

## **One-to-one-Mentoring im universitären Umfeld – Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Programm Mentoring Deutschschweiz**

**Sibylle Drack** ([www.gleichstellung.unibe.ch](http://www.gleichstellung.unibe.ch))

In: Doris Nienhaus, Gaël Pannatier, Claudia Töngie (Hg.): Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung. eFeF-Verlag Bern/Wettingen 2005, S. 101-113.

### **Einleitung**

Wissenschaftliche «High Potentials» – wie Dagmar Höppel sie in ihrem Beitrag nennt – wollen in einem Umfeld mit ausgeprägten hierarchischen Strukturen und einem hohen Grad an fachlicher Spezialisierung Karriere machen.<sup>1</sup> Am Ziel einer akademischen Karriere steht die Professur, Alternativen für einen Verbleib im Wissenschaftsbetrieb gibt es nur wenige. Personalentwicklungsinstrumente für die akademische Karriere gibt es kaum und Qualifikations- und Ernennungsverfahren fehlt es oft an Transparenz. Universitäre Nachwuchskräfte sind in der Realisierung ihrer Karrierepläne häufig auf sich selbst gestellt. Wie man – in unserem Falle frau – in diesem Umfeld Karriere macht, lässt sich am ehesten im Austausch mit einer Person entwickeln, die ihren Weg bereits gemacht hat. Karriererelevante Information findet sich demnach am effizientesten bei einer im Wissenschaftsbetrieb erfahrenen Person in einer Spitzenposition, also bei einem Professor oder einer Professorin im entsprechenden Fachgebiet. Auf dieser Grundidee basiert das Konzept von Mentoring Deutschschweiz.

Das Programm Mentoring Deutschschweiz spricht Doktorandinnen, Habilitandinnen und Postdoktorandinnen an, die eine akademische Karriere anstreben. Eine Programmkoordinatorin stellt für Nachwuchswissenschaftlerinnen aus der Deutschschweiz den Kontakt zu einer Professorin oder einem Professor in der Schweiz oder im Ausland her. Es werden bewusst auch Professoren als Mentoren angefragt, nicht nur weil einflussreiche Positionen häufig von Männern besetzt sind, sondern weil Mentoring Professorinnen und insbesondere Professoren für die Bedürfnisse des weiblichen Nachwuchses sensibilisiert. Das Rahmenprogramm, bestehend aus vier ganztägigen Veranstaltungen, vernetzt die Teilnehmerinnen untereinander und unterstützt die Nachwuchswissenschaftlerin im Aufbau einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung. Mentoring Deutschschweiz lässt sich als ein Mentoring-Programm mit einem One-to-one-Mentoring und einem begleitenden Rahmenprogramm umschreiben.

Mentoring für Hochqualifizierte im universitären Rahmen muss in mancher Hinsicht in einer sehr unbefriedigenden Situation der Nachwuchsförderung funktionieren. So findet der Mentoring-

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel entstand als Beitrag zum gemeinsamen Tagungsworkshop mit Dagmar Höppel „(Un)heilvolle Seilschaften? One-to-one-Mentoring für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen“. Er geht aus der Sicht der Programmorganisation auf die besonderen Anforderungen an ein Mentoring-Programm im universitären Umfeld ein.

Austausch zwar ausserhalb der normalen Abhängigkeiten von Vorgesetzten und Untergebenen statt, der Austausch kann jedoch nicht völlig losgelöst von forschungs- und arbeitsbedingten Abhängigkeiten geschehen. In den hierarchischen Strukturen des Wissenschaftsbetriebs ist er deshalb auch kaum hierarchiefrei. Die grundlegenden Mängel universitärer Nachwuchsförderung können mit Mentoring-Programmen nicht ausgemerzt werden. Mit einer entsprechenden Programmgestaltung, d. h. der umsichtigen Vermittlung einer Mentorin oder eines Mentors und der Unterstützung der Nachwuchswissenschaftlerinnen in strategischem Handeln, lässt sich jedoch auch im besonderen Umfeld universitärer Strukturen ein sehr fruchtbarer und befriedigender Mentoring-Austausch realisieren. Mit der Programmgestaltung will Mentoring Deutschschweiz unheilvolle Mentoring-Konstellationen und Konkurrenzsituationen vermeiden, die Position der Nachwuchswissenschaftlerin in der Mentoring-Beziehung stärken und ihren Handlungs- und Gestaltungsspielraum vergrössern. Der Mentoring-Austausch wird so für die Nachwuchswissenschaftlerinnen nicht nur zu einer wichtigen Quelle karriererelevanter Informationen, sondern auch zu einem Übungsfeld für strategisches Handeln und für den Umgang mit hierarchischen Strukturen.

Im Folgenden werden zuerst die Besonderheiten des universitären Umfelds und die speziellen Voraussetzungen für ein Mentoring für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen umrissen. Am Beispiel von Mentoring Deutschschweiz wird im Weiteren aufgezeigt, wie die Programmgestaltung durch eine Vielzahl von gezielten Programmelementen den universitären Besonderheiten Rechnung tragen kann. Bei der Programmumsetzung ist Mentoring Deutschschweiz darauf bedacht, einen diesen Umständen entsprechend pragmatischen Weg zu gehen.

### **Organisiertes Mentoring im universitären Umfeld**

Im angloamerikanischen Raum gibt es Mentoring-Programme schon länger. Mentoring-Programme haben dort die Idee informeller Förderbeziehungen aufgenommen, welche in den USA eine lange Tradition haben: Wer erfolgreich sein wollte, hatte irgendeinmal in seiner Karriere einen informellen Mentor; wer erfolgreich war, gab seine Erfahrungen an seinen Schützling weiter und machte seinen Einfluss für ihn geltend. Durch Mentoring-Programme wurden Mentoring-Beziehungen formalisiert und nach bestimmten Regeln und mit Vereinbarungen organisiert. Deshalb wird im Zusammenhang mit Mentoring-Programmen häufig von formellem oder organisiertem Mentoring gesprochen.

Im Gegensatz zum angloamerikanischen Raum wird organisiertes Mentoring als Massnahme zur Frauen- und Nachwuchsförderung an europäischen Universitäten erst seit kurzem praktiziert. Organisiertes Mentoring trifft jedoch auch an europäischen Universitäten auf Strukturen, die informellem Mentoring nicht unähnlich sind. Abbildung 1 illustriert diese Strukturen.

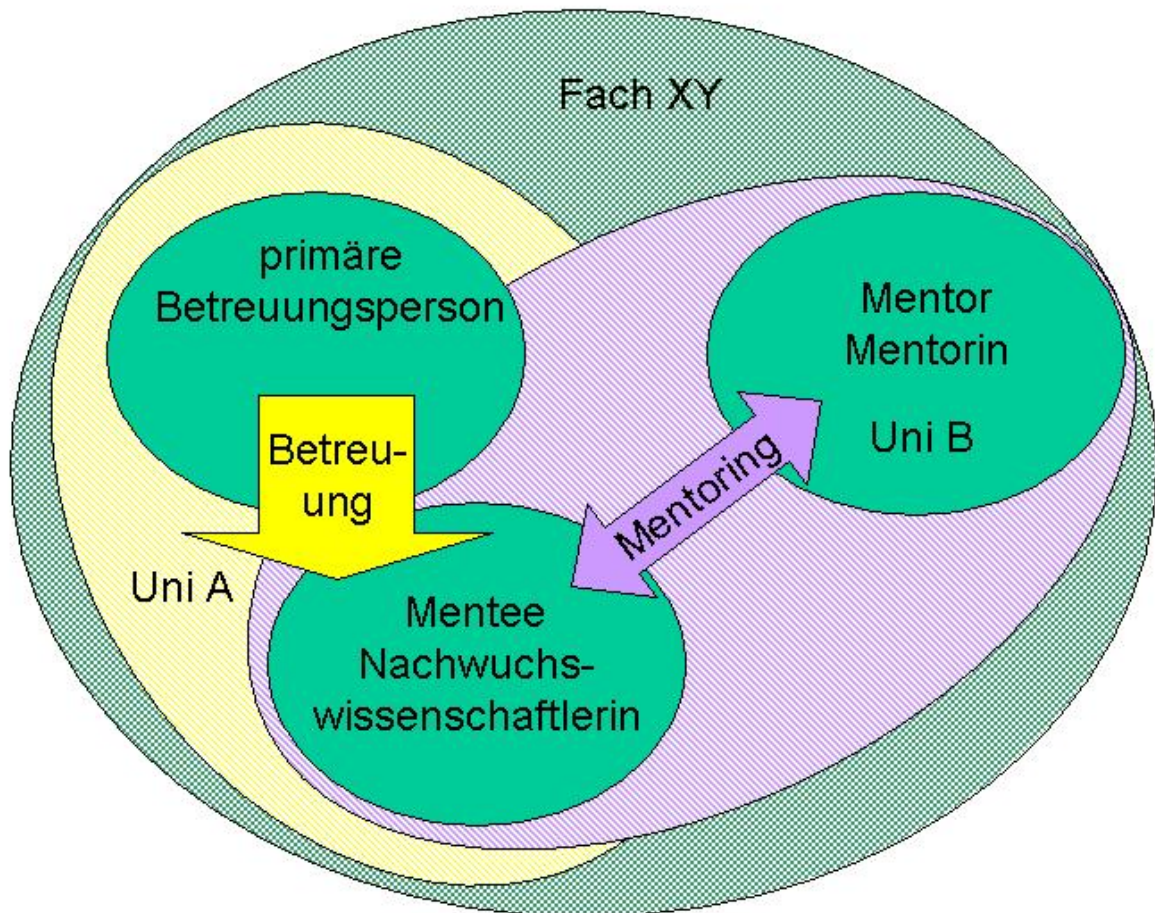


Abbildung 1: Mentoring in den Strukturen universitärer Nachwuchsförderung

An Schweizer Universitäten ist die Nachwuchsförderung traditionsgemäß sehr personenabhängig. Meistens liegt die Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses bei einer einzigen Person, die häufig gleichzeitig auch Vorgesetzte ist. Dadurch erhält diese offizielle Förderbeziehung grosses Gewicht. Die Nachwuchsförderung basiert sozusagen auf einer One-to-one-Betreuungsbeziehung. Je nach Engagement und Kontakten der betreuenden Person kann diese Beziehung sehr fördernd, leider aber gelegentlich auch hinderlich sein. Neben der offiziellen Förderbeziehung sind es im Wesentlichen informelle Beziehungen und Kontakte, die für eine Nachwuchskraft karrierefördernd wirken. Graduiertenkollegs oder Graduate Schools, die Nachwuchskräfte durch mehrere Professorinnen und Professoren strukturierter und vernetzter fördern, schaffen hier Abhilfe, sind jedoch immer noch die Ausnahme.

Die persönliche Beziehung zwischen einer Nachwuchswissenschaftlerin, der Mentee, und einer in der Wissenschaft erfahrenen Person, dem Mentor oder der Mentorin, steht auch bei One-to-one-Mentoring im Vordergrund. In diesem Sinne setzt organisiertes One-to-one-Mentoring die Tradition persönlicher Beziehungen fort, erweitert jedoch den engen Personenkreis durch eine offizielle Beziehung ausserhalb normaler Vorgesetzten-Untergebenen-Abhängigkeiten.

Die in der Abbildung aufgezeigte Konstellation ist für ein Mentoring jedoch nicht unproblematisch. Denn die formalisierte Mentoring-Beziehung nimmt neben dem institutionell fest eingebundenen

primären Betreuungsverhältnis und informellen Förderbeziehungen einen ungewohnten Platz ein. Ausserdem sind alle Beteiligten im Fachgebiet XY tätig, auch wenn sich der Mentor oder die Mentorin ausserhalb der Institution A befindet.

Dieser Umstand kann zu Situationen führen, die teilweise sehr förderlich, aber nicht immer unproblematisch sind:

- Die Nachwuchswissenschaftlerin Monika F. bewirbt sich um einen Platz im Mentoring-Programm, zieht sich aber schliesslich zurück, weil der wissenschaftliche Betreuer ihrer Habilitation meint, dass er diese Aufgabe der Nachwuchsförderung selber sicher am besten übernehmen kann.
- Die Mentee Franziska Z. berät sich mit ihrer Doktormutter über die Wahl eines Mentors. Diese hätte schon lange gerne Kontakt zum vorgeschlagenen Professor. Der Austausch läuft so gut, dass seither zwei Institute eng zusammen arbeiten. Mit dem Nachteil, dass die Mentee nun als Koordinatorin zwischen den Instituten eingesetzt wird und sich die Zeit für das Mentoring erkämpfen muss.
- Die Mentee Regula S. verschweigt die Mentoring-Beziehung, bis sie zufälligerweise herausfindet, dass sich ihr Mentor und ihr Doktorvater über ihre akademische Zukunft austauschen.
- Die fachliche Wahl des Mentors Peter K. ist so treffend, dass er Gutachter im aktuellen Promotionsverfahren seiner Mentee wird und der Mentee eine Stelle für ihre Habilitation anbietet. Die berufliche Perspektive ist geklärt, die Mentoring-Beziehung muss neu definiert werden.
- Die Mentee Katharina H. wechselt nach 3 Monaten Mentoring mit ihrer Dissertation an das Institut ihrer Mentorin. Auch hier muss die Mentoring-Beziehung neu definiert werden.
- Die Mentee Yolanda G. wünscht sich die absolute Koryphäe Georg M. als Mentor. Es gelingt ihr nach einem ersten Kontakt nicht, einen regelmässigen Austausch aufzubauen. Die Situation als eine durch diese Koryphäe nichtbeachtete Nachwuchswissenschaftlerin ist ungemütlich.

Ausserdem befindet sich der Mentor oder die Mentorin in unserem Mentoring-Konzept auf der gleichen hierarchischen Stufe wie die primäre Betreuungsperson. Dadurch besteht auch in der Mentoring-Beziehung ein hierarchisches Gefälle zwischen Mentee und Mentor oder Mentorin, das insofern dadurch verstärkt werden kann, dass für die Mentee häufig eine Person gesucht wird, die in ihrem Fachgebiet unter Umständen noch das grössere Expertenwissen besitzt als die primäre Betreuungsperson.

Für die Mentee stellen sich hier Fragen der Gleichberechtigung, Mitgestaltung und Abgrenzung:

- Wie kann die Mentee eine gleichberechtigte Position in der Mentoring-Beziehung einnehmen, wenn die Hierarchie die gleiche ist wie in ihrer Betreuungssituation?
- Was kann sie ihrem Mentor oder ihrer Mentorin bieten, damit ein Geben und Nehmen den Mentoring-Austausch prägt?

- Wie kann sie Fragen zu Work-Life-Balance in die Mentoring-Beziehung einbringen, ohne dass sie als Wissenschaftlerin nicht mehr ernst genommen wird?
- Wie geht sie mit noch grösserem Karriere- und Erfolgsdruck um, den die Auseinandersetzung mit der Mentorin oder dem Mentor bringen kann?

Ziel der Programmgestaltung von Mentoring Deutschschweiz ist es, die einzelne Mentoring-Beziehung so zu definieren, dass das bestehende Beziehungsnetz mit einer neu geknüpften Mentoring-Beziehung optimal ergänzt wird, ohne dieses zu gefährden oder zu stören. Ausserdem soll die Mentee so auf die Mentoring-Beziehung vorbereitet werden, dass sie innerhalb des hierarchischen Gefälles den grösstmöglichen Handlungs- und Gestaltungsspielraum erhält.

### **Programmelemente für erfolgreiches Mentoring**

Das Programm Mentoring Deutschschweiz wurde seit 2001 bereits zweimal während fünfzehn Monaten mit je fünfzig Nachwuchswissenschaftlerinnen aus der ganzen Deutschschweiz durchgeführt. Mit fünfzig Teilnehmerinnen ist Mentoring Deutschschweiz ein grosses Mentoring-Programm. Damit soll Mentoring für möglichst viele Nachwuchswissenschaftlerinnen angeboten werden und diesen untereinander ein grosses Peer-Netzwerk ermöglichen. Da es sich um ein fächerübergreifendes Mentoring-Programm mit Mentees aus den verschiedensten Fachgebieten handelt, ergibt sich dadurch auch die Möglichkeit, dass sich die Teilnehmerinnen innerhalb des Programms sowohl interdisziplinär wie auch fachlich vernetzen.<sup>2</sup> Mentoring Deutschschweiz ist ausserdem ein überregionales Programm: Die Mentees kommen aus der ganzen Deutschschweiz zu den Veranstaltungen angereist; die Mentorinnen und Mentoren sind in der Schweiz oder im Ausland tätig, zu einem beachtlichen Teil an deutschen Universitäten. In der Anfangsphase des Programms stand die Auseinandersetzung mit den Chancen und Gefahren von One-to-one-Mentoring im Zentrum der Programmgestaltung. Für einen umsichtigen und reflektierten Umgang mit dem Förderinstrument Mentoring plädierten schon 1999 die Organisatorinnen einer Fachtagung zum Start des Bundesprogramms Chancengleichheit (Page/Leemann, 2000). Der Austausch mit anderen Mentoring-Organisatorinnen und Erfahrungen aus anderen Programmen an Universitäten (u.a. MuT – Mentoring und Training, Baden-Württemberg; Mentoringprogramm Konstanz; AWIS mentoring project, USA) war für die konkrete Programmgestaltung sehr hilfreich. Ich werde mich vor allem auf Elemente der Programmgestaltung beziehen, mit denen optimale Bedingungen für ein erfolgreiches Mentoring geschaffen werden sollen und die der oben dargestellten Art der universitären Nachwuchsförderung Rechnung tragen. Dies sind einerseits Programmelemente, die Transparenz schaffen und die Mentoring-Beziehung klar definieren, und andererseits Elemente, die den Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Mentee vergrössern. Ergänzend zu den präsentierten Programmelementen werden jeweils Empfehlungen formuliert,

---

<sup>2</sup> Trotz der Vorteilen eines grossen Programms ist der Koordinationsaufwand mit fünfzig Teilnehmerinnen unverhältnismässig gross und das Programm stösst öfters an die Grenzen der Durchführbarkeit. Für die Zukunft ist deshalb eine Reduktion der Teilnehmerinnenzahl geplant.

welche aus unseren Erfahrungen und den Reflexionen im Rahmen einer begleitenden Evaluation<sup>3</sup> resultieren und als Tipps für weitere Mentoring-Programme dienen können.

#### *Definition und Kommunikation von Mentoring als Konzept*

Weil Mentoring an Schweizer Universitäten zu Beginn des ersten Programms noch weitgehend unbekannt war, wurde das Programm sehr breit ausgeschrieben. Der Programmflyer wurde in einer grossen Auflage an Nachwuchswissenschaftlerinnen, aber auch an alle Professorinnen und Professoren an Deutschschweizer Universitäten verschickt. Dieser breitangelegte Versand hatte zum Ziel, dass auch Vorgesetzte und Betreuungspersonen das Konzept des Programms und Mentoring an sich zur Kenntnis nehmen. Einzelne Mentees erhielten demzufolge die Information direkt über ihre Vorgesetzten und Betreuungspersonen oder wurden durch sie sogar zur Teilnahme am Programm ermuntert. Damit sich insbesondere Professorinnen und Professoren, die nicht am Programm beteiligt sind, über die Mentoring-Aktivitäten informieren können, wird die Homepage regelmässig mit Veranstaltungsberichten aktualisiert. Dies trägt insbesondere zur Transparenz für Aussenstehende bei.

Empfehlung:

- Mentoring soll innerhalb eines Programms klar definiert und nach aussen transparent kommuniziert werden. Dies verschafft Klarheit und erhöht die Akzeptanz von Mentoring an den Universitäten.

#### *Gezielte Auswahl der Mentees*

Die Auswahl der Teilnehmerinnen wurde so getroffen, dass die Bedingungen möglichst günstig sind für ein Mentoring. Dazu gehört, dass die Teilnehmerin über ein Projekt verfügt, das fachlich und finanziell mehr oder weniger abgesichert ist und ihre Betreuungssituation befriedigend und einigermaßen stabil ist. Zu grosse fachliche Unsicherheiten schwächen nicht nur die Position der Mentee in der Mentoring-Beziehung, sie können auch zu inhaltlichen Konflikten zwischen Primärbetreuung und Mentorin oder Mentor führen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass, wenn ein Forschungsprojekt nicht oder nicht mehr finanziell gesichert ist, die Mentoring-Beziehung häufig abbricht. Bei offensichtlich gravierenden Schwierigkeiten in der Betreuungssituation wird die Nachwuchswissenschaftlerin an Beratungsstellen vor Ort verwiesen. Hier muss konkret vor Ort ein Problem gelöst werden, eine Aufgabe, die ein Mentor oder eine Mentorin nicht übernehmen kann. Grundsätzlich muss die Mentee bereit und in der Lage sein, während fünfzehn Monaten in die Mentoring-Beziehung zu investieren. Die zeitliche Mehrbelastung durch das Programm muss mit der persönlichen Situation der Mentee gut abgestimmt werden. Steht gerade der arbeitsintensive Abschluss eines Projekts, ein Habilitationsverfahren oder auch die Geburt eines Kindes bevor, so

---

<sup>3</sup> Das zweite Programm von Mentoring Deutschschweiz wurde von Christine Spreyermann begleitend evaluiert. Die Resultate der Schlussevaluation sind auf der Homepage von Mentoring Deutschschweiz, [www.mentoring.unibe.ch](http://www.mentoring.unibe.ch), aufgeführt (Spreyermann, 2004).

wird zusammen mit der Mentee abgeklärt, ob ein Mentoring für sie in dieser Situation und zu diesem Zeitpunkt das Richtige ist.

Empfehlung:

- Die persönliche und berufliche Situation der Nachwuchswissenschaftlerin spielt für den Erfolg eines Mentorings eine entscheidende Rolle und soll bei der Auswahl der Teilnehmerinnen berücksichtigt werden.

### *Vermittlung einer Mentorin oder eines Mentors (Matching)*

Im ersten Programm von Mentoring Deutschschweiz hat sich gezeigt, dass die sorgfältige Vermittlung einer Mentorin oder eines Mentors, das Matching, das Kernstück der Koordinationsarbeit ist. Eine genaue Klärung der Bedürfnisse und der Erwartungen der Mentees ist ausschlaggebend für ein erfolgreiches Matching. Wir verstehen das Matching als einen Prozess, bei dem sich die Mentees eingehend mit ihren Bedürfnissen und ihren Erwartungen an ein Mentoring auseinandersetzen und gleichzeitig ihr wissenschaftliches Umfeld besser kennen lernen. Bei der zweiten Durchführung von Mentoring Deutschschweiz wurden deshalb die Mentees in die MentorInnensuche einbezogen. Das heisst, dass die Mentees ihr eigenes Netzwerk analysieren und danach selber konkrete Vorschläge machen, wer für sie als Mentor oder Mentorin angefragt werden soll.

An der Einführungsveranstaltung und im Verlauf des Matching-Prozesses wird auch die Offenlegung der Mentoring-Beziehung und der Einbezug der primären wissenschaftlichen Betreuung diskutiert. Der Einbezug der Betreuungsperson kann sich ganz unterschiedlich auswirken. Im Idealfall bewirkt der Einbezug, dass die Betreuungsperson den Mentoring-Austausch aktiv unterstützt, offen ist für Anregungen aus dem Mentoring-Austausch und die Mentee als Nachwuchswissenschaftlerin mit Ambitionen wahrnimmt. Der Einbezug kann aber auch in unerwünschte Einmischung oder Kontrolle münden, der sich die Mentee unter Umständen gerade mit der Teilnahme an einem Mentoring-Programm entziehen wollte. Auf die Frage des Einbezugs gibt es keine allgemeingültige Antwort. Sie muss reflektiert und je nach Situation von der Mentee strategisch entschieden werden. Wichtig ist, dass sich die Mentee möglicher Konsequenzen eines Einbezugs bewusst ist und diesen Entscheid als eine Möglichkeit erkennt laufbahnstrategisch zu handeln. Durch die Klärung der Mentoring-Ziele im Laufe des Matching-Prozesses wird häufig auch die Offenlegung weniger problematisch. Die ungewollte Aufdeckung einer Mentoring-Beziehung jedoch kann sehr unangenehm sein.

Vor der konkreten Anfrage einer vorgeschlagenen Person durch die Programmkoordinatorin wird geklärt, ob und in welcher Form Mentee und potentielle Mentorin oder Mentor bereits in Kontakt gestanden haben und ob sich primäre Betreuungsperson und Mentorin oder Mentor kennen. Mehrere Mentees haben an diesem Punkt entschieden, Rücksprache mit der primären Betreuungsperson zu nehmen, was sich in diesen Fällen als klärend und für die Mentoring-Beziehung als sehr förderlich erwiesen hat. Erleichtert hat diesen Entscheid in der Regel die Tatsache, dass

durch das ganze Bewerbungs- und Matching-Prozedere sich die Mentoring-Ziele bereits so konkretisiert hatten, dass eine überzeugende Argumentation für ein Mentoring und eine inhaltliche Abgrenzung zur Primärbetreuung auf der Hand lag. Wurde die primäre Betreuungsperson nicht über die Teilnahme der Nachwuchswissenschaftlerin am Mentoring-Programm informiert, wurde die angefragte Person um besondere Diskretion gebeten. In diesen Fällen diskutierten die beiden Parteien beim Erstgespräch, das auch darüber entscheidet, ob ein Mentoring-Austausch gepflegt wird, ob die Mentoring-Beziehung offengelegt und die primäre Betreuungsperson darüber in Kenntnis gesetzt werden soll.

Bereits im Zusammenhang mit der Programmausschreibung, aber auch im Rahmen der Einführungsveranstaltung und der verschiedenen Workshops, werden die Mentees dazu angeleitet, realistische Erwartungen an die Mentorin oder den Mentor und den Mentoring-Austausch zu formulieren. Die ursprünglichen Ziele und Erwartungen, die für die MentorInnensuche formuliert wurden, müssen unter Umständen nach dem Matching für die Mentoring-Vereinbarung neu formuliert werden, denn in den meisten Fällen deckt die vermittelte Person höchstens einen Teil der Bedürfnisse der Mentee ab. Die Konkretisierung der Erwartungen führt häufig dazu, dass die Mentees nach der Netzwerkanalyse und der Bedürfnisklärung selber auch aktiv werden und neben der offiziellen Mentoring-Beziehung weitere Kontakte zur Ergänzung des Mentoring-Austauschs knüpfen.

Empfehlungen:

- Die gezielte Vermittlung einer Mentorin oder eines Mentors ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Mentoring.
- Die Erwartungen und Ziele der Mentee sowie die primäre Betreuungssituation beeinflussen die MentorInnensuche.
- Die Offenlegung der Mentoring-Beziehung muss diskutiert werden, jedoch weniger als ein Gefahrenpotenzial, denn als Recht laubahnstrategisch zu handeln.
- Realistische Erwartungen an die Mentorin oder den Mentor und den Mentoring-Austausch tragen wesentlich zu einem erfolgreichen Mentoring bei.

#### *Vereinbarung und Hilfsmittel für den Mentoring-Austausch*

Die Situation der Mentees ist recht verschieden und sie haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse. Ausserdem sind diese Wissenschaftlerinnen bislang ihren Weg erfolgreich gegangen und sind gewohnt eigenständig zu handeln. Wir sind deshalb mit der Vorgabe von Spielregeln eher zurückhaltend. Die Gestaltung der Mentoring-Beziehung wird weitgehend dem Mentoring-Tandem überlassen. Für den Einstieg und die Gestaltung des Mentoring-Austauschs wird ein zweiseitiger Leitfaden zur Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor an alle Beteiligten abgegeben. Bei einem ersten Treffen oder Gespräch prüfen die Mentee und die angefragte Mentorin oder der Mentor eine Zusammenarbeit und legen die gemeinsamen Ziele in einer Vereinbarung fest. Erst mit der Unterzeichnung der Mentoring-Vereinbarung hat eine Mentoring-Beziehung im



Rahmen des Programms ihre Gültigkeit. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit für beide Beteiligten und ist ein wichtiges Instrument für die Koordinatorin, damit sie sich einschalten kann, wenn etwas nicht rund läuft. Ausserdem ermöglicht sie einen zielgerichteten Mentoring-Austausch. Als Hilfsmittel zur Strukturierung des Austauschs wird ein Formular zur Protokollierung der Treffen abgegeben. Der Leitfaden, die Mentoring-Vereinbarung oder die Protokolle sind Strukturierungshilfen und schaffen Freiraum für die Gestaltung des Mentoring-Austauschs.

Empfehlung:

- Eine Vereinbarung, ein Leitfaden und Unterlagen zur Gestaltung des Mentoring-Austauschs unterstützen das Mentoring-Tandem und schaffen Klarheit und Verbindlichkeit.

### *Rahmenprogramm und Workshops*

An den Veranstaltungen im Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen vergrössern die Mentees ihren Gestaltungsspielraum in der Mentoring-Beziehung. In Workshops üben sie strukturiertes Vorbringen ihrer Anliegen und an der Zwischenbilanz entwickeln sie Strategien zur aktiven Gestaltung des Mentoring-Austauschs. Entscheidend wird dadurch nicht mehr so sehr, ob der Mentor oder die Mentorin diese Aufgabe auch gut wahrnimmt, sondern wie die Mentee selber das Optimum aus dem Austausch herausholt. Dadurch kann die Mentee nicht nur ihren Handlungsspielraum in der Mentoring-Beziehung vergrössern, sondern sie übt auch in einer durch das Programm geschützten Situation den Umgang mit Hierarchien. Unsere Workshops an den Veranstaltungen sind deshalb weniger laubahn- und fachspezifisch, sondern sie versuchen die Mentee in ihrer Position in der Mentoring-Beziehung und als Wissenschaftlerin zu stärken.

Für die Mentorinnen und Mentoren werden hingegen keine Kurse oder Trainings angeboten, die sie als MentorInnen schulen, vor allem aus Zeitgründen und wegen teilweise grossen Distanzen. Die Mentorinnen und Mentoren werden jedoch mit kurzen Informationen per E-Mail und Berichten zu den Rahmenveranstaltungen regelmässig kontaktiert und so ins Programm eingebunden. Ausserdem werden die Mentees auf diesen Umstand vorbereitet und entsprechend geschult.

Empfehlung:

- Workshops, die den Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Mentee vergrössern, sowie der Erfahrungsaustausch unter Peers tragen wesentlich zu einem erfolgreichen Mentoring bei.

### *Pragmatische Programmumsetzung*

Die Programmkonzeption von Mentoring Deutschschweiz orientiert sich an Idealvorgaben für Mentoring-Programme, bemüht sich aber auch um eine pragmatische Umsetzung, welche die äusseren Bedingungen des universitären Umfeldes berücksichtigt. Dazu gehören auch folgende zwei Punkte, die ich abschliessend meinen Erfahrungen und Empfehlungen für ein erfolgreiches Mentoring anfügen möchte. Sie resultieren aus der spezifischen Situation der am Mentoring Beteiligten: Die Nachwuchswissenschaftlerinnen auf der einen Seite befinden sich in einer Qualifizie-

rungsphase und haben unter Umständen auch Kinderbetreuungs- und Familienpflichten zu erfüllen. Sie stehen deshalb unter grossem Zeitdruck und müssen viel Flexibilität und Mobilität erbringen. Auf der anderen Seite stehen die Mentorinnen und Mentoren, die sich auf freiwilliger Basis engagieren, während sie daneben ihre eigenen Nachwuchskräfte betreuen. Ein universitäres Mentoring-Programm für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen soll deshalb

- den Spielraum für individuelle Bedürfnisse so gross wie möglich lassen,
- die zeitliche Belastung für alle Beteiligten durch das Programm so klein wie möglich halten.

## **Schlussfolgerungen**

Die Mentoring-Beziehung ist ein wichtiger Bestandteil im Programm Mentoring Deutschschweiz, denn sie ermöglicht der Mentee den Zugang zu wichtigen fachspezifischen Karriereinformationen und den Umgang mit einer für sie karriererelevanten Fachkultur. Ein grosser Teil der Programmaktivitäten ist deshalb auf die Unterstützung des Mentoring-Austauschs ausgerichtet. Dabei wird besonderes Gewicht auf Programmelemente gelegt, die den Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Mentee vergrössern. In Workshops reflektieren die Mentees Erfolgserlebnisse und kritische Erlebnisse des Mentorings, um sich der eigenen Rolle in der Mentoring-Beziehung bewusst zu werden. Sie erarbeiten Strategien zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung und entwickeln Handlungsstrategien für den Umgang mit strukturellen Barrieren. Dies stärkt die Position der Mentee sowohl im Austausch mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor wie auch in ihrem akademischen Umfeld. Ebenso wichtig wie das One-to-one-Mentoring – d. h. die geglückte Vermittlung einer Mentorin oder eines Mentors und ein erfolgreicher Mentoring-Austausch – ist das Peer-Netzwerk, d. h. der Austausch der Mentees untereinander. Denn dieser hilft den Mentees ihre Erfahrungen einzuordnen und persönliche Schwierigkeiten von strukturellen Barrieren zu unterscheiden.

Mit Mentoring-Programmen können universitäre Strukturen nur in Ansätzen verändert werden. Deshalb muss Mentoring, will es für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen im universitären Rahmen erfolgreich sein, die Nachwuchswissenschaftlerinnen in einem karrierefördernden Umgang mit ebendiesen Strukturen unterstützen. Wie unsere Erfahrungen mit Mentoring Deutschschweiz zeigen, kann One-to-one-Mentoring mit entsprechender Programmgestaltung zu einem Förderinstrument werden, das den Nachwuchswissenschaftlerinnen ermöglicht, sich selbstsicher in den universitären Hierarchien zu bewegen und sich in Zukunft selber dort die notwendige Unterstützung für ihre Karriere zu holen, wo sie zu haben ist.

## Literatur

Page, Julie / Leemann, Regula Julia (Hg.): Karriere von Akademikerinnen. Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung. Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Bern, 2000.

Spreyermann, Christine: Mentoring Deutschschweiz. Programm für Wissenschaftlerinnen zur Unterstützung einer akademischen Karriere. Evaluation des zweiten Programms, Bern 2004.

Mentoring Deutschschweiz: [www.mentoring.unibe.ch](http://www.mentoring.unibe.ch)