

# Mentoring für Frauen an Hochschulen – Potentiale für strukturelle Veränderungen?

**Astrid Franzke**  
Hildesheim

Dieser Beitrag basiert auf Ergebnissen und Erfahrungen aus dem Projekt „Evaluation der Mentoringprojekte für Frauen an niedersächsischen Hochschulen“, das die Autorin am Zentrum für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung der Fachhochschule Hildes-

heim/Holzminen/Göttingen und der Universität Hildesheim im Zeitraum von Oktober 2001 bis Januar 2003 durchgeführt hat. Es handelt sich dabei um ein Projekt der Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter, das vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) finanziert wurde.<sup>1</sup>

Das Land Niedersachsen entschloss sich im Oktober 2000 im Rahmen des Hochschul- und Wissenschaftsprogramms (HWP) – „Förderung der Weiterentwicklung von Hochschulen und Wissenschaft sowie zur Realisierung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre“ – zur Initiierung eines Mentoringprogramms für Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Disziplinen. Damit werden neue Wege in der Umsetzung von Instrumenten zur Herstellung von Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern an Hochschulen beschrritten. Niedersachsen setzt nicht

---

<sup>1</sup> Anmerkung: Am 10. Dezember 2002 – gegen Ende dieses Projekts – fand unter der Leitung von Astrid Franzke in Hildesheim ein Workshop statt „Mentoring für Frauen – individuelle Förderung als Chance zur institutionellen Veränderung der Hochschulen?“, der nicht nur sehr gut besucht und originell strukturiert war, sondern auch gezielt WissenschaftlerInnen mit Erfahrungen aus ähnlichen Projekten als AkteurInnen einbezog. Die hochinteressierten TeilnehmerInnen debattierten lebhaft sowohl im Plenum als auch in folgenden vier Arbeitsgruppen: AG 1: Mentoring für High Potentials: Doktorandinnen, Postdoktorandinnen, Habilitandinnen und Juniorprofessorinnen, AG 2: Netzwerk- und Laufbahnförderung für Nachwuchswissenschaftlerinnen. Erfahrungen mit einem Peer-Mentoringprojekt aus der Schweiz, AG 3: Horizontale und vertikale Förderbeziehungen: Mentoring in interdisziplinären Kleingruppen an der Universität Wien, AG 4: Mentoring und Evaluation.

auf ein „Zentralprogramm“ mit engen Vorgaben, sondern bietet Raum für eine Vielfalt von Mentoringprojekten, die den unterschiedlichen frauen- bzw. gleichstellungspolitischen Traditionen, regionalen Potentialen und personellen Ressourcen der einzelnen Hochschulen Rechnung tragen.

Folgende Ausführungen thematisieren die *strukturelle* Dimension von Mentoring, ein Aspekt, der in der (inzwischen auch im deutschsprachigen Raum) relativ zahlreichen Mentoringliteratur insgesamt nur wenig Beachtung gefunden hat. Sie ist gerade für die vorhandenen, aber sich gleichermaßen als schwierig erweisenden Implementierungsbemühungen von besonderer Bedeutung. Organisationen werden nur dann ein Eigeninteresse an Mentoring haben, wenn dadurch nicht nur personelle Effekte, sondern auch Gewinne für die Institution selber erwachsen.

## **1. Mentoring für Frauen an Hochschulen: was soll und kann es leisten?**

Die beruflichen Perspektiven von Frauen hängen bekanntlich nicht nur von Ausbildung und Qualifizierung ab. In diesen Handlungsfeldern haben sie in den letzten Jahren beachtliche Fortschritte erzielt. Aber an beruflichen Netzwerken partizipieren Frauen weniger als Männer. Gleichberechtigung, Frauenförderung und Chancengleichheit der Geschlechter sind geltendes Recht. Frauen sind dennoch nach wie vor in Führungspositionen von Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung deutlich unterrepräsentiert. Sie stoßen bekanntlich an die „Gläserne Decke“ (glass ceiling). Mentoring setzt genau an diesem Problemfeld an.

Seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wird Mentoring in Deutschland für Frauen schrittweise in Unternehmen, Universitäten, Organisationen und auch in der Politik als individuelles Förderinstrument eingesetzt. Die Stärke von Mentoring besteht in der beruflichen Förderbeziehung zwischen Personen, die meist auf verschiedenen Generationen- und Hierarchieebenen angesiedelt sind und eine sehr individuelle Unterstützung der Karriere und Entwicklung einer jüngeren und weniger erfahrenen Person ermöglicht (vgl. Schliesselberger/Strasser 1998: 19). Dabei erfolgt die persönliche Übergabe von informellen Informationen durch begleitende Unterstützung und Förderung einer berufserfahrenen Person (Mentorin/Mentor), die für die berufliche Entwicklung der Mentee (weiblich oder männlich) bedeutsam sind.

Erfahrungen mit verschiedenen Frauenfördermaßnahmen haben gezeigt, dass es nicht ausreicht, einzelnen Frauen eine Möglichkeit zu geben, berufliche Ambitionen zu verwirklichen (vgl. Hofmann/Maag 2000: 27). Individuelle Fördereffekte haben nicht automatisch strukturelle Wirkungen: Mehr Frauen in Hochschulen wirken zwar gegen ihren Minderheitenstatus, führen aber nicht schon zu geschlechtergerechteren Strukturen. Dazu sind komplexe Veränderungsprozesse notwendig, die Arbeits-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen, Diskursformen und Lehrinhalte ändern und transparenter machen. Mentoring beinhaltet das Sichtbarmachen subtiler, schwer fassbarer Karrierehindernisse für Frauen und symbolischer Macht, die mit der Normgebung männlicher Lebensentwürfe und Berufsverläufe im akademischen Feld verbunden sind, um diese gezielt abbauen zu können.

*Strukturen* sind als Set von Regeln und Ressourcen definiert. Neben schriftlich fixierten und damit transparenten Regeln existieren in Organisationen die ungeschriebenen Regeln, die erfolgreiches Handeln nicht unwesentlich mitbestimmen. Strukturen haben unterschiedliche Reichweite, ermöglichen und begrenzen Handeln (vgl. Wilz 2002: 34). „Mentoring kann nicht aus der Organisation, in der es stattfindet, herausgelöst betrachtet werden. Die Spielregeln des Systems bestimmen die Anforderungen an die Mitglieder und an den Nachwuchs und damit auch die Anforderungen an Förderbeziehungen auf allen Ebenen und in allen Formen.“ (Strasser/Schliesselberger 2000: 22) Mentoringprogramme sollen geschlechterdiskriminierende Strukturen und Normen sichtbar machen.

Im Fachdiskurs werden in Bezug auf Mentoring für Frauen folgende strukturelle Veränderungsmöglichkeiten diskutiert:

- bestehende Strukturen aus Geschlechterperspektive offen legen (darin kann bereits Veränderungspotential liegen);
- informelle Regeln kennen und verstehen lernen (Frauen müssen wissen, nach welchen Regeln Netzwerke funktionieren, vgl. Segerman-Peck 1994: 62; vgl. Page/Leemann 2000: 3);
- Netze erweitern und in diesem Sinne strukturverändernd wirken (alles, was in Netze geht, muss nicht zur Reproduktion von Hierarchien führen, kann zur Überwindung traditioneller Abhängigkeiten beitragen);
- eigene Fraueninfrastrukturen aufbauen und entwickeln (Netzwerke als Informations- und Kontaktforen für berufstätige Frauen existieren in Deutschland seit Mitte der 80er Jahre – vgl. Segerman-Peck 1994: 9);

- Fachlichkeit von Frauenförderung/Chancengleichheit stärken (den qualitativen Anspruch unterstützen);
- Wahrnehmungsmuster bei beiden Geschlechtern verändern (Sensibilisierung für Benachteiligungen).

Aber die strukturverändernden Optionen von Mentoring sind nicht unumstritten:

- Mit dem generellen Vorbehalt, Mentoring sei kein Programm, das für eine große Masse an Personen umsetzbar ist, geht einher, dass unmittelbare Karriereeffekte kaum, wenn, dann äußerst selten, möglich sind.
- Eindeutige Karriereeffekte für Frauen durch Mentoring sind bislang schwer nachweisbar. Im Mentoring nimmt der Beziehungsaufbau eine zentrale Rolle ein. Beziehungsarbeit und Beratungsleistungen als personenbezogene Dienstleistungen sind kaum quantifizierbar. Ein kausaler Zusammenhang zwischen dem eingesetzten Verfahren, dem Mentoring, und den personellen und organisationalen Effekten lässt sich nicht immer zweifelsfrei belegen.
- Kritische Stimmen formulieren: „Einerseits ist der kognitive Ertrag schlecht einschätzbar, zum anderen ist es unübersehbar, daß Systeme persönlicher Patronage hier ihren Anfang nehmen.“ (Dietzen 1990: 20)

Mein Gegenargument lautet: Mentoring als ein gleichstellungspolitisches Instrument an Hochschulen wird um so wirkungsvoller und nachhaltiger sein, je stärker es gelingt, eine enge Verzahnung von individueller Karriereförderung und organisationaler Veränderung zu erreichen. Die Frage, wie dies gelingen kann, wo Möglichkeiten von Mentoring zur Strukturveränderung liegen, soll im Folgenden aus der Evaluationsperspektive näher betrachtet werden.

*Übersicht: evaluierte Mentoringprojekte für Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen*

<b>Einrichtung</b>	<b>Projekt</b>	<b>Zielgruppen</b>	<b>Projektlaufzeit</b>
Universität Hannover	Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft – 2001	Schülerinnen, Studentinnen, Doktorandinnen, Habilitandinnen	01.01.01 bis 31.12.01
Universität Hannover	Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft – 2002	Schülerinnen, Studentinnen, Doktorandinnen, Habilitandinnen	01.07.02 bis 30.06.03
Universität Lüneburg	Mentoring für Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen	Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen	01.01.01 bis 31.12.03
Universität Oldenburg in Kooperation mit FH Oldenburg/ Ostfriesland/ Wilhelmshaven	Women@TEC	Studentinnen, Absolventinnen, Habilitandinnen	01.03.01 bis 31.08.02
TU Braunschweig in Kooperation mit HBK Braunschweig und FH Braunschweig/ Wolfenbüttel	STEP IN! Mentoring & Mobilität	Schülerinnen, Studentinnen, Nachwuchswissenschaftlerinnen, Lehrende	01.01.01 bis 31.12.03
TU Clausthal	Mentoring-Baukasten-System	Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen	01.01.01 bis 31.12.03
FH Nordostniedersachsen	FRA.ME-FrauenMentoring	Schülerinnen, Studentinnen	01.01.01 bis 31.12.03
FH Oldenburg/ Ostfriesland/ Wilhelmshaven	Mentoring für Schülerinnen und Studentinnen	Schülerinnen, Studentinnen	01.12.01 bis 31.05.03
FH Osnabrück	Mentoring-Programm zur Steigerung des Anteils von Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen	Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen	01.04.01 bis 31.03.03

## 2. Zielstellung der Evaluation und angewandte Methoden

Ziel der externen Evaluation war, die strukturellen und regionalen Bedingungen und Potentiale der neun in der Übersichtstabelle dargestellten Mentoringprojekte für Frauen im naturwissenschaftlich-technischen Feld über eine Bestands- und Strukturanalyse herauszuarbeiten, zu dokumentieren und deren Impulse für die Frauenförderung darzustellen.

Die 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).

## 3. Evaluationsergebnisse unter struktureller Dimension

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

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

- *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.

- *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.
- *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.
- *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.
- *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.
- *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.

- *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 Chancen zur Qualifizierung ausgewiesen.

b) *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:

- *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.
- *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 einige Projekte eingebunden, z.B. in den Girlsdays, in Studieninformationstage und die Sommeruniversität.
- *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.

- *Impulse für Partnerorganisationen*  
Partnerorganisationen, mit denen im Rahmen des Mentoring kooperiert wird, beabsichtigen selbst, ein eigenes Mentoringprogramm nach dem Vorbild zu entwickeln.
- *Andere Wahrnehmung von Frauenarbeit in der eigenen Institution*  
Die Vielfalt und Attraktivität der Arbeitsfelder der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten konnte sichtbarer gemacht werden. Die männlich geprägte Hochschulöffentlichkeit reagiert sensibler und kooperativer auf Frauenförderung. Positive Veränderungen in der Wahrnehmung von Frauenarbeit vermelden vor allem die Fachhochschulen.
- *Aufnahme in Careerservice der Hochschule*  
Ein Projekt wurde in den Carreerservice der Hochschule aufgenommen, womit das Mentoring breiteren Zielgruppen verfügbar gemacht wird.
- *Integration in Reformfachhochschulprojekt*  
Die Integration in das Reformfachhochschulprojekt erreichte ein Mentoringprojekt.
- *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.

c) *Welche strukturellen Defizite sind aufgetreten?*

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

- *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 dabei im geringen Wissen über Mentoring (Anforderungen für die Akteurinnen/Akteure, Ziele) aber auch in verfügbaren Zeitpotentialen und in Vorbehalten.

- *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.
- *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 und erhöhte Kosten entstehen lassen.
- *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.
- *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 auf bei den Mentoringprojekten, 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. Dies betrifft den Wegfall einzelner Programmbausteine und/oder zieht eine Reduzierung der Anzahl der Mentoringpaare nach sich.

d) *Welche Veränderungspotentiale der Mentoringprojekte werden gesehen?*

Die Akteurinnen sehen Veränderungsbedarf in der Durchführung ihres Mentoringprojekts unter folgenden Gesichtspunkten:

- *Vorbereitungszeit*  
Zur Installierung erfolgreicher Mentoringprojekte in den Institutionen sind intensive Vorbereitungsarbeiten einzuplanen. Mentoringprojekte sind sehr zeit- und arbeitsaufwändig in der Vorbereitung, das betrifft insbesondere den Aufbau tragfähiger interner und externer Arbeitsbeziehungen. Sie erfordern eine straffe Planung und ergebnisorientierte Umsetzung, für die mehr als drei Monate vorzusehen sind.
- *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.
- *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.
- *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 anzu-

sprechen 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.

– *Aufbau von Netzwerken und Infrastrukturen*

Die Netzwerkbildung nimmt einen herausgehobenen Platz 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.

– *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.

#### **4. Implementierungsempfehlungen unter struktureller Dimension**

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).

Bei der Entscheidung über die Implementierung des Mentoring sind fünf Positionen zu berücksichtigen:

– *Fortführung des formellen Mentoring*

Das erstmals durch das Land Niedersachsen in den Hochschulen aufgelegte Programm zur Durchführung von Mentoringprojekten für Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen, verläuft sehr erfolgreich. Die *Fortführung des Programms* sollte unbedingt gewährleistet werden, um mehr Frauen dieses Angebot offerieren zu können und um die vorhandenen Implementierungsbemühungen weiter zu unterstützen.

– *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.

– *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.

– *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.

– *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 Zielgruppenspezifität und die Perspektivenvielfalt betreffen. Über Qualitätsstandards der internen Evaluationen und Implementierungsstrategien wären weitreichendere Aussagen zu erwarten.

## **5. Ausblick**

Die Evaluation der Projekte hat zwei bevorzugte Anwendungsfelder für Frauen in den Hochschulen aufgezeigt: Mentoring als Instrument zur Qualifizierung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses (Doktorandinnen, Habilitandinnen) einerseits und als Orientierungshilfe bei der Studienwahl, Studienabschlussförderung und Berufsfelderkundung (Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen) andererseits. Beide sollten zukünftig weiter entwickelt werden.

Formelle Mentoringprojekte bieten die Chance einer sehr intensiven Austausch- und Förderbeziehung zwischen Mentee und Mentorin/Mentor, die vor allem an großen Hochschulen sonst nicht zum Erlebnis- und Erfahrungsbereich von Studierenden gehören. Sie erschließen neue Perspektiven für Praxiskontakte bereits während der Ausbildungs- oder Qualifizierungsphase, die häufig Netzwerkfunktion haben und den Übergang in die berufliche Praxis erleichtern können. Neben der persönlichen Karriereförderung kann Mentoring auch Ansätze zur Strukturveränderung bringen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es gelingt, die Interessenlagen der Fachbereiche – z.B. zu Wettbewerbsvorteilen und Standorticherung – mit denen der Frauenförderung zu verbinden.

Die Erprobung von Mentoringprojekten für Frauen liegt im internationalen Trend. Besonderes Gewicht sollte zukünftig auf die strukturellen Komponenten von Mentoring gelegt werden. Strukturelle Verankerungen sichern die Nachhaltigkeit dieser Entwicklung im Sinne eines Innovationschubs für mehr Geschlechtergerechtigkeit an Hochschulen.

## **Literatur**

- Dietzen, Agnes (1990): Universitäre Sozialisation: Zur Problematik eines heterosexuellen Beziehungsmodells: Mentor-Protegée. In: Die Philosophin. Forum für feministische Theorie und Philosophie 1/1990, S. 18-40
- Hofmann, Theres / Maag, Katharina (2000): Chancen und Grenzen von Mentoring-Programmen: Reproduktion bestehender Verhältnisse oder Gegenstrategie zu Ausgrenzung und Diskriminierung von Frauen? In: Page/Leemann, a.a.O., S. 27-32
- Page, Juli; Leemann, Regula Julia (Hg.) (2000): Karrieren von Akademikerinnen: Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung. Dokumentation der Fachtagung vom 27. März 1999 an der Universität Zürich. Bern: Bundesamt für Bildung und Wissenschaft (BBW)
- Schliesselberger, Eva/Strasser, Sabine (1998): In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Wien: Österreichische Staatsdruckerei
- Segerman-Peck, Lily M.(1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Strasser, Sabine/Schliesselberger, Eva (2000): Integration oder Abhängigkeit? Zur Ambivalenz von Mentoring als politische Praxis in der Wissenschaft. In: Page/Leemann, a. a.O., S. 13-26
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen: Leske + Budrich