

Wilhelmshaven

Emden

Oldenburg

Lüneburg

## Mentoringprojekte für Frauen an niedersächsischen Hochschulen

Vechta

Osnabrück

Hannover

Braunschweig

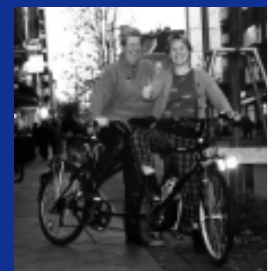
Hildesheim

Wolfenbüttel

Clausthal-Zellerfeld

Göttingen

– Zusammenfassung –



## Inhalt

Evaluierte Mentoringprojekte für Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen _____	3
Ziele _____	4
1. Inhaltsanalyse der Mentoringkonzepte _____	5
2. Strukturelle Veränderungspotentiale von Mentoring als Instrument zur Frauenförderung _____	7
3. Implementierungsempfehlungen _____	12


Das Projekt **„Evaluation der Mentoringprojekte für Frauen an niedersächsischen Hochschulen“** wurde vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) mit einer Laufzeit von 15 Monaten (15.10.2001-14.01.2003) gefördert. Es ist ein Projekt der Landeskonferenz niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF), angesiedelt am Zentrum für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung der Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen und der Universität Hildesheim.

## Impressum

Dr. Astrid Franzke  
**Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen**  
**– Zusammenfassung –**

**Herausgeberin:**  
 Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF)

April 2003

**Projektförderung:**  
 Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

**Kontaktadresse:**  
 Geschäftsstelle der LNHF  
 Gleichstellungsbüro der Universität Hannover  
 Wilhelm-Busch-Straße 4  
 30169 Hannover  
 Fon: 051.762-4016  
 Fax: 0511.762-3564  
 lnhf@gsb.uni-hannover.de  
 http://lnhf.gwdg.de



# Evaluierete Mentoringprojekte für Frauen in naturwissenschaftlich- technischen Bereichen

<p>Einrichtung Universität Hannover </p> <p>Projekt Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft – 2001 -</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen Doktorandinnen Habilitationen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.01.01 bis 31.12.01</p>	<p>Einrichtung Universität Hannover </p> <p>Projekt Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft – 2002 – Schülerinnenmentoring</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen Doktorandinnen Habilitationen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.07.02 bis 30.06.03</p>	<p>Einrichtung </p> <p>Projekt Mentoring für Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen Absolventinnen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.01.01 bis 31.12.03</p>
<p>Einrichtung  Fachhochschule Oldenburg University of Applied Sciences Ostfriesland Wilhelmshaven</p> <p>Projekt Women@TEC</p> <p>Zielgruppen Studentinnen Absolventinnen Habilitationen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.03.01 bis 31.08.02</p>	<p>Einrichtung  TU-Braunschweig Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel University of Applied Sciences Braunschweig School of Art Hochschule für Bildende Künste Braunschweig</p> <p>Projekt STEP IN! Mentoring &amp; Mobilität</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen Nach Nachwuchswissenschaftlerinnen Lehrende</p> <p>Projekt-laufzeit 01.01.01 bis 31.12.03</p>	<p>Einrichtung </p> <p>Projekt Mentoring-Baukasten-System</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen Absolventinnen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.01.01 bis 31.12.03</p>
<p>Einrichtung University of Applied Sciences Fachhochschule Nordostniedersachsen  Weserburg Bielefeld Südwestfalen</p> <p>Projekt FRA.ME-FrauenMentoring</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.06.01 bis 31.05.04</p>	<p>Einrichtung Fachhochschule University of Applied Sciences Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven </p> <p>Projekt Mentoring für Schülerinnen und Studentinnen</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.12.01 bis 31.05.03</p>	<p>Einrichtung  Fachhochschule Osnabrück University of Applied Sciences</p> <p>Projekt Mentoring-Programm zur Stei- gerung des Anteils von Frauen in naturwissenschaftlich- technischen Studiengängen</p> <p>Zielgruppen Schülerinnen Studentinnen Absolventinnen</p> <p>Projekt-laufzeit 01.04.01 bis 31.03.03</p>

**Ziel** der externen Evaluation ist es, die strukturellen und regionalen Bedingungen und Potentiale dieser Mentoringprojekte über eine Bestands- und Strukturanalyse herauszuarbeiten, zu dokumentieren und deren Impulse für die Frauenförderung darzustellen.

Die nachfolgend zusammengefassten Evaluationsergebnisse wurden in Anwendung folgender Methoden der Sozialforschung erzielt:

- ✘ Dokumentenanalyse der neun Mentoringkonzepte (Rahmendaten, Ziele/Zielgruppen, Programmbausteine, Organisationsstruktur, strukturelle Besonderheiten, Implementierung)
- ✘ Leitfadengestützte Interviews mit 16 Akteurinnen im Mentoringprozess (Initiatorinnen und Projektkoordinatorinnen)
- ✘ Inhaltsanalyse der vier schriftlich vorliegenden projektinternen Evaluationen (Ziele, Instrumente, Zielerreichung)
- ✘ Schriftliche Nacherhebung durch offenen Fragebogen mit Rücklauf aus sieben Projekten (Ergebnisüberprüfung, Entwicklungstrends)



# I. Inhaltsanalyse der Mentoringkonzepte

Die Inhaltsanalyse der Mentoringkonzepte identifiziert neben dem gemeinsamen Grundkonsens das differenzierte Profil der Projekte (vgl. obige Übersicht: Unterschiede in Zielgruppen, Beginn, Laufzeit, beteiligten Hochschultypen).

Das **Instrument „Mentoring“** wird als sehr individuell beschrieben, das in einem intensiven, professionell organisierten Beratungs- und Förderzusammenhang neben beruflichen Belangen, individuelle Kompetenzentwicklung und persönliche Lebensplanung einschließt. Es bleibt einem ausgewählten Teilnehmerinnenkreis vorbehalten und setzt auf qualitative Aspekte.

Institutionell sind alle Mentoringprojekte bei den Frauenbeauftragten/Frauenbüros angesiedelt. Sie basieren auf einem mehrjährigen **Erfahrungshintergrund** in der Anwendung von Instrumenten zur **Geschlechtergleichstellung** und profitieren von den aufgebauten Netzwerkstrukturen. Mentoring wird als eine wichtige Ergänzung, nicht Ersetzung, bestehender Frauenförderinstrumente betrachtet und eingesetzt. Niedersächsische Hochschulen verfügen, bis auf wenige Ausnahmen, über keine Erfahrungen mit formellem „Mentoring“. Bezogen auf die Zielgruppe Frauen wird es erstmals angewendet.

Alle Mentoringprojekte für Frauen setzen an **Schnittstellen** zur beruflichen Neuorientierung an. Sie suchen diese Übergänge durch konkrete Förderbeziehungen zu erleichtern, Entscheidungsprozesse zu qualifizieren: von der Schule ins Studium, bei der Suche von Diplomarbeitsthemen, vom Studium in die Wissenschaft oder in die berufliche Praxis, von der Promotion zur Habilitation oder in die Wirtschaft/Behörde.

Die Mentees kommen aus einem breiten naturwissenschaftlich-technischen bzw. technikbezogenen **Fächerspektrum** u.a.: Bauingenieur- und Vermessungswesen, Architektur, Landschaftsökologie, Physik, Chemie, Informatik, Geographie, Biologie/Botanik, Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau, Automatisierungstechnik, Wasserwirtschaft, Umwelttechnik, Werkstoff- und Verfahrenstechnik, Agrarwissenschaften, Elektrotechnik.

Die Mentoringprojekte sind intern und extern unterschiedlich stark **vernetzt**. Intern wird vor allem mit der Zentralen Studienberatung und der Zentralen Weiterbildungseinrichtung kooperiert. Bis auf ein Projekt, haben alle Projekte externe Kooperationen. Fachhochschulen verfügen durch ihr anwendungsorientiertes Profil über vielfältige Praxiskontakte. Allerdings konnten die bestehenden Praxiskontakte der Einrichtung für das Mentoringprojekt nicht unmittelbar verfügbar gemacht werden.

Die **regionalen Einbindungen** des Mentoring differieren nach Standortfaktoren und Zielgruppen. Schülerinnenprojekte haben zahlreiche Kooperationen zu Schulen und außerschulischen Bildungsangeboten. Studentinnen-, Absolventinnen- und Doktorandinnenprojekte orientieren sich in die Hochschule hinein, suchen aber auch die Kooperationen in den Wirtschaftsraum, um die beruflichen Perspektiven zu erweitern.

Die **Zugangsvoraussetzungen** für die **Mentees** (alle weiblich) sind vielfältig gestaltet. Sie reichen von ganz offen, über persönliches Ansprechen, förmliche Ausschreibungen (Bewerbungen) bis hin zu dezidierten Auswahlverfahren (Fragebögen, Interviews, Selbstauskünfte, Assessment Center).



„**Geschlecht**“ heißt eine Zugangsvoraussetzung für die Mentorinnen/Mentoren. Vier Projekte lassen nur Mentorinnen zu, vier Projekte arbeiten mit **Mentorinnen und Mentoren**. Ein Projekt ist in Bezug auf diese Frage noch nicht auswertbar. Die Mentorinnen/Mentoren repräsentieren ein breites Spektrum naturwissenschaftlich-technischer Fachdisziplinen, Karrierestufen und einen unterschiedlichen berufspraktischen Hintergrund. Es sind dies: Studentinnen, Frauen und Männer aus Wirtschaft, Behörden und Wissenschaft (Diplomandinnen, Doktorandinnen, Habilitandinnen, Professorinnen/Professoren).

Die Projekte arbeiten mit verschiedenen Anreizsystemen für Mentorinnen/Mentoren. Studentische **Mentorinnen** werden über Hilfskraftverträge bezahlt und können eventuell dadurch Studienleistungen erbringen. Fachhochschulen besitzen, bedingt durch ihre praxisorientierte Ausbildung, offensichtlich größere Möglichkeiten der Anerkennung solcher Leistungen als Studienleistungen, als Universitäten.

Vier Projekte bieten ein klassisches **One-to-one-Mentoring** mit dem Kernstück der Tandembeziehung an. In einem Fall wird das Mentoring als Triple-Beziehung (zwei Mentorinnen/Mentoren und eine Mentee) ausgestaltet, um zu überprüfen, ob sich aus dieser Konstellation andere Effekte ergeben. Zwei Projekte gestalten die Arbeit in Zwei-zu-eins-Beziehungen (eine Mentorin/ein Mentor und zwei Mentees). Ein Projekt entschied sich für das Erstellen eines über Internet verfügbaren Studienwegweisers, um allgemeine Zugangsbarrieren von Schülerinnen und Schülern abzubauen. Von einem Projekt liegen keine diesbezüglichen Angaben vor.

Nahezu alle Mentoringprojekte haben ein differenziertes **Rahmenprogramm** für Mentees zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen: Verhandlungsführung, Rhetorik, Teamarbeit, Projektmanagement, Präsentations- und Moderationstechniken, Self-Marketing, Zeit- und Konfliktmanagement, Kommunikations- und Bewerbungstraining, Karriereplanung. Für Mentorinnen/Mentoren sind Seminare zu ihren Aufgaben und Kompetenzen, zu Coaching- und Beratungskompetenzen und zu Möglichkeiten/Grenzen von Mentoring vorgesehen. Die Universitäten unterbreiten hier umfangreichere Angebote als die Fachhochschulen.

Integriert in das Mentoring bieten fünf Projekte Qualifikationsseminare zu **Frauen- bzw. Geschlechterthemen** an: Gender-Trainings und das Thema „Frauenpolitik und Frauenförderung“. Je stärker Themen an der Schnittstelle von Naturwissenschaften und Gender bearbeitet werden, desto genauer gelangen Probleme der strukturellen Frauendiskriminierung in den Blick. Sie bilden aber eher die Ausnahme. Universitäre Projekte haben hier größere Potentiale. Alle Mentoringkonzepte, die nur Mentorinnen zulassen, enthalten Reflexionen auf die Geschlechterhierarchie.

In Abhängigkeit von der Verbindlichkeit des Mentoring (lose Arbeitsbeziehung, vertragliche Vereinbarung) ist der **Abschluss** für die Mentees gestaltet. Die Modelle reichen von offen, Anerkennung als Arbeitsgemeinschaft für Schülerinnen mit Eintrag ins Zeugnis, über Teilnahmebescheinigung, Zertifikat bis hin zum Mentoringbrief. Am häufigsten wird mit Teilnahmebescheinigungen und Zertifikaten gearbeitet.

## 2 Strukturelle Veränderungspotentiale von Mentoring als Instrument zur Frauenförderung

Trotz heterogener Ausgangslage in den regionalen und institutionellen Bedingungen haben die Mentoringprojekte nicht nur durch die Mentees, sondern auch durch die Mentorinnen/Mentoren und die Institution eine überaus hohe Akzeptanz erfahren.

### Wo liegen die Ursachen für die hohe Akzeptanz des Mentoring in der Institution?

#### X Finanzierung des Mentoring durch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur

Als entscheidende Grundlage für die Durchführung des Mentoringprogramms wird die Finanzierung durch das MWK hervorgehoben, die Voraussetzung für die Bereitschaft der Hochschule zur Kofinanzierung ist. Diese ministerielle Förderung ist zudem prägend für den hohen Status den das Mentoringprojekt in der Einrichtung genießt.

#### X Unterstützung der Leitungsebene

Bereits im Vorfeld des Mentoringprojekts sollte sich der Unterstützung der Hochschule und ihrer Ressourcen sowie der konkreten Einbindung der Hochschulleitung (z.B. über Beteiligung, Vorsitz im Beirat) versichert werden (Top-down-Strategie). Mit Unterstützung der Hochschul-, Instituts- bzw. Fachbereichsleitungen wird eine optimale und effiziente Nutzung der hochschulinternen Infrastruktur möglich.

#### X Vielfältige Kooperationen in die Region

Die Mentoringprojekte transportieren den konzeptionell verankerten Vernetzungsgedanken durch eine Vielfalt von Kooperationen in die Region, knüpfen

personelle und institutionelle Netzwerke. Diese Arbeitsbeziehungen betreffen in Abhängigkeit von der Zielgruppe des Mentoring: Privatwirtschaft, Stadtverwaltungen, andere Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Kammern, berufliche Interessenverbände, Schulen, außerschulische Bildungseinrichtungen.

#### X Stabile Zusammenarbeit mit anderen Hochschulinstitutionen

Die Mentoringprojekte praktizieren, getragen von der Unterstützung durch die Hochschulleitungen, verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Einrichtungen der Hochschule: Zentrale Studienberatung, Zentrale Einrichtung für wissenschaftliche Weiterbildung, beteiligte Fachbereiche/Institute/Dekanate, Studienkommissionen, Studierendenbindung (Alumni), Rechenzentrum, Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Auf diese Weise gelingt es, unterschiedliche Fachkompetenzen (z.B. Expertinnen/Experten für Bildung, für Frauenförderung, für Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses) und Interessenlagen der eigenen Institution (z.B. im Wettbewerb um Standortvorteile und Studentinnen) zusammenzuführen.

#### X Innovatives Projekt

Mentoring ist ein innovatives Konzept, das traditionell mit einer erfolgreichen Umsetzung im Bereich der Wirtschaft verknüpft wird, von daher außerordentlich positiv besetzt ist und mit dem sich die Hochschulen nach außen als Kooperationspartner empfehlen können.

#### X Exklusives Angebot

Mentoring wird als ein modernes und exklusives Förderangebot im Bereich der Chancengleichheit

zur beruflichen und persönlichen Qualifizierung an den Hochschulen eingesetzt. Mentoring setzt auf qualitative Effekte.

#### **X Nicht explizit als Frauenförderprogramm ausgewiesen**

Das Mentoring wird nicht explizit als Frauenförderprogramm ausgewiesen, mit dem häufig eine Defizitförderung intendiert wird, womit Vorbehalte selbst unter Frauen verbunden sind. Durch die Projekte werden vielmehr die jeweiligen Zielgruppen von Frauen direkt angesprochen und deren Chance zur Qualifizierung ausgewiesen.

#### **Welche strukturellen Veränderungen und Impulse für die Frauenarbeit an Hochschulen konnten erreicht werden?**

Die Frauenbüros erweitern ihre Vielfalt der Förderinstrumente, Kooperationen (intern und extern) und Arbeitsfelder. Sie verzeichnen einen deutlichen Imagegewinn durch ein innovatives Angebot zur Qualitätssicherung mit neuen Arbeitsbeziehungen zu den beteiligten Fachbereichen, Instituten, Fachbereichsleitungen, Institutsdirektorinnen/-direktoren, Dekaninnen/Dekanen. Frauen erkennen schrittweise den Nutzen von Netzwerken und sind bereit, in diese zu investieren.

Die realisierten Implementierungsansätze von Mentoring und die konkreten Impulse für die Frauenarbeit an den Hochschulen sind facettenreich:

#### **X Verankerung in Frauenförderplänen und Strukturentwicklungsplänen**

Mehreren Projekten ist es gelungen, Mentoring als ein Instrument zur Frauenförderung in die

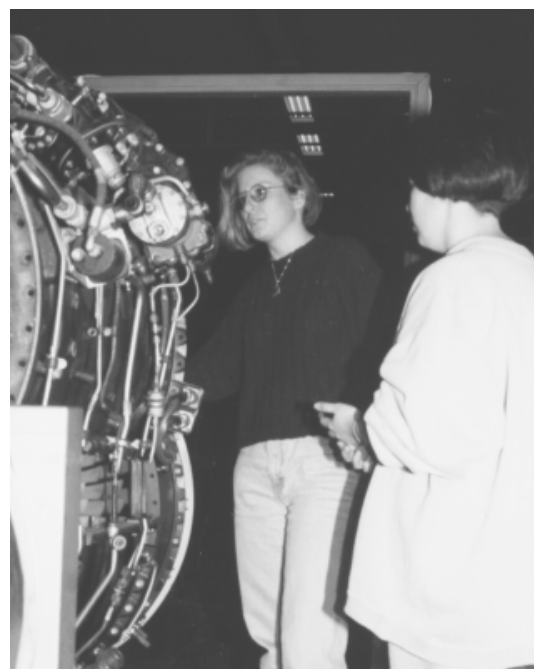
Frauenförderpläne (zentral/dezentral) und in die Strukturentwicklungspläne aufzunehmen. Damit gehen sie einen wichtigen Schritt im Sinne der Nachhaltigkeit.

#### **X Verzahnung mit anderen Instrumenten der Frauenförderung**

Mentoring gelangt nicht isoliert zum Einsatz. Es steht in der Kontinuität anderer Förderansätze für Frauen. So wurde es in einigen Projekten z.B. in den Girlsday, in Studieninformationstage und die Sommeruniversität eingebunden.

#### **X Intensivierung bzw. Neuaufbau von Kooperationen in die Region**

Durch die Mentoringprogramme werden z.T. völlig neue Arbeitsbeziehungen in die Region hinein aufgebaut, zu Betrieben, Schulen, zur Elternschaft, zum Arbeitsamt und Arbeitskontakte mit Frauenbeauftragten der Stadtverwaltung reaktiviert bzw. intensiviert.





### **X Impulse für Partnerorganisationen**

Partnerorganisationen, mit denen im Rahmen des Mentoring kooperiert wird, beabsichtigen selbst ein eigenes Mentoringprogramm nach dem Vorbild zu entwickeln.

### **X Andere Wahrnehmung von Frauenarbeit in der eigenen Institution**

Die Vielfalt und Attraktivität der Arbeitsfelder konnte sichtbar gemacht werden. Die männlich geprägte Hochschulöffentlichkeit reagiert sensibler und kooperativer auf Frauenförderung. Positive Veränderungen in der Wahrnehmung von Frauenarbeit vermelden vor allem die Fachhochschulen.

### **X Aufnahme in Careerservice der Hochschule**

Ein Projekt wurde in den Careerservice der Hochschule aufgenommen, womit das Mentoring breiteren Zielgruppen verfügbar gemacht wird.

### **X Integration in Reformfachhochschulprojekt**

Ein Mentoringprojekt erreichte die Integration in das Reformfachhochschulprojekt.

### **X Anregungen für neue Projekte**

Vor dem Erfahrungshintergrund des Mentoring sind Anregungen für die Planung von Schulprojekten entstanden, die zielführender Schwerpunkte und Organisationsformen der Arbeit mit Schülerinnen, Schulen, außerschulischen Bildungseinrichtungen gestalten können. Impulse für die Planung von Marketingprojekten des Frauenbüros sind ebenfalls aus den zahlreichen Kooperationen hervorgegangen.

### **Welche strukturellen Defizite sind aufgetreten?**

Der kreative Umgang mit den nachfolgend genannten Defiziten lässt die strukturellen Potentiale und Innovationen der Mentoringprojekte erkennbar werden.

### **X Gewinnen von Mentees und Mentorinnen/Mentoren**

Mehrere Projekte berichten von der Schwierigkeit am Projektbeginn, Interessierte zu finden, sowohl Mentees als auch Mentorinnen/Mentoren: Es kam nicht so viel Rücklauf, wie erwartet. Ursachen sehen sie im geringen Wissen über Mentoring (Anforderungen für Mentees/Mentorinnen/Mentoren, Ziele) aber auch in verfügbaren Zeitpotentialen und Vorbehalten.

### **X Überlastungssituation der Professorinnen**

Wegen der Vorbildwirkung sind die Mentoringprojekte bemüht, möglichst viele qualifizierte Frauen in Führungspositionen aus der eigenen Hochschule zu gewinnen. Hinderlich wirkt sich dabei die äußerst geringe Anzahl der Professorinnen in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen und an einigen Institutionen auch der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen aus und die dadurch bedingte Überlastungssituation der vorhandenen Frauen.

### **X Defizite in der regionalen Strukturentwicklung**

Als Herausforderung erweist sich die Durchführung von Mentoringprojekten in strukturschwachen Regionen, weil dadurch zum Teil erhebliche Anfahrtswege für die Mentorinnen/Mentoren und

die Mentees entstehen, die die begrenzten Zeitressourcen stark belasten, aber auch die Kostenfrage betreffen.

#### **X Hochschule mit mehreren Standorten**

Strukturelle Hindernisse treten bei Hochschulen mit mehreren Standorten auf. Durch die räumliche Entfernung ist der Organisations- und Koordinationsaufwand der Mentoringbeziehungen sehr viel höher als an Hochschulen mit nur einem Standort, in einer Großstadt mit Großbetrieben und dementsprechenden kurzen Wegen. Besonders für die Organisation des übergreifenden Rahmenprogramms stellen sich in diesen Fällen Schwierigkeiten, gemeinsame Termine und Orte für Mentees und Mentorinnen/Mentoren zu finden.

#### **X Personelle und sächliche Ausstattung des Programms**

Angesichts vorhandener Durchführungserfahrungen werden von einigen Projekten die sächliche und personelle Ausstattung und die Kofinanzierung durch die eigene Institution als strukturelles Problem angesprochen. Dies tritt insbesondere bei den Mentoringprojekten auf, die mit mehreren anderen Hochschulen kooperieren und bei Einrichtungen in strukturschwachen Regionen. Solche Defizite werden teilweise durch verstärktes Engagement der Initiatorinnen, der Projektkoordinatorinnen und der Mobilisierung aller Ressourcen der Frauenbüros kompensiert. Für die Planung des Folgedurchlaufs müssen in einigen Fällen, um den eigenen Ansprüchen gerecht werden zu können, Konsequenzen gezogen werden, was den Wegfall einzelner Programmbausteine und/oder eine Reduzierung der Anzahl der Mentoringpaare nach sich zieht.

### **Wo sehen die Akteurinnen Veränderungsbedarf in der Durchführung ihres Mentoringprojekts?**

#### **X Vorbereitungszeit**

Zur Installierung erfolgreicher Mentoringprojekte in den Institutionen sind auf Grund des qualitativen Ansatzes und der Kooperation mit verschiedenen internen und externen Akteurinnen/Akteuren intensive Vorbereitungsarbeiten einzuplanen. Mentoringprojekte sind sehr zeit- und arbeitsaufwändig in der Vorbereitung, das betrifft insbesondere den Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen. Sie erfordern eine straffe Planung und ergebnisorientierte Umsetzung, für die mehr als drei Monate vorzusehen sind.

#### **X Intensivere Öffentlichkeitsarbeit**

Veränderungsbedarf signalisieren einige Projekte bezüglich der Werbung der Mentees und Mentorinnen/Mentoren. Noch zielführender und intensiver sind die Werbestrategien zu gestalten. Zielgruppen sind lukrative Angebote zu machen und konkret anzusprechen. Die Zeitintensität ist zu bestimmen. Detaillierte Informationen zum Profil der Mentees/Mentorinnen/Mentoren sind nötig. Der Trend geht weg vom offenen Zugang des Mentoring hin zu transparenten Bewerbungs- und Auswahlverfahren für die Akteurinnen/Akteure. Einzelgespräche mit den potentiellen Mentorinnen/Mentoren haben sich bewährt, schriftliche Selbstauskünfte von Mentees/Mentorinnen/Mentoren scheinen wichtig zu sein.

#### **X Präzisierung des Begleitprogramms**

Ein differenziertes und an den Bedarfen der Beteiligten orientiertes Begleitprogramm hat sich als

günstig erwiesen. Seminare sind als fester und verbindlicher Bestandteil anerkannt, die auch als Reflexionsmöglichkeit bedeutsam sind. Einige Projekte machen auf Erfahrungen aufmerksam, die sie veranlassen, noch genauer hinzuschauen, welche Angebote für die jeweiligen Zielgruppen tatsächlich gebraucht werden, wo, bei welchen Themen es sinnvoll ist, gemeinsame Veranstaltungen mit verschiedenen Zielgruppen von Mentees bzw. auch mit Mentees und Mentorinnen/Mentoren zusammen zu organisieren.

#### **X Stärker über die Personen in die Strukturen hineingehen**

Eine Veränderungsoption wird darin gesehen, neben der personellen Ebene, die strukturelle Dimension in den Blick zu nehmen, d.h. die Fachbereiche und Partnereinrichtungen als Institutionen stärker anzusprechen und in das Programm einzubeziehen, um größere Effekte für Kooperationen zu haben. Einerseits kann den Mentorinnen/Mentoren der Rückhalt in ihrer eigenen Institution für diese Tätigkeit gestärkt werden, die sie in der Regel nicht nur unentgeltlich, sondern häufig außerhalb ihrer Arbeitszeit ausüben. Andererseits können sich so neue Perspektiven zur Initiierung von Mentoringprozessen in ihrer eigenen Einrichtung eröffnen.

#### **X Aufbau von Netzwerken und Infrastrukturen**

Die Netzwerkbildung nimmt einen herausgehobenen Stellenwert ein. Dabei geht es nicht nur um Netzwerke zwischen Mentees und Mentorinnen/Mentoren, sondern auch um solche zwischen den Mentees untereinander, die eine interdisziplinäre Dimension haben und zwischen Mentorinnen/Mentoren verschiedener Institutionen. Gerade

letzteres ist für Frauen in Führungspositionen keine Selbstverständlichkeit, da sie wenig Möglichkeiten haben, sich mit Frauen in ähnlichen Positionen zwanglos über berufliche und persönliche Lebensplanungen auszutauschen und sich in dieser Situation häufig als sehr einsam empfinden.

#### **X Formelles Mentoring bedarf der Koordinierung**

Die Durchführungserfahrungen belegen, formelle Mentoringprojekte bedürfen der Koordinierung, intensiven Begleitung und Beratung von Mentees und Mentorinnen/Mentoren über den gesamten Prozess der Laufzeit, die nicht „nebenbei“ zu bewältigen ist. Dazu sollte eine Stelle eingerichtet werden, die Koordinierungs- und Unterstützungsaufgaben abdeckt und mit zusätzlichen Sachmitteln ausgestattet ist. Eine feste Ansprechperson, die kontinuierlich zur Verfügung steht und die Durchführung des Programms in Händen hält, ist erforderlich. Zu ihren Aufgaben zählt es, ein hohes Maß an Flexibilität zu entwickeln, um auf Wünsche und Interessenlagen der Beteiligten im Rahmen des Programmziels reagieren zu können.



## 3. Implementierungsempfehlungen

Implementierungsbemühungen sind Bestandteil aller Mentoringkonzepte. Die größten Implementierungshindernisse werden in den knappen Ressourcen der Hochschulen gesehen, wobei sich alle Hochschulen mit z.T. beachtlichen Eigenmitteln beteiligen (zwischen 6.100 Euro und 58.800 Euro).

### **X Fortführung des formellen Mentoring**

Das Land Niedersachsen hat in den Hochschulen erstmals ein Programm zur Finanzierung von Mentoringprojekten für Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen aufgelegt, das sehr erfolgreich verläuft. Die Fortführung des Programms sollte unbedingt gewährleistet werden, um weiteren Frauen dieses Angebot offerieren zu können und um die Implementierungsbemühungen, die es in den Hochschulen gibt, weiter zu unterstützen.

### **X Förderprogramm mit Gestaltungsspielraum**

Die Mentoringprojekte unterscheiden sich nach den regionalen und strukturellen Potentialen (Großstadt-Kleinstadt; strukturstarke/strukturschwache Region), den tradierten Modellen im Bereich der Frauenförderung/Herstellung von Chancengleichheit und den personellen Ressourcen (Frauenanteil unter Studierenden, im wissenschaftlichen Personal) sehr deutlich. Das niedersächsische Förderprogramm sollte daher weit gefasst bleiben, um Mentoring in unterschiedlichen Formen zuzulassen, wodurch die spezifischen Potentiale vor Ort nutzbar gemacht und das Programm an die konkreten Bedingungen angepasst werden kann.

### **X Hochschulen interessieren**

Zur Verstärkung der Implementierungsbasis sollte das Programm weiterhin die finanziellen Beteiligungen der Hochschulen einfordern und geprüft werden, ob die Hochschulen über ein differenziertes Anreizsystem (strukturell, finanziell, symbolisch) noch stärker interessiert und zu kreativen Lösungen herausgefordert werden können.

### **X Erweiterung des Mentoring auf andere Wissenschaftszweige**

Das bisherige Mentoringprogramm setzt den Schwerpunkt auf Mentoring in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen. Er sollte beibehalten werden. Zu überlegen ist, ob eine Erweiterung auf Förderung von Promovendinnen und Habilitandinnen geistes- und sozialwissenschaftlicher Fächer erfolgen kann, da der Frauenanteil in Führungspositionen auch in diesen Bereichen gering ist und ein expliziter Förderbedarf besteht.

### **X Externe Evaluation weiterführen**

Die derzeit laufenden Projekte sollten bis zu ihrem Abschluss weiter extern evaluiert werden, um detaillierter als dies bisher möglich war, die strukturellen/organisationalen Potentiale von Mentoring und ihre Optionen für die Herstellung von Chancengleichheit auszuloten. Bundesweit gibt es hierzu kaum Untersuchungen. Präzisierungen sollten die Zielgruppenspezifika und die Perspektivenvielfalt betreffen. Über Qualitätsstandards der internen Evaluationen und Implementierungsstrategien wären weitreichendere Aussagen zu erwarten.