verhandlungsführung“ anrechnen lassen können.

Zitate: Erfolge

„Also Erfolge selber würde man ja nur langfristig merken können, dass ... sozusagen die Zahl der Frauen in Führungspositionen zunimmt.“ (M, H, XIX, Z: 94-95)

„... man kann also doch deutlich sagen, ... dass die Studierenden solch eine Art des Lernens sehr, sehr positiv aufnehmen, dass also nicht nur die Stoffvermittlung eine Rolle spielt, sondern dass es auch darum geht, so etwas selber zu praktizieren und alle Bereiche des Lebens damit einzubeziehen.“ (W, H, XXVIII, Z: 88-91)

„Es versucht anders als andere Gleichstellungsprojekte, die darauf dringen, Frauen bei gleicher Qualifikation nach vorne zu bringen ..., setzt es nicht sozusagen auf eine Opposition zu den männlichen Interessen, sondern auf einen Gleichklang in Anführungszeichen mit männlichen Interessen.“ (W, H, XXVII, Z: 86-93)

Programmanpassungen

Bei der Projektdurchführung gab es keine gravierenden Umsetzungsprobleme, ein Beleg für realisierbare Konzepte und personelle Kompetenzen in der Projektorganisation. Lediglich Anpassungen des Programms an die Durchführungserfahrungen und konkreten Bedarfe der Mentees und der Mentorinnen/Mentoren wurden vorgenommen. Die Ablaufplanung war nicht nur unter den verfügbaren Zeitkontingenten, sondern auch bedingt durch die räumlichen Distanzen von Mentees und Mentorinnen/Mentoren zu präzisieren. Gewisse Auswahlschwierigkeiten entstanden, da nicht unbegrenzt viele Mentorinnen/Mentoren verfügbar waren. Programm-

organisation, Tandemarbeit und Gruppenprozesse erforderten einen bisweilen hohen administrativen Aufwand. Die Projektleiterinnen/-koordinatorinnen berichteten von der Präzisierung der Fragebögen und Interviewleitfäden für die interne Evaluation und sahen es als wichtig an, die Wünsche der Mentees stärker zu berücksichtigen, z.B. über eine Auswahlliste für die Seminare. Es sei auch sinnvoll, nach Lehrformen zu suchen, die Mentoring vorbereiten könnten.

Bezogen auf bestimmte Zielgruppen wurde wahrgenommen, dass die Nachfrage bei Wissenschaftlerinnen geringer als erwartet war, bei Studierenden hingegen größer als erwartet. Projekte im SchülerInnenmentoring stellten fest, dass es nicht immer einfach war, den 16-Jährigen, die sich noch im persönlichen Selbstfindungsprozess befinden, sowohl passfähige Angebote zu offerieren als auch die notwendige Verbindlichkeit über die gesamte Projektlaufzeit herzustellen.

Grenzen von Mentoring wurden dort sichtbar, wo Mentorinnen/Mentoren nicht nur ausbildungs- bzw. berufsspezifisch gefragt waren, sondern als Ansprechpartnerin/Ansprechpartner in komplizierten persönlichen Situationen. Dies blieben Ausnahmen. Sie unterstreichen andererseits das konzeptionelle Vorgehen, Mentorinnen/Mentoren unabhängig von Statusgruppe und Lehrerfahrungen auf ihre Rolle gezielt vorzubereiten.

Von den männlichen Vertretern der Hochschul-, Dekanats- und Institutsleitungen wurde thematisiert, dass die einseitige geschlechtsspezifische Ausrichtung von Mentoring dauerhaft

schwer durchzuhalten sein werde, wenn es um Implementierung in Studiengänge gehe. Sie sahen es als nur schwer begründbar an, wenn der Übergang Studium/Beruf gestaltet werden soll, die männlichen Studierenden davon auszuschließen. Perspektivisch sei eine Öffnung für beide Geschlechter sinnvoll. Auch von der Seite der Schülerinnen und der Studentinnen/Studenten wurde die Frage aufgeworfen, warum nur weibliche Mentees zugelassen sind.

Zitate: Programmanpassungen

„... wird es schwierig, ... dauerhaft so eine einseitige geschlechtsspezifische Ausrichtung ... durchzuhalten“ (M, H, XXIII, Z: 167-169)

„... die Nachfrage war von Seiten der Studierenden sehr groß, von Seiten der Wissenschaftlerinnen weniger.“ (W, H, XXVII, Z: 116-118)

„... ist die Zeitkomponente, ...das ist eben ein wichtiges Struktur-Element, passt auch dazu, dass es sich hier um eine sehr intensive Maßnahme handelt, so dass es ... auch einen großen Aufwand gekostet hat, ... einen entsprechenden Pool von Mentorinnen, die dann auch noch passen müssen, zu finden“ (W, H, XX, Z: 169-175)

„... Mentoring ist sicherlich das falsche Instrument, ... wenn Frauen noch arg ziellos sind ..., da wäre ein strukturiertes Coaching hilfreicher“ (W, P, XI, Z: 146-151)

Mentoring im Kontext anderer Frauenfördermaßnahmen

Einschätzungen zur Einordnung von Mentoring in den Kontext anderer Frauenfördermaßnahmen wurden häufiger von Frauen als von Männern getroffen. Im Vergleich etwa zum Wiedereinstieg in den Beruf nach der Familienphase, zu begleitenden Schulungsprogrammen, Praktika, zum Girlsday, die nur eine punktuelle Unterstützung gewähren, sei

Mentoring ein längerfristig angelegtes Vorhaben, das sehr stark individuelle Interessenlagen und Voraussetzungen berücksichtigen kann und nicht neben, sondern integriert in die Hochschulstrukturen läuft. Als modernes Instrument ergänze und erweitere Mentoring die bestehenden Frauenförderinstrumente, wobei es aber längst noch nicht seine gesamte Tragfähigkeit entfaltet habe. Mentoring solle daher als eine Dauereinrichtung installiert und in ein Gesamtkonzept integriert werden. So könnte es auch dazu beitragen, an den einzelnen Fachbereichen/Instituten eine entsprechende Förderkultur aufzubauen bzw. weiter auszugestalten. Als prozessorientierte Maßnahme passe Mentoring sehr gut in die Hochschulstrukturen, da ein realitätsnaher Einblick in die tatsächlichen Abläufe des Hochschulalltags, vor allem des Studiums und des Promotionsstudiums, gegeben werde.

Projektleiterinnen/-koordinatorinnen hoben hervor: Mentoring habe sich sehr positiv auf die gesamte Gleichstellungsarbeit an Hochschulen ausgewirkt. Andere gleichstellungspolitische Maßnahmen erhielten einen höheren Status in der Organisation, erfuhren eine größere Aufmerksamkeit. Konzeptionell entwickelten einige Projektleitungen aufeinander aufbauend Mentoring für verschiedene Zielgruppen, in denen dieselben Mentees verschiedene Projekte durchliefen. Mentoring für Schülerinnen lässt sich sehr gut mit dem für Studentinnen verbinden, und wenn Promotionsförderprogramme dann noch mit Mentoring gekoppelt werden, würde das die Effizienz steigern und Synergieeffekte bringen.

Zitate: Mentoring im Kontext anderer Frauenfördermaßnahmen

„Und so in der Art gab es ... viele punktuelle Fördermaßnahmen ..., und ich könnte mir vorstellen, dass dieses Mentoring, dass wir das ... wirklich als Dauereinrichtung mit einbauen, zumindest versuchen sollten ..., ... dass man da eine gewisse Kultur ... aufbaut“ (M, D, VII, Z: 270-277)

„... das Mentoring hat ja ... so diesen Ansatz, es ist in der Struktur irgendwie mit drin Insofern ist es glaube ich realitätsnaher und arbeitsplatznaher oder studienplatznäher ..., und insofern auch realistischer, also dass man eine ganz realistische Einschätzung auch von bestimmten Dingen bekommt.“ (W, H, XXIV, Z: 394-400)

„... dass im Zuge des Mentoring ... andere Frauenfördermaßnahmen einen ganz anderen Stellenwert ... bekommen.“ (W, P, X, Z: 313-315)

Bedarf an speziellen Frauenfördermaßnahmen

Alle Interviewpartnerinnen/-partner sahen den Bedarf an speziellen Frauenfördermaßnahmen auch weiterhin für gegeben und gerechtfertigt an. Neben den Projektleitungen/-koordinatorinnen vertraten insbesondere die Dekanats- und Institutsleitungen diese Position. Sie seien in allen Bereichen erforderlich, in denen Frauen unterrepräsentiert sind. Als Beispiel wurde wiederum der Berufseinstieg angeführt. Diese Situation war aus eigenem Erleben bekannt und wurde anhand der statistischen Daten zu den Studentinnenanteilen im eigenen Fachbereich/Institut belegt.

Die weiblichen Vertreter der Hochschulleitungen stellten heraus, dass spezielle Frauenförderprogramme keine Defizitprogramme sein dürften und insgesamt existenzsi-

chernd (z.B. bei Stipendien) sein müssten. Übereinstimmend wurde begründet, dass Frauen offensichtlich anders und stärker angesprochen werden müssen, um naturwissenschaftlich-technische Studienrichtungen und Berufsperspektiven in den Blick zu nehmen, da sie meistens in Familie und Erziehung eine traditionelle Prägung erfahren haben. Dies wurde selbst dann gefordert, wenn z.B. Schülerinnen spezielle Frauenförderinstrumente explizit ablehnen. Um sie zu interessieren, wären im Vorfeld verstärkt Überlegungen notwendig, schülerinnengerechte Formen der Ansprache und Förderung zu finden.

Die männlichen Vertreter der Dekanats- und Institutsleitungen empfahlen, Frauen über die Sache, also über die Naturwissenschaften und nicht über das Geschlecht, anzusprechen. Da es geschlechtsspezifisch unterschiedliche Verhaltensweisen gäbe, müssen Qualifizierungsangebote z.B. Präsentationstechniken, Rhetorikkurse nach Geschlechtern getrennt angeboten werden. Vereinzelt gab es aber auch kritische Stimmen bezüglich der Legitimation von Frauenfördermaßnahmen.

Zitate: Bedarf an speziellen Frauenfördermaßnahmen

„Also wir müssen glaube ich mehr über die Sache, also über die Naturwissenschaften kommen und sie darüber ansprechen, als darüber, na ja, weil du ein Mädchen bist, wirst du jetzt gefördert.“ (M, D, I, Z: 481-483)

„Also die ganze Problematik, wenn man sich speziell auf die Förderung von den jungen Damen konzentriert, die wird ja in der Hochschule doch auch kritisch gesehen.“ (M, H, XXV, Z: 66-67)

„... denn Frauenförderung hinkt in vielen Fällen nach, und diese Fortbildungsmaßnahmen sind so teuer, dass sie dann wirklich dieser kleinen, gesonderten Gruppe auch zugute kommen sollten und nicht dann die Hälfte dafür noch mal für Männer abzweigen.“ (W, D, VIII, Z: 125-129)

Strukturelle Barrieren

Auf die Frage nach strukturellen Barrieren für Frauen reagierten die weiblichen Befragten anders als die männlichen, was auf unterschiedliche Wahrnehmungen der Geschlechter hindeutet.

Die männlichen Vertreter konnten keine strukturellen Barrieren für Frauen erkennen, im Vergleich etwa zu vor 20 Jahren seien die Hindernisse und Hürden damals deutlich größer und auch formaler Art gewesen. Heute werde z.B. bei der Stipendienvergabe auf die Geschlechtergleichverteilung geachtet. Zwei der Frauen positionierten sich ähnlich.

Inhaltlich äußerten sich zu diesem Problem nur die weiblichen Vertreter der universitären Hochschulleitungen. Sie sahen strukturelle Barrieren, benannten sie aber - mit Ausnahme des geringen Frauenanteils in Führungspositionen - nur allgemein. Sie formulierten, dass Mentoring für strukturelle Schwächen sensibilisiere, sie sichtbar machen kann, eine Veränderung selbst aber hochschulpolitisch erfolgen müsse. Frauen haben es strukturell schwerer, aber andererseits können sie, solange sie wenige sind, auch ein bisschen Einfluss nehmen, weil die Rollenerwartungen dann nicht ganz so streng seien. Auch wurde die Notwendigkeit und die Möglichkeit durch Mentoring gesehen, bei Frauen viel stärker bestehende Vorurteile ge-

gen eine negative Besetzung des Begriffs „Karriere“ abzubauen. Eine Interviewpartnerin unterstrich, dass die Themenfelder Wissensmanagement und Frauenförderung sowie Wissensgenerierung und Machtstrukturen innerhalb der Hochschule neu thematisiert wurden.

Zwei Drittel der Projektleiterinnen/-koordinatorinnen äußerten sich zur Frage nach den „strukturellen Barrieren“ für Frauen. Bis auf eine verwiesen sie auf die hierarchische Struktur von Hochschule, die sich aber häufig nicht vordergründig erschließe.

Zitate: Strukturelle Barrieren

„... und die Widerstände, die es damals gegeben hat, die gibt es heute nicht mehr, und das finde ich einen Erfolg.“ (M, H, XXV, Z: 306-307)

„...achtet man von Seiten des Vizepräsidenten Forschung ... sehr darauf, eine Gleichverteilung der Promotions-Stipendien zu erwirken. Das ist nirgendwo festgeschrieben, man bemüht sich aber in jedem Fall sehr intensiv darum. ... also wenn es zum Beispiel um Ausfall durch Mutterschaftszeiten ... geht, denke ich, ist das schon relativ schnell durchzudiskutieren. Da wüsste ich jetzt nicht, was mir da strukturell wirklich als wesentliches Problem einfällt.“ (M, D, IX, Z: 331-338)

„Um solche Mentoring-Programme glaubwürdig durchzuführen, ... ist es auch notwendig, dass man im Lehrkörper weibliches Personal hat, und wir waren da auch in der letzten Zeit recht erfolgreich gewesen. Wir haben Professorinnen berufen in der Mathematik, in den Wirtschaftswissenschaften, in der Chemie, auch sogar in der Gießereitechnik, was sicherlich recht ungewöhnlich ist“ (M, H, XXI, Z: 20-25)
„Und ich denke, Mentoring sensibilisiert dafür, ... auch für diese anderen strukturellen Schwächen oder kann sie zutage fördern, aber verändert werden müssen

sie ... hochschulpolitisch-strukturell“ (W, H, XXII, Z: 540-544)

4.3.2 Interesse und Gewinne der Hochschule am Mentoring

Interesse der Hochschule am Mentoring

Das Bewusstsein, dass die Hochschulen sich Wettbewerbs- und Standortvorteile verschaffen müssen und dass es konkreter Angebote bedarf, um die Attraktivität zu erhöhen, war in den Hochschulleitungen, aber auch auf der Dekanats- und Institutsleitungsebene stark ausgeprägt. Diese grundsätzliche Position ließ sich jedoch nicht automatisch auf den Mentoringkontext übertragen. Das bedeute allerdings noch nicht, dass Dekanats- und Institutsleitungen den nächsten Schritt gingen und sich dadurch auszeichnen, besonders viele qualifizierte Wissenschaftlerinnen zu haben, so eine Interviewpartnerin. Zwingender schien dies in der Wahrnehmung bezüglich der Studierenden zu sein. Die männlichen Vertreter der Hochschulleitungen brachten hier handfeste Argumente, z.B. dass auf Grund der demographischen Situation, der ab 2012 an den Hochschulen zu spürenden geburten-schwachen Jahrgänge, ca. 60% der Abiturienten weiblich sein werden. Dies hätten die Fachbereiche und Institute zu berücksichtigen und da könnten Mentoringangebote für Schülerinnen und Studentinnen einen Wettbewerbsfaktor bei der Entscheidung für den Studienstandort sein. Es sind also nicht primär gleichstellungspolitisch motivierte Intentionen, sondern hochschulpolitisch motivierte, die die Hochschulleitungen, Dekanats- und Institutsleitungen für das Mentoring für

Frauen aufgeschlossen machen. Sie könnten sich vorstellen, Mentoring für Frauen in ein Gesamtservicepaket für Studierende einzubinden. Auf diesem Wege lasse sich die Qualität der Studienanfänger erhöhen. Durch Zusatzkompetenzen (Bewerbst raining, Präsentationstechniken, Selbstdarstellung, Kommunikationsfähigkeit) für Studierende könne der Hochschulstandort gestärkt werden. Ebenso könne es auch ein attraktives Profilvermerkmal für den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs werden, wenn ein stärkeres Hinführen zur Promotion erfolge.

Die weiblichen Vertreter der Hochschul- und Institutsleitungen verwiesen zusätzlich auf die gesellschaftliche Notwendigkeit, Rahmenbedingungen für die Berufsaufnahme von Frauen zu verändern, da der Mangel an Ingenieurinnen/Ingenieuren absehbar sei. Ebenso seien andere Sozialisierungsbedingungen gegeben, wenn z.B. Schülerinnen zuvor in solchen Projekten integriert waren, und ein anderes Miteinander möglich. Hochschule müsse mit bestimmten Profilen, Schwerpunkten und Angeboten identifiziert werden, da könnten Frauen eine integrierende Rolle spielen, weil sie eher auf jemanden zugehen, besser zuhören können und ein anderes Sozialverhalten als Männer realisieren.

Die Projektleiterinnen/-koordinatorinnen relativierten das oben beschriebene Bild etwas. Sie brachten zum Ausdruck, dass Mentoring für Frauen noch viel zu wenig als Wettbewerbs- und Standortfaktor innerhalb der Organisation angesehen werde. Die Frage der Potenziale werde nicht geschlechtsspezifisch gedacht. Übereinstimmend sagten auch sie, dass dies

noch am ehesten für das Schülerinnen- und Studentinnenmentoring vermittelt werden konnte. Insgesamt hoben sie hervor, dass der Wettbewerbsaspekt nur dann zum Tragen kommen kann, wenn Mentoring aus dem Projektstatus in die Organisation überführt wird.

An dieser Stelle wird sichtbar, dass sich unterschiedliche Interessenlagen der Hochschule, der einzelnen Fachbereiche, Institute und der Gleichstellungsarbeit ressourcenoptimierend sehr sinnvoll zur Qualitätssicherung zusammenführen lassen, auch wenn es dafür im Einzelnen verschiedene Motivationen gibt.

Zitate: Interesse

„Das kann ich mir vorstellen, dass das ein Standort- oder ein Wettbewerbsfaktor sein kann, ... das ist aber glaube ich einfach auch eine Frage des Gesamtservicepakets für die Studierenden“ (M, H, XXIII, Z: 205-207)

„Fachlich sind alle gut, denke ich mal, von den Hochschulen, und nur durch Zusatzkompetenzen kann man einen Standort stärken.“ (M, D, IV, Z: 277-279)

„... wann es einen Mangel an Ingenieuren und Ingenieurinnen geben wird, ... ist absehbar, und hier sehe ich ... eine Chance für die Studentinnen, ... in dem Augenblick, wo der ... gesellschaftliche Druck groß genug ist, dass man eben bereit ist, auch gesellschaftspolitisch etwas zu verändern, um es Frauen zu ermöglichen, auch in solchen Bereichen ihr Leben lang tätig zu werden und nicht nur bis zur Familienpause, und danach müssen sie sich dann einen anderen Beruf suchen.“ (W, D, III, Z: 125-133)

„Was ich glaube, wo ... relativ wenig im Kopf der Leute existiert, das ist so, dass die Förderung von Frauen in irgendeiner Form ein Wettbewerbsfaktor ist.“ (W, H, XXVI, Z: 58-60)

„... es müsste etwas sein, was in die Strukturen der Hochschule integriert ist

als fester Bestandteil...“ (W, P, XI, Z: 368-369)

Gewinne für die Hochschule

Alle Leitungsebenen prognostizierten Gewinne für die Hochschule, wenn es gelänge, die weiblichen Potenziale stärker zu nutzen. In der Argumentationsrichtung gab es keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Allerdings reflektierten die weiblichen Vertreter der Hochschulleitung diese Frage am häufigsten, die männlichen am wenigsten.

Die gleichmäßige Beteiligung von Frauen und Männern im Erwerbsleben sollte zur Normalität werden. Hochschule könne hierzu beitragen, indem gute Rahmenbedingungen geschaffen werden, z.B. familienfreundliche Arbeitszeitregelungen. Vorbildwirkung von Frauen in Führungspositionen, das heißt Vorhandensein von weiblichen Integrationsfiguren, wurde als sehr wichtig für die Erhöhung des Frauenanteils angesehen, um entsprechende Lebensmuster kennen zu lernen und sich daran zu orientieren. Die Gewinne für die Hochschule lägen auf der organisationalen Ebene, vor allem in einem verbesserten Arbeitsklima: offenere Atmosphäre, unkomplizierter Umgang, kommunikativere Diskussionskultur, gleichberechtigte Verhandlungsformen und vernetztes Denken. Gemischtgeschlechtliche Gruppen helfen, Barrieren ab- und Verständnis füreinander aufzubauen. Sie arbeiten effizienter, weil Frauen und Männer andere Stärken und Schwächen einbringen. Schließlich würden auch in der Gremienarbeit Fraueninteressen besser vertreten und mehr Themen bearbeitet werden, die Frauen betreffen, wenn sich der Frauenanteil auf

allen Ebenen erhöhe. Gerade deshalb sei dies sehr wünschenswert.

Zitate: Gewinne

„Gleichwohl halte ich es für grundsätzlich richtig, dass man nicht die Hälfte der Begabungsreserven, nämlich die der jungen Damen, einfach brach liegen lässt.“ (M, H, XXV, Z: 48-50)

„Es könnte sogar einen paradoxen Effekt geben, wenn nämlich ... das Ansehen der Universitäten sinkt, die Arbeitsbedingungen als eher nicht so prestigeträchtig und großartig angesehen werden, dann kriegen sie einen Anstieg von Frauen.“ (W, H, XXVI, Z: 422-425)

„... dass dann auch mehr Studentinnen sich für diese Studiengänge interessieren würden, weil sie einfach da diese lebendigen Professorinnen ... sehen ...“ (W, P, XV, Z: 441-443)

4.3.3 Stellenwert und Akzeptanz von Mentoring

Stellenwert von Mentoring

Die Einschätzung des Stellenwertes von Mentoring in der Organisation war sowohl für die Hochschulleitungen als auch für die Dekanats- und Institutsleitungen nicht einfach. Begründet wurde dies mit der kurzen Projektlaufzeit, der geringen Anzahl direkt beteiligter Personen und der Schwierigkeit, „handfeste“ Erfolge schon jetzt festzumachen.

Besonders die Fachhochschulen beurteilten den Stellenwert von Mentoring sehr positiv. Es wurde als ein auffälliges Projekt bezeichnet, das sich im Fachbereich herumgesprochen hatte. Günstig dafür wirkten sich offensichtlich die im Vergleich zu den Universitäten überschaubareren Strukturen aus, die es ermöglichen, auch die Wirkungen kleinerer Projekte wahrzunehmen. Das organisationale Interesse resultiere insbesondere aus dem Feedback zum Studenumfeld. Mentoring werde als

gewisses Rekrutierungsprogramm für den Nachwuchs angesehen.

Unter dem Geschlechteraspekt war zu beobachten, dass sich mehr Frauen zur Frage nach dem Stellenwert überhaupt positionierten. Der überwiegende Teil bewertete diesen insgesamt sehr hoch. Argumentiert wurde mit dem auch in Wirtschaftsunternehmen vorhandenen Trend hin zum individualisierten Fördern von Personen. Von daher verorteten auch sie Mentoring als Instrument im Rahmen der Förderung des studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchses. Für Frauen sei es wichtig zu wissen, wie der Wissenschaftsbetrieb funktioniere und wie der Rahmen von Hochschullaufbahnen aussieht.

Die Projektleiterinnen verorteten den Stellenwert von Mentoring sehr stark im Kontext ihrer vielfältigen Aktivitäten und Initiativen zur Förderung von Chancengleichheit an ihrer Hochschule. So spielte es beim Einwerben des Total-Equality-Science-Award eine Rolle, bei der Durchsetzung des Gender Mainstreaming-Prinzips, in Diskussionskontexten zur Verbesserung von Betreuungsstrukturen für Studierende oder in übergreifenden Bemühungen des Gleichstellungsbüros, sich ein neues Profil zu geben, das die Dienstleistungsfunktion stärkt. Sie betonten, dass der Stellenwert dann sehr hoch sei, wenn Mentoring an Projektarbeit gebunden wird, und bezogen auf den Schulungsbereich, weil dies im Curriculum bisher fehle und von daher lohne es sich, mit Wenigen exzellent zu arbeiten.

Zitate: Stellenwert

„In der Kollegenschaft selber, ob das sehr tief gegangen ist, glaube ich eigentlich nicht, weil es ist ein Randbereich, und die ... Interessensfelder sind unterschiedlich“ (M, D, IV, Z: 70-73)

„Also ich glaube, dass es einen sehr großen Wert hat für die Nachwuchsförderung, dass es aber sehr versteckt, ... funktioniert. Es ist im Moment für uns nicht überprüfbar.“ (W, H, XXII, Z: 198-201)

„Ich würde das schon sehr hoch einschätzen, den Stellenwert das ist glaube ich ... so ein bisschen eine Parallelität zu dem, was jetzt in Wirtschaftsunternehmen ... aktuell in der Personalentwicklung passiert. Also das wurde ja noch nie so großgeschrieben Mentoring und Coaching wie zurzeit“ (W, H, XXIV, Z: 222-227)

„Mentoring ist ein sehr, sehr gutes Instrument, weil es über einen längeren Zeitraum läuft ... das ist sehr qualifiziert sowohl zur Studierendehaltung ... als auch in Richtung Ehemaligen-Arbeit“ (W, P, XIII, Z: 241-246)

Akzeptanz von Mentoring

Hinsichtlich der Frage nach der Akzeptanz von Mentoring innerhalb der Organisation zeigte sich ein breites Meinungsspektrum, in dem die Befürwortung deutlich überwog. Bezogen auf eine Grundakzeptanz ließen sich Abstufungen feststellen. Die Positionen reichten von verbaler Akzeptanz über aktive Akzeptanz bis hin zur Tolerierung.

Die männlichen Vertreter der Hochschulleitungen äußerten sich insgesamt verhaltener zur Frage der Akzeptanz: Die Aufgeschlossenheit sei generell groß, weil es nicht das Geld der Hochschule koste und niemand Nachteile durch dieses Projekt habe.

Die weiblichen Vertreter der Hochschul- und Institutsleitungen unterstrichen die Akzeptanz insbeson-

dere innerhalb ihrer Hochschulleitungen. Als aktive Akzeptanz wurde z.B. bezeichnet, wenn der Fachbereich beschlossen hätte, für das Mentoring Räume zur Verfügung zu stellen, mit bei der Organisation des Programms zu helfen sowie persönliche und finanzielle Unterstützung zu geben. Als Belege für Akzeptanz wurde die große Bereitschaft von Frauen und Männern in Führungspositionen, z.B. aus der Professorenschaft benannt, sich trotz begrenzter Zeitressourcen am Mentoring zu beteiligen, und die Bereitschaft der Hochschulinstitutionen, konkrete personelle und sächliche Unterstützung zu geben. Wichtige Gründe für die Akzeptanz sahen sie darin, dass das Instrument Mentoring aus den USA bekannt und die Netzwerkbildung ein den Männern vertrautes Element sei.

Auf der organisationalen Ebene verzeichneten die Projektleiterinnen bzw. –koordinatorinnen im Vergleich zum ersten Projektdurchlauf eine „andere Form“ von Akzeptanz. War sie zunächst getragen vom Vertrauen in die Fähigkeit der Gleichstellungsbüros, innovative Projekte anzubieten, so war sie nun, gestützt durch sehr positive Erfahrungen, bereits eine Selbstverständlichkeit geworden, die zum Angebotsspektrum der Hochschule gehört und von daher bereits viel tiefer in der Organisationskultur verankert ist. Ein Projekt berichtete darüber, dass es gelungen sei, bis zu 30 Hochschulinstitute in das Mentoring einzubinden.

Zitate: Akzeptanz

„wie gesagt, war es ja auch ein Glücksprojekt, wir sind ... ausgezeichnet worden ... und das war natürlich ... für alle eine Riesenmotivation, da weiter zu ma-

chen, ... und man hat da doch sehr gestaunt, dass man eben mit den Schülerinnen ... wirklich so gute Arbeit ... leisten kann.“ (M, D, VII, Z: 202-207)

„... aber ich habe auch dabei gesagt, es kostet nicht unser Geld.“ (M, D, V, Z: 370-371)

„Also es ist eine hohe Akzeptanz im Präsidium, aber es ist eine weniger große Akzeptanz unter den Lehrenden vorhanden.“ (W, H, XXII, Z: 305-307)

„Das Mentoring-Projekt scheint mir ... deswegen insgesamt Akzeptanz zu finden, weil es letztendlich ein Element bedient, das den Männern sehr vertraut ist, also das Netzwerke knüpfen.“ (W, H, XXVII, Z: 86-93)

„Ja, ich würde es beantworten mit passiver Akzeptanz, mit all den Problemen, die damit zusammenhängen.“ (W, P, XVIII, Z: 266-267)

4.3.4 Gründe für persönliche Unterstützung und eigene Mentoringerfahrungen

Gründe für persönliche Unterstützung

Nach den Gründen für die persönliche Unterstützung des Mentoringprojekts wurden nur die Hochschulleitungen und die Dekanats- und Institutsleitungen befragt. War es eher die Verankerung und die mit der Leitungsfunktion zugewiesene Aufgabe oder gab es darüber hinaus eine persönliche Erfahrung oder eine frauenpolitische Verortung, die das Engagement im Mentoring mitbestimmte?

Übergreifend wurde Mentoring wegen seiner Zielstellung, mehr Studentinnen in naturwissenschaftlich-technischen Richtungen zu gewinnen und den Anteil weiblicher Promovendinnen zu erhöhen, als ureigenstes Interesse der Hochschulen und ihrer verschiedenen Leitungsebenen be-

trachtet. Solange es keine Gleichberechtigung in der Geschlechterrepräsentanz in Naturwissenschaft und Technik gäbe, seien Sonderprogramme legitim und notwendig. Eine Vertreterin der Institutsleitungen fügte hinzu, dass gerade in diesen Bereichen die lukrativsten Berufe liegen und daran sollten mehr Frauen partizipieren.

Im Ergebnis zeigte sich zu dieser Frage ein nach Geschlechtern differenziertes Bild. Drei Frauen verorteten ihr Mentoringengagement in Frauenbewegung und Frauen- bzw. Geschlechterforschung. Eine Frau berichtete über Diskriminierungserfahrungen in der eigenen Biographie und eine über persönliche Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Kindern. Sie intendierten biographische bzw. familiäre Kontexte. Zwei Männer gaben die Gründe für ihre persönliche Beteiligung am Mentoring mit dem Hinweis auf die mit ihrem Ressort verbundenen Aufgaben an. Quasi aus ihrer Funktion sei das Engagement erwachsen. Inhaltlich untersetzten sie dies mit der Unterstützung von Initiativen zur Geschlechtergleichstellung durch die Hochschulleitung.

Zitate: Gründe für persönliche Unterstützung

„Ich sage mal, die eine Ebene ist, dass man in der Funktion, die man ... hatte als Vizepräsident, für solche Aufgaben auch häufiger ... ausgewählt wird, ... da kann man sich nicht immer entziehen...“ (M, H, XIX, Z: 260-262)

„Vorbildwirkung ist ganz klar. Das ist meines Erachtens ... was extrem Wichtiges.“ (W, H, XXVII, Z: 353-354)

Eigene Mentoringenerfahrungen

Befragt nach den eigenen Mentoring-

erfahrungen positionierten sich alle Interviewpartnerinnen/-partner.

Sieben weibliche und sechs männliche Vertreter aus Hochschul-, Dekanats- und Institutsleitungen sagten von sich, in der eigenen beruflichen Entwicklung selbst mindestens eine Mentorin/einen Mentor gehabt zu haben. Drei Frauen und zwei Männer verneinten dies mit dem Verweis darauf, dass zu Zeiten ihrer eigenen wissenschaftlichen Qualifizierung dieses Förderinstrument noch nicht bekannt war. Diejenigen Frauen, die über keine eigenen Mentoringenerfahrungen verfügen, formulierten, dass sie eher in einer Gruppe Gleichgesinnter organisiert waren und sich untereinander gefördert und auch in Netzwerken gelernt haben. Eine Frau entschied sich für ein „Jein“. Zwei Männer, die keine eigenen Mentoringenerfahrungen haben, schränkten dies mit dem Hinweis auf die Ehefrau ein, die viel zur eigenen Karriere beigetragen habe, auch häufigen Wohnortswechsel akzeptierte und eigene berufliche Ambitionen unterordnete.

Bei den Projektleiterinnen/-koordinatorinnen zeigte sich ein ähnliches Bild. Sieben gaben an, mentoringähnliche Beziehungen erfahren zu haben. Bei einer Frau war dies eine Negativerfahrung mit weiblichen Vorbildern. Zwei Projektleiterinnen/-koordinatorinnen verneinten Mentoringenerfahrungen, wobei eine erklärte, danach auch nicht gesucht zu haben.

Die meisten der Befragten hoben Fördererfahrungen mit mehreren Personen aus unterschiedlichen Statusgruppen hervor. Was im Einzelnen diese Fördererfahrungen ausmachte, umfasste eine ganze

Spannbreite von Kompetenzen. Erlernen des wissenschaftlichen Handwerks, Vermittlung von Fachwissen und Übertragen von Aufgaben bildeten dabei die fachliche Ebene. Darüber hinaus wurden die Förderbeziehungen beschrieben mit: Vertrauen gegeben, konstruktiv-kritische Begleitung, Persönlichkeitsentwicklung, Handlungsräume eröffnet, positive Wege aufgezeigt, Freiräume gelassen, soziale Komponente von Wissenschaft sichtbar gemacht, Zugang zu Publikationsmöglichkeiten hergestellt. Zum Teil waren es Beziehungen auf Zeit, die die jetzigen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer eingegangen waren, dann zumeist gekoppelt an die eigene wissenschaftliche Qualifizierungsphase. Zum Teil berichteten sie aber auch über sehr langanhaltende Beziehungen, die bis in die Gegenwart hinein reichen und regelmäßig oder bei Bedarf immer wieder aktiviert werden.

Diese Mentoringerfahrungen basierten nicht auf formellem Mentoring. Die Förderbeziehungen liefen in der Regel auch nicht unter der Bezeichnung „Mentoring“. Von der Sache her hatten die Interviewpartnerinnen und -partner diese Art der persönlichen Förderung als sehr wertvoll erfahren. Deshalb war Mentoring für sie ganz positiv besetzt und einige bestimmten es als für ihren beruflichen Werdegang entscheidend. Auch diejenigen Frauen, die angaben, über keinerlei eigene Mentoringerfahrungen zu verfügen, begründeten aus dieser Defiziterfahrung ihre Motivation für die Unterstützung des Mentoringprogramms. Sie hatten es eigentlich selbst vermisst und wollten nun dazu

beitragen, dass Frauen in einer ähnlichen Situation in den Genuss dieser Fördererfahrungen kommen sollten. Die positiven eigenen Mentoringerfahrungen bildeten für die Interviewpartnerinnen/-partner einen wichtigen Grund, warum sie sich persönlich oder/und von ihrer Funktion her für formelles Mentoring einsetzten.

Zitate: Eigene Mentoringerfahrungen

„Ich würde mal sagen, das ist gar nicht eine Person, sondern das sind ... vielleicht durch eine Verkettung von glücklichen Zufällen, ... eine ganze Reihe von Personen gewesen.“ (M, H, XXIII, Z: 653-656)

„Ja Also es ist immer so eine sage ich mal Beziehung auf Zeit. ... Also ich denke, das ist auch ohne dass es Mentoring heißt, passiert“ (M, D, V, Z: 552-558)

„Ich bin selbst ein Kind der Frauenbewegung. ... gerade meine Doktor-Mutter war durch ihre große Geduld, aber auch durch ihre unbestechliche, kritische Sicht auf die Wissenschaft und auch auf die Männer in der Wissenschaft, ... für mich eine wirkliche Inspiration.“ (W, H, XXVII, Z: 22, 458-461)

„Also ich hab bei einer Frau promoviert, sehr viel gelernt, bei einer Frau Postdoc-Stelle gemacht, sehr, sehr viel gelernt, und bei einem Mann habilitiert. Und dieser Mann hat mir sozusagen das ganze politische ... Handwerkszeug beigebracht“ (W, D, VIII, Z: 495-498)

4.3.5 Perspektiven von Mentoring

Bei der Frage nach den Perspektiven von Mentoring für Frauen wurde seitens der Hochschul-, Dekanats- und Institutionsleitungen sowie der Projektleitungen/-koordination übereinstimmend darauf verwiesen, dass es auch weiterhin Sonderprogramme bedarf, die Projekte zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen ermöglichen. Dadurch könnte erreicht wer-

den, die an den Hochschulen vorhandenen strukturellen Potenziale für Chancengleichheit der Geschlechter zu stabilisieren, weiter auszubauen und die Implementierungsprozesse zu begleiten.

Besonders von Hochschulleitungen wurde in diesem Zusammenhang auf das Hochschuloptimierungskonzept und die damit verbundenen Sparmaßnahmen eingegangen. Die Haushaltssituation erfordere gravierende Einschnitte in vorhandene Strukturen, aus eigener Kraft sei kaum Spielraum vorhanden, zusätzliche finanzielle Mittel für die Implementierung von Mentoring bereitzustellen. Dennoch wurden die in der Organisation bestehenden Erfahrungen und entstandenen Netzwerke als personelle und strukturelle Ressourcen bewertet, die das formelle Mentoring überdauern und in anderen Kontexten genutzt werden können. Unter diesem Gesichtspunkt wurden auch Überlegungen zum virtuellen Mentoring neu durchdacht, die Suche nach unterstützenden Kooperationen, Sponsoren z.B. über die Finanzierung aus Mitteln der Europäischen Union als Alternative erwogen, auf den jetzt vorhandenen Mentorinnenpool als ressourcenminimierend hingewiesen sowie wiederum die Öffnung für männliche Studierende diskutiert.

Zitate: Perspektiven

„Ja, gut, Sie wissen ja, wie die Haushaltssituation derzeit aussieht. Also von daher kann man eigentlich sagen, wir haben ... überhaupt keine Möglichkeiten, irgendwas Neues oder Innovatives zu finanzieren, aber das heißt natürlich, wir müssen auch nach anderen Partnern uns umsehen.“ (M, D, VII, Z: 220-222)

„Das ist ein intensiveres Projekt, aber auch ein langwieriges Projekt, und mit

sehr viel Personal- und Mitteleinsatz nur realisierbar. Und ob das sozusagen zum Standardprogramm werden kann, da habe ich meine Zweifel.“ (M, H, XXV, Z: 139-141)

„Und ich denke, ... weil das sehr ressourcenaufwändig ist, wird es in diesem Umfang nicht fortgesetzt werden können, ... dass man andere Elemente versucht mit auszuprobieren, um die Ressourcen zu verringern. ... aber da müssen wir erst ... Erfahrungen ... im nächsten Jahr sammeln, was ... die stärkere Einbeziehung von E-Learning-Komponenten ... angeht“ (W, H, XX, Z: 306-317)

„... nur unter dem Frauen-Aspekt ... bei dieser finanziellen Sachlage ... dass das sehr schwierig ist Und die Studienberatung will es nicht übernehmen, weil sie definiert ... ihre Aufgabenfelder ... als beratende Funktion“ (W, P, XVI, Z: 338-347)

4.4 Strukturelle Potenziale für Implementierung von Mentoring in die Organisation

4.4.1 Veränderungspotenziale der Hochschulen

Angesichts der laufenden Umstrukturierungsprozesse, die nicht Ressourcenoptimierung schlechthin bedeuten, sondern eine Neustrukturierung von Ausbildungsprofilen und eben auch Zusammenführung von Hochschulen unterschiedlichen Typs, wurden die gravierenden Dimensionen der Veränderungsprozesse sichtbar. Die Hochschulleitungen verspürten einen starken Veränderungsdruck, der eine besondere Veränderungsbereitschaft erfordere.

Die Veränderungspotenziale, die in diesen neuen Herausforderungen stecken, erfuhren nach den Geschlechtern eine differenzierte Bewertung. Die männlichen Vertreter

der Hochschul-, Dekanats- und Institutsleitungen betonten eher die Chancen, die darin liegen. Chancen wurden gesehen, neue Aspekte wie das Mentoring für Frauen zu thematisieren, weil das Feld der Diskussion offen sei, es könne aber auch eine weitere Komponente sein, die die Gesamtüberlegungen noch komplexer und damit schwieriger mache. Sie verwiesen darüber hinaus auf die vorhandene Veränderungsbereitschaft. Das Bewusstsein, dass Frauenförderung zwar Geld koste, was aber der Hochschule insgesamt diene, müsse noch entwickelt werden.

Zitate: Veränderungspotenziale (männlich)

„Also wir haben jetzt die Chance, weil sozusagen alles neu kommen muss, so etwas anzudenken. Und ich glaube, da ist hier eher der Bewegungsspielraum da, als wenn man an manche der sage ich mal ruhig älteren und letzten Endes auch verkrusteten Universitäten bzw. Fachbereiche geht.“ (M, D, IX, Z: 237-240)

„Also ich denke mal, es wird sich vieles ändern in der nächsten Zeit, und das gibt immer irgendwie ein Klima, wo man Sachen mit ändern kann, die sonst auf ewige Zeiten so geblieben wären.“ (M, D, V, Z: 410-412)

„... die Zeiten werden eigentlich ... schlechter, aber die Motivation, da was zu tun, wird größer“ (M, D, VII, Z: 234-236)

Die weiblichen Vertreter der Hochschul- und Institutsleitungen hoben hervor, dass in den letzten Jahren sehr viel an den Hochschulen im Bereich der Gleichstellungsarbeit aufgebaut wurde. Tragfähige Strukturen existieren, vielfältige Förderinstrumente sind erprobt worden, stützende Netzwerke wurden etabliert und personelle Ressourcen gestärkt. Letzteres sahen sie insbesondere in

dem vorhandenen Frauenanteil, der in den einzelnen Statusgruppen zwar unterschiedlich, aber in den letzten Jahren insgesamt gestiegen sei. Von der Organisation als Ganzes sei die Bereitschaft, die Frauen in die Umstrukturierungsprozesse einzubinden und deren Interessenlagen zu berücksichtigen, gegeben. Bei den Institutsleitungen sei diese Bereitschaft unterschiedlich ausgeprägt. Die weiblichen Vertreter der Hochschul- und Institutsleitungen artikulierten, dass es trotz vorhandener Aufbruchstimmung deutlich schwieriger geworden sei, in den Umstrukturierungsprozessen Chancen für Frauen herauszuarbeiten. Gleichermaßen sahen sie darin eine große Notwendigkeit. Sie bewerteten die Veränderungspotenziale ambivalent.

Ähnlich äußerten sich die Projektleitungen/-koordinatorinnen. Sie verortet die derzeitigen Hochschulreformprozesse als Umstrukturierung „von oben“, woraus sich Skepsis und Unsicherheiten in den Hochschulen über die Richtung der Veränderungen ergeben. In den Hochschulleitungen würde sehr viel nur unter dem Einspareffekt gedacht, auch aus diesem Grund müsse Frauenförderung weiterhin vom Land her Unterstützung erfahren.

Zitate: Veränderungspotenziale (weiblich)

„... wie immer in Wandlungssituationen, versuchen Männer, sich mit ihrer Macht durchzusetzen, gleichzeitig wird verbal darauf abgestellt, dass die Verhandlungsform von Frauen aktiviert und ... die Potenziale genutzt werden.“ (W, H, XXVIII, Z: 303-306)

„Da bin ich skeptisch ich glaube, man überlegt sich gerade, ob man überhaupt veränderungsbereit ist. ... es ist schon eine Aufbruchstimmung so zu ver-

merken, ... aber die Ängste, Altbekanntes zu verlassen, und die Angst vor dem Unsicheren ist ... größer, und wenn dann auch noch sowas wie eine frauenpolitische Sache da rein kommt, also ich weiß es nicht“ (W, H, XXIV, Z: 312-318)

„... und diese Gefahr des Rückschrittes ist immer da, aber ich denke, dass dadurch, dass wir ... die Frauenanteile in unterschiedlichen Bereichen heben konnten, ... wir dann wiederum frauenfreundlicher ... weiter agieren. Also ... ist ... die Gefahr eher ..., dass negative Auswirkungen dieser ganzen Kürzungsszenarien insbesondere Frauen treffen. ... ein Beispiel ist, wir arbeiten zunehmend mehr mit Zeit-Professuren, und da wir aber auch gleichzeitig versuchen, den Frauenanteil zu heben, landen diese Frauen auf den Zeit-Professuren.“ (W, H, XXII, Z: 391-403)

„In dem Bereich, über den wir sprechen, ... kann man stärker beobachten, dass Dinge eher zurückgefahren werden, ...dass wir deutlich darauf achten müssen, dass Frauenförderung nicht wieder als Luxusartikel behandelt wird der Handlungszwang besteht, aber ... er ist mit sehr viel negativen Vorzeichen behaftet, und deshalb ... die Herauskristallisierung von Chancen sehr viel schwieriger ist.“ (W, H, XX, Z: 449-458)

„Aber es muss so viel gespart werden, dass alles, was irgendwie, wo keine feste Zusage ist, zeitlich befristete Stellen, einfach gestrichen werden, egal wo sie sind.“ (W, D, VI, Z: 319-321)

„Also ich bin da ein bisschen skeptisch, weil ich denke, dass diese Umstrukturierung, die wir machen müssen, eben eine eher von oben sich ausgedachte ist, und doch bei vielen eine Skepsis da ist, was wird daraus.“ (W, P, XIV, Z: 349-351)

4.4.2 Lerneffekte der Organisation

Lerneffekte auf der Ebene der Organisation als Ganzes vermochten die Interviewten noch nicht so deutlich auszumachen. Dafür sei eine längere Laufzeit notwendig. Mentoring für Frauen müsse weitergeführt werden, um noch eine stärkere Einbindung der

Fachbereiche und Institute zu erreichen, damit die Basis breiter werde. Das bezog sich insbesondere auf die so genannten „harten Naturwissenschaften“ und auf Projekte, die überwiegend mit Mentorinnen und Mentoren aus Wirtschaft und Verwaltung arbeiteten. Dann würde auch die Wahrnehmung in der Hochschule insgesamt eine größere werden. Auf der Ebene der Fachbereiche und Institute konnten Lerneffekte identifiziert werden, die auf Potenziale, Lernprozesse zu organisieren und Frauenförderprojekte in Dimensionen zu anderen Hochschulstrukturen neu zu bestimmen, hinwiesen. Es sei vorstellbar, Mentoring als eine weitere Facette der systematischen Nachwuchsförderung zu entwickeln. Mentoringprojekte wurden in einigen Fällen von Instituten/Fachbereichen nachgefragt, die bisher nicht beteiligt waren und sich zur Teilnahme entschlossen. Das Mentoringprogramm war Impulsgeber für das Nachdenken um effizientere Beratungs- und Betreuungskonzepte im Kontext der neuen Studiengänge. Darüber hinaus wurden Programmdurchführung, Programmanpassung und damit das Projektmanagement als Lerneffekte benannt, die für die Organisation wichtig sind.

Zitate: Lerneffekte

„... dass diese Programme ... wiederum von den Instituten ... gemacht werden, die einen relativ hohen Frauenanteil haben, wo es diese Vorbilder gibt. Und ich glaube, dass ... die Wahrnehmung der Institute innerhalb des Fachbereichs, die eben einen höheren Frauenanteil haben, größer geworden ist.“ (M, D, I, Z: 294-299)

„Also es ist so, dass das Kommunikations-Design natürlich ganz hellhörig war und auch sehr schnell beim Industrie-Design

mit eingestiegen ist.“ (W, H, XXII, Z: 184-185)

„Einen strukturellen Lerneffekt oder einen übergeordneten Lerneffekt, da muss ich tatsächlich passen.“ (W, P, XI, 337-338)

4.4.3 Kriterien für Förderungen

Mit der Frage nach Kriterien für Förderungen wurden die Interviewpartnerinnen/-partner direkt in ihrer Rolle als Hochschullehrerinnen/Hochschullehrer angesprochen, nach welchen Kriterien sie fördern, was für sie in Förderbeziehungen wichtig ist. Übereinstimmend wurde aus dieser Perspektive die Gesamtverantwortung für alle Studierenden unterstrichen, sie zu einem erfolgreichen Studienabschluss zu führen. Bezogen auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurde geschlechtsunabhängig die fachliche Kompetenz, die Selbstständigkeit im wissenschaftlichen Arbeiten, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft als grundlegende Basis hervorgehoben, wobei die Hochschullehrer dies etwas häufiger betonten. Zwei Hochschullehrerinnen merkten an, dass die Leistungsabhängigkeit aber mit Bezug zum biographischen Kontext, d.h. zu Lebensalter, Familie, bisherigen Berufserfahrungen gesehen werden müsse. Im Einzelnen wurden eine ganze Reihe unterschiedlicher fachlicher Kriterien von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern benannt, die für sie bei Förderungen wichtig sind: Praxiserfahrungen, Publikationen, Beteiligung an wissenschaftlichen Tagungen (national und international), Auslandsaufenthalte/Fremdsprachenkenntnisse, Drittmittelinwerbung, Projektmanagement. Ebenso häufig wie die Hoch-

schullehrerinnen sprachen die Hochschullehrer die persönlichen Kompetenzen aus Lebenserfahrungen, Team- und Konfliktfähigkeit, Kompetenzen im Umgang mit anderen Personen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Kooperationen sowie schließlich die Begeisterungsfähigkeit für die Sache als Fördervoraussetzungen an.

Zitate: Kriterien für Förderungen

„Wir haben ...die ... an alle Fachbereiche gehenden Anfragen nach exzellenten Vorexamen, nach ... Engagement für ausländische Studierende und nach besonderen ... guten Abschlussexamen“ (M, D, I, Z: 552-556)

„Und dann kommt ... diese Habitus-Frage ..., ... sich drüber klar zu sein, ... dass ich in der Wissenschaft immer eigenständig bin, ... dass im Grunde genommen ... keine Erkenntnis, die ich bilde, nicht zur Diskussion gestellt wird, und dass ich genau dieses interessant finde“ (W, H, XXVIII, Z: 365-372)

„Die Leistungsabhängigkeit muss ... immer zum Lebensweg in Beziehung gesetzt werden. Da spielt eine ... Rolle, ... das ... Alter ... oder ... der jeweilige Familienstand oder ... die Betreuungssituation“ (W, H, XX, Z: 498-501)

„... was den Frauen gut tun würde wäre, wenn ... in das Bewusstsein bei der Förderung, ... stärker reinkäme, dass auch die nicht stromlinienförmigen Konturen hochinteressante Leute sein können“ (W, H, XXVI, Z: 447-450)

4.4.4 Stand der Implementierung von Mentoring

Die Bereitschaft der Hochschul-, Dekanats- und Institutsleitungen sowie der Projektleitungen/-koordinatorinnen, das Mentoring als Instrument zur Frauenförderung unter der Fragestellung der Etablierung der neuen Studiengänge zu denken, war

groß. Entsprechend facettenreich fielen die Ideen aus, wobei der Umsetzungsstand differierte. Insgesamt brachten sich die weiblichen Vertreter der Hochschulleitungen stärker als die männlichen mit Vorschlägen ein. Drei Projektleiterinnen/-koordinatorinnen sahen es als wichtig an, Mentoringelemente in die Curricula zu integrieren, gaben aber zu bedenken, dass die Hochschulen bezüglich der Credit-points noch ganz am Anfang stehen und schätzten die gegenwärtigen Realisierungschancen als eher schwierig ein. Die Projektleiterinnen aus den beiden fusionierenden Hochschulen bewerteten hingegen die Chancen hoch, Mentoring zum festen Bestandteil künftiger Lehr- und Forschungsstrukturen zu machen.

Die Hauptrichtung der Implementierung von Mentoring wurde übereinstimmend in die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge, aber auch in die Promotionsstudiengänge gesehen. Inhaltlich stand dahinter besonders eine Erfahrung: Intensivere Betreuungszusammenhänge erhöhen die Qualität der Lehre, Ausbildung und wissenschaftlichen Weiterqualifizierung, sie sind jedoch personal- und kostenintensiv. Perspektivisch erfordere die Implementierung dann aber eine Öffnung für beide Geschlechter, auch in dieser Frage gab es Konsens. Mentoring-Module als Betreuungs- und Beratungssysteme sollten in Bachelor- und Masterstudiengänge implementiert werden. Projekte könnten in das Projektstudium überführt werden. Berufsorientierende Qualifizierungen seien in den Bachelorstudiengängen angelegt. Hier ließen sich die Mentoringerfahrungen z.B. im Modul „Übergang Hochschule/Beruf“,

Modul „Beratungsprozesse“, Modul „Kommunikation“ integrieren. Diese Form der Implementierung erfordere mit den kooperierenden Schulen als Organisationen in eine andere Verbindlichkeit, das heißt, zu vertraglichen Vereinbarungen zu kommen, damit die Studierenden, die ein entsprechendes Wahlpflichtfach ausgewählt haben, dies auch tatsächlich durchführen können. In den Masterstudiengängen mit der Ausrichtung auf überfachliche Qualifikationen seien Module „Führungsaufgaben“ oder „Personalführung“ oder „Unternehmensführung“ vorstellbar. Eine Hochschule hielt ein Modul „Kunstbetrieb“ für sinnvoll. Eine Fachhochschule verwies darauf, dass beispielsweise regulär ein Modul „Personal- und Verhandlungsführung“ in einem Studiengang angeboten wird, daher anschlussfähige Strukturen existieren und sich hier weiterführende Überlegungen anbieten. Die FH Nordostniedersachsen implementierte als erste niedersächsische Hochschule Mentoring als Wahlfach in einen Bachelor- und einen Masterstudiengang im Fachbereich Automatisierungstechnik, darauf wurde an anderer Stelle (Abschnitt 2.2) näher eingegangen.

Zitate: Implementierung

„... kann man generelle Fragestellungen, ... in gewissen Lehrveranstaltungen ... mit einbetten, dass man sagt, ... was berücksichtigt man ... wenn der Wechsel ist aus dem Studium ins Berufsleben“ (M, H, XIX, Z: 141-144)

„... dann darf es aus meiner Sicht nicht frauenspezifisch sein. Weil wir dann das Problem haben, dass wir Fachangebote anbieten und anderen quasi den Zugang nicht gewähren, und dass jemand sich Kompetenzen hier erwerben kann, die an-

deren nicht zugänglich sind.“ (M, D, IV, Z: 269-272)

„... es steht eigentlich schon drin in unserem Bachelor-/Masterkonzept, da haben wir die Veranstaltungen zum nächsten Mal eingeschrieben ..., was man als Wahlfach auch von Studierendenseite machen kann. Ob sich das bewährt, das müssen wir dann sehen“ (M, D, V, Z: 158-161)

„... gleichzeitig Promotionsstudiengänge mit akkreditieren zu lassen. ... aber ich denke, da liegt gerade in der gegenwärtigen Situation eine besondere Chance für dieses Mentoring, ... mit entsprechenden Vorstellungen ... auch auf diese Institution der Universität einzuwirken, auf diesen Meinungsbildungsprozess ..., um so etwas letzten Endes nachhaltig ... mit zu gestalten.“ (M, D, IX, Z: 255-261)

„aber wenn so ein Programm regelmäßig stattfindet, ... dann kann man das auch entsprechend im Veranstaltungsverzeichnis ... integrieren, so dass ... der Aufwand, Prospekte zu drucken und Reklame dafür zu machen, vielleicht nicht mehr so groß wird Es muss aber eine feste Institution sein.“ (W, D, II, Z: 244-248)

„... dass wir da ... auch über diesen Weg der Module wirklich auf so eine fachliche Ebene kommen da ist schon eine Bereitschaft ..., aber die Impulse müssen kommen. ... wir müssen auch in ganz andere Verbindlichkeiten mit den Schulen kommen.“ (W, P, XIV, Z: 364-423)

Zusammenfassung



Foto: Studentinnen führen Schülerinnen ein physikalisches Experiment vor, hier: wie übersteht ein Ei den freien Fall aus 2 m Höhe? Oktober 2003, FH Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven

5 Fazit und Ausblick

Das Kapitel 5 gibt einen zusammenfassenden Überblick der wichtigsten Evaluationsergebnisse. Zunächst wurden die projektbezogenen Ergebnisse dargestellt, die die Besonderheiten und Profile der niedersächsischen Mentoringprojekte erfassen. Entsprechend der Schwerpunktsetzung der externen Evaluation wurde dann die Zusammenfassung der Implementierungspotenziale vorgenommen. Sie erfolgte bezogen auf Organisation, strukturelle Ressourcen, Innovationen und dies mit Blick auf die hochschulpolitischen Implikationen.

5.1 Projektevaluation

Strukturiertes Mentoring für Frauen

An neun niedersächsischen Hochschulen wurden im Jahre 2003 Mentoringprojekte für Schülerinnen, Studentinnen/Absolventinnen und Doktorandinnen/Habilitandinnen durchgeführt, die 2001/2002 initiiert wurden. Der überwiegende Teil der Projekte konzentrierte sich auf die Zielgruppe Studentinnen (neun Projekte) sowie Schülerinnen (sieben Projekte) und wurde als One-to-One-Mentoring durchgeführt. Daneben wurde im Vergleich zur ersten externen Evaluation (Oktober 2001 – Januar 2003) verstärkt mit der Zielgruppe Postgraduierte gearbeitet. Zwei Hauptbestandteile kennzeichneten die Mentoringprojekte: die Tandemarbeit und die Rahmenprogramme. Insbesondere in der direkten Mentoringtandemarbeit vollzogen sich individuelle Lernprozesse über personengebundene Förderbeziehungen. Sie waren sehr eng mit den Berufsbiographien der Mentorinnen/Mentoren verknüpft und boten

ein hohes Identifikationspotenzial. Die ergänzend angebotenen Rahmenprogramme waren auf bedarfsgerechte kollektive Lernprozesse mit Wissenserwerb, -speicherung und -transfer sowie auf anwendungsorientierte Netzwerkbildung ausgerichtet. Der hierarchiefreie Diskurs ermöglichte Lernen unter Gleichrangigen mit hohem Erfolg, insbesondere einen Kompetenzerwerb im Bereich von Schlüsselqualifikationen. Die Lernprozesse waren so organisiert, dass ein intellektueller und sozialer Austausch erfolgen konnte, in dem neben Informationsvermittlung über Rückmeldungen und Anerkennung auch Identifikations- und Sozialisationsprozesse stattfanden.

Evaluationsdesign

Ziel der Evaluation war es, die organisationalen Potenziale und strukturellen Ressourcen der niedersächsischen Mentoringprojekte für Frauen an Hochschulen in ihrer Differenziertheit zu identifizieren. Dabei sollte aufgezeigt werden, wie Implementierungsstrategien für Mentoringprozesse aussehen können, die Nachhaltigkeit bewirken und Reformprozesse im Sinne von mehr Geschlechtergerechtigkeit unterstützen. Im Vergleich zur ersten externen Evaluation wurde das Evaluationsdesign in zwei wichtigen Positionen verändert. Zum einen erfolgte eine Perspektiverweiterung, indem neben den Projektleitungen nunmehr auch die Hochschulleitungen und die Dekanats- bzw. Institutsleitungen in die Interviews einbezogen wurden. Der überwiegende Teil der männlichen Interviewpartner war erstmals im Rahmen einer externen hochschulübergreifenden Evaluation zu Gleichstellungsfragen/Mentoring

interviewt worden. Dadurch wurde diesem Themenfeld eine besondere Aufmerksamkeit zuteil. Die Interviews dienten dazu, Mentoring und in gewisser Hinsicht auch die Frauen- und Gleichstellungsarbeit in der eigenen Organisation zu reflektieren. Sie lösten - so die Beobachtung - einen Wettbewerbseffekt unter den Leitungen aus. Die Interviewpartnerinnen/-partner hatten sich gründlich vorbereitet, vorab recherchiert, Material aufbereitet und übergeben, über neue Vorhaben und Ideen in diesem Feld berichtet. Es waren im Einzelnen sehr konstruktive Gespräche, die in angenehmer Atmosphäre verliefen und unterschiedliche Perspektiven auf die Implementierung von Mentoring sichtbar werden ließen. Die Untersuchung der Mentoringprojekte nach Zielgruppen ermöglichte das differenzierte Herausarbeiten von Implementierungskriterien.

Schülerinnenprojekte

Zielstellung dieser Projekte war es, Schülerinnen den Hochschulalltag durch Studentinnen nahe zu bringen, Einblicke in Arbeitsstrukturen zu ermöglichen, Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen sowie praxisnah Informationen über Anforderungen, Ablauf und Perspektiven eines Studiums in Naturwissenschaft und Technik zu vermitteln. Kernbestandteil der Schülerinnenprojekte bildeten elementare, in sich geschlossene und in einem begrenzten Zeitraum zu erfüllende Arbeitsaufgaben. In der Regel wurden diese Angebote verknüpft mit Experimentier- bzw. Konstruktionsaufgaben unter fachlicher Anleitung. Das Ergebnis war anschaulich und ließ sich öffentlich präsentieren. Die Ergebnisorientiertheit, das hohe

Anspruchsniveau und die geforderte Eigenaktivität in Gruppen von 3 - 4 Personen erwiesen sich als motivationsfördernd. Das Vorstellungsvermögen, welche beruflichen Tätigkeiten sich hinter welchen Studiengängen verbergen, konnte wesentlich erweitert werden und erleichtert dadurch Studienwahlprozesse. In diesem Bereich lag der größte Erfahrungszuwachs. Bei den Schülerinnenprojekten hat sich das Mentoring in Kleingruppen bewährt.

Studentinnenprojekte

Dieser Projekttyp zielte darauf ab, den Studentinnen verschiedene Berufswahloptionen im naturwissenschaftlich-technischen Feld aufzuzeigen. Insbesondere ging es um Möglichkeiten der weiteren Entwicklung innerhalb der Hochschule (Promotion) oder in der Privatwirtschaft sowie die Einführung in Netzwerke. Das Mentoring wurde überwiegend als One-to-One-Mentoring durchgeführt und mit einer Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor über Erwartungen, Ziele und Inhalte verbindlich geregelt. Durch intensive und auf den konkreten Entwicklungsstand der Mentee abgestellte Tandearbeit mit Mentorinnen/Mentoren aus Wissenschaft und Wirtschaft gelang deren effiziente persönliche und berufliche Förderung. Deutliche Gewinne waren auch hinsichtlich der Klärung des Berufsweges zu verzeichnen. Inhaltlich wurden in den Tandems Themen besprochen wie: Diplomarbeit, Praxissemester, Bewerbungsmöglichkeiten, Zukunftsplanung/Zielfindung, Zeitmanagement und Berufseinstieg.

Postgraduiertenprojekte

Mentoring für Postgraduierte war auf die universitären Projekte beschränkt, dabei vor allem auf Doktorandinnen und einige Habilitandinnen. Es wurde ebenfalls als One-to-One-Mentoring durchgeführt. Für die Nachwuchswissenschaftlerinnen ging es darum, durch die Arbeitsbeziehungen mit Frauen in Führungspositionen an ihren fachlichen Netzwerken und Berufserfahrungen zu partizipieren. Neben inhaltlichen Anregungen zur Qualifizierungsarbeit, ging es um das Kennenlernen von Karrierewegen, Insiderwissen zu Aufstiegspraxen und um zusätzliche Qualifizierungen im Zeit- und Projektmanagement, in der Drittmittelwerbung, in Methoden wissenschaftlichen und interdisziplinären Arbeitens sowie in Genderkompetenzen. Inhaltliche Gestaltung, Verlauf und Häufigkeit der persönlichen Treffen lag in der Verantwortung des Mentoringteams. Auch hier wurde die Mentoringbeziehung durch eine Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor geregelt.

Interessenkonstellationen für Implementierung von Mentoring

Die hochschulpolitischen Interessenkonstellationen bezüglich der Implementierung von Mentoring, lassen sich zusammenfassend wie folgt bewerten: Angesichts der gegenwärtigen Hochschulreformprozesse und massiven Einsparungen im Haushalt erhielt die Implementierung von Mentoringprojekten für Frauen seitens der Hochschulleitungen sowie der Dekanats- bzw. Institutsleitungen keine Priorität. Daher war, bis auf wenige Ausnahmen, noch keine Finanzierungszusage der Hochschulen nach Auslaufen der ministeriellen Förderung möglich. Nach-

gedacht wurde über alternative Fördermöglichkeiten. Die Impulse, die von den Mentoringprojekten im Sinne neuer, zukunftsfähiger Lehr- und Lernformen ausgehen, wurden anerkennend gewürdigt, unterstützt durch den Umstand, dass erste Ansätze zur Implementierung von Modulen in den Lehrkontext (BA und MA) bereits erfolgt sind.

Partizipationschancen in Reformprozessen im Fokus beider Geschlechter

Die aktuellen Umstrukturierungsprozesse bieten für die stärkere Verankerung von Gleichstellungsinteressen, z.B. für die Implementierung von Mentoring, offensichtlich ambivalente Chancen. Zumindest nehmen Frauen diese anders wahr als Männer. So sahen Frauen in den befragten Leitungspositionen offensichtlich eher die Gefahren, einen bestehenden Stand an Geschlechtergleichstellung wieder zu unterschreiten, bedingt durch die mit Sparauflagen verbundenen Mittelkürzungen. Sie formulierten daraus die Anforderung, alles zu tun, damit diese Situation nicht eintritt. Hingegen betonten die befragten Männer in gleichen Entscheidungspositionen den Reformprozess als Chance, auch in gleichstellungspolitischen Fragen neue Akzente zu setzen. Einerseits bestätigte sich durch die externe Evaluation, dass es in Reformprozessen für Frauen und Männer grundsätzlich offenere Organisationsstrukturen gibt, die Möglichkeiten für eine Neustrukturierung hin zu mehr Effizienz bieten. Diese für mehr Chancengleichheit nutzen zu können, wurde von den Frauen aber andererseits deutlich zurückhaltender eingeschätzt

als von den Männern. Bei den Hochschulen, die in absehbarer Zeit fusionieren, war spürbar, dass neue Gremien, z.B. spezifische Fusionsgremien, etabliert wurden, um den Fusionsprozess zu begleiten, zu forcieren und entsprechende Regularien zu entwerfen. Durch sie können die unterschiedlichen Akteurinnen/Akteure ihre Kompetenzen stärker als bisher einbringen.

5.2 Implementierungspotenziale

5.2.1 Organisationale Potenziale

Bestandteil der Organisationskultur

Die Mentoringidee wurde Bestandteil der Organisationskultur insbesondere dort, wo umfangreiche Umsetzungserfahrungen in mehreren Projektdurchgängen gesammelt werden konnten. Der sehr erfolgreiche Verlauf der niedersächsischen Mentoringprojekte verdeutlichte die hohe Akzeptanz der Maßnahmen sowohl bei den Mentees, den Mentorinnen/Mentoren als auch in der Organisation. Auch die Art der Akzeptanz ist eine andere geworden. War sie innerhalb der Organisation zunächst vom Vertrauen in die Arbeit der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten getragen, zukunftssträchtige Projekte zu aquirieren, so konnte sie nunmehr aus eigenen positiven Umsetzungserfahrungen gestützt werden. Vor allem die Interviews mit den Hochschul-, Dekanats- bzw. Institutsleitungen bestätigten und dokumentierten im Detail die gewachsene Akzeptanz von Mentoring innerhalb der Organisation. Darauf aufbauend konnte die Integration der Mentoringprojekte aus dem Projekt-

status in die Fachbereiche/Institute forciert und mit deren Interessenlagen verknüpft werden. Das äußerte sich unter anderem darin, dass - unabhängig vom durchgeführten Mentoring - neue, kleinere Mentoringprojekte in einzelnen Fachbereichen/Instituten entstanden sind und eigenständig liefen. Im Sinne ihrer vorgesehenen Funktion haben die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten den Anstoß für Projekte gegeben, die schrittweise in die regulären Hochschulstrukturen integriert werden. Beispielsweise ist es einem Projekt gelungen, in den Richtlinien zur Gewährleistung von Leistungen für die W-Besoldung die Mentorinnen- und Mentorenarbeit positiv zu verankern. Auf dieser Basis sollten weitere, auch fachbereichsspezifische Anreizsysteme entwickelt werden. Dieser Ansatz scheint tragfähig für die Implementierung. Darüber hinaus wurde der Mentoringgedanke in offiziellen Dokumenten der Organisation implementiert, z.B. in Zielvereinbarungen mit dem Ministerium, in zentrale und dezentrale Frauenförderpläne.

Fachübergreifender Arbeitsansatz

In den Mentoringprojekten wurde das Zusammenwirken unterschiedlicher Fachdisziplinen und Fachkulturen organisiert, ein Erfahrungsfeld, das im regulären Hochschulalltag noch immer nicht zur Regel geworden ist. Disziplinär erworbene Qualifikationen erweisen sich mehr denn je als nicht ausreichend, wenn es um zunehmend komplexer werdende Anforderungen in der Arbeitswelt geht. Sie müssen durch fachübergreifende Kompetenzen ergänzt werden, gerade diese werden im Mentoring erworben bzw. gestärkt. Mentoring-

projekte unterstützen interdisziplinäres Arbeiten. Das Beispiel einer Hochschule hat gezeigt, dass bestehende Promotionsordnungen, die nach wie vor disziplinär ausgerichtet sind, diesen Anforderungen entgegenstehen. Sie erschweren es Absolventinnen/Absolventen eines interdisziplinären Studienganges, in diesem auch zu promovieren.

Breiteres Fächerspektrum

Die Implementierungsbasis der Mentoringprojekte ist organisational breiter geworden. Das Fächerspektrum wurde erweitert, es hat an Vielfalt gewonnen. Bei den Schülerinnenprojekten wurde es am weitesten geöffnet. Die Anzahl der beteiligten Fachbereiche konnte ebenfalls erhöht werden. Der Weg der Einbeziehung der so genannten „harten Naturwissenschaften“ ist weiter zu beschreiten. Erstmals wurde ein Projekt aus dem Bereich Medizin in die externe Evaluation einbezogen. Es diente dazu, die Aufstiegschancen von Medizinerinnen zu verbessern, die fachärztliche Ausbildung zu begleiten, um perspektivisch den Frauenanteil an Professuren und in Führungspositionen zu erhöhen. Für Projekte aus diesem Bereich wurde eine Spezifik im Vergleich zum Hochschulbereich deutlich: Angesichts der Einbindung in verbindliche Dienstpläne sind strukturelle Regelungen zur Freistellung für die Teilnahme an der Qualifizierung im Rahmenprogramm erforderlich, die bislang unterschiedlich gehandhabt wurden.

Zusammenführung von Expertinnen/Experten

Die fachlichen Potenziale unterschiedlicher Expertinnen/Experten an Hochschulen z.B. für Studienbera-

tung, Bildung, Weiterbildung, Geschlechtergleichstellung und Verwaltung wurden im Mentoring zusammengeführt. So konnten vorhandene personelle Ressourcen gebündelt und optimierend eingesetzt werden. Dadurch sind effizientere Arbeits- und Kommunikationsstrukturen zwischen verschiedenen Hochschulinstitutionen entstanden.

Stärkung der Frauen- und Gleichstellungsarbeit

Mentoringprojekte haben dazu beigetragen, den qualitativen Ansatz der Frauen- und Gleichstellungsarbeit auszubauen, das Profil zu erweitern, sich intern zu vernetzen, sich im Rahmen des Gesamtkonzepts zu verorten und den Dienstleistungscharakter auszubauen und transparent zu machen. Durch Mentoring wurden die Qualifikations- und Leistungsprofile von Frauen gefördert und daher ist dies ein innovativer und zukunftsweisender Ansatz. Der Status der Frauen- und Gleichstellungsarbeit in der Organisation hat sich im Ergebnis des Mentoringprozesses erhöht.

Auf- und Ausbau von Kooperationen

Die Mentoringprojekte konnten vielfältige Kooperationen in die Region auf- und ausbauen. Das betrifft die Wirtschaft, Schulen, Berufsverbände/Vereine, Stadtverwaltungen, Naturwissenschaftliche Begegnungstätten. Sie dienten dazu, Praxispartnerinnen/-partner zu gewinnen, die auch für andere gemeinsame Projekte, z.B. für Praktika genutzt werden können und so für die Hochschule als Ganzes von Interesse sind.

5.2.2 Strukturelle Ressourcen

Projektfinanzierung

Sieben Mentoringprojekte konnten ihre 2001/2002 begonnene erfolgreiche Arbeit 2004 durch Finanzierung aus HWP-Mitteln und mit Kofinanzierung der jeweiligen Hochschulen weiterführen. Zwei Mentoringprojekte wurden allein aus Mitteln ihrer Hochschule finanziert. Teilweise war dadurch eine Reduzierung des Programms erforderlich. Bemüht wurde sich, alternative Finanzierungsquellen zu erschließen, z.B. Mittel der Europäischen Union. Trotz vorhandener kreativer Implementierungsansätze bedürfen die Mentoringprojekte weiterhin der Unterstützung durch das Ministerium für Wissenschaft und Kultur, um ihre Arbeit fortführen zu können. Durch professionelle Projektorganisation und -koordination konnten die Projektmittel zur hohen Zufriedenheit der Mentees/Mentorinnen/Mentoren und zum Nutzen der Organisation eingesetzt werden.

Netzwerke

Netzwerke zwischen Mentees einerseits, zwischen Mentorinnen/Mentoren andererseits und zwischen Mentees und Mentorinnen/Mentoren sowie die interne und externe organisationale Vernetzung wurden ausgebaut und verstetigt. Neben dem Auf- und Ausbau von Mentorinnen-/Mentorenpools und von Stammischen sowie Mailinglisten konnten Kooperationen mit Alumni-Netzwerken und - sofern vorhanden - mit dem Career-Service neu aufgebaut werden. Kooperationen in Region, Wirtschaftsraum und Stadtverwaltung sind entstanden. Sie stehen den Mentoringprojekten weiter zur Verfügung und können für andere Arbeitszusammenhänge z.B. für

Praktika und weitere Praxisprojekte genutzt werden.

Interkulturelle Kompetenzen

Im Sinne von Gender und Diversity erweiterte eine Hochschule Mentoring auf Studentinnen mit Migrationshintergrund. Interkulturelle und fremdsprachliche Kompetenzen sind Ressourcen, über die diese Studentinnen und Absolventinnen verfügen. Sie werden aber vielfach noch nicht als solche erkannt und genutzt. Unter dem Gesichtspunkt der Globalisierung und Internationalisierung der Märkte erlangen diese Schlüsselqualifikationen für attraktive Berufsfelder zukünftig größere Bedeutung. Einem anderen Projekt ist es gelungen, Auslandsaufenthalte für Mentees durch Kooperationspartnerinnen/-partner zu finanzieren und ihnen dadurch Zugang zu transnationalen beruflichen Netzwerken zu eröffnen.

Außenwirkung

Die Attraktivität der Mentoringprojekte für Frauen hat bewirkt, dass 2004 drei weitere niedersächsische Hochschulen Mentoring für unterschiedliche Zielgruppen von Frauen im naturwissenschaftlich-technischen Feld eingeführt haben und erproben. Für die Reputation und Außenwirkung der Projekte spricht auch, dass externe Kooperationspartnerinnen/-partner, angeregt durch das Vorbild an den Hochschulen, ein eigenes Mentoringprojekt realisieren oder vorgesehen haben.

5.2.3 Innovative Potenziale

Neue Lehrinhalte und -formen

Mentoringprojekte für Frauen haben sich konstruktiv in den inhaltlichen Diskurs um die Neugestaltung der

Lehrinhalte und -formen eingebracht, indem sie den Mentoringgedanken in Richtung Modularisierung der Ausbildung mit- und weitergedacht haben. Sie tragen dazu bei, die diskursiven Aspekte zu verstärken und Impulse zum Abbau des Frontalunterrichts zu setzen. Gegenwärtig gibt es Überlegungen und erste Schritte zur Verstetigung von Mentoring in die Bachelor- und Masterstudiengänge. Damit hat der Prozess der Implementierung in Studienordnungen begonnen, er sollte auch in Bezug auf Gender-Module fortgeführt werden. In diesen neuen berufsqualifizierenden Studiengängen spielt der Erwerb fachübergreifender Schlüsselqualifikationen, die im Mentoring vermittelt werden können, eine viel größere Rolle als bisher. Darüber hinaus gibt es im Rahmen der Neugestaltung von Promotionsstudiengängen und in Projektstudien Bemühungen, Mentoring einzubauen. Diskursive Lehr- und Lernformen, wie sie im Mentoring praktiziert werden, sind zwar sehr ressourcenintensiv, aber auf Grund intensiver und persönlicher Betreuungsrelationen offensichtlich ein sehr zukunftssträchtiges Instrument der studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchsförderung, welches zur Förderung von Frauen in die Professur genutzt wurde. Es scheint angebracht, diese ersten Ansätze zur Implementierung von Mentoring stärker als bisher mit den derzeitigen Reformbestrebungen sowie den Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen zu verknüpfen.

Öffnung für beide Geschlechter

Mit Blick auf die Implementierung in Ausbildungsmodule und des Gender Mainstreaming-Prinzips öffnete sich

erstmalig ein Mentoringprojekt mit neuem Profil allen Studierenden. Diese Öffnung für beide Geschlechter erfolgte unter Beibehaltung des Schwerpunktes Frauenförderung. Andere Hochschulen erwägen ebenfalls diese Weiterentwicklung. Sie wollen dann aber beispielsweise Gender-Trainings für männliche Mentees (Studierende) als Pflichtveranstaltung im Studienkonzept festschreiben. Hierzu zählen umgekehrt auch Bemühungen eines Mentoringprojektes, mehr Männer z.B. für den Studiengang Sozialwesen zu gewinnen, um perspektivisch das entsprechende Berufsfeld auch für Männer attraktiv zu machen.

Personalentwicklung

Hochschulen können einen Wettbewerbsvorteil erlangen, wenn sie alle zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen nutzen, also hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beschäftigen und diese durch eine verantwortliche Personalentwicklung an die Hochschule binden. Personalentwicklung umfasst dabei alle Aktivitäten, Aktionen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern und das Potenzial ihrer Mitglieder zu fördern. Für die Hochschulen ist dies noch ein relativ neues Feld. Die Idee, Mentoring als Instrument zur Personalentwicklung einzusetzen, konnte in den Hochschulen erfolgreich vermittelt werden. Dadurch wurde es möglich, attraktive und hochkarätige Begleit- und Schulungsprogramme zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen z.B. gemeinsam mit dem Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung anzubieten. Mentoring kann dazu beitra-

gen, Schlüssel- und Fachkompetenzen miteinander zu verknüpfen und insgesamt Qualifikationsstufen zu beschleunigen.

Ganzheitlicher Ansatz

Vor dem Hintergrund mehrerer Mentoringdurchläufe, unter Beibehaltung der bewährten Konzepte, mit nur geringfügigen Programmanpassungen und damit gewachsener Umsetzungserfahrungen, hat sich ein ganzheitlicher Ansatz von Mentoring entwickelt. Es sind aufeinander aufbauende Mentoringangebote für Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen entstanden. Beispielsweise waren Studentinnen im Schülerinnenmentoring als Mentorinnen aktiv und im Studentinnenmentoring als Mentees beteiligt. Dadurch bot sich die Chance, nicht nur voneinander losgelöste, punktuelle Förderungen/ Weiterbildungen anzubieten, die nach Ablauf des befristeten Projekts beendet sind, sondern wirksamere Mentoringzusammenhänge über einen längeren Zeitraum zu gestalten.

Virtuelles Mentoring

Zwei Projekte an Technischen Hochschulen loten gegenwärtig die Potenziale von virtuellem Mentoring aus. Für Technische Hochschulen scheint ein internetbasiertes Mentoring besonders nahe zu liegen, da sehr viel an Kommunikation über dieses Medium läuft. Es wird überprüft, ob sich dadurch Ressourcen sparen lassen. In strukturschwachen Regionen mit wenigen Praxispartnerinnen/-partnern vor Ort könnten auf diese Weise Defizite kompensiert werden. E-Mentoring bietet gegenüber traditionellen Programmen den Vorteil des unbefristeten Zugangs zur Datenbank über die gesamte Projektlaufzeit hinweg sowie eine

Ortsunabhängigkeit. Die so gewonnene hohe räumliche und zeitliche Flexibilität ermöglicht es, je nach persönlicher Disponibilität in die Kommunikation einzutreten. Eine Hochschule erprobt im Rahmen des One-to-one-Mentoring E-Learning-Komponenten. Die Umsetzungserfahrungen werden zeigen, welche Effekte möglich sind, wenn die persönliche Arbeit in Mentoringtandems, also die Face-to-Face-Kommunikation, nicht im Mittelpunkt steht, sondern der internetbasierte Austausch.

5.3 Hochschulpolitische Implikationen

Wettbewerbsvorteile

Hochschulen müssen gegenwärtig innovative Angebote unterbreiten, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen und die Attraktivität des eigenen Standorts zu sichern. Mentoring für Frauen wurde noch nicht von allen Hochschulen als Wettbewerbsfaktor zur Standort-sicherung angesehen, eher als zusätzlich „auch noch“ zu leistende Aufgabe. Mentoringprojekte, die speziell die Zielgruppe der Schülerinnen ansprechen, sind auch in Anbetracht des demographischen Wandels und der sinkenden Abiturientinnen/ Abiturientenzahlen für die Hochschulen sinnvoll und nützlich. Am besten konnte der unmittelbar praktische Nutzen von Mentoring in den Schülerinnenprojekten verdeutlicht werden. Dies gelang offensichtlich auf Grund der Zielstellung, mehr Frauen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge zu begeistern und zu werben, deren Nutzen für die Hochschulen evident zu sein schien. Die Fachbereiche waren deshalb gegenüber diesen Projekten besonders aufgeschlossen und bereit, dafür eine Kofinanzierung zur Verfügung zu stel-

len. Leistungsindikatoren, wie etwa die Zahl der Examina oder die Zahl der Absolventinnen/Absolventen als Indiz für die Leistungsfähigkeit einer Hochschule, wurden insgesamt noch zu wenig mit Mentoring für Frauen verbunden. Hier bestehen Reserven, die im Interesse der Hochschulen und der Frauengleichstellungsarbeit ausgeschöpft werden sollten.

Einbindung in die Organisationsentwicklung

Radikale Umbauprozesse an den Hochschulen erfordern auch von den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, sich entsprechend der neuen Herausforderungen zu orientieren. Es ist zu empfehlen, Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit in den Hochschulreformprozess eingebettet zu entwickeln. Das gilt auch für das Mentoring. Veränderungen in komplexen Organisationen, wie Hochschulen es sind, machen ein integriertes Vorgehen notwendig, da jeder Funktionsbereich mit anderen in Wechselwirkung steht. Wie dies gelingt, wird zu den Kennzeichen des spezifischen Leistungsprofil der Hochschule gehören. Einzelmaßnahmen oder systematische Programme zur Gleichstellung von Frauen und Männern sind komplexe Instrumente zur Organisations- und Personalentwicklung. Untersuchungen belegen, Gleichstellungsmaßnahmen sind um so erfolgreicher, je sinnvoller sie mit anderen Organisationsreformen verknüpft werden können.

Integration in Nachwuchsförderung

Initiativen und Angebote zur Gleichstellung der Geschlechter sind größtenteils Bestandteil der

Personalpolitik an Hochschulen und damit ein Stück mehr zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Mentoringprojekte für Frauen sollten noch stärker in Maßnahmen zur allgemeinen Werbung und Förderung des studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchses integriert werden. Indem Mentoring als ein Angebot zur Qualifizierung des weiblichen studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchses ausgeschrieben und umgesetzt wurde, öffneten sich die Frauen- und Gleichstellungsbüros innovativen Fragen, die in der Hochschule als Ganzes im Rahmen der Nachwuchsförderung diskutiert werden. Dieser Arbeitsansatz wurde in der Hochschulöffentlichkeit mit Interesse, Wohlwollen und Unterstützung aufgenommen. Die Frauen- und Gleichstellungsarbeit konnte durch die Mentoringprojekte deutlicher in die Hochschulen hineinwirken, zur Profilierung der Angebote im Rahmen der Nachwuchsförderung sowie unmittelbar zur Qualifizierung von Frauen beitragen, wodurch sich deren Karrierewege optimieren lassen.

Qualitätssicherung

Der Beitrag von Mentoring zur Qualitätssicherung der Frauen- und Gleichstellungsarbeit liegt in fünf Arbeitsfeldern: professionelle Werbung von Schülerinnen, Qualitätssicherung der studentischen Ausbildung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Qualifizierung von Frauen für eine Professur und in der Frauen- und Gleichstellungsarbeit selbst. Insgesamt hat die Frauen- und Gleichstellungsarbeit vom Mentoring profitiert, die Vielfalt ihrer Arbeitsfelder wurde durch ein qualitatives und ex-

klusives Förderangebot zur Qualifizierung von Schülerinnen, Studentinnen und Postgraduierten erweitert. Erste, vorhandene Implementierungsansätze belegen die Bemühungen um Verstetigung und nachhaltige Verankerung in den Hochschulstrukturen. Die Mentoringprojekte haben einen Beitrag zur Realisierung der Zielstellung, Gleichstellungspolitik als Kriterium der Qualitätssicherung im Hochschulreformprozess und in der Hochschulentwicklung zu etablieren, geleistet.

Innovationspotenzial für Gleichstellungsarbeit an Hochschulen

Die Mentoringprojekte und die externe Evaluation haben für die Gleichstellungsarbeit an niedersächsischen Hochschulen auf verschiedenen Ebenen neue Impulse gesetzt, die hier zusammengefasst dargestellt werden sollen:

- Eingreifen in Hochschulreformprozesse mit kreativem und innovativem Projektangebot zur Etablierung neuer Lehr- und Lernstrukturen
- Profilierung der Frauen- und Gleichstellungsarbeit im Bereich der Nachwuchsförderung
- Integration von Mentoring in die Marketingstrategie des Frauen- und Gleichstellungsbüros
- Professionalisierung im Bereich der Frauenprojektarbeit
- Qualitätssicherung der Mentoringprojekte durch externe Evaluation, Anregungen für deren Implementierung
- Attraktivitätszuwachs und Beitrag zur Qualitätssicherung der eigenen Arbeit

Gewinne für die Hochschulen durch Mentoring

Durch die Mentoringprojekte lassen sich Gewinne für die Hochschule identifizieren, die nachfolgend zusammengefasst werden:

- Verbesserung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Beteiligten, Mobilisierung bisher nicht genutzter personeller Ressourcen
- Stärkung des interdisziplinären Diskurses durch fachübergreifende Projektarbeit
- Intensivere Nutzung des weiblichen Qualifikations- und Innovationspotenzials der Hochschule und der Wirtschaft
- Personengebundenes Wissen wird der Hochschule zur Verfügung gestellt
- Beitrag zur Organisationsentwicklung, wenn Implementierung gelingt
- Erhöhung von Genderwissen und Genderkompetenzen in der Organisation
- Sensibilisierung der Hochschule für Fragen der Chancengleichheit vor allem durch gemischtgeschlechtliche Mentoringbeziehungen

Gewinne für das Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Die vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur geförderte externe Evaluation der niedersächsischen Mentoringprojekte bringt auch für dieses einen Nutzen:

- Vergleichende Darstellung der niedersächsischen Mentoringprojekte im Sinne von Best-Practise-Beispielen
- Entwickeln von Implementierungsstrategien und -kriterien für Mentoring von Frauen an Hochschulen
- Nachweis über personelle und organisationale Effekte von Mentoring
- Qualitätssicherung für niedersächsische Mentoringprojekte
- Nachweis über effizienten Einsatz der Mittel
- Neue Vernetzungs- und Projektideen
- Förderung von Frauen- und Geschlechterforschung im Themenfeld: Mentoringevaluation

5.4 Ausblick

Präsentationen und Veröffentlichungen von Teilergebnissen aus der externen Evaluation haben gezeigt, dass das Themenfeld „Mentoring, Evaluation, Organisation, Geschlecht, Implementierung“ bundesweit und im deutschsprachigen Ausland auf großes Interesse stößt. Deshalb sollen die Evaluations-

ergebnisse und die niedersächsischen Mentoringprojekte im Sinne von „Best-Practise-Beispielen“ auf einer bundesweiten Tagung zum Thema „Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen - Strukturelle Ansätze der Implementierung“, vorgesehen im November 2005, einer breiten Öffentlichkeit zur Diskussion gestellt werden.

Auf Basis der externen Evaluation, konkreter Umsetzungserfahrungen der Mentoringprojekte und in diesem Projekt entwickelter Implementierungskriterien wäre es sehr sinnvoll, diese Überlegungen in einen Leitfaden zur Implementierung von Mentoring an Hochschulen weiterzuentwickeln.

Eine externe Verbleibstudie, ca. 5 Jahre nach Abschluss der ersten Mentoringprojekte, könnte Karriere- und Entwicklungswege der Mentees untersuchen, um aufzuzeigen, wie sie Mentoring in ihren beruflichen Kontexten nutzen und welche Berufspositionen sie erreichen konnten.

Literaturverzeichnis



Foto: FRA.ME Mentoring-Projekt am Fb Automatisierungstechnik: "Wir bauen einen Roboter",
FH Nordostniedersachsen

Literaturverzeichnis

Autenrieth, Christine; Chemnitzer, Karin; Domsch, Michael: Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt a.M./New York 1993.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): Frauen in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen. Heft 100. Bonn 2002.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Heft 109. Bonn 2003.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): Frauen in der Wissenschaft - Entwicklung und Perspektiven auf dem Weg zur Chancengleichheit. Heft 87. Bonn 2000.

Cremer-Renz, Christa: Neue Aufgaben des Hochschulmanagements. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998.

Der Paritätische Wohlfahrtsverband (Hrsg.): Erfolgreich zusammen arbeiten im Paritätischen Wohlfahrtsverband. Wuppertal 2004.

Europäische Kommission (Hrsg.): ETAN-Report: Wissenschaftspolitik in der Europäischen Union. Brüssel 2001.

Fischer-Bluhm, Karin: Ansätze zur Hochschulmodernisierung als Herausforderung für die Frauenbeauftragten. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998.

Franzke, Astrid: Mentoring für Frauen an Hochschulen- Potentiale für strukturelle Veränderungen? In: Warten auf Gender Mainstreaming. Hrsg. Burkhardt, Anke; Schlegel, Uta. Die hochschule. 2/2003. Halle-Wittenberg. S. 93-107.

Franzke, Astrid: Mentoring an Hochschulen - innovative Potenziale zur Steigerung des Frauenanteils in Naturwissenschaft und Technik? Ergebnisse einer niedersächsischen Evaluationsstudie. In: Löther, Andrea (Hrsg.): Erfolg und Wirksamkeit von Gleichstellungsmaßnahmen an Hochschulen. CEWS. Beiträge. No. 3. Bielefeld 2004. S. 171-185.

Franzke, Astrid: Netzwerkbildung im Mentoring - Ambivalenzen und Chancen. In: Feltz, Nina; Kopke, Julia (Hrsg.): netzwerke.formen.wissen. Focus Gender. Zentrum für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung der HAWK/ FH Hildesheim/Holzminde/Göttingen und der Stiftung Universität Hildesheim. Münster 2004. S.138-145.

Franzke, Astrid: Mentoring und Strukturveränderung. In: Nienhaus, Doris; Pannatier, Gael; Töngi, Claudia (Hrsg.): Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung. Genderwissen. Bern/Wettingen 2005. S.171-183.

Franzke, Astrid: Frauenförderung und Mentoring - Perspektiven für niedersächsische Hochschulen. In: Wender, Ingeborg; Popoff, Aglaja (Hrsg.): mentoring&mobilität. Motivierung und Qualifizierung junger Frauen für Naturwissenschaft und Technik. Shaker Verlag. Aachen 2005. S. 239-247.

Frauengleichstellungsstelle der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Hrsg.): Women @tec. Oldenburg 2003.

Froschauer, Ulrike: Artefaktanalyse. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg 2002. S. 361-395.

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft. Abschlussbericht 2002/2003. Hannover 2003 a.

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring für Schülerinnen. Abschlussbericht 2002. Hannover 2002.

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring für Schülerinnen. Abschlussbericht 2003. Hannover 2003 b.

Hanft, Anke: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“. München und Mering 1998.

Holtgrewe, Ursula: Narratives Interview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Hamburg 2002.

Jüngling, Christiane: Geschlechterpolitik in Organisationen: In: Krell, Gertraude; Osterloh, Margit (Hrsg.): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen. Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. München und Mering 1992.

Jüngling, Christiane: Strategien der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden 1997. S. 47-55.

Kahlert, Heike: Gender Mainstreaming an Hochschulen. Opladen 2003.

Kil, Monika; Uthes, Regina: Organisationsdiagnose für eine geschlechtergerechte Hochschulstrukturreform. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld 2002.

Koch-Thiele, Andrea: Mentoring-Programme - aktuelle Bausteine der Personalentwicklung. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld 2002.

Lange, Ralf: Geschlechterverhältnisse im Management von Organisationen. München 1998.

Lucko, Sandra; Trauner, Bettina: Wissensmanagement. München. Wien 2002.

Marr, Rainer; Kötting, Marcus: Organisatorische Implementierung. In: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1992. S. 827-842.

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Freiburg 1995.

Metz-Göckel, Sigrid: Lehrkulturen und Lehrökonomie. Zur Mikropolitik der Lehre als Modernisierungsstrategie der Hochschulen. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998.

Metz, Göckel, Sigrid: Reflexive Hochschulreform. Parallele und integrierte Diskurse zwischen Frauen- und Geschlechterforschung und „Mainstream“. In: Metz-Göckel, Sigrid; Schmalzhaf-Larsen, Christa; Belinszki, Eszter (Hrsg.): Hochschulreform und Geschlecht. Opladen 2000.

Müller, Ursula: Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatte – aktuelle Tendenzen. In: Nickel, Hildegard Maria; Völker, Susanne; Hünig, Hasko (Hrsg.): Transformation – Unternehmensorganisation – Geschlechterforschung. Opladen 1999.

Neuberger, Oswald: Individualisierung und Organisation. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Orthmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Opladen 1997. S. 487-522.

Neusel, Aylâ: Funktionsweise der Hochschule als besondere Organisation. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (Hrsg.): Frauenförderung ist Hochschulreform - Frauenforschung ist Wissenschaftskritik. Hannover 1994.

Page, Juli; Leemann, Regula Julia (Hrsg.): Karrieren von Akademikerinnen: Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung. Dokumentation der Fachtagung vom 27. März 1999 an der Universität Zürich. Bern 2000.

Pellert, Ada: Organisationsentwicklung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel 2001.

Pellert, Ada: Personalentwicklung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel 2001.

Roloff, Christine: Der Zusammenhang von Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld 2002.

Roloff, Christine: Hochschulen in Veränderung. Wo stehen die Frauen in der gegenwärtigen Umbruchphase? In: Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998 a.

Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld 2002.

Roloff, Christine (Hrsg.): Reform von innen? Erprobung eigenverantwortlicher Gleichstellungspolitik. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998 b.

Roloff, Christine (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin 1998.

Schmalzhaf-Larsen, Christa; Holzbecher, Monika: Frauenförderung per ministeriellem Erlass: Die Grundsätze zur Frauenförderung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In: Mischau, Anina; Kramer, Caroline; Blättel-Mink, Birgit (Hrsg.): Frauen in Hochschule und Wissenschaft - Strategien der Förderung zwischen Integration und Autonomie. Baden-Baden 2000. S. 61-77.

Scholz, Christian; Hofbauer, Wolfgang: Organisationskultur. Die vier Erfolgsprinzipien. Wiesbaden 1990.

Seeg, Britta: Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs. Frankfurt/New York 2000.

Thiem, Anja: Maßnahme zur Realisierung der Chancengleichheit von Frauen in Forschung und Lehre. Dokumentation des Mentoring in der Universität Lüneburg in den Jahren 2001-2003. Lüneburg 2004.

Volkswagen-Stiftung: Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Hochschulen auf dem Weg zu neuen Strukturen. Hannover 1998.

Wender, Ingeborg; Popoff, Aglaja (Hrsg.): Step in –mentoring und mobilität. Projektskizze. Braunschweig 2003.

Wilkesmann, Uwe: Organisationales Lernen. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel 2001.

Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen (Hrsg.): FRA.ME – FrauenMentoring. 1. Dokumentation. Lüneburg 2002.

Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen (Hrsg.): FRA.ME – FrauenMentoring. Interne Evaluation. 2. Dokumentation Lüneburg 2003.

Anlage 1: Mentoringbeirat

**Beirat der Landeskonferenz
Niedersächsischer Hochschul-
frauenbeauftragter (LNHF) für das
Projekt: „Institutionelle Potenziale
und Veränderungen -
Mentoringprogramme für Frauen
an niedersächsischen Hoch-
schulen“**

Vorsitzende der LNHF:

Helga Gotzmann
Universität Hannover
Wilhelm-Busch-Str. 4
30167 Hannover
Tel. 0511 762-3565
Fax: 0511 762-3564



helga.gotzmann@gsb.uni-hannover.de

Geschäftsstelle der LNHF:

Universität Hannover
Wilhelm-Busch-Str. 4
30167 Hannover
Tel. 0551 762-4016
lnhf@gsb.uni-hannover.de

Beiratsmitglieder

FH Hannover
Frauenbüro
Ricklinger Stadtweg 118
30459 Hannover
PF 92 02 51
30441 Hannover

Christine Deja
Tel. 0511 9296-2141
christine.deja@frauenbuero.fh-hannover.de



Universität Hannover
Gleichstellungsbüro
Wilhelm-Busch-Str.4
30167 Hannover
PF 6009
30060 Hannover

Christine Kurmeyer
Tel. 0511 762-4059
christine.kurmeyer@gsb.uni-hannover.de



Stiftung
Universität Hildesheim
Frauengleichstellungsbüro

Gabi Göller
Sprecherin des Beirats

Marienburger Platz 22
31141 Hildesheim

Tel. 05121 883-191
goeller@rz.uni-hildesheim.de



Carl von Ossietzky
Universität Oldenburg
Frauengleichstellungsstelle
Ammerländer
HeerstraÙe 114-118
26129 Oldenburg

Angelika I. Müller
Tel. 0441 798-2249
angelika.mueller@uni-oldenburg.de



FH Nordostniedersachsen
Zentrale Frauenbeauftragte
Volgershall 1
21339 Lüneburg

Anne Dudeck
Tel. 04131 677560

ab 01.01.2005:
Universität Lüneburg

Dudeck@uni-lueneburg.de



FH Nordostniedersachsen
Vizepräsidentin
Volgershall 1
21339 Lüneburg

Prof. Dr. Sabine Remdisch
Professur für Evaluation, Personal- und
Organisationspsychologie

ab 01.01.2005:
Universität Lüneburg

Tel. 04131 677936
remdisch@uni-lueneburg.de



Anlage 2: Verzeichnis der Dokumentationen niedersächsischer Mentoringprojekte

Fachhochschule
Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (Hrsg.): FiT-Mentoring für Schülerinnen und Studentinnen. Emden 2004.

Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen (Hrsg.): FRA.ME – FrauenMentoring. Interne Evaluation. 2. Dokumentation. Lüneburg 2003.

Frauengleichstellungsstelle der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Hrsg.): Women @tec. Oldenburg 2003.

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft. Abschlussbericht 2002/2003.

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring für Schülerinnen. Abschlussbericht 2002.

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (Hrsg.): Mentoring für Schülerinnen. Abschlussbericht 2003.

Thiem, Anja: Maßnahmen zur Realisierung der Chancengleichheit von Frauen in Forschung und Lehre. Dokumentation des Mentoring in der Universität Lüneburg in den Jahren 2001-2003. Lüneburg 2004.

Wender, Ingeborg; Popoff, Aglaja (Hrsg.): mentoring & mobilität. Mentoring und Qualifizierung junger Frauen für Naturwissenschaft und Technik. Aachen 2005.

Wender, Ingeborg; Popoff, Aglaja (Hrsg.): Step in –mentoring und mobilität. Projektskizze. Braunschweig 2003.

Zentrale Frauenbeauftragte der FH Nordostniedersachsen (Hrsg.): FRA.ME – FrauenMentoring. 1. Dokumentation. Lüneburg 2002.

Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur fördert seit 2001 Mentoringprojekte für Frauen an Hochschulen. Das von Bund und Ländern gemeinsam getragene Hochschul- und Wissenschaftsprogramm setzt mit dem Förderschwerpunkt „Maßnahmen zur Steigerung des Anteils von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen sowie zur Qualifizierung für eine Professur“ dafür den inhaltlichen und finanziellen Rahmen.

In dieser von der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter initiierten Evaluationsstudie werden die organisationalen Potenziale, strukturellen Ressourcen und Innovationen für die Implementierung von Mentoring an Hochschulen untersucht (2003-2005). Sie enthält einen Überblick über die Vielfalt von Mentoringkonzepten, Zielgruppen, Laufzeiten und Kooperationen. Neben der Aufbereitung des Theoriekontextes von Mentoring, Chancengleichheit, Organisation und Implementierung werden die Implementierungspotenziale aus den Perspektiven von Hochschulleitung, Dekanats- bzw. Instituts- und Projektleitung erhoben.

Die Evaluationsergebnisse stützen das Bemühen der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter, Mentoring an Hochschulen als innovatives Instrument zur Förderung des studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchses zu verstetigen und Gleichstellungspolitik als Kriterium der Qualitätssicherung an Hochschulen nachhaltig zu etablieren.

Die Autorin:

Astrid Franzke, Studium der Philosophie (1976-1981) und Promotion zum Dr. phil. (1985) an der Universität Leipzig, Tätigkeit als Referentin der Gleichstellungsbeauftragten der Universität Leipzig (1991-1996), seit 1997 Bearbeitung verschiedener Forschungsprojekte im Bereich der Frauen-, Geschlechter- und Evaluationsforschung, seit 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin in Mentoringevaluationsprojekten der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter

