

## Mentoring : Beziehungen zur Nachwuchsförderung

Höppel, Dagmar

2000

<https://doi.org/10.25595/1726>

Veröffentlichungsversion / published version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Höppel, Dagmar: *Mentoring : Beziehungen zur Nachwuchsförderung*, in: Freiburger FrauenStudien : Zeitschrift für interdisziplinäre Frauenforschung, Jg. 6 (2000) Nr. 1, 227-241. DOI: <https://doi.org/10.25595/1726>.

Diese Publikation wird zur Verfügung gestellt in Kooperation mit dem Verlag Barbara Budrich.

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>

## Mentoring – Beziehungen zur Nachwuchsförderung

Nachwuchsförderung im Wissenschaftsbereich ist eine schwierige Aufgabe. Eine Vielzahl von Prüfungen und Begutachtungen erfolgen auf dem Weg zu den akademischen Spitzenpositionen. Nachwuchsförderung ist dabei in besonderem Maße Aufgabe der Professorinnen und Professoren. Sie haben den Auftrag, herauszufinden und darüber zu entscheiden, wer am besten für eine akademische Laufbahn geeignet ist – und letztlich entscheiden sie darüber, wer am Ende einen Ruf auf eine Professur erhält. Ihnen obliegt grundsätzlich die Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs.

Die Zahl der Frauen in den Spitzenpositionen der C4- und C3-Professuren (8,3 %) und die Anzahl der Wissenschaftlerinnen mit festen Stellen im Mittelbau (24,2 %) hat sich trotz Frauenförderplänen an den Hochschulen und zahlreicher frauenfördernder Maßnahmen im Wissenschaftsbereich in den letzten 10 Jahren kaum erhöht. Während früher häufig als Erklärung behauptet wurde, 'Frauen streben nicht nach einer wissenschaftlichen Karriere' und 'der Frauenanteil unter den Studierenden sei noch zu gering', kann diese Argumentation heute nicht mehr aufrechterhalten werden. In zahlreichen geistes- und sozialwissenschaftlichen Studiengängen sowie in den meisten Lehramtsstudiengängen studieren überwiegend Frauen. Seit 1997 beträgt der Anteil der Frauen unter den Erstsemestern mehr als 50 %. In den wissenschaftlichen Spitzenpositionen sind Frauen jedoch nach wie vor kaum zu finden. Er ist bei den Professuren momentan sogar rückläufig. Zwar ist bei den Habilitandinnen beispielsweise die Anzahl der Habilitationen (1998) in Baden-Württemberg gegenüber dem Vorjahr gleichgeblieben. Ihr prozentualer Anteil hat sich jedoch verringert (15,3 %; 1, 1999). Frauen scheinen nach wie vor an die sogenannte 'gläserne Decke'<sup>1</sup> zu stoßen (2, 1997).

Die aktuelle Situation des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses lässt klar erkennen, dass nach wie vor enorme Anstrengungen erforderlich sind, um ihren Anteil in den nächsten Jahren spürbar zu erhöhen. Eine mögliche Strategie, mehr Frauen den Zugang zu Führungspositionen zu öffnen, ist das Mentoring. Untersuchungen darüber, weshalb es selbst hochqualifizierten Wissenschaftlerinnen nicht gelingt, Zugang zu Führungs- und Spitzenpositionen zu erhalten, ließen erkennen, dass es neben der fachlichen Qualifikation Mechanismen in Organisationen gibt, die darüber entscheiden, wer voran-

kommt und wer nicht. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Funktion der Mentorin oder des Mentors zu.

## Was ist Mentoring?

Der Begriff des 'Mentorings' geht auf die griechische Mythologie zurück. Odysseus bat einen griechischen Gebildeten Namens Mentor, sich seines Sohnes Telemachos anzunehmen und ihn während seiner Abwesenheit zu erziehen. Nur am Rande sei hier angemerkt, dass Mentor der griechischen Sage zufolge die Inkarnation einer Frau, nämlich Athenas, ist (3, 1998).

Heute wird unter 'Mentoring' verstanden, dass eine geachtete, gebildete Person für eine jüngere, weniger erfahrene Person eine beratende und erzieherische Verantwortung übernimmt (s.a. 4, 1999).

Dabei handelt es sich um:

- eine *one-to-one* Beziehung

In der Regel besteht eine Paarbeziehung zwischen zwei Personen, in Ausnahmefällen können auch mehrere Personen an der Mentoring-Beziehung beteiligt sein;

- Es geht dabei um

die Unterstützung der Karriere und die persönliche Entwicklung einer anderen Person – der Mentée. Die Unterstützung erfolgt außerhalb der normalen 'Vorgesetzten-Untergebenen'-Funktion;

- Es handelt sich um eine geschützte Beziehung.

Sie wird gezielt aufgebaut. Dabei handelt es sich bei der Funktion der Mentorin um eine Art 'Schutzengel'. Lernen und Experimentieren finden in einem geschützten Raum statt. Potenzielle Fähigkeiten werden entdeckt und neue Kompetenzen können entwickelt werden.

- Ziel ist die Förderung der Mentée zur Bestleistung.

Aufgrund der Erfahrungen der Mentorin oder des Mentors werden die eigenen Leistungen der Mentée entwickelt und die Erfahrungen der Mentorin oder des Mentors für die Mentée nutzbar gemacht.

Bestandteile des Mentorings sind unter anderem:

Das Coaching:

- Die Mentorin als ‘Coach’ vereinbart mit der Mentée konkrete weitere Karriereschritte, die auch schriftlich fixiert werden können. Sie führt aktiv und ermutigt die Mentée, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die Zukunft zu entwickeln.

Das Ratgeben:

- Die Mentorin wird der Mentée bei der Lösung von Problemen und beim Treffen von wichtigen Entscheidungen zur Seite stehen.
- Als Vertraute hilft sie der Mentée, auch in größeren Zusammenhängen zu denken und Strategien zur weiteren Entwicklung ihrer Karriere zu entwerfen.

Das Helfen:

- Die Mentorin öffnet den Weg bzw. sie ebnet den Weg, z.B. durch das Weitergeben von einer Telefonnummer oder die Einführung der Mentée bei beruflich wichtigen Personen. Es kann sich aber auch um die erste Durchsicht eines Manuskripts handeln.

Die Netzwerkarbeit:

- Die Mentorin als ‘Netzwerkerin’ lehrt die Mentée die informellen Kontakte außerhalb ihres eigenen Arbeitszusammenhangs zu nutzen. Sie lehrt sie, vorhandene Möglichkeiten zu erkennen bzw. weitere Möglichkeiten zu erschließen.

Eine Mentoring-Beziehung beruht in der Regel auf einer wechselseitigen Verpflichtung beider Seiten. Übergeordnetes Ziel ist, dass die Mentée die bestmögliche Position erreicht, die ihren Fähigkeiten und ihrer Qualifikation entspricht. Es können jedoch auch Teilziele vereinbart werden, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. Beispielsweise kann es darum gehen, die Anzahl der Publikationen und Vorträge auf internationalen Kongressen innerhalb der nächsten drei Jahre zu erhöhen. Beide, Mentée und Mentorin, werden angehalten, den Bezug zu den vereinbarten Zielen nicht zu verlieren. Nur so kann zu einem späteren Zeitpunkt festgestellt werden, ob die Mentoring-Beziehung zielgerichtet zu mehr Erfolg geführt hat. Von entschei-

dender Bedeutung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung ist dabei, dass die 'Chemie' zwischen der Mentée und ihrer Mentorin stimmt.

Die Mentée profitiert vom Know how der Mentorin als Expertin, vor allem wenn es um die Weichenstellung für ihren weiteren Karriereweg geht. Sie gewinnt durch die Unterstützung der Mentorin an Selbstvertrauen und lernt sich besser in der Scientific community zu positionieren. Die Mentorin profitiert durch den Kontakt zu der Jüngeren, sie lernt deren Sichtweise kennen und erhält damit auch die Möglichkeit, die eigenen Positionen zu reflektieren.

## **Grenzen des Mentoring**

Nachdem kurz die wesentlichen Vorzüge einer Mentoring-Beziehung genannt wurden, sollen im Folgenden auch exemplarisch bestehende Grenzen aufgezeigt werden.

1. In der Regel wählt die Mentorin/der Mentor ihre bzw. seine Mentée. Die Beziehung liegt außerhalb der Kontrolle der Mentée. Meist fehlt ihr auch die Kenntnis zu beurteilen, ob die Ratschläge angemessen und berechtigt sind. Sie muss ihr bis zu einem gewissen Grad blind vertrauen bzw. sich auf ihr Gefühl verlassen.
2. Als 'Mentée' oder Günstling einer Person zu gelten, hat auch einen moralischen Aspekt, vor allem wenn andere im Umfeld feststellen, qualifizierter aber weniger erfolgreich zu sein. Mögliche Folgen, wie 'Missgunst' unter Kolleginnen und Kollegen bleiben dann nicht aus.
3. Sollte die Mentorin, der Mentor in der Wissenschaftsgemeinschaft in 'Unnade' fallen, kann sich dies auch negativ auf die Mentée auswirken.

## **Weshalb 'boomt' Mentoring zu Beginn der Jahrtausendwende?**

Der Wissenschaftsrat, eine Organisation die sich mit der zukünftigen Entwicklung der deutschen Hochschulen befasst, hat vehement bemängelt, dass der wissenschaftliche Nachwuchs in Deutschland zu lange 'abhängig' ist.

Die Abhängigkeit besteht einmal hinsichtlich des Forschungsvorhabens und andererseits hinsichtlich der 'Betreuungsperson'.

Die Abhängigkeit von einer Professorin oder einem Professor besteht beim Forschungsvorhaben beispielsweise darin, dass mitbestimmt wird bzw. mitbestimmt werden kann – und es ist auch ratsam, diese mitbestimmen zu lassen –, was im Habilitationsvorhaben bearbeitet wird.

In den meisten Fällen ist es notwendig, dass die betreuende Professorin oder der betreuende Professor einen Antrag genehmigt, befürwortet und unterstützt. Andere Professorinnen und Professoren wiederum begutachten die eingereichten Anträge. Dies hat zum Ergebnis, dass meistens Forschungsvorhaben, die dem 'Mainstream' entsprechen, das Etikett 'förderwürdig' erhalten. Und Anträge abseits des Mainstreams oder Forschungsansätze, die vielleicht sogar 'innovativ' sind, werden nicht als solche erkannt oder sind vom Scheitern bedroht, da die Gutachtenden das Risiko eines Erfolges oder des Scheiterns nicht abschätzen können. Ihr Ruf als Forscher könnte beispielsweise Schaden nehmen, wenn sie Forschungsprojekte befürworten, die scheitern. Beispielhaft sei hier erwähnt, dass die DFG Mitte der 60er Jahre Forschungsanträge zum Thema Ultraschall-Untersuchungen abgelehnt hat, da dieser technischen Entwicklung keine Zukunft vorausgesagt wurde.

Nachwuchswissenschaftlerinnen, die solche Anträge erfolgreich bei Drittmittelgebern unterbringen möchten, müssen daher nicht nur fachlich überzeugen, sondern sie sollten möglichst auch noch die Gutachtenden von ihrem Vorhaben 'begeistern'.

Es besteht jedoch noch eine zweite Abhängigkeit. Die persönliche Abhängigkeit der Doktorandin oder der Habilitandin von ihrer Betreuerin oder ihrem Betreuer. Bis zum Abschluss der Habilitation, die an deutschen Hochschulen in der Regel mit 40 Jahren erreicht wird, besteht ein starkes persönliches Abhängigkeitsverhältnis. Es betrifft sowohl die fachliche Beurteilung der wissenschaftlichen Arbeit als auch die finanzielle Absicherung, d.h. die Existenzsicherung der Habilitandin. Sich von Zeitvertrag zu Zeitvertrag 'hangelnd' steht sie permanent auf dem Prüfstand, ob sie die Erwartungen erfüllen konnte und somit mit einer Verlängerung rechnen kann. Je höher sie in die Spitzenpositionen aufrücken kann, desto härter wird die Konkurrenz. Beispielsweise kann eine Schwangerschaft dabei all die großen Hoffnungen eines Betreuers oder Ziehvaters in die Karriere seiner Mitarbeiterin zerstören. Dass sich in einem konkreten Fall der Partner bereit erklärt hatte, das Kind zu betreuen, interessierte dabei kaum. Allein die Tatsache der Schwangerschaft genügt mancher Professorin oder manchem Professor, dass eine bislang hochgelobte, aussichtsreiche Kandidatin fallen gelassen und vereinzelt auch anschließend als wissenschaftlich ungeeignet abqualifiziert wird. Es gibt zahlreiche andere Beispiele – das Exempel mit der Schwangerschaft ist eher die Ausnahme, denn es gibt nicht viele Frauen, die es wagen, in der Habilitationsphase Kinder zu bekommen. Ein Verstoß gegen die etablierte Fachkultur kann bereits genügen, um eine hochqualifizierte Nachwuchskraft aus deutschen Universitäten auszuschließen. Es kann sich dabei im übrigen auch lediglich darum handeln, dass eine Nachwuchswissenschaftlerin sich nicht an den im Fach erwarteten '16-stündigen Arbeitstag' hält.

Manche dieser 'Ausgestoßenen' werden in den USA erfolgreich, andere suchen ihren Weg in der freien Wirtschaft. Dass es sich bei diesem Aussondern an deutschen Hochschulen um ein System der 'Bestenauslese' handelt, wird deshalb zunehmend in Zweifel gezogen. Auch die DFG hat dies in ihrem kürzlich vorgelegten Evaluationsbericht bemängelt.

Die Schwierigkeiten und Probleme bei der 'Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses' sind bekannt. Deshalb wird nun als Ziel formuliert, dass die jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen früher die Möglichkeit erhalten, selbständig zu forschen.

Im Hochschulrahmengesetz wurde zunächst die Habilitation als notwendige Voraussetzung für eine Professur abgeschafft. Es genügt nun der Nachweis für 'habilitationsähnliche Leistungen'.

Die DFG hat das EMMY-Noether-Programm aufgelegt: Junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, promoviert und mit ersten Post-doc-Erfahrungen, – und wenn möglich unter 30 Jahren –, erhalten die Möglichkeit eigene Forschungsgruppen aufzubauen. Bei der Begutachtung von Anträgen sollen Peer-Groups, also Personen im gleichen Fach und in ähnlichem Alter ihr Urteil mit abgeben dürfen.

Der junge wissenschaftliche Nachwuchs soll von Mentorinnen und Mentoren unterstützt werden. Konkrete Erfahrungen über die Wirksamkeit des neuen Programms gibt es noch nicht. Es läuft im 1. Jahr und umfasst einen Förderzeitraum von insgesamt 5 Jahren.

Mittlerweile empfehlen weitere Institutionen eine Mentorenschaft:

- die Hochschulrektorenkonferenz in Baden-Württemberg, ein Zusammenschluss aller Rektoren und
- auch unser Wissenschaftsminister in Baden-Württemberg setzt sich dafür ein.

Mentoring boomt also zur Zeit und es ist zu erwarten, dass es in Zukunft noch stärker als 'Allheilmittel' in der Nachwuchsförderung propagiert werden wird.

Weshalb boomt zu Beginn des Jahrtausends ein Mentoring für Frauen – oder anders ausgedrückt: Weshalb haben Frauen 'Mentoring-Beziehungen' nicht früher genutzt?

Vier Punkte sind hier besonders anzusprechen:

1. Mentoring akzeptiert die hierarchischen Strukturen in der Organisation!

Frühere Frauengenerationen haben diese Strukturen vehement abgelehnt, sie wollten die Strukturen verändern, aber nicht Teil von ihnen werden. Sie hatten moralische Bedenken gegen eine Bevorzugung einzelner ('Eliteförderung'). Karriereorientierte Frauen haben diese Vorbehalte nicht mehr, sie sehen sich eher in direkter Konkurrenz mit ihren Mitbewerberinnen und Mitbewerbern.

**2. Heute wollen mehr Frauen an die 'Macht'!**

Sie wollen die bestmögliche Position erreichen und ihre Fähigkeiten einbringen. Sie sind sich ihrer Qualifikation bewusst und wollen diese auch in den Organisationen nutzbringend verwenden. Sie scheuen sich nicht, Unterstützung bei Dritten zu suchen.

**3. Organisationssoziologische Untersuchungen fundieren die Bedeutung des Mentoring. Sie zeigen, dass persönliche, informelle Kontakte auch in den Rekrutierungsprozessen der wissenschaftlichen Einrichtungen eine wichtige Rolle spielen (4, 1998). Junge Frauen, die sich eine Mentorin oder einen Mentor suchen, möchten dem 'Old-Boys-Network' etwas entgegensetzen. Sie wollen nicht länger an die 'gläserne Decke' stoßen.**

**4. Zehn Jahre institutionelle Frauenförderung durch Frauenbeauftragte, Gleichstellungsgesetz, Frauenförderpläne und Appelle haben nicht zu sichtbaren Erfolgen geführt.**

Bevor nun das *MuT – Mentoring und Training*-Programm der *LaKoF* Baden-Württemberg vorgestellt wird, wird noch auf die Besonderheiten des Cross-Gender-Mentoring eingegangen, im Hinblick auf die Unterschiede, die sich ergeben, je nachdem, ob eine Frau als Mentorin oder ein Mann als Mentor wirkt.

## **Cross-Gender-Mentoring**

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass für Frauen im Wissenschaftsbereich besondere Hindernisse und Nachteile bestehen. Sie werden oft als strukturelle Diskriminierung bezeichnet. Es stellt sich daher die Frage, ob Männer überhaupt erfolgreiche Mentoren für Frauen sein können.

Bei einer Befragung in den USA stritten alle Mentoren ab, dass es deshalb irgendwelche besonderen Schwierigkeiten mit weiblichen Mentées gebe. In privaten Unterhaltungen ergaben sich jedoch klare Unterschiede. Mentorinnen berücksichtigen andere Aspekte als Mentoren. Während Mentoren sich der diskriminierenden Faktoren und der Schwierigkeiten im Cross-Gender-

Mentoring nicht bewusst sind, werden sich die Mentées dieser Schwierigkeiten 'schmerzhaft' bewusst.

Sexuelle Untertöne, zum Beispiel, – seien sie real oder einseitig wahrgenommen – und der mögliche Einfluss der Untertöne auf die Entwicklung der weiblichen Karriere, können zwischen einem männlichen Mentor und einer weiblichen Mentée nicht thematisiert werden. Hinzu kommt das Risiko, dass sich eine Vater-Tochter-Beziehung entwickelt, ein Beziehungsmuster, das die Tendenz hat, das Vertrauen in die Fähigkeit der Mentée und ihre Unabhängigkeit zu unterlaufen. Diese Besonderheiten des Cross-Gender-Mentoring werden jedoch in der Regel nicht angesprochen. Damit ergibt sich für weibliche Mentées mit einem männlichen Mentor ein anderer, unter Umständen sogar ein geringerer Nutzen.

Zudem gibt es auch Cross-Gender-Barrieren. Amerikanische Untersuchungen belegen, dass sich Frauen Frauen als Mentorinnen suchen sollten. Und es scheint, als hätten die Nachwuchswissenschaftlerinnen dafür ein Gespür entwickelt. Die meisten haben sich bisher eine Mentorin gewünscht und gesucht. Allerdings ist ihre Zahl begrenzt und wir wissen noch nicht, wenn jetzt alle Wissenschaftsorganisationen das Mentoring propagieren, wer dann für die Nachwuchswissenschaftlerinnen noch zur Verfügung stehen wird.

Zwei weitere spezifische Besonderheiten eines Mentorings für Frauen seien erwähnt, die Risiken für ein erfolgreiches Mentoring unter Frauen bergen (5, 1993; 6, 1993). Diese Risiken sollten beiden Seiten bewusst sein:

- Weibliche Mentées interessieren die Erfahrungen ihrer Mentorinnen, insbesondere, wie sie in der männerorientierten Welt der Wissenschaft zurechtkommen. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, wie die Mentorin Privates und Wissenschaft verbinden konnte. Die Mentorin weiß andererseits in der Regel um die Wichtigkeit, ihr hart erworbenes Wissen zu teilen. Zahlreiche Frauen haben aber, um ihre Führungsposition zu erreichen, auf vieles verzichten müssen, z. B. auf Familie, und haben mannigfaltige Verletzungen erlebt. Die Erinnerung daran kann bei der Mentorin das Gefühl lassen, dass ihre persönlichen Grenzen überschritten werden.
- Weibliche Mentoring-Beziehungen beanspruchen mehr Zeit. In weibliche Mentoring-Beziehungen wird erfahrungsgemäß mehr 'Privates' eingebracht und damit insgesamt mehr Zeit auf das 'Mentoring' verwendet. Zudem ist es weniger effektiv hinsichtlich des beruflichen Fortkommens. Männliche Mentoren tauschen weniger Information über private, persönliche Verhältnisse aus. Sie benötigen deshalb weniger Zeit und sind karriereorientierter. Die weibliche Mentoring-Beziehung läuft deshalb Gefahr, mehr an den Energiereserven der Mentorin zu zehren, die sie für ihre eigene Arbeit

dringend braucht. Da Mentorinnen in der Regel stärker durch Wissenschaft und Familie belastet sind, wird die Übernahme einer Mentoring-Beziehung zusätzlich das Zeitbudget und ihre Energiereserven belasten.

Schliesselberger und Strasser (4, 1998) kommen zu dem Ergebnis, dass es in Österreich keine Tradition des Mentoring gibt. Dieses Ergebnis ist zweifellos auf den deutschsprachigen Raum übertragbar. Die Autorinnen sprechen u.a. von einer erhöhten Gefahr, dass Mentoring-Beziehungen misslingen und schlagen deshalb vor, begleitende Reflexionsgruppen zu initiieren. Als Alternative zum Paar-Mentoring empfehlen sie unter anderem die horizontale Vernetzung unter Frauen sowie Coaching und Jobbörsen.

### **MuT – Mentoring und Training**

Basierend auf den Erfahrungen aus Ländern mit einer Mentoring-Tradition hat die Landeskonferenz der Frauenbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (*LaKoF*) das Programm *MuT – Mentoring und Training* entwickelt, das zur berufsbegleitenden Unterstützung und Förderung von hochqualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen in Baden-Württemberg dient.

Die Einführung des Margarete von Wrangell-Habilitations-Programms für Frauen, das 1997 ausgeschrieben wurde und auf das sich mehr als 200 promovierte Wissenschaftlerinnen beworben haben, legte erstmals offen, wie viele Frauen sich in Baden-Württemberg wissenschaftlich weiterqualifizieren wollen. Die Antragstellerinnen mussten zahlreiche Anforderungen erfüllen, um ihren Antrag beim Wissenschaftsministerium einreichen zu können (Gutachten, abgeschlossene Promotion, Angaben über ihre bisherige Förderung, Betreuungs- und Arbeitsplatzzusage der Fakultäten, sie zu 'habilitieren'). Damit sollte vorgebeugt werden, dass Frauen lediglich auf Sonderprogramme abgeschoben werden. Die Anträge belegten, dass für die Mehrzahl der Antragstellerinnen das Margarete von Wrangell-Programm die einzige Chance ist, die wissenschaftliche Laufbahn fortzusetzen. Deshalb wurden die ursprünglich vorgesehenen 25 Qualifikationsstellen auf 39 Nachwuchsstellen aufgestockt. Die hohe Zahl der Antragstellerinnen, die die besten Voraussetzungen für eine Fortsetzung ihrer wissenschaftlichen Karriere mitbrachten, führten zur Einleitung eines Denkprozesses bei den hochschulpolitisch Verantwortlichen. Erstmals wurde intensiver über bestehende strukturelle Diskriminierungen von Frauen in der Wissenschaft nachgedacht. Die Landeskonferenz der Frauenbeauftragten argumentierte, dass es nicht ausreiche, den Wissenschaftlerinnen eine Habilitationsfinanzierung zur Verfügung zu stellen. Sie forderte, dass die Wissenschaftlerinnen begleitend Unterstützung erhalten sollten, um für die

spätere Berufung bestmöglich qualifiziert zu sein. So entstand die Idee, *MuT – Mentoring und Training* für Frauen ab der post-doc-Phase zu entwickeln. Das Wissenschaftsministerium sagte ohne Zögern eine finanzielle Unterstützung zu.

Das Programm hat die Zielsetzung, den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs bestmöglich auf die wissenschaftliche Karriere vorzubereiten. Frauen, die eine Professur anstreben, sollen gezielt darin unterstützt werden, dass sie ihre Kompetenzen erfolgreich umsetzen und ihre Karrierechancen erfolgreich ausschöpfen können. Durch das integrierte Mentoring-Programm sollten sie die Möglichkeit erhalten, fördernde Beziehungen aufzubauen, strukturelle Hemmnisse zu überwinden und hochschulspezifische Kenntnisse und Erfahrungen zu gewinnen.

Voraussetzung zur Aufnahme in das Programm ist eine schriftliche Bewerbung. Sie dient dazu, dass die Wissenschaftlerinnen ihren wissenschaftlichen Lebenslauf formulieren (und kritisch reflektieren) sowie erste konkrete Vorstellungen darüber entwickeln, was sie kurz- und mittelfristig auf ihrem Karriereweg erreichen wollen.

Das Programm ist als Gesamtprogramm mit mehreren Bestandteilen konzipiert, es können jedoch auch einzelne Angebotsbestandteile von den Teilnehmerinnen ausgewählt werden.

Bestandteile des Programms sind:

– Orientierungsveranstaltung

Ziel der Orientierungsveranstaltung ist zunächst die Analyse der persönlichen Situation und die Vorstellung des Mentoring-Konzeptes. Dabei werden Fragen der Integration in die Forschungszusammenhänge des eigenen Faches thematisiert und die Bedeutung der Integration in wissenschaftliche Gesellschaften und Verbände offengelegt. Pro und Contra einer Mentoring-Beziehung werden gemeinsam erarbeitet und letztlich ein Wunschprofil für eine Mentorin oder einen Mentor entwickelt.

– Veranstaltungen und allgemeine Beratung

Unter Rückgriff auf Umfragen bei Interessentinnen und ehemaligen Teilnehmerinnen werden ein- bzw. zweitägige Workshops zu Einzelthemen angeboten. Dabei handelt es sich um folgende Bereiche:

1. Arbeits- und Selbstorganisation (Zeitmanagement, Rhetorik, Kommunikation)

2. Rechtliche Grundlagen (Hochschulgesetze, Gremienarbeit, Haushaltsrecht)
3. Personal- und Organisation (Mitarbeitendenführung, arbeitsrechtliche Grundlagen)
4. Hochschuldidaktik, pädagogische Weiterbildung
5. Informationen zum Aufbau und Nutzen von Netzwerken

Im Jahr 1999 etwa wurde u.a. ein Workshop zum Thema 'Tipps und Tricks bei Berufungen' angeboten sowie eine Veranstaltung über die Einwerbung von Drittmitteln. Als Referentinnen für die Veranstaltungen werden im Allgemeinen Professorinnen, Wissenschaftlerinnen sowie Frauen mit Erfahrungen in Wissenschaft, Forschung und Verwaltung gewonnen. Es wird aber auch auf die Erfahrungen von Männern (z.B. in Berufungsverfahren) zurückgegriffen. Die Sicht von Professoren und das offene Gespräch scheint besonders wichtig für die Nachwuchswissenschaftlerinnen zu sein, werden sie doch hauptsächlich männlich geprägten Berufungskommissionen gegenüber stehen. Außerdem wird im neuen *MuT – Mentoring und Training*-Programm der Vorschlag mehrerer Teilnehmerinnen aufgegriffen, die mit den wissenschaftlichen Anforderungen einhergehenden gesundheitlichen und familiären Belastungen zu thematisieren.

– Individuelle Beratung

Bei Bedarf kann individuelle Beratung bei den Projektleiterinnen nachgefragt werden.

– Vermittlung des Kontakts zu einer Mentorin

Zentraler Bestandteil des Programms ist die Vermittlung einer Mentorin (auf Wunsch der Mentée wird auch ein Mentor vermittelt).

Auch der Zusammenschluss von Nachwuchswissenschaftlerinnen, das Networking, ist ein Ziel des Programms.

## Aufbau einer Mentoring-Beziehung

Bei der Orientierungsveranstaltung formulieren die Teilnehmerinnen ein Anforderungsprofil für ihre Mentoring-Beziehung. Nach einer kurzen 'Bedenkzeit' werden sie aufgefordert, schriftlich zu fixieren, welche Ziele sie mit

der Unterstützung einer Mentorin über einen festgelegten Zeitraum erreichen wollen. Sie entscheiden zunächst, ob sie eine Mentoring-Beziehung in fachverwandten Bereichen wünschen oder eher eine Mentorin, die sie strategisch berät. Da die Mentée Expertin in ihrem Fach ist, hat sie die Möglichkeit, eine oder mehrere Wunsch-Mentorinnen zu benennen. Wenn die Mentée keine konkreten Wünsche äußert, übernimmt die Projektleitung die Vermittlung von geeigneten Mentorinnen. Ziel ist es dabei, angesehene Professorinnen und Professoren mit Habilitandinnen zusammenbringen. Da Lehrstühle und Institute auch im Wettbewerb miteinander stehen, wird zunächst die Anonymität der Mentée gewahrt. Erst wenn Mentée und Mentorin signalisieren, eine vertrauliche Zusammenarbeit zu gewähren, wird der direkte Kontakt zwischen den Beteiligten hergestellt.

Das Programm sieht dabei im allgemeinen an Unterstützung für die Mentée vor:

- Partizipation an Erfahrung und Wissen der Mentorin
- Beratung beim Ausbau des Qualifikationsprofils
- Beratung in Situationen beruflicher Orientierung
- Möglichkeiten der Übernahme besonderer Aufgaben
- Zugang und Aufbau informeller Arbeitsbeziehungen
- aktive Aufmerksamkeit und Ermutigung

Entscheidend ist, dass zwischen Mentorin und Mentée ein gutes persönliches wie auch ein funktionierendes Arbeitsbündnis hergestellt werden kann.

Die Mentée sollte dabei

- eine klare Zielsetzung für ihre berufliche Laufbahn haben,
- eine aktive Rolle übernehmen wollen,
- ein überdurchschnittliches Engagement als Wissenschaftlerin in ihrem Fach zeigen,
- die Kritik und Anregungen der Mentorin konstruktiv nutzen können,

- sich nicht in eine Abhängigkeit zur Mentorin bringen noch eine Konkurrenzbeziehung zu ihr aufbauen,
- erkennen, wann die Beziehung zur Mentorin problematisch wird und sich dann an die Projektleitung wenden.

Die weitere Organisation wird der Mentée und der Mentorin überlassen.

Erste Erfahrungen mit dem Programm zeigen eine Stärkung des Selbstbewusstseins und Vertrauens der Mentée. Mehrere Teilnehmerinnen berichteten mündlich oder in ihrem Feedback-Bogen, dass sie sich mehr Aufmerksamkeit in ihren Fachbereichen verschaffen konnten. Sie führten Gespräche darüber, dass sie häufiger an Tagungen teilnehmen möchten oder die Zahl ihrer Publikationen in nächster Zeit erhöhen wollen. Auch die meisten dienstvorgesetzten Professorinnen und Professoren begrüßten die Vorschläge der Teilnehmerinnen und sagten ihre Unterstützung zu. Einzelne konnten Projektmittel erfolgreich einwerben, anderen gelang es, ihre finanzielle Situation (Höhergruppierung) zu verbessern.

Darüber hinaus scheint die 'Positionierung' im Fach besser zu gelingen. Beinahe jede zweite Teilnehmerin sprach zunächst davon, dass ihr Forschungsgebiet nicht eindeutig zuzuordnen sei. Es wurden Schwierigkeiten thematisiert, die sich aus der Bearbeitung eines interdisziplinären Themas bzw. 'grenzüberschreitender' Forschung ergaben. Im Prozess des Mentoring wurde offenbar erkannt, dass die Frauen darüber entscheiden, wie sie ihr Forschungsvorhaben platzieren und wie sie es 'vermarkten'. Sie wurden aufmerksam auf bereits bestehende Netzwerke, die nur wenige bisher gezielt genutzt hatten, und erkannten bereits vorhandene zusätzliche Potenziale, die sie in Zukunft zielgerichtet nutzen werden.

## Ausblick

Die große Nachfrage nach *MuT – Mentoring und Training* bestätigt den Bedarf nach zusätzlichen Informationen und persönlicher Unterstützung der Nachwuchswissenschaftlerinnen. Dies bezieht sich vor allem auf Bereiche, in denen die Nachwuchswissenschaftlerinnen sich zu wenig profiliert hatten. Vorwiegend waren es Bereiche, die nur mittelbar mit der fachlichen Qualifizierung im Zusammenhang stehen. Teils hatten die Frauen keine rechtlichen Möglichkeiten in Gremien mitzuwirken, etwa weil sie als Stipendiatinnen nicht wahlberechtigt sind, teils wurden den Frauen keine Personalverantwortung übertragen. Manchmal fehlt es an der Zeit, informelle Kontakte zu knüpfen. Vor allem familiäre Verpflichtungen beschränken erfahrungsgemäß das Zeitbudget,

das ausschließlich für die fachliche Qualifizierung genutzt wurde. Nur wenige Nachwuchswissenschaftlerinnen berichteten von einer gezielten fortwährenden Unterstützung und Empfehlung durch ihre Habilitationsmütter und -väter. Dies ist vermutlich mit darauf zurückzuführen, dass sie längere Zeit – bewusst oder unbewusst – nicht dem Kreis derjenigen zugeordnet wurden, die tatsächlich eine weitere wissenschaftliche Laufbahn anstreben, denn gerade Wissenschaftlerinnen mit Kindern wird eine wissenschaftliche Karriere häufig nicht mehr zugetraut. Die Frauen berichteten davon, dass sie sich unter besonderer Beobachtung des Kollegiums und der Vorgesetzten fühlten. Eine zusätzliche Belastung sei nicht nur, ständig beweisen zu müssen, erfolgreich zu forschen, hinzu kommt auch das Gefühl, kontrolliert zu werden, ob sie nicht eine Bevorzugung erfahren würden.

Unsere Erfahrungen belegen, dass die Teilnahme am Programm die Frauen ermutigt und stärkt. Sie bestätigen, dass Mentoring eine Strategie zur Nachwuchsförderung ist. Mentoring gedeiht jedoch am besten im Stillen. Deshalb sollte weniger darüber gesprochen, es sollte viel häufiger praktiziert werden. Jede Wissenschaftlerin kann in ihrer unmittelbaren Umgebung damit beginnen. Und: Es sollte bereits mit Studentinnen begonnen werden. Ihnen sollten die bestmöglichen Chancen eröffnet werden, ihre Fähigkeiten und Potenziale für sich und in der Wissenschaft zu entfalten.

#### *Kontaktadresse:*

Universität Freiburg  
Dr. Dagmar Höppel  
Werderring 8  
79085 Freiburg  
e-mail: [hoepfel@uni-freiburg.de](mailto:hoepfel@uni-freiburg.de)

## Anmerkungen:

1 Unter der 'gläsernen Decke' versteht man das Phänomen, dass Frauen der Aufstieg bis zu einer bestimmten Position möglich ist, sie aber anschließend nicht weiter aufsteigen können. Es gibt keinen konkreten Anlass dafür, sonst könnten Frauen etwas dagegen unternehmen. Frauen merken jedoch nur, dass sie auf der Karriereleiter nicht weiter vorankommen. Sie nehmen diese Situation erst dann wahr, wenn gleich- oder weniger qualifizierte Männer die Hierarchie-Leiter weiter nach oben klettern und sie nach wie vor auf der Stelle treten.

## Literatur:

- (1) **Eildienst** Nr. 132/99, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg.
- (2) **Hoffman-Lun, Irene; Simone Schönfeld und Nadja Tschirner (1997):** *Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Nachwuchsförderung von Frauen*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- (3) **Kirsch-Auwärter, Edit (1999):** „Generationsbeziehungen in Organisationen“, erscheint in: Kilian, Eveline und Komfort-Hein (Hrsg.): *GeNarrationen, Variationen zum Verhältnis von Generation und Geschlecht*. Tübingen: Attempto.
- (4) **Schliesselberger, Eva; Strasser, Sabine (1998):** *In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld*. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr: Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Band 7. Wien.
- (5) **Fish, Cheryl (1993):** „‘Someone to Watch over me?’: Politics and Paradoxes in Academic Mentoring“, in: Michelle M. Tokarczyky und Elizabeth A. Fay (Hrsg.):

*Working class Women in the Academy. Laborers in the Knowledge Factory*. Amherst: University of Massachusetts Press.

- (6) **Sheldon, Amy (1993):** „A feminist perspective on women as mentors“, in: Michelle M. Tokarczyky und Elizabeth A. Fay (Hrsg.): *Working class Women in the Academy. Laborers in the Knowledge Factory*. Amherst: University of Massachusetts Press.

## Weiterführende Literatur:

- Maurer, Susanne (1999):** „Mentoring und ‘weibliche Autorität’“, in: *Positionen*, Rundbrief 18 (Rundbrief des Verbands Baden-Württembergischer Wissenschaftlerinnen, VBWW), S.16 – 22.
- Kracke, Bärbel und Wild, Elke (Hg., 1996):** *Arbeitsplatz Hochschule. Überlegungen und Befunde zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*. Heidelberg: Mattes.
- Segermann-Peck, Lily (1994):** *Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen*. Frankfurt/M: Campus.