GENDER OPEN REPOSITORIUM

Das Potenzial von Mentoring in der universitären Frauenförderung

Bauernberger, Marietta

2009

https://doi.org/10.25595/1694

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bauernberger, Marietta: *Das Potenzial von Mentoring in der universitären Frauenförderung*, in: Gender : Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, Jg. 1 (2009) Nr: 2, 123–132. DOI: https://doi.org/10.25595/1694.

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

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Marietta Bauernberger

Das Potenzial von Mentoring in der universitären Frauenförderung

Zusammenfassung

Mentoring ist ein Instrument der wissenschaftlichen Nachwuchs- und Frauenförderung, das in den letzten Jahren an den Universitäten im deutschsprachigen Raum populär geworden ist. Der vorliegende Beitrag versucht aus der Perspektive der praktischen Gleichstellungsarbeit Veränderungspotenziale des traditionellen Förderkonzepts Mentoring im Hinblick auf die nach wie vor androzentristisch geprägten Strukturen der Organisation Universität festzumachen. Der Beitrag richtet sich an AkteurInnen aus der gleichstellungspolitischen Praxis mit Interesse an der Fördermaßnahme Mentoring als einem Teilaspekt der Frauenförderungs- und Gleichstellungsarbeit.

Schlüsselwörter
Frauenförderung, Mentoring, Gleichstellung, Universität

Summary

The potencial of mentoring for the advancement of women in science at the university

Mentoring is a traditional instrument for the advancement of women in science, which has gained in importance and popularity for the last number of years. From the perspective of the practicality of equality treatment and the advancement of women at university, the present article tries to develop opportunities and potentials of the concept of mentoring for the possibilities of change to the androcentristic structures of university. This article is directed towards those responsible, and those interested in the role of gender and equality treatment and the traditional instrument of mentoring as support for the advancement of women in science at the university.

Keywords
Advancement of women, mentoring, gender equality, university

1 Einleitung

Als Akteurin der Gleichstellungsarbeit und Frauenförderung an der Universität wird man unweigerlich mit einem frustrierenden Tatbestand konfrontiert: dem beinahe statischen, seit Jahrzehnten kaum veränderten Anteil an weiblichen Wissenschaftlern in Führungspositionen in den oberen Hierarchie-Ebenen der Universität. Da gibt es mittlerweile gesetzliche Maßnahmen und Förderprogramme zur Erhöhung des weiblichen wissenschaftlichen Anteils, doch trotzdem wird man das Gefühl nicht los, als Akteurin dieser institutionalisierten Einrichtungen zur Gleichstellungsarbeit auf der Stelle zu treten. Dazu gesellen sich ein enger finanzieller Spielraum für die Gleichstellungsarbeit, ein permanenter Rechtfertigungsdruck für Projekte und Konzepte, die ambivalenten Debatten um Gender Mainstreaming oder auch ein Fehlen theoretischer Auseinandersetzung mit Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit. Andererseits ist die Entwicklung

der Zahlen der weiblichen Studierenden und Absolventen durchaus erfreulich und auch auf der Ebene der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen findet ein Aufholprozess statt.

Die Zahl weiblicher Wissenschaftler in den oberen Positionen verändert sich dennoch kaum, trotz der ständigen Präsenz von Begriffen wie Gleichstellung, Frauenförderung und Gender Mainstreaming als festen Bestandteilen des Diskurses um die „neue" Universität. Über diese Fehlentwicklung können auch einzelne Spitzenleistungen von Forscherinnen nicht hinwegtäuschen.

Sind die Maßnahmen der Frauenförderung an der Universität als reine „rhetorische Präsenz, faktische Marginalität" zu bezeichnen, wie Angelika Wetterer (2000) es nennt?

In diesem Spannungsfeld befinden sich die Einrichtungen für die Gleichstellungsarbeit und Frauenförderung mit dem Ziel, „sinnvolle", nachhaltige, langzeitige Maßnahmen zu entwickeln, deren Erfolge verändernd auf die Hierarchie der Organisation wirken und an deren Ende eine (geschlechter-)gerechte Universität steht.

Die Gefahr, Projekte und Programme zu initiieren, die als „Herzeigeprojekte in Hochglanz" mit einer gewissen Außenwirkung enden, besteht. Es liegt daher viel am meist unterbezahlten Engagement und den Absichten der AkteurInnen, wie Initiativen zur Gleichstellungsarbeit wirken und wahrgenommen werden.

2 Wissenschaftliche Frauenförderung durch Mentoring

Auf der Suche nach effizienten Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses an den Universitäten, vor allem in Bereichen mit hoher vertikaler und horizontaler Segregation, erlebt in den letzten Jahren das Förderkonzept Mentoring innerhalb der Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit einen Aufschwung. Zwei Ansatzpunkte für die Gleichstellungsarbeit sind dabei zu bedenken: (1) spezifische Frauenförderungsprogramme zur Unterstützung der Nachwuchswissenschaftlerinnen mit den Vor- und Nachteilen bzw. Ambivalenzen im theoretischen und praktischen Diskurs und (2) Änderung bzw. Verbesserung von strukturellen Rahmenbedingungen, die gleichberechtigte Voraussetzungen für die Karriere in der Wissenschaft schaffen. In der Praxis ist es der Gleichstellungsarbeit nur möglich, das Erste zu leisten, der zweite Punkt ist der gewünschte Effekt von effizienter Gleichstellungsarbeit.

Zum traditionellen Förderinstrument Mentoring als Unterstützungsprogramm zur Einführung in bestehende gesellschaftliche Verhältnisse, dessen Erfolg unter anderem maßgeblich davon abhängig ist, ob die „Chemie" des Mentoring-Paares stimmt, kommt Ende der 1990er Jahre ein weiterer Aspekt hinzu: Die Ungleichheit produzierenden Systeme selbst werden Teil der Debatte.

Genetti, Nöbauer und Schlögl beschäftigen sich mit Mentoring für Wissenschaftlerinnen im Spannungsfeld der universitären Kultur- und Strukturveränderung und sehen Mentoring nicht nur als eine Maßnahme zum Ausgleich von Nachteilen, sondern auch als Strategie zur Struktur- und Kulturveränderung der Universitäten (2005: 14). Für die Autorinnen ist es unerlässlich, dass Mentoring-Programme in ihrer Konzeption immer auch die (geschlechts-)hierarchische Organisationsstruktur der Universität mit einbeziehen. Sie stellen sich die Frage, ob Mentoring als Förderinstrument einen Beitrag zur Strukturveränderung der Universitäten in Richtung Geschlechtergerechtigkeit überhaupt leisten kann (2005: 15).

2.1 Struktur- und Kulturveränderung durch Mentoring an den Universitäten

Ein Strukturwandel von einer androzentristisch geprägten zu einer geschlechtergerechten Organisationsstruktur und -kultur an den Universitäten ist Ziel der Frauenförderungs- und Gleichstellungspolitik. Dazu braucht es aber mehr als eine institutionalisierte Gleichstellungspolitik und das Engagement ihrer AkteurInnen. Denn das Ziel effektiver Gleichstellungspolitik ist nicht mit einer zahlenmäßigen Erhöhung des Frauenanteils in der Wissenschaft erreicht, sondern muss nach Nöbauer und Genetti (2006) immer auch Wissenschafts- und Institutionenkritik mit einschließen und die Reproduktion der systemerhaltenden Strukturen infrage stellen. Ist Mentoring als Fördermaßnahme geeignet, dies zu leisten?

Astrid Franzke, die sich in Deutschland mit Mentoring an den Hochschulen beschäftigt, zeigt auf, dass individuelle Fördermaßnahmen und die Ergebnisse daraus nicht automatisch strukturelle Wirkungen haben. So wirkt die Steigerung des Frauenanteils in Hochschulen zwar gegen den Minderheitenstatus von Frauen, aber diese quantitative Zunahme führt nicht automatisch zu geschlechtergerechteren Strukturen. Dazu sind nach Franzke komplexe Veränderungsprozesse auf allen Strukturebenen notwendig. Sie sieht es als Pflicht von Mentoring-Programmen und -konzepten an, dafür zu sorgen, dass subtile, schwer fassbare Karrierehindernisse für Frauen sowie die symbolische Macht, die mit dem Androzentrismus der akademischen Lebens- und Berufsverläufe verbunden ist, sichtbar zu machen und ihr gezielt entgegenwirken zu können.

Daher sollen in der Entwicklungsphase von Mentoring-Programmen diese formellen und informellen Anforderungen mitgedacht, analysiert und auf ihre Geschlechtergerechtigkeit hin geprüft werden. Geschlechterdiskriminierende Strukturen und Normen müssen aufgezeigt und somit sichtbar gemacht werden (Franzke 2003: 95).

Individuelle Fördereffekte wie eine „beschleunigte" Wissensvermittlung über Regeln und den Habitus der scientific community werden durch eine Kombination von Mentoring-Beziehung, Netzwerkbildung und Zusatzangeboten erreicht. Aus der Sicht der Autorinnen Genetti, Nöbauer und Schlögl ist dies eines der wichtigsten Momente von Mentoringmaßnahmen (Genetti/Nöbauer/Schlögl 2005: 24).

Allerdings stoßen auch individuelle Fördereffekte an ihre natürlichen Grenzen, wenn danach die verfügbaren Stellen fehlen, befristet sind oder die Attraktivität einer Anstellung aufgrund prekärer Arbeitsbedingungen an der Universität nachlässt. Hier gibt es einen Schnittpunkt zwischen individueller und struktureller Ebene.

Welche Ansatzpunkte bzw. Strategien können mithilfe des gleichstellungspolitischen und frauenfördernden Instrumentariums Mentoring entwickelt werden, um eine Struktur- und Kulturveränderung der nach wie vor hierarchischen Strukturen der Universitäten in Richtung Geschlechtergerechtigkeit herbeizuführen?

In Anlehnung an Astrid Franzke (2003) sowie durch Interviews mit den Projektleiterinnen von zwei in ihren Ansätzen unterschiedlichen Mentoring-Programmen[1] an

1 Mag.a Waltraud Schlögl, Projektleiterin von m:uv, Universität Wien; Mag.a Teresa Schweiger, Projektkoordinatorin des Mentoring-Projekts „Chancengleichheit in der Nachwuchsförderung", Universitäten Salzburg und Linz.

österreichischen Universitäten habe ich versucht, mögliche Potenziale der Strukturveränderung von Mentoring abseits der individuellen Karriereförderung aufzuzeigen.

2.1.1 Mögliche Potenziale der Strukturveränderung durch Mentoring

2.1.1.1 Das Potenzial der Implementierung

Mit der Implementierung von Maßnahmen oder Projekten in eine „Dauereinrichtung" sind Eingriffe in das bestehende organisationale System und dessen Handlungsabläufe notwendig. Dabei werden Veränderungsprozesse in Gang gesetzt, die bestehende Rollenzuweisungen und Handlungsmuster und die strukturellen Rahmenbedingungen in Frage stellen (können).

Implementierungen an der Universität betrachten Nöbauer und Genetti als einen „komplexen und lang währenden, bei weitem nicht immer kontinuierlich ablaufenden Prozess, der von vielfältigen Top-down- und Bottom-up-Schritten auf hochschulpolitischer, organisationsrechtlicher und konzeptueller Ebene geprägt ist" (Nöbauer/Genetti 2006: 68). Mangelnde Kontinuität deshalb, da wechselnde Personen in den männlich dominierten Führungsebenen alternierendes Verständnis für die Gleichstellungsarbeit bedeuten und daher mit einer gesicherten Finanzierung für die Gleichstellungsarbeit über einen längeren Zeitraum nicht fix gerechnet werden kann.

Allerdings ist die Implementierung von Mentoring-Programmen in bestehende universitäre Regel-Strukturen eine Interventionsmöglichkeit und birgt Veränderungspotenzial auf struktureller Ebene durch Zugangsmöglichkeiten zu Strukturen, die „die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes oder bestimmter Bereiche erhalten und verbessern. Implementierungsprozesse gelten dann als nützlich, wenn sie zur Stabilisierung und Entwicklung der Organisation beitragen" (Franzke 2006: 53).

Die erfolgreiche Durchführung von Mentoring-Projekten stärkt die Einrichtungen für Frauen- und Gleichstellungsarbeit an den Universitäten und fördert deren Etablierung. Ziel ist es aber, diese Projekte in den alltäglichen Regelbetrieb der Universität zu implementieren. Ein möglicher Weg wäre eine Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung, um die Programme aus der „Ecke" der Frauen- und Gleichstellungsarbeit herauszulösen, schnellere Anerkennung und Selbstverständlichkeit zu erreichen und das „Mitschwingen" eines Defizitansatzes zu vermeiden.

Da Implementierungsprozesse Organisationen stabilisieren (Franzke 2006), benötigen sie das Potenzial der Destabilisierung vorhandener androzentristischer Strukturen.

2.1.1.2 Das Potenzial der Finanzierung

Die Frage der Finanzierung ist bei jeder neuen Projektinitiative entscheidend. Die Quelle und der Umfang des Budgets zeigen, welche Bedeutung das Projekt für die Universität hat. Mentoringprojekte werden auf Universitätsebene meist mit Drittmitteln kofinanziert. Wie das Wiener Mentoringprojekt m:uv zeigt, können erfolgreiche Projekte von der Organisation in den Regelbetrieb übernommen werden. Das bedeutet auch: Die Universität hat das Potenzial dieses Projekts erkannt und verspricht sich davon einen Nutzen. Dies ist ein wichtiges Signal mit Außenwirkung, um mit der Bereitstellung

von Mitteln den Stellenwert der Nachwuchsförderung zu zeigen. Für InitiatorInnen ist es nicht unerheblich, die Unterstützung ihres Projekts durch den Rückhalt im eigenen Umfeld gesichert zu wissen.

Eine regelmäßige, gesicherte Finanzierung von Fördermaßnahmen ist jedenfalls eine notwendige und nützliche Rahmenbedingung für strukturelle Veränderungen.

2.1.1.3 Das Potenzial der Vernetzung

Mentoring-Programme bieten die Möglichkeit, Erfahrungen in Zusammenhang mit Karrieremöglichkeiten ins Wissenschaftssystem einzubringen und sich darüber auszutauschen. Wissensaustausch und Wissenstransfer sind entscheidende Anreize.

Ein wesentlicher positiver Effekt von Mentoring-Programmen ist die Vernetzung der TeilnehmerInnen, sowohl bei den MentorInnen als auch bei den Mentées. Hier bewährt sich die Peergroup-Methode, da sich neben dem Wissensaustausch zwischen MentorInnen und Mentées zugleich ein Austausch innerhalb der Peergroup ergibt, aus dem weitere Netzwerkbeziehungen entstehen können.

Der Vorteil von Netzwerken besteht darin, dass sie auch nach Ablauf des Programms bestehen bleiben. Durch den regelmäßigen Austausch können strukturelle Barrieren und Karrierehemmnisse sichtbar und besprochen werden. Dies könnte ein Schritt zum Abbau vorhandener Hemmnisse sein.

Der seit Jahren über nationale Grenzen hinaus praktizierte Austausch von Mentoringprogrammen und -erfahrungen an Universitäten hat mittlerweile zu einem europäischen Austausch-Netzwerk geführt. Im Rahmen des EU-Projekts „eument-net – European Network of Mentoring Programmes for Women in Academia and Research" werden in diesem Netzwerk Strategien zur Förderung von weiblichen Wissenschaftlern und Forschern entwickelt.[2]

2.1.1.4 Das Potenzial der MultiplikatorInnen

Den TeilnehmerInnen an Mentoring-Programmen eröffnen sich nicht nur Zugänge zu neuen Netzwerken und dadurch die Möglichkeit eines Wissenstransfers und Wissensaustausches, sie fungieren ihrerseits bei positiven Erfahrungen mit einem Mentoring-Programm als MultiplikatorInnen, die die Idee dieser Maßnahme weitertragen. Das setzt eine professionelle Begleitung und inhaltlich abgestimmte Rahmenprogramme voraus.

In ihren Erwartungen enttäuschte TeilnehmerInnen von Förderprogrammen, zum Beispiel durch das Auseinanderklaffen von Anspruch und Durchführung, sind der Förderidee eher abträglich. Eine qualitative Erhöhung der Anzahl weiblicher Wissenschaftler ist meiner Einschätzung nach aber eine solide Ausgangsbasis, um Wissenschaftlerinnen auch auf höheren Ebenen zur Gewohnheit zu machen und „Normalität" herzustellen. Ein höherer Anteil an weiblichen Rollenmodellen bietet breite Identifikationsmöglichkeiten für weibliche Studierende.

2 Eument-net ist ein EU-Projekt, finanziert im Rahmen des FP6. Daraus entstanden ist die folgende Publikation: Nöbauer, Herta & Genetti, Evi. (2008). *Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the promotion of women academics and researchers. A guideline manual edited by eument-net.* University Fribourg.

2.1.1.5 Das Potenzial durch Integration jenseits Frauenförderungs- und Gleichstellungseinrichtungen

Die Konzeption von Angeboten und Maßnahmen der Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit hat mittlerweile in den Bereich Angebotsentwicklung innerhalb der Personalentwicklung Eingang gefunden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Vermittlung von Mentoring-Programmen im Rahmen der neu entstehenden Career-Center der Universitäten. Dort werden Informationen und Ressourcen gebündelt und das Wissen um die Bedürfnisse der verschiedenen Fachrichtungen ist vorhanden.

Ein breiter, komplexer und von allen Organisationseinheiten getragener und unterstützter Förderansatz macht Förderung „salonfähig". Die Unterstellung eines Defizits kann so ausgeklammert werden.

2.1.1.6 Das Potenzial der AkteurInnen

Einen zentralen Stellenwert bei der Konzeption und Durchführung von Mentoring-Programmen nehmen die handelnden Personen ein. Unterschiedliche Institutionen, spezifische Wissenszugänge, Einstellungen und Positionierungen der AkteurInnen im universitären Feld sind ausschlaggebend für den Ablauf von Mentoring-Programmen. Dies gilt ebenso für andere Maßnahmen der Frauenförderungs- und Gleichstellungsarbeit und für die Personalentwicklung.

Die Zielsetzungen der AkteurInnen ebenso wie der institutionellen Kontexte der Programme spielen eine entscheidende Rolle und können zwischen „Herzeige-Projekt" und Programmen mit nachhaltigen Auswirkungen auf struktureller und kultureller Ebene liegen (Nöbauer/Genetti 2006: 68).

Entscheidend sind dabei die Einstellung, die Intention und vor allem die finanzielle Unterstützung der Universitätsleitung für derartige Maßnahmen. Das Angewiesensein der meisten derzeitigen Programme auf den „good will" der Universitätsleitung in materieller und immaterieller Hinsicht steht nachhaltigen Veränderungspotenzialen entgegen.

Es ist daher relevant, wie die informelle Ebene der sozialen Beziehungen der Universität und ihrer Leitung zu den verantwortlichen AkteurInnen und EntwicklerInnen von Förderprogrammen bzw. zu den AkteurInnen der Gleichstellungsarbeit ist. Ein gutes „Standing" der verantwortlichen AkteurInnen innerhalb der Organisationen gehört auf jeden Fall zu den nützlichen Rahmenbedingungen struktureller Veränderungen.

2.1.1.7 Das Potenzial der Reflexion

Mentoring-Programme bieten den MentorInnen die Gelegenheit, ihre eigene Praxis in der Lehre und im Umgang mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs zu reflektieren.

Mentées können ihre Karrierewünsche überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Das gemeinsame Besprechen kann aber auch die aktuellen wissenschaftlichen Strukturen für Laufbahnen und Karrieremöglichkeiten zur Sprache bringen und führt zu einer Reflexion über deren Grenzen und Schwächen.

Schliesselberger und Strasser sehen Mentoring in diesem Zusammenhang im Idealfall auch als politisierte Praxis. Nicht nur die Reflexion der individuellen Handlungs-

weisen soll durch Mentoring angeregt werden, sondern auch ein Nachdenken über die universitäre Organisationskultur. Sie bezeichnen den begleitenden Umstand als eine „Reflexion der Machtverhältnisse, der Differenzen und Differenzierungen parallel mit einer Veränderung der Diskursformen, Lehrinhalte und -stile sowie der Spielregeln" (Schliesselberger/Strasser 1998: 314).

Eine Reflexion der Machtverhältnisse und das Einbeziehen herrschender Strukturen einer Organisation ist für die Konzipierung von Fördermaßnahmen notwendig und Voraussetzung für organisationale Veränderungen.

2.1.1.8 Das Potenzial der Verantwortung

Mentoring-Programme haben den Effekt, dass sie sich mit den Laufbahnen und Karrieren der teilnehmenden Personen auseinandersetzen und Probleme aufzeigen. Strukturelle Probleme, die gleichfalls öffentlich gemacht und debattiert werden, führen zu einem Diskurs, der die unmittelbar verantwortlichen Einheiten in die Pflicht nimmt: Sie müssen sich mit diesen Problemlagen auseinandersetzen und darauf reagieren.

Das Aufzeigen von strukturellen Missständen in den Laufbahnen des wissenschaftlichen Nachwuchses im Rahmen von Mentoring-Programmen fordert zudem die Verantwortung der Universitätsleitung ein, zu Karrierehemmnissen auf struktureller Ebene Stellung zu beziehen.

2.1.1.9 Das Potenzial der Anerkennung

Wie die Projektleiterin von m:uv im Gespräch anmerkt, hat es nach der mehrfachen Durchführung des Mentoring-Programms m:uv eine Änderung der Einstellung gegenüber den an Mentoring-Programmen Beteiligten gegeben. MentorInnen haben für ihre zur Verfügung gestellte Zeit eine Kompensation (in diesem Fall in Form einer Tutorin) erhalten. Dieser Aspekt ist in doppelter Weise wichtig: Er setzt beim größten Problem aller potenziellen MentorInnen an, nämlich beim Zeitproblem, und gleichzeitig erkennt die Universität die Wichtigkeit dieser Tätigkeit an und honoriert sie.

Erfolgreich durchgeführte und anerkannte Mentoring-Programme führen auch die InitiatorInnen und KonzeptionistInnen dieser Programme – diese sind meist identisch mit den AkteurInnen der Gleichstellungsarbeit – ein Stück aus der Invisibilisierung ihrer Tätigkeiten zu einer Struktur und Kultur der Anerkennung ihrer Arbeit und ihres persönlichen Empowerments im Rahmen der Organisation Universität.

2.1.1.10 Das Potenzial der Sensibilisierung

Grundlage aller positiven Effekte von Frauenförderungs- und Gleichstellungsmaßnahmen und deren Akzeptanz ist eine gewisse Sensibilisierung gegenüber geschlechterdiskriminierenden Strukturen. Die Transparenz über Vorgänge der herrschenden Beförderungs- und Aufstiegsmechanismen, behindernde Mechanismen bei der Karriereentwicklung, das Sichtbarmachen weiblicher Kompetenzen – all das birgt strukturelles Veränderungspotenzial. Das Erkennen, wie Abläufe auf formeller und informeller Ebene funktionieren, kann diese in Frage stellen und andere Ansätze aufzeigen. MentorInnen können durch eigene Erfahrungen diese Transparenz herstellen.

Transparenz, Sensibilisierung und Sichtbarmachen der informellen Abläufe und Handlungsmuster im Zusammenspiel mit formellen, strukturellen und rechtlichen Voraussetzungen ist eine weitere Grundlage für die Entfaltung der Potenziale hin zu Veränderung und Neuordnung.

3 Resümee

Die Erfahrungen mit Gleichstellungsarbeit zeigen, dass es zum Großteil auf die einzelnen AkteurInnen und deren Intentionen ankommt, wie diese gesetzlichen Möglichkeiten umgesetzt werden und welches Ziel verfolgt wird. Durchaus kann mit tauglichen Instrumenten ein ewiger Status quo reproduziert werden.

Die Absicht, die hinter der Konzipierung von Mentoring-Programmen steht, ist deshalb entscheidend, weil Mentoring-Programme auch die Anpassung an die vorgeprägten Laufbahnmuster und das Zurechtfinden im Kontext der gegenwärtigen Universitätsstruktur und -kultur vermitteln können und diese selbst wieder reproduzieren.

Strukturelle Veränderungspotenziale können aber nur aktiviert werden, wenn eine kritische Haltung gegenüber den herrschenden Strukturen bei der Konzeption mitgedacht wird. Es ist daher eine wesentliche Frage, wer diese Förderungsprogramme konzipiert, finanziert und durchführt.

Veränderungen festgefahrener Strukturen, Verhaltensweisen und Rollenbilder sind eine langfristige Angelegenheit. Maßnahmen zur Nachwuchsförderung wie Mentoring hingegen sind meist auf eine gewisse Dauer beschränkt. Der Erfolg der von mir skizzierten Veränderungspotenziale hängt daher auch von einer Regelmäßigkeit der Durchführung bzw. Übernahme der Programme in den Regelbetrieb ab. Diese Übernahme wiederum hängt an einer gesicherten Finanzierung.

Eine regelmäßige Finanzierung besteht aber nur dort, wo sich die GeldgeberInnen Nutzen davon versprechen. Somit hängt es wieder an den AkteurInnen, den Verantwortlichen die Effizienz von Nachwuchsförderungsprogrammen bei sonst drohendem Verlust von wichtigem Humankapital für die Universität zu vermitteln.

Die verschiedenen Ansätze der beiden von mir untersuchten Mentoring-Programme als One-to-one-Mentoring bzw. Gruppenmentoring unterscheiden sich nach ihrem Wirkungsgrad in der Reichweite und in den möglichen Veränderungspotenzialen. So hat der One-to-one-Förderansatz vor allem einen individuellen Effekt, der durchaus für die eigene Karriere förderlich sein kann, der Peergroup-Ansatz durch seine größere Reichweite aber einen größeren MultiplikatorInneneffekt, er kann dadurch strukturell mehr wirken. Die Konzeption hängt dabei von der Größe der Universität ab sowie von den fachlichen und personellen Auswahlmöglichkeiten.

Die Unterscheidung der skizzierten Potenziale in „Voraussetzungspotenziale“ bzw. „Basispotenziale“, welche die Potenziale der Implementation, der regelmäßigen Finanzierung und das Potenzial der AkteurInnen einschließen, schaffen die Voraussetzungen dafür, wie sich die anderen skizzierten Potenziale entfalten können.

Die effektivsten Potenziale, jene mit dem größten „Output“, sehe ich in den Potenzialen der Vernetzung, der MultiplikatorInneneffekte und der Sensibilisierung. Beispiele dafür sind aktuelle Publikationen des Wiener Mentoringprogramms m:uv, die

aus einer aktiven Vernetzungsarbeit auf europäischer Ebene, aber auch innerhalb einer fruchtbaren Peergroup-Vernetzungsarbeit[3], entstanden sind.

Mentoring-Beziehungen nützen aber nicht nur den Mentées, sondern sind für MentorInnen ebenfalls ein Lernprozess. Reflexion der eigenen Lehr- und Beratungstätigkeit, Einblicke in neue Netzwerke und der Wissensaustausch mit einer meist jüngeren Wissenschaftsgeneration kann die eigene fachliche und persönliche Reputation stärken und wiederum einen Schneeballeffekt durch Verbreitung der Mentoring-Idee auslösen.

Allerdings kann, wie bereits erwähnt, ein einzelnes, zeitlich befristetes Förderprogramm eher nicht zur Struktur- und Kulturveränderung einer Organisation wie der Universität beitragen. Darin sind sich die AutorInnen wie auch die beiden Projektleiterinnen einig.

Hilfreich ist die Einbettung eines Mentoring-Programms in ein breites Nachwuchs-Förderkonzept, das auf die jeweiligen Bedürfnisse der unterschiedlichen Fachbereiche auf horizontaler und vertikaler Ebene abgestimmt ist. Es kann auf diese Weise zur Veränderung der Strukturen von „innen" heraus und zur Herausbildung einer neuen Organisationskultur beitragen. Eine Ergänzung der Maßnahmen durch die Quotenregelung für den wissenschaftlichen Bereich wäre wünschenswert, ist aber zurzeit nicht durchsetzbar.

Widerstände gegen Frauenförderungsmaßnahmen laufen häufig sehr subtil ab. Niemand wird offen gegen Maßnahmen und Programme zur Frauenförderung oder zur Erhöhung der Chancengleichheit auftreten (mit Ausnahme bei der Diskussion um Quotenregelung, hier sind die Widerstände massiv).

Aus feministischer Sicht ist es weiterhin notwendig, Frauenförderungsmaßnahmen und Projekte zur Erhöhung der Chancengleichheit zu forcieren, um dem Ziel näher zu kommen, diese Maßnahmen durch die Gestaltung geschlechtergerechter Strukturen unnötig zu machen.

Dass es möglich ist, Mentoringprojekte im Rahmen von Förderprogrammen in einer komplexen Organisation zu initiieren, mag an sich schon Potenzial zur Veränderung hierarchischer Strukturen in sich bergen. Eine möglichst breit gestreute Zielgruppe von Profitierenden ist aber wesentlich. Eine Erhöhung der Anzahl der „kritischen Masse" kann strukturellen und kulturellen Veränderungen nur zuträglich sein.

Literaturverzeichnis

Franzke, Astrid. (2003). Mentoring für Frauen an Hochschulen. Potenziale für strukturelle Veränderungen. In Anke Burkhardt & Uta Schlegel (Hrsg.), *Warten auf Gender Mainstreaming. Gleichstellungspolitik im Hochschulbereich* (S. 93-107). (Die hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung. Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität). Halle-Wittenberg

Franzke, Astrid. (2006). Organisationale Potenziale und Implementierungsstrategien von Mentoring an niedersächsischen Hochschulen. In Astrid Franzke & Helga Gotzmann (Hrsg.),

3 Aus einer Peergroup des aktuellen Durchgangs von m:uv ist nachfolgende Publikation entstanden: Langreiter, Nikola; Timm, Elisabeth; Haibl, Michaela; Löffler, Klara & Blumesberger, Susanne. (Hrsg.). (2008). *Wissen und Geschlecht*. Beiträge der 11. Arbeitstagung der Kommission für Frauen- und Geschlechterforschung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde. Wien: Verlag des Instituts für Europäische Ethnologie der Universität Wien, Bd. 31

Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Strukturelle Ansätze der Implementierung (S. 51-66). Münster: LIT Verlag

Langreiter, Nikola; Timm, Elisabeth; Haibl, Michaela; Löffler, Klara & Blumesberger, Susanne. (Hrsg.). (2008). *Wissen und Geschlecht*. Beiträge der 11. Arbeitstagung der Kommission für Frauen- und Geschlechterforschung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde. Wien: Verlag des Instituts für Europäische Ethnologie der Universität Wien, Band 31

Nöbauer, Herta & Genetti, Evi. (2006). Geschlecht, Organisation und Transformation: Reflexionen über die Grenzen und Potenziale von Mentoring-Programmen für eine universitäre Kultur- und Strukturveränderung. In Astrid Franzke & Helga Gotzmann (Hrsg.), *Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Strukturelle Ansätze der Implementierung* (S. 67-81). (Focus Gender 7). Münster: LIT Verlag

Nöbauer, Herta & Genetti, Evi. (2008). *Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the promotion of women academics and researchers. A guideline manual edited by eument-net*. University Fribourg

Nöbauer, Herta; Genetti, Evi & Schlögl, Waltraud. (Hrsg.). (2005). *Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Im Spannungsfeld universitärer Kultur- und Strukturveränderung*. (Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft 20). Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Schliesselberger, Eva & Strasser, Sabine. (1998). *In den Fußstapfen der Pallas Athen? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld*. (Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft 7). Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Wetterer, Angelika. (2000). Noch einmal. Rhetorische Präsenz – faktische Marginalität. Die kontrafaktischen Wirkungen der bisherigen Frauenförderung im Hochschulbereich. In Beate Krais (Hrsg.), *Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt* (S. 195-221). Frankfurt a. M.: Campus Verlag

Zur Person

Marietta Bauernberger, Bakk.komm., M. A., Lehrauftrag „Praxisfeld Gender Studies“ an der Universität Salzburg. Arbeitsschwerpunkte: Öffentlichkeitsarbeit und Organisation im Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen an der Universität Salzburg
E-Mail: Marietta.Bauernberger@sbg.ac.at