

Gefährten im Aufstieg

Vor rund zehn Jahren ist das Forum Mentoring angetreten, um erfahrene Wissenschaftler mit jungen Forschenden zu vernetzen. Heute zeigt sich: Nicht nur Promovenden und Postdocs profitieren davon. Auch Professorinnen und Professoren ziehen positive Energien aus der Zusammenarbeit. Eine Zwischenbilanz.

von Mareike Knoke

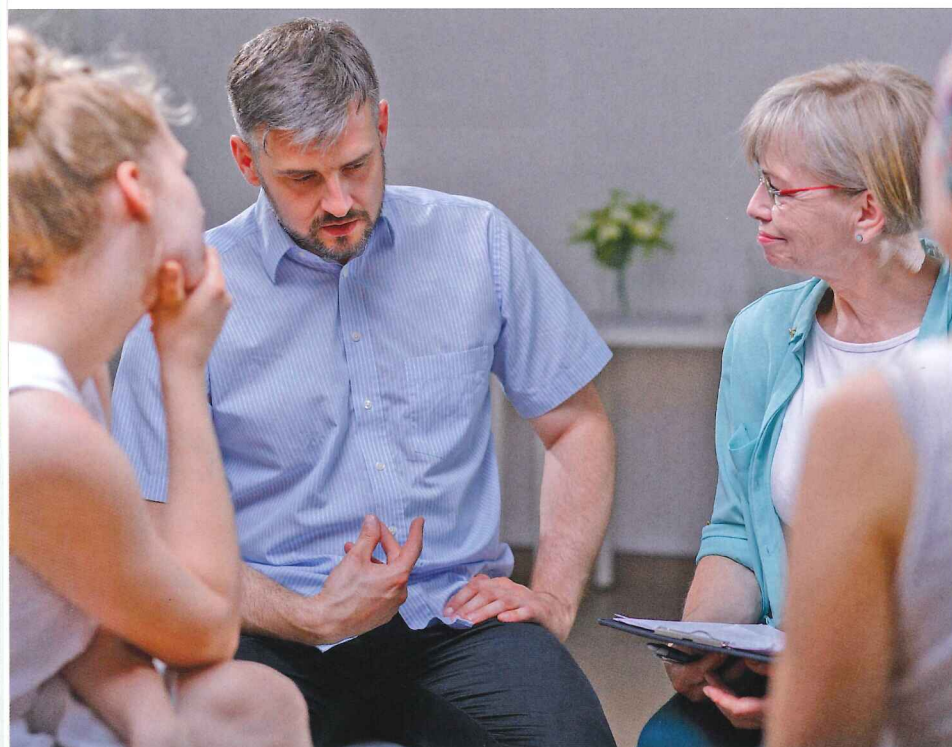


Foto: Katarzyna Bialasiewicz/123rf.com

Der Erfahrungsaustausch mit anderen Mentees kann neben dem eigentlichen Mentoring auch hilfreich sein.

„Gezwungen, meine Rolle zu überdenken“

Die Habilitation schien für Professorin Dr. Simone Schmitz-Spanke ein unrealistisches Ziel zu sein. Während ihre männlichen Kollegen an der Medizinerin und Mutter von drei Kindern vorbeizogen, haderte die wissenschaftliche Mitarbeiterin mit sich. Das änderte sich erst, als sie an die Universität Duisburg-Essen wechselte und sich für das Mentoringprogramm „MediMent“ bewarb. „Ich wurde gezwungen, meine Rolle in der Familie und im Beruf zu überdenken: Wo soll die Reise hingehen?“, berichtet Schmitz-Spanke, die mittlerweile eine W2-Professur an der Universität Erlangen innehat. Sie profitiere noch heute von den Workshops und dem Netzwerk aus Mentees und Mentorinnen, sagt sie.

Simone Schmitz-Spankes Karriereentwicklung zeigt auf, wo Mentoringprogramme ansetzen. Doktoranden, Postdocs, Habilitanden auf dem Sprung zur Professur, aber auch Neuberufenen soll der Karriereweg geebnet werden, und das so nachhaltig wie möglich. Dies geschieht über erfahrene Wissenschaftler, die den Nachwuchswissenschaftlern in Einzelgesprächen vermitteln, worauf es in der Community ankommt, die Fragen beantworten, mit Kontakten aus den

eigenen Netzwerken weiterhelfen, zuweilen auch den Finger auf wunde Stellen legen, die ein Vorkommen der Mentees bislang behindert haben.

Zum Konzept gehören auch Seminare, Workshops und regelmäßige Treffen zum Netzwerken für alle Teilnehmenden, wovon auch die Mentoren profitieren. Die Mentees erhalten Schulungen zu Führungskompetenzen, Drittmittelakquise und Berufungsgesprächen genauso wie die Gelegenheit zum informellen Austausch.

Meist sind es Frauen, die die Programme verantworten, von den Netzwerken schwärmen und von ehemaligen Mentees, die Jahre später selbst Mentoren wurden. „Längst geht es dabei nicht nur um die individuelle Weiterentwicklung, sondern auch darum, wie die Hochschule von den Mentoringprogrammen nachhaltig profitiert – im Sinne einer lernenden Organisation: durch neue Impulse für die Personalentwicklung, durch höheres Drittmittelaufkommen, wenn wir die jungen Forscherinnen und Forscher gezielt fit für das Management großer For-

startete. Auf die Förderung junger Wissenschaftlerinnen zielt die Mehrzahl (81 Prozent) der Programme, die sukzessive seit Ende der Neunzigerjahre im Rahmen der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen und Forschungseinrichtungen entstanden sind.

Deutlich überwiegt das One-to-one-Mentoring (ein Mentee, ein Mentor) mit mehr als 90 Prozent, doch gibt es auch Gruppen-Mentoring (mehrere Mentees, ein Mentor), Peer-Mentoring (Mentees treffen sich zum Austausch und laden dazu wechselnde Mentoren aus ihrem Netzwerk ein) sowie Cross-Mentoring zwischen verschiedenen Hochschulen. Neben offenen gibt es mit mehr als 80 Prozent vor allem geschlossene Programme, die den zeitlichen Rahmen genau festlegen.

In Duisburg-Essen etwa, einem der Standorte, die in Teil-

len ihres Programms auch Männer aufnehmen, kommen alle Formen zum Einsatz, auch kombiniert, zum Beispiel One-to-one-Mentoring mit Peer-Mentoring.

„Welche Mentoringform besser geeignet ist, lässt sich nicht pauschal sagen. Entscheidend ist, dass die Mentees an ihren individuellen Zielen arbeiten können und eine persönliche Beratung bekommen, die ihrer jeweils spezifischen Situation entspricht“, sagt Renate Petersen. Darum sei es so wichtig, Mentee-Mentor-Paare zu bilden, die wirklich zueinander passen. Sie erläutert: „One-to-one-Programme stellen natürlich ein intensiveres Verhältnis her. Dafür ist der Informationstransfer beim Peer-Mentoring größer, weil verschiedene Berater mit verschiedenen Blickwinkeln involviert sind.“

Die regelmäßige Evaluation und Weiterentwicklung der Programme hält die Mentoring-Expertin für unverzichtbar: „Weil es inzwischen so viele Programme gibt, haben wir Koordinatoren im Forum Mentoring uns über einige Punkte verständigt: Was will gutes Mentoring und wie können Qualitätsstandards eingehalten werden – im Sinne guter wissenschaftlicher Praxis. Wir arbei-

Kriterien für gutes Mentoring

- **Freiwilligkeit** Mentee/Mentor nehmen aus eigenem Antrieb am Programm teil. Und nicht, weil Vorgesetzte oder Programmverantwortliche sie dazu gedrängt haben.
- **Unabhängigkeit** Um Befangenheit auszuschließen, darf kein Abhängigkeits- oder Arbeitsverhältnis bestehen zwischen Mentee und Mentor (wie das eines Promovenden zu seiner Doktormutter).
- **Definierter Zeitraum** Die Festlegung der Dauer des Mentorings schafft auf beiden Seiten bessere Planbarkeit und erhöht die Verbindlichkeit.
- **Persönlicher Kontakt** E-Mails, Skype und Telefonate sind eine sinnvolle Ergänzung, aber kein Ersatz für intensive persönliche Gespräche.
- **Vertraulichkeit** Die Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt. Diskretion ist ein Muss.
- **Verbindlichkeit** Beide Seiten sollten sich zuverlässig an Termine und Absprachen halten.
- **Erwartung und Vereinbarung** Beide Aspekte sollten zu Beginn zwischen Mentee und Mentor angesprochen werden. Vor allem geht es darum, zu definieren, welches Ziel der/die Mentee mit dem Mentoring verfolgt.

„Für Evaluationen steht kein Geld zur Verfügung“

schungsprojekte machen. Hinzu kommen Netzwerke und der Austausch mit anderen Hochschulen“, sagt Dr. Renate Petersen. Sie ist die stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte der Universität Duisburg-Essen und koordiniert die Mentoringprogramme „MediMent“ und „Mentoring3“ für (Post-)Doktoranden.

Zudem ist Petersen Arbeitsgruppenleiterin im Forum Mentoring. Der Verband gründete sich vor zehn Jahren zum Zweck des Austausches, der Schulung neuer Koordinatoren und der Qualitätssicherung. Koordinatoren von mehr als 120 Programmen sind dort mittlerweile organisiert.

Das Thema Mentoring ist dennoch gerade hinsichtlich seiner Wirksamkeit noch kaum untersucht. „Für solche Evaluationen steht den Programmen, die ohnehin häufig nur befristet aus Drittmitteln finanziert werden, kein zusätzliches Geld zur Verfügung“, sagt Dr. Dagmar Höppel, Geschäftsstellenleiterin der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs. Sie ist Projektleiterin von „Aufwind mit Mentoring“, einer vom Bundesforschungsministerium finanzierten Studie, die 2010



Foto: Hanne Horn

**Mentorin Dr. Vera
Elisabeth Gerling**

Privatdozentin am
Institut für Romanistik
der Heinrich-Heine-
Universität Düsseldorf



Foto: privat

**Mentee Dr. Nadine
Oberste-Hetbleck**

Juniorprofessorin für
Kunstgeschichte und
Kunstmarkt an der
Universität zu Köln

Freundlich auf die Füße treten



Ich engagiere mich als Mentorin im Selma-Meyer-Programm, weil ich der Universität gerne etwas zurückgeben möchte, da ich bereits selbst vor ein paar Jahren als Mentee diese Art der Förderung bekommen habe. Darüber hinaus macht es mir Spaß, etwas von den Erfahrungen zu vermitteln, die ich in den vergangenen 20 Jahren in der Wissenschaft gesammelt habe.

Bei meinen Mentees habe ich es mit zielorientierten, engagierten Nachwuchswissenschaftlerinnen zu tun, die schon recht gut wissen, was sie wollen, und es macht Freude, sie dabei zu unterstützen. Vielleicht, das wäre zu hoffen, tragen sie später dazu bei, den Frauenanteil unter den Professoren zu erhöhen. Das ist auch in einem von Frauen oft gewählten Studienfach wie der Romanistik dringend nötig.

Ich bin Mutter zweier Kinder. Meine erste Mentee, beispielsweise, promoviert in Medien- und Kulturwissenschaft mit Graduiertenstipendium. Sie hat mich ganz bewusst ausgewählt, weil sie ebenfalls Mutter ist und sich eine Mentorin wünschte, die weiß, wie es ist, Dissertation, Forschung, Fachkonferenzen und Familie unter einen Hut bekommen zu müssen. So ging es bei unseren Gesprächen etwa darum, wie man Prioritäten richtig setzt.

Auch bei meiner zweiten Mentee ging es um solche strategischen Überlegungen. Weil sie neben ihrer Dissertation regelmäßig Lehrveranstaltungen gibt, ist es für sie wichtig, die übrige Zeit so sinnvoll – und karrierewirksam – wie möglich zu nutzen. Beiden Mentees habe ich zum Beispiel geraten, lieber nicht zu viele Tagungen zu besuchen und sich ausreichend Zeit für Publikationen in den richtigen Journalen zu nehmen. Ich finde es wichtig, den Mentees ab und zu freundlich auf die Füße zu treten, wenn ich den Eindruck habe, dass sie den Abschluss ihrer Dissertation aus den Augen verlieren könnten.

Auch als Mentorin profitiere ich sehr von dem Programm: Die Universität bietet auch Seminare für uns Mentorinnen an – etwa zum Thema Berufungsverhandlungen und generell zur Vorbereitung auf die Mentorentätigkeit.



Ein Netzwerk von Bestand



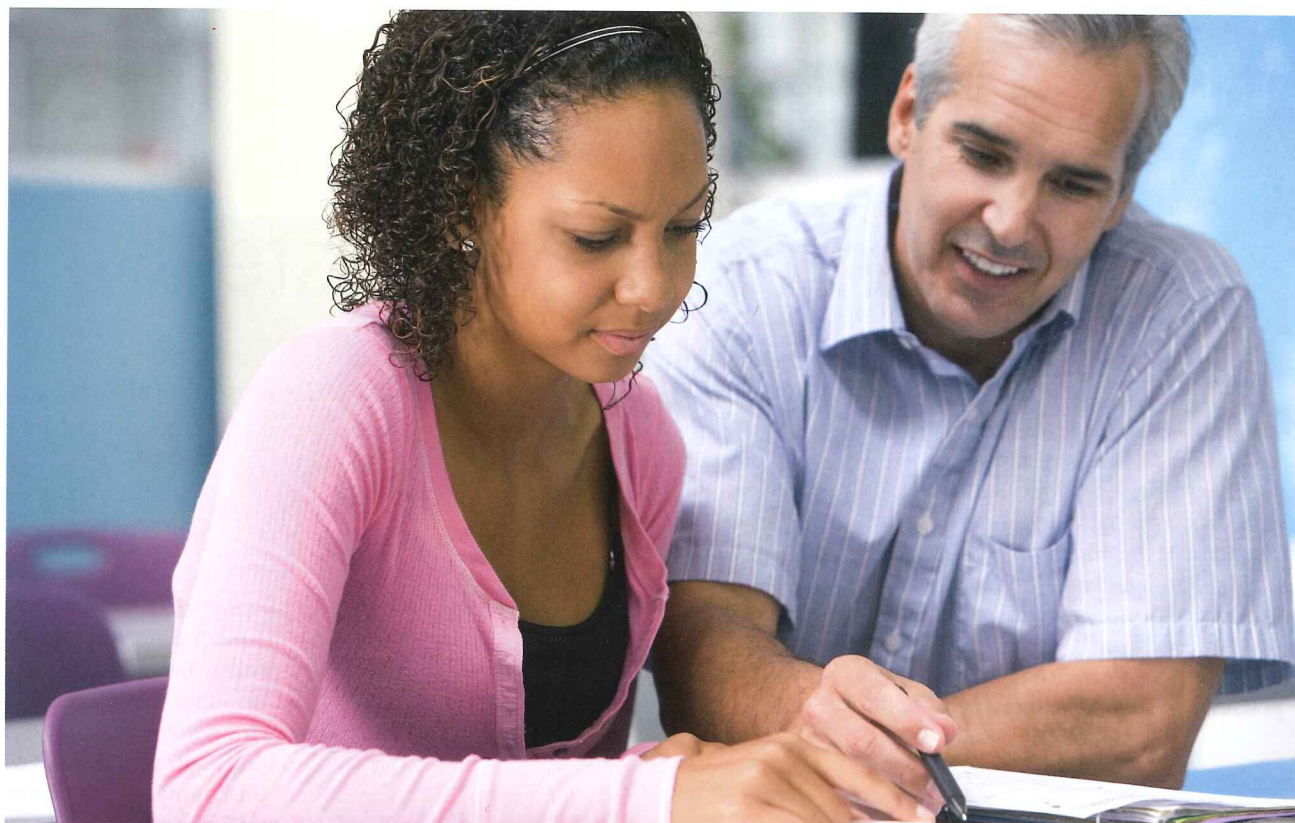
Mein Forschungsfeld ist interdisziplinär und anwendungsbezogen – ich beschäftige mich unter anderem mit den Mechanismen des Kunstmarktes, mit der (Selbst-)Vermarktung von Künstlern und mit der Geschichte des Kunsthandels und des Galeriewesens. Ich bin eine Grenzgängerin zwischen Kunstgeschichte und Betriebswirtschaftslehre. Mir war klar, dass es deshalb nicht einfach werden würde, eine passgenaue Professur zu finden. Dass ich meine Juniorprofessur – übrigens die erste mit dieser Ausrichtung in Deutschland – bekommen habe, verdanke ich sicherlich auch dem Selma-Meyer-Mentoring-Programm der Universität Düsseldorf.

Meine spätere Mentorin, die eine Professur in Frankfurt/Oder innehat, lernte ich schon während meiner Promotionszeit kennen. Sie kommt aus der Betriebswirtschaftslehre, verfolgt jedoch interdisziplinäre Forschungsinteressen im kulturwissenschaftlichen Bereich. Deshalb war sie die ideale Mentorin für mich.

Wir haben uns dreimal zu intensiven, mehrstündigen Gesprächen getroffen. Darüber hinaus standen wir über E-Mails in Kontakt. Sie hat mir deutlich gemacht, dass man eine Karriere in der Wissenschaft nicht nur fünfzig- oder siebzigprozentig, sondern wirklich hundertprozentig wollen muss.

Das Mentoring für promovierte Wissenschaftlerinnen ist auf zwei Jahre angelegt und kostenfrei. Enorm hilfreich und sehr nachhaltig war das begleitende Trainingsprogramm mit Workshops zu Themen wie Führungskompetenzen, Konfliktmanagement und Selbstmarketing. Außerdem habe ich ein Coaching vor den Berufungsverhandlungen erhalten. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Mentees, die ich in den Workshops kennengelernt habe, hat mir sehr geholfen. Wir haben über unsere Bewerbungen um Professuren diskutiert: Die anderen haben mir wertvolle Hinweise gegeben, wie ich mich mit meinen wissenschaftlichen Kompetenzen noch besser positionieren kann. Daraus wurde ein kleines Netzwerk, das noch immer Bestand hat.





ten zudem gemeinsam an der Entwicklung von Fragebögen für die Evaluation, damit eine Vergleichbarkeit eher möglich ist“, erklärt Petersen.

Kaum eine deutsche Hochschule scheint heute noch ohne Mentoringprogramm auszukommen, wenngleich die wenigsten in der Lage sind, die Programme selbst zu finanzieren. Angesiedelt sind diese oftmals in Zentren für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, im Career Center, dem Gleichstellungsbüro oder auch in einzelnen Fakultäten. Die meisten werden mit Mitteln aus dem bis 2017 verlängerten Professorinnenprogramm des Bundesforschungsministeriums, aus dem Europäischen Sozialfonds und über die Ministerien der Länder finanziert.

Auf befristeten Stellen sitzen demzufolge meist die für Mentoring zuständigen Programmkoordinatoren. Das ist aus Sicht der Beteiligten ein großes Manko. „Schlimmstenfalls verlassen die Koordinatorinnen – oft sind es Doktorandinnen – nach einem Jahr die Hochschule und ihre Koordinatorenstelle freiwillig, weil sie ein besseres, unbefristetes Angebot von einer anderen Institution oder aus der Wirtschaft erhalten. Das ist das Gegenteil von nachhaltigem Wissensmanagement, weil Kontakte zu Mentorinnen und Mentoren und Netzwerke auf diese Weise verlorengehen“, kri-

tisiert Dagmar Höppel. Sie fährt fort: „Stattdessen muss es vielmehr darum gehen, das Berufsbild weiterzuentwickeln und daraus Karrierechancen zu entwickeln. Hier sind die Hochschulen in der Pflicht.“

Die Verstetigung ist auch das Anliegen der stellvertretenden Vorsitzenden des Forum Mentoring, Dr. Elke Bertke. „Diese Aufgabe erledigt man nicht nebenbei. Der Aufbau von Kontakten zu potenziellen Mentoren, die Betreuung des Bewerbungsverfahrens für das Programm, der Prozess des Mentee-Mentoren-Matchings, die Begleitung der Teilnehmerinnen, die Organisation von Veranstaltungen sowie die Qualitätssicherung kostet viel Zeit“, betont Elke Bertke, die Referentin im Zentrum für Promovierende und Postdocs der Universität Osnabrück ist und dort die Mentoringprogramme leitet. Ihre Bilanz: „Hochschulen, die es ernst meinen mit einem Mentoringprogramm, brauchen dafür dauerhaft eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter mit mindestens einer halben oder einer Dreiviertelstelle.“ ■

„Die Hochschulen sind in der Pflicht“

Mareike Knoke
ist Journalistin in Berlin.

Besonders beliebt ist das One-to-one-Mentoring. Mehr als 90 Prozent der Teilnehmenden wählen diese Form des Austauschs.