



MENTORING BEI HELMHOLTZ DER CHANCENGLEICHHEIT KONSEQUENT DEN WEG EBENEN



HELMHOLTZ
| GEMEINSCHAFT

HELMHOLTZ & FRIENDS

INHALT

EDITORIAL

- 3 „Der Chancengleichheit konsequent den Weg ebnen“
| Von Karsten Beneke, Vorstand Forschungszentrum Jülich

MENTORING BEI HELMHOLTZ

- 4 Weibliche Talente in Startposition bringen
| Von Dr. Birgit Gaiser, Helmholtz-Geschäftsstelle
- 8 „Das Programm ist ein voller Erfolg und hat viele Frauenkarrieren befördert“
| Interview mit Karin Eichentopf, DLR
- 10 „Mentoring-Beziehungen leben von gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen“
| Vier Mentoring-Paare berichten:
Prof. Dr. Jürgen Mlynek und Prof. Dr. Katja Matthes
Christian Scherf und Dr. Ira Lemm
Prof. Dr. Jutta Schnitzer-Ungefug und Dr. Ines Dombrowsky
Prof. Dr. Detlev Ganten und Prof. Dr. Melanie Brinkmann
- 15 Den Blick nach außen öffnen
| Von Simone Belgardt, KIT
- 16 Gemeinsam Karrierebrücken bauen
| Von Karin Ruppert-Röhslers und Dr. Ulrike Kéré, GSI
- 17 Verbunden auf Zeit
| Von Gabriele Kollinger, MDC
- 18 Offen für Frauen und Männer
| Von Karin Fischer, DLR
- 19 Den Weg nach oben bahnen
| Von Julia Dreher, FZJ

MENTORING IN DER WISSENSCHAFT

- 20 Das Potenzial ist noch längst nicht ausgeschöpft
| Von Dr. Christine Kurmeyer, Forum Mentoring e.V.
- 22 Der Einfluss auf bestehende Hochschulstrukturen ist beschränkt
| Von Dr. Dagmar Höppel, LaKoG Baden-Württemberg

IMPRESSUM

POST.Helmholtzfriends
friends@helmholtz.de
www.helmholtz.de/helmholtzandfriends

Herausgeber:
Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft
Deutscher Forschungszentren e. V.
Büro Berlin, Bereichsleitung Strategie
Dr. Stephanie Dittmer (verantwortlich)
Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin

Telefon: +49 30 20 63 29-57
Telefax: +49 30 20 63 29-60
info@helmholtz.de, www.helmholtz.de

Konzeption und Redaktion:
Dr. Birgit Gaiser
birgit.gaiser@helmholtz.de
in Zusammenarbeit mit
Redaktion + Recherche GbR
Angelika Fritsche, Veronika Renkes
www.redaktion-recherche.de

Gestaltung und Satz:
reeberdesign, Kronberg, www.reeber-design.de

Korrektur:
Nicole Woratz, Berlin

V. i. S. d. P.:
Jan-Martin Wiarda

Fotos:
Helmholtz/Gundula Krause: S. 5–7, S. 9, S. 20–23 |
privat: S. 2–3, S. 8, S. 12–14 | KIT: S. 15 |
GSI: S. 16 | MDC/Rottmann: S. 17 | DLR: S. 18

Titel:
Mentoring-Tandem: Prof. Dr. Jürgen Mlynek und
Prof. Dr. Katja Matthes im Gespräch (auch S. 10–11)
(Foto: Helmholtz/David Ausserhofer)

Druck/Vertrieb:
omnisatz, Berlin

Redaktionsschluss:
Oktober 2014, © Helmholtz-Gemeinschaft

Karsten Beneke
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender
des Forschungszentrums Jülich und
Vorsitzender des Lenkungsausschusses
des Helmholtz-Mentoring-Programms
„In Führung gehen“

„DER CHANCENGLEICHHEIT KONSEQUENT DEN WEG EBENEN“

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Herbst lädt die Helmholtz-Gemeinschaft zum zehnten Mal in Folge weibliche Talente aus Forschung und Administration dazu ein, am Mentoring-Programm „In Führung gehen“ teilzunehmen. Für uns ein würdiger Anlass, um mit dieser Sonderausgabe einen Rückblick und einen Ausblick auf die Entwicklung des Mentoring in der Helmholtz-Gemeinschaft (Seiten 4–14) und den Helmholtz-Zentren (Seiten 15–19) sowie im deutschen Wissenschaftssektor insgesamt (Seiten 20–23) zu wagen.

Um es gleich vorwegzunehmen: Mentoring-Programme genießen zu Recht eine hohe Akzeptanz – das gilt für die Teilnehmerinnen ebenso wie für die Verantwortlichen in den Wissenschaftseinrichtungen und für öffentliche Geldgeber. Mentoring-Aktivitäten haben sich im Laufe der Zeit einen festen Platz im Instrumentenkasten der auf Gleichstellung zielenden Personalpolitik in den Wissenschaftsinstitutionen erobert und sie haben sich insbesondere bei der Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen bewährt: Denn Mentoring-Programme bieten jungen Frauen Orientierung und Handlungsoptionen für die eigene Karrierestrategie, sie stellen ihnen alternative Rollenbilder und Lebensentwürfe vor und sie eröffnen ihnen den Zugang zu Netzwerken, die ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zugutekommen.

Die Helmholtz-Gemeinschaft – und mit ihr viele andere Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland – hat mit ihrem klaren Bekenntnis zum Mentoring die richtige Strategie gewählt, um der Chancengleichheit konsequent den Weg zu ebnet. Doch an dem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen signifikant zu erhöhen, müssen wir auch weiterhin beharrlich dranbleiben ebenso wie an dem Bemühen, einen – an Diversity und Offenheit orientierten – Kulturwandel in der Wissenschaft anzustoßen. Auch dafür ist Mentoring hervorragend geeignet.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre,



Ihr Karsten Beneke



PROF. DR. CAROLIN HUHN

Professorin für Analytische Chemie/Effektbasierte Umweltanalytik an der Universität Tübingen sowie frühere Mentee und heutige Mentorin im Helmholtz-Mentoring-Programm

„Die sehr intensive gemeinsame ‚Frauen-Arbeitsatmosphäre‘ im Helmholtz-Mentoring-Programm hat viele von uns Teilnehmerinnen an Grenzen geführt, an die wir uns vorher nicht gewagt haben. Zu erleben, dass es in diesem Austausch möglich ist, Grenzen wahrzunehmen, und zugleich das Wagnis einzugehen, sie zu überschreiten – dies war wohl die stärkste Erfahrung, die ich aus dem Mentoring mitnehme. Schrittweise konnte ich dadurch für meinen Arbeitsalltag und mein Privatleben eigene Handlungsstrategien und eine neue langfristige Perspektive entwickeln, die mich an meine neue Stelle in Tübingen gebracht haben.“

WEIBLICHE TALENTE IN STARTPOSITION BRINGEN

Vor rund zehn Jahren startete die Helmholtz-Gemeinschaft mit seinen systematischen Mentoring-Programmen – mit dem Ziel, das Mentoring als strategisches Instrument zur Karriereförderung von Frauen zu nutzen. Eine Bestandsaufnahme.

| Von Dr. Birgit Gaiser

DR. BIRGIT GAISER

Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist als Referentin für Mentoring und E-Learning in der Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft in Berlin tätig.

✉ birgit.gaiser@helmholtz.de

🌐 www.helmholtz.de/jobs_talente

Strategisches Talentmanagement gehört zu den Hauptaufgaben der Helmholtz-Gemeinschaft. Chancengleichheit bei der Karriereentwicklung und der Übernahme von Führungsaufgaben ist hierfür eine wesentliche Voraussetzung. Somit ging 2005, auf Initiative der Gleichstellungsbeauftragten der Helmholtz-Zentren, das erste Mentoring-Programm „Netzwerk-Mentoring“ an den Start. Das Programm wurde von 2005 bis 2008 vom Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR) erfolgreich aufgebaut. 2009 übernahm die Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft die Verantwortung für das Helmholtz-Mentoring-Programm für weibliche Nachwuchskräfte. Mit „In Führung gehen“ – so der heutige Name – ist es nunmehr Teil des Helmholtz-Strategieprogramms zur Chancengleichheit. Es wird aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds des Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft finanziert und von zentraler Stelle aus angeboten und fortlaufend weiterentwickelt. Das Ziel, das die größte deutsche Wissenschaftsorganisation damit verfolgt: den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Im Herbst 2014 wird das Programm seinen zehnten Jahrgang begrüßen – ein Indiz dafür, wie erfolgreich sich das Mentoring im Laufe der Zeit in der Helmholtz-Gemeinschaft etabliert hat.

Fest verankert in den Helmholtz-Einrichtungen

Das Programm ist mittlerweile fest in der Struktur der Gemeinschaft verankert. Die Mitgliederversammlung der Helmholtz-Gemeinschaft hat für das Programm ein offenes Anmeldeverfahren definiert. Das bedeutet, eine Empfehlung der Zentrumsleitung oder eines direkten Vorgesetzten ist für interessierte Teilnehmerinnen nicht erforderlich. Sie bewerben sich in Eigenregie. Die Auswahl der Teilnehmerinnen erfolgt

dann über einen Lenkungsausschuss, der geleitet wird von Karsten Beneke, administrativer Geschäftsführer des Forschungszentrums Jülich und kaufmännischer Vizepräsident der Helmholtz-Gemeinschaft. Vertreterinnen des Arbeitskreises Frauen in Forschungszentren (akfifz) – ein Zusammenschluss der Gleichstellungsbeauftragten aller Helmholtz-Zentren – sowie Alumnae des Mentoring-Programms sind im Lenkungsausschuss stimmberechtigt und aktiv an der Auswahl beteiligt.

Gut vernetzt auf Führungspositionen vorbereitet

Für die Helmholtz-Gemeinschaft ist es wichtig, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Mit dem Mentoring-Programm „In Führung gehen“ werden talentierte und hoch qualifizierte Frauen aus Wissenschaft und Verwaltung an Helmholtz-Zentren auf anspruchsvolle Berufspositionen und Führungsaufgaben vorbereitet. Ein weiteres wesentliches Ziel des Programms ist die nachhaltige Vernetzung der Teilnehmerinnen und der Aufbau eines Frauennetzwerks innerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft. Dieser Ansatz kommt in dem zentralen didaktischen Prinzip des Programms zum Ausdruck, dass Mitarbeiterinnen aus Administration und Wissenschaft gemeinsam an den Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen teilnehmen. Entsprechend können sich Wissenschaftlerinnen und administrative Kräfte auf das Mentoring-Programm bewerben.

Professionelle Unterstützung für Mentorinnen und Mentoren

Als Mentorinnen und Mentoren werden weibliche und männliche Führungskräfte aus Helmholtz-Zentren, Wissenschaftsorganisationen und der freien Wirtschaft angesprochen. Sie

Mentoring-Treffen am DämeritzSeehotel: Teilnehmerinnen des Jahrgangs 2011/12 gemeinsam mit Dr. Birgit Gaiser (vordere Reihe, 4. v. r.) von der Helmholtz-Geschäftsstelle in Berlin

beraten und unterstützen die Mentees bei der Karriereplanung und dem Aufbau eines gut funktionierenden Netzwerkes innerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft, aber auch darüber hinausgehend mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Wissenschaftseinrichtungen und der wissenschaftsnahen Industrie. Als professionelle Unterstützung erhalten die Mentorinnen und Mentoren Fachinformationen zu Mentoring, wie zum Beispiel zur Rolle und zu den Aufgaben von Mentor(inn)en. Zusätzlich können sie an einer einmal jährlich stattfindenden Mentoring-Schulung teilnehmen, die Helmholtz gemeinsam mit der Max-Planck-Gesellschaft und der Leibniz-Gemeinschaft anbietet.

Individuell auf die Mentees zugeschnittenes Mentoring-Programm

Wichtige Eckpfeiler des einjährigen Mentoring-Programms sind die Anbahnung und Unterstützung einer Mentoring-Beziehung, die Auftakt- und Abschlussveranstaltungen sowie die Qualifizierungswshops.

QUALIFIZIERUNGSWORKSHOPS: In drei zweitägigen Qualifizierungswshops lernen die Mentees, sich mit den zentralen Aspekten auseinanderzusetzen, mit denen Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen in der Regel konfrontiert werden. Hierzu gehören Aspekte rund um die Themen Mitarbeitergespräch, Konfliktmanagement und der Rollenwechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten. Die Workshops sind keine Standardschulungen, vielmehr basieren ihre Inhalte auf den vorab erhobenen Bedarfen der jeweiligen Mentees. Das heißt: Jedes Jahr wird ein ganz individuelles Programm konzipiert, das sich eng an den konkreten Anforderungen des jeweiligen

„Das Programm bietet gemeinsame Schulungen für Mitarbeiterinnen aus Administration und Wissenschaft an.“

Mentee-Jahrgangs orientiert. Zusätzlich können die Mentees ein persönliches Coaching abrufen. In sechs Coaching-Stunden werden Themen bearbeitet, die von den Mentees für ihre eigene berufliche Entwicklung als wichtig angesehen werden. Typische Themen sind: Vorbereitung auf neue Aufgaben, Konfliktsituationen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

NETZWERKTREFFEN: Um eine nachhaltige und übergreifende Vernetzung zu fördern, wird jährlich das zweitägige Netzwerktreffen für Mentees, Mentor(inn)en und Alumnae aller Jahrgänge veranstaltet. Am ersten Veranstaltungstag werden ganztägige Schulungen angeboten, am zweiten Tag finden Vorträge und Podiumsdiskussionen zu aktuellen Themen statt. Das Netzwerktreffen ermöglicht darüber hinaus, zahlreiche wertvolle Kontakte zu knüpfen und zu pflegen. Erfahrungsgemäß wird die Veranstaltung von den Alumnae sehr gerne für das individuelle Networking genutzt.

Zunehmend werden Alumnae auch als Mentorinnen und Podiumsgäste für Veranstaltungen der Helmholtz-Gemeinschaft angefragt. Hier ist eine große Bereitschaft und Offenheit der ehemaligen Mentees zu beobachten, das Mentoring-Programm zu unterstützen. Auf ihre Motivation angesprochen, geben sie an, dass sie mit ihrem Engagement gerne etwas von der Wertschätzung zurückgeben möchten, die ihnen im Programm selbst entgegengebracht wurde.

NEWSLETTER: Ein regelmäßig erscheinender Newsletter unterstützt den kommunikativen Austausch im Netzwerk. Mit Fachartikeln informiert er die Leserinnen über Themen, die





Workshop-Veranstaltungen:
ein zentraler Baustein des Helmholtz-
Mentoring-Programms

>> für ihre tägliche Arbeit in Wissenschaftsorganisationen relevant sind, wie zum Beispiel über Chancengleichheit, Diversity, Wissenschaftsmanagement. Zusätzlich bietet er nützliche Informationen zur Karriereentwicklung und weist auf besondere Veranstaltungen hin. Wichtig ist auch die Rubrik „Personalia“, die über berufliche Erfolge der Mentoring-Teilnehmerinnen und Alumnae berichtet. Denn mittlerweile gibt es einige ehemalige Mentees, die zu Professorinnen an Hochschulen berufen wurden oder Leitungspositionen im Wissenschaftsmanagement und auch in der Wirtschaft besetzen.

Das Programm auf dem Prüfstand

Mit regelmäßigen Qualitätschecks sorgt die Helmholtz-Gemeinschaft dafür, dass das Mentoring-Programm auch tatsächlich den hohen Ansprüchen genügt. So wurde das Programm 2008 von der prognos AG extern evaluiert und danach konzeptionell überarbeitet. Ein wichtiges Ergebnis dieser Evaluation war unter anderem, dass mit dem Start von „In Führung gehen“ ein auf den jeweiligen Jahrgang zugeschnittenes Schulungsprogramm angeboten wird. Außerdem wurde ein individuelles Coaching mit in das Angebot für die Mentees aufgenommen. Seit 2010 wird am Ende des Programms eine Fragebogenerhebung bei allen Teilnehmenden durchgeführt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden bei der alljährlichen Überarbeitung des Programms berücksichtigt und fließen in die Konzeption des Programms für den folgenden Jahrgang mit ein.

Das Programm stößt bei der Zielgruppe auf sehr große Resonanz. Die Bewerberinnenzahlen der letzten Jahre bewegen sich auf konstant hohem Niveau. Auf die verfügbaren 30 Plätze gehen regelmäßig über 90 Bewerbungen ein. Die Mehrheit der Mentees und Mentor(inn)en gibt bei der Fragebogenerhebung an, mit der Konzeption und Umsetzung des Programms insgesamt sehr zufrieden zu sein.

Die Mentor(inn)en betonen in den Fragebögen, insbesondere aus intrinsischen Gründen für die Übernahme einer Mentorenschaft motiviert zu sein (Interesse für Nachwuchsförderung und Gleichstellung, Zukunftssicherung u. Ä.). Die Mentees sind vor allem daran interessiert, ihr berufliches Netzwerk und ihre Sozialkompetenzen zu erweitern. Sie geben zudem an, dass sie die Themenvielfalt schätzen, die im Programm angeboten wird. So könnten möglichst vielfältige individuelle Bedarfe gedeckt werden.

Auch das begleitende Workshop-Programm wird von den Mentees wiederholt als hervorragend bewertet. Die Tatsache, dass es keine Standardschulungen gibt, sondern auf den jeweiligen Jahrgang zugeschnittene, individuelle Angebote, wird seitens der Mentees besonders positiv bewertet. Die Mentorinnen und Mentoren wiederum schätzen die Mentorenschulungen, da ihnen diese weitergehende Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Mentor(inn)en bieten.

Die Netzwerkbildung nimmt Fahrt auf. Alumnae engagieren sich in verschiedener Weise, empfehlen das Programm weiter und bleiben dem Frauennetzwerk verbunden. Auch interessieren sich zunehmend externe Personen für das Programm. Vor allem Organisationen aus dem Wissenschaftsbereich fragen Unterstützung zum Aufbau ihrer Angebote an. Aber auch Recruiter und Führungskräfte aus Wirtschaft und Wissenschaft, die intensiv nach Kandidatinnen für ihre freien Stellen suchen, wenden sich vermehrt an die Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft.

Als abschließendes Resümee bleibt festzuhalten: Mit seinem systematischen Mentoring-Ansatz gelingt es der Helmholtz-Gemeinschaft zunehmend, weibliche Talente in die richtige Startposition für Führungsaufgaben in Wissenschaft und Wirtschaft zu bringen. ■■

UNSERE ERFAHRUNGEN AUF EINEN BLICK

Nach zehn Jahren Mentoring bei Helmholtz sehen wir uns in unserem Weg „weg von der Gießkanne“ hin zu gezielten und individualisierten Maßnahmen zur Personalentwicklung im Bereich Mentoring bestärkt. Einige der Erfahrungen, die wir gerne weitergeben möchten, lauten:

- Bei Mentoring-Angeboten sollte auf Standardschulungen zugunsten individuell zugeschnittener Programme verzichtet werden. Die Zeit im Programm sollte besser genutzt werden, um Reflexionsprozesse anzustoßen. Für den Fall, dass einzelne Mentees etwa Bedarf an einem Kommunikations- oder Präsentationstraining haben, können sie dies an anderer Stelle wahrnehmen. So verfügen die Zentren der Helmholtz-Gemeinschaft in der Regel über umfangreiche Weiterbildungsangebote bzw. kooperieren mit entsprechenden Weiterbildungsträgern.
- Die Trainer(innen) sollten über eine große Bandbreite an Kompetenzen verfügen, verschiedene Themen in der Vermittlung beherrschen und bereit sein, sich auf die dafür erforderliche Flexibilität einzulassen. Dafür sind Trainer(innen) besonders geeignet, die Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung anstoßen und nicht in erster Linie ihr Fachwissen weitergeben möchten.
- Die Leiter(innen) eines Mentoring-Programms sollten sich als Community-Manager(innen) verstehen. Denn ihre Tätigkeit geht weit über das reine Koordinieren eines Programms hinaus. So müssen sie zum Beispiel als Mediator(in) fungieren, wenn die Mentoring-Tandems Anlaufschwierigkeiten haben oder im späteren Verlauf Konflikte gelöst werden müssen.
- Das Community-Management sollte zudem klar von der Trainerrolle abgegrenzt sein. Denn die Trainer(innen) müssen den Mentees auch unbequeme Wahrheiten vermitteln. Das kann zu atmosphärischen Störungen führen. Die Arbeit der Community-Manager(innen) sollten davon nicht in Mitleidenschaft gezogen werden. Eine zentrale Ansprechperson und Vermittler(in) über die einzelnen Jahrgänge hinweg kann individuelle Interessen bedienen und damit den Mehrwert für die Teilnehmerinnen und Alumnae steigern.
- Begleitende Formate wie Netzwerktreffen, Newsletter und Qualitätssicherung erhöhen maßgeblich die Qualität von Mentoring-Programmen. Das Netzwerktreffen trägt dazu bei, dass die Alumnae dem Programm verbunden bleiben. Durch Newsletter und Qualitätssicherung kann die Sichtbarkeit des Programms in der Organisation erhöht werden. Natürlich dient die begleitende Qualitätssicherung auch dazu, das Programm fortlaufend zu verbessern.
- Begleitende Aktivitäten – darunter Veranstaltungsmanagement und redaktionelle Aufgaben – sind sehr zeitintensiv und sollten bei der Ressourcenplanung im Vorfeld klar geregelt werden. Weitere Maßnahmen, wie etwa ein strukturiertes Tracking der Mentees, sind im Zeitbudget von Projektleiter(innen)n nur sehr schwer unterzubringen und sollten durch ein gesondertes Projekt bzw. entsprechende Kapazitäten unterstützt werden.
- Mentoring-Programme für weibliche Nachwuchskräfte sollten sich von typischen Rollenklischees trennen. Themen, mit denen Frauen auf dem Weg bzw. in Führungspositionen konfrontiert werden, gehen weit über das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus. Vielmehr benötigen sie eine gezielte und individuelle Karrierebegleitung und -förderung. ■■

„DAS PROGRAMM IST EIN VOLLER ERFOLG UND HAT VIELE FRAUENKARRIEREN BEFÖRDERT“

Der Anstoß für das Helmholtz-Programm „In Führung gehen“ kam vom Arbeitskreis Frauen in Forschungszentren – ein Zusammenschluss der Gleichstellungsbeauftragten aller Helmholtz-Zentren. Einige dieser Zentren brachten bereits Erfahrungen mit internem Mentoring mit, auf die die Helmholtz-Gemeinschaft bei ihrem standortübergreifenden Angebot dann aufbauen konnte. Karin Eichentopf erinnert sich.

| Interview: Angelika Fritsche



KARIN EICHENTOPF

leitet die Abteilung Institutsplanung und Zentrale Aufgaben im Institut für Planetenforschung in Berlin – einer Einrichtung des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR). Zudem engagiert sie sich im DLR als Mentorin und als stellvertretende Beauftragte für Chancengleichheit.

✉ karin.eichentopf@dlr.de

🌐 www.dlr.de/pf

Frau Eichentopf, vor gut einem Jahrzehnt begann die Helmholtz-Gemeinschaft damit, ein systematisches Mentoring-Angebot aufzubauen: Was war damals der Anlass dafür?

Karin Eichentopf: Zu diesem Zeitpunkt hatten bereits einige Forschungseinrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft, wie zum Beispiel das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V., im Rahmen der Chancengleichheit sehr erfolgreich ein internes Mentoring-Programm zur Förderung der Karriere junger Frauen eingeführt und etabliert. Die internen Mentoring-Programme sind jedoch – bezogen auf die Mentorinnen und Mentoren – immer auf die eigene Einrichtung beschränkt. Ein Schauen über den eigenen Tellerrand hinweg, indem alle Helmholtz-Einrichtungen einbezogen wurden, erschien in diesem Zusammenhang als weiterer Meilenstein zur Förderung junger weiblicher Nachwuchskräfte. Die Mentorinnen und Mentoren kommen aus allen Einrichtungen der Helmholtz-Gemeinschaft und weiten daher den Erfahrungshorizont der Mentees erheblich.

Wer hat diesen Prozess damals hauptsächlich ins Rollen gebracht und welche Rolle spielte hierbei der Arbeitskreis Frauen in Forschungszentren?

Die Forderung nach einem solch übergreifenden – quasi Cross Mentoring – Angebot kam aus den Reihen des Arbeitskreises Frauen in Forschungszentren und wurde auch an die Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft kommuniziert. Die Idee

wurde durch den Helmholtz-Präsidenten stark befördert. Da es bereits sehr positive Beispiele in einzelnen Zentren gab, wurde mit deren Unterstützung das Mentoring-Programm „Frauen in Führung“ aufgebaut. Zwei Vertreterinnen des Arbeitskreises sind von Anfang an im Lenkungsausschuss vertreten und begleiten damit auch den Auswahlprozess aktiv.

Was waren die wichtigsten Argumente, warum der Arbeitskreis das Mentoring-Angebot forciert und unterstützt hat?

Es sollte allen jungen Frauen die Möglichkeit der Teilnahme an einem karrierefördernden Mentoring-Programm ermöglicht werden – unabhängig davon, ob das eigene Zentrum ein solches anbietet. Durch die größere Vielzahl der Mentorinnen und Mentoren und deren breit aufgefächerten Erfahrungshorizont wurde eine bessere Motivation und Förderung der jungen Frauen erwartet. Auch der Netzwerkgedanke spielte eine große Rolle: Denn durch das mit dem Mentoring-Programm einhergehende Alumni-Programm wurde und wird den Teilnehmerinnen eine exzellente Chance gegeben, sich auch langfristig über die Grenzen ihrer eigenen Einrichtung hinaus zu vernetzen.

Wenn Sie Ihre damaligen Erwartungen heute im Rückblick betrachten: Was hat sich erfüllt, wo gab es starke Abweichungen und was hat Sie überrascht?

Es freut mich besonders, dass die Resonanz bei den jungen Frauen immer noch zunimmt

„Nur geschlechtergetrennte Programme aufzusetzen, ist kein guter Weg. Dieses führt unweigerlich zu Unzufriedenheit und Neiddebatten.“

und die Zahl der Bewerberinnen bei unverändert gebliebener Anzahl der Plätze von Jahrgang zu Jahrgang ansteigt. Auch hat sich sehr schnell herumgesprochen, dass durch das Programm nicht nur junge Wissenschaftskarrieren gefördert werden, sondern es auch Bewerberinnen aus dem administrativen Bereich und der Infrastruktur eine Chance bietet. Gerade aus diesen Bereichen kommen jährlich mehr Bewerberinnen. Zudem zeigt sich aus den Berichten von Alumnae, dass es ein wirksames Instrument der Förderung von Karrieren junger Frauen ist. Für mich ist das Programm ein voller Erfolg!

Ein systematisches Mentoring in Form von institutionell verankerten Mentoring-Programmen wird inzwischen mit durchweg positiven Attributen assoziiert. Doch was ist mit der Messbarkeit: Gibt es nachprüfbare Indikatoren, die belegen, dass das nicht nur ein Wunschdenken ist?

Die nachweisbaren Indikatoren sind der Entwicklungsweg einzelner Teilnehmerinnen bzw. deren Anzahl von Publikationen in referierten Fachzeitschriften. Die Frage, ob sie diese Entwicklung auch ohne das Mentoring-Programm genommen hätten, können nur die Teilnehmerinnen selbst beantworten. Ich weiß aus Gesprächen, dass sie betonen, dass das Mentoring-Programm sie dabei sehr stark vorangebracht hat. Eine systematische Befragung bzw. Analyse findet jedoch meiner Kenntnis nach noch nicht statt.

Was sind Ihre Schlussfolgerungen aus den bisherigen Erfahrungen mit Mentoring-Angeboten bei Helmholtz: Was hat sich bewährt, wo sehen Sie Änderungsbedarf?

Das Mentoring-Programm „Frauen in Führung“ hat sich in der Art, wie es angelegt und durchgeführt wird, voll und ganz bewährt. Es erfasst natürlich nur Frauen, die eine Führungsposition anstreben. Eine wissenschaftliche Fachkarriere unabhängig von einer Führungsposition wird dabei nur indirekt mit bedient. Hier könnte man eventuell nach weiteren Ansätzen suchen.

Helmholtz-Programm „In Führung gehen“:
Aufaktveranstaltung in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften im Juli 2010



Ist Mentoring tatsächlich „das“ zentrale Instrument zur Karriereförderung und Chancengleichheit von Frauen oder nur eines und vielen?

Nein, ich würde es nicht als „das“ Instrument bezeichnen. Es ist ein wichtiges Instrument unter vielen anderen, weil hier die jungen Frauen aus den Erfahrungen Älterer lernen und profitieren können. Die Mentees benötigen jedoch nach Absolvierung des Programms weitere Unterstützung – auch politischer Art –, um ihre Karriere dann tatsächlich verwirklichen zu können. Hier kommt dann zum Beispiel die Quote ins Spiel, die die Einrichtungen dazu zwingt, das vorhandene Potenzial dann auch wirklich zu nutzen. Auch die Fördermittel, um die sich junge Postdoktorandinnen bewerben können, oder die W2/W3-Professuren für Frauen gehören dazu. Hinzu kommen die Aspekte von Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die in den Forschungseinrichtungen umgesetzt werden müssen, um jungen Menschen den Rahmen für eine Karriere zu schaffen.

Ist Mentoring nur „Frauensache“ oder wäre ein auf Männer abgestimmtes Modell der nächste folgerichtige Schritt, um einen „richtigen“ Kulturwandel in der Wissenschaft – mit Blick auf Themen wie Diversity, Work Life Balance, stärkere Team- und Kooperationsorientierung – herbeizuführen?

Ich finde nicht, dass Mentoring nur „Frauensache“ ist. Mentoring ist in der Wissenschaft und Forschung für jeden jungen Menschen ein wichtiger Aspekt. Ich warne jedoch davor, ausschließlich nur geschlechtergetrennte Programme aufzusetzen. Dieses führt unweigerlich zu Unzufriedenheit und Neiddebatten. Ein für alle offenes Mentoring-Programm mit Wahrung des Proporz würde ich als den geeigneten Weg für die Zukunft bezeichnen. Denn zusätzlich zum Mentoring-Aspekt können hier auch die Geschlechter von ihrer vielleicht doch unterschiedlichen Herangehensweise an Wissenschaft, Forschung und das Arbeitsleben untereinander lernen und profitieren.

■ Angelika Fritsche ist Journalistin für Wissenschafts- und Karrierethemen.

„MENTORING-BEZIEHUNGEN LEBEN VON GEGENSEITIGER WERTSCHÄTZUNG UND VERTRAUEN“

Individuell abgestimmtes Mentoring, bei dem Mentor(inn)en und Mentees die Ziele gemeinsam besprechen und Schritt für Schritt umsetzen, ist zentrales Element des Helmholtz-Mentoring-Programms. Vier erfolgreiche Tandems berichten über ihre Erfahrungen.

| Protokolle: Angelika Fritsche



PROF. DR. JÜRGEN MLYNEK

Der Experimentalphysiker ist seit 2005 Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft, der größten deutschen Forschungsorganisation. Das Thema Talentmanagement ist für ihn eine „Herzensangelegenheit“. Unter seiner Leitung wurde es zu einem zentralen Element der Strategieplanung bei Helmholtz ausgebaut, wozu auch vielfältige Mentoring-Aktivitäten gehören. Überzeugt davon, dass Organisationskulturen zuallererst von ihren Führungskräften vorgelebt werden müssen, steht der Wissenschaftsmanger auch selbstverständlich als Mentor zur Verfügung.

Herr Prof. Mlynek, Sie sind ein viel beschäftigter Wissenschaftsmanger: Was bewegt Sie dazu, in Ihrer knapp bemessenen Zeit als Mentor zu wirken?

Prof. Dr. Jürgen Mlynek: Mir ging und geht es darum, unser umfassendes Talentmanagement zum Kern der Organisationskultur der Helmholtz-Gemeinschaft zu machen. Werte müssen vorgelebt werden, wenn es um Kultur geht. Führungskräfte müssen auch an dieser Stelle vorangehen und das Mentoring ist ein ganz wichtiger Baustein unseres systematischen Talentmanagements.

Was hat Sie davon überzeugt, sich als Mentor von Frau Prof. Matthes zur Verfügung zu stellen?

Das Helmholtz-Mentoring-Programm wurde in den Jahren 2005 bis 2008 als Projekt durch das DLR betreut und kam nach einer Evaluation an die Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft. Entsprechend war im Jahr 2009 mit dem Übergang des Programms in den Verantwortungsbereich der Geschäftsstelle auch mein Commitment gefragt, nicht zuletzt, weil ich Talentmanagement als Herzensangelegenheit verstehe. Beim Matching habe ich mich dann ganz auf meine Mitarbeiter verlassen: Frau Matthes wurde mir vorgeschlagen, auch weil sie zusätzlich bereits als Nachwuchsgruppenleiterin aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds gefördert wurde.

Waren Sie auch vorher schon als Mentor tätig und haben Sie selber einmal von einem Mentor profitiert?

Ich habe an vielen Stellen meines Lebens Glück gehabt, hatte Vorgesetzte, Freunde und Mentoren, die mich auf meinem Weg unterstützt haben. Gleichwohl war ich selbst nie in einem formalen Mentoring-Programm als Mentee. Das gab es zu meiner Zeit noch nicht. Aber meine persönliche Erfahrung, dass es für das berufliche Fortkommen von großer Bedeutung ist, in karriererelevante Netzwerke eingebunden zu sein, ist Grundlage für mein Engagement in Sachen Mentoring.

Was erwarten Sie von „Ihren“ Mentees?

Natürlich erwarte ich Verlässlichkeit, Vertraulichkeit, gegenseitigen Respekt und eine proaktive Haltung der Mentees. Es muss klar sein, dass die Mentees für das Mentoring Verantwortung übernehmen und sich nicht zurücklehnen und glauben, dass sie mit dem Mentoring sozusagen automatisch ihre Karriereziele in der Tasche haben. Nicht zuletzt muss die Zeit, die ich für die persönlichen Treffen einbringe, möglichst gut genutzt werden. Ich erwarte entsprechend eine Vor- und ggf. auch Nachbereitung der Termine. Zusammensitzen, um gemeinsam ein Tässchen Kaffee zu trinken, ist nicht meine Vorstellung eines Mentoring-Treffens.

Was macht für Sie einen guten Mentor aus und was ist tabu?

Mentoring bedeutet, den Mentees individuelle Anregungen zu geben. Es hilft nichts, die eigenen Erfahrungen oder Entscheidungen eins zu eins auf andere zu übertragen. Karrieren verlaufen unterschiedlich und es gibt

keinen „one best way“. Am Ende des Tages müssen die Mentees selbst entscheiden, Verantwortung für ihr Leben und ihre Karriere übernehmen und ihren Weg alleine gehen. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe, nicht um das Schaffen von Abhängigkeiten.

Was können „Ihre“ Mentees von Ihnen lernen und was insbesondere konnten Sie Frau Prof. Matthes vermitteln?

Ich denke, dass ich ihr bei der strategischen Planung ihrer Karriere helfen und ihr ein paar Tipps zur Verhandlungsführung mitgeben konnte. Und nicht zuletzt konnte ich ihr die Erkenntnis mit auf den Weg geben, dass in aller Regel Entscheidungen mit Konsequenzen verbunden sind.

PROF. DR. KATJA MATTHES

Die Meteorologin wurde 2012 auf eine W3-Professur am Helmholtz-Zentrum für Ozeanforschung Kiel (GEOMAR) und an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel berufen. Davor war die dreifache Mutter u. a. als Leiterin der Helmholtz-Hochschul-Nachwuchsgruppe NATHAN (Quantification of Natural Climate Variability in the Atmosphere-Hydrosphere System with Data Constrained Simulations) am GFZ Potsdam und an der FU Berlin tätig. In dieser Zeit wurde sie in das Helmholtz-Mentoring-Programm für Frauen „In Führung gehen“ aufgenommen und bekam als Mentor Helmholtz-Präsident Prof. Dr. Jürgen Mlynek an die Seite gestellt. Mittlerweile engagiert sich Katja Matthes als Vorsitzende des GEOMAR Women's Executive Boards (WEB) selber für die Förderung von Frauen und gibt ihre Mentoring-Erfahrungen gerne weiter.



Frau Prof. Matthes, warum haben Sie sich 2009 einen Mentor gesucht?

Prof. Dr. Katja Matthes: Ich hatte vorher bereits an einem Mentoring-Programm für Frauen der drei Berliner Universitäten teilgenommen und sehr positive Erfahrungen für meine Karriereplanung gemacht. Beim Helmholtz-Mentoring wollte ich meine Erfahrungen auf Helmholtz-Ebene ausbauen, da ich zu diesem Zeitpunkt neu in die Helmholtz-Gemeinschaft gekommen war und als Nachwuchsgruppenleiterin in eine neue Rolle schlüpfen musste.

Warum haben Sie sich für Prof. Mlynek entschieden?

Es war eine große Ehre, dass mir der Präsident der Helmholtz-Gemeinschaft vorgeschlagen wurde – warum hätte ich das ablehnen sollen? Mit ihm war ich tatsächlich relativ schnell in der Helmholtz-Gemeinschaft vernetzt.

Welche Ziele hatten Sie sich für das Mentoring gesetzt und wie haben Sie diese gemeinsam erreicht?

Meine wichtigsten Ziele waren: meine Karriere strategisch zu planen und zu verfolgen; zu einer gesunden Work-Life-Balance zu kommen; zu lernen, „Nein“ zu sagen; in die Führungsrolle als Nachwuchsgruppenleiterin hineinzuwachsen und Einblick in den Arbeitsalltag eines Wissenschaftsmangers zu erhalten. Während des Mentoring gab es einen regen Austausch über meine Ziele und wie ich diese am besten erreichen würde. Herr Mlynek als mein Mentor gab mir wertvolle Hinweise für Bewerbungs- und Berufungsverhandlungen und er besprach mit mir verschiedene Personalführungsstrategien in der Arbeitsgruppe. Zugleich gab er mir mit Blick auf mein Privatleben auch ganz praktische Tipps, wie zum Beispiel: „Ein Tag pro Woche gehört der Familie.“

Was kann Sie veranlassen, auf sich als Mentor, aber auch auf „Ihre“ Mentees stolz zu sein?

Als wir uns 2009 als Mentor und Mentee kennenlernten, war Frau Matthes Nachwuchsgruppenleiterin am Geoforschungszentrum in Potsdam. Mittlerweile ist sie W3-Professorin an der Kieler Universität und dem GEOMAR. Sie hat nicht vergessen, dass sie auf ihrem Weg unterstützt wurde: Auf ihrer Website kann man nachlesen, dass sie als Nachwuchsgruppenleiterin, aber auch im Helmholtz-Mentoring-Programm „In Führung gehen“ gefördert wurde. Darauf bin ich tatsächlich stolz!

Wie und in welcher Form fand das Mentoring statt?

Es gab sowohl persönliche Treffen im Büro des Präsidenten als auch am Rande von Helmholtz-Großveranstaltungen, wie dem Neujahrsempfang und der Jahrestagung. Zusätzlich kommunizierten wir per E-Mail und Telefon und zwar auch über das Jahr des Mentoring hinaus.

Was erwarten Sie von einem Mentor und inwieweit hat Herr Prof. Mlynek Ihre Erwartungen erfüllt?

Ein Mentor sollte Zeit für meine Anliegen und Ziele haben. Herr Prof. Mlynek hat meine Erwartungen – trotz seines ausgebuchten Terminkalenders – voll und ganz erfüllt. Auch wenn ein Telefontermin immer etwas schwieriger als ein direktes persönliches Gespräch war, hat er mich unterstützt – und er tut dies heute zum Teil immer noch sehr, wofür ich ihm sehr dankbar bin!

Wenn Sie im Rückblick auf das Mentoring schauen: Wie haben Sie am meisten davon profitiert?

In einer entscheidenden Karrierephase (Bewerbung auf Vollprofessur, Berufungsverhandlungen) hat mich eine starke Persönlichkeit mit ihrem Rat wertvoll unterstützt und motiviert. Durch das Mentoring-Programm habe ich mich im Rahmen der Helmholtz-Gemeinschaft vernetzen können und ich profitiere immer noch davon.

Warum würden Sie anderen (Nachwuchs-)Wissenschaftlern unbedingt empfehlen, am Mentoring teilzunehmen?

Es ist sehr nützlich und hilfreich, in einer Phase, wo Weichen für die Karriere gestellt werden, jemanden an seiner Seite zu haben, der von außen die Lage beurteilt, einen berät und motiviert und eventuell auch Kontakte vermittelt. ■■

„ÜBER KONKRETE ERFAHRUNGEN SPRECHEN“



Vom Personal in Administration und Management hängt ab, wie gut Forschungsorganisationen funktionieren – ein wichtiger Grund für Helmholtz, diese Zielgruppe durch Mentoring zu fördern.



„IN EINE NEUE WELT EINTAUCHEN“

Den Blick über die eigenen Fach- und Institutionsgrenzen zu wagen, zeichnet innovative Wissenschaftler(innen) aus. Helmholtz greift dies durch interdisziplinär zusammengesetzte Mentoring-Tandems auf.



| VON CHRISTIAN SCHERF

Der Jurist ist seit 2002 kaufmännischer Direktor und Direktoriumsmitglied von DESY (Deutsches Elektronen-Synchrotron) in Hamburg.

Als Mentor bekomme ich die außergewöhnliche Chance, in einem überschaubaren Zeitraum einen hoch qualifizierten, jungen Menschen an meinen Erfahrungen teilhaben zu lassen und umgekehrt. Im Austausch lernt sowohl der Mentee als auch sein Mentor. Von mir können Mentees lernen, wie komplexe Aufgaben und neue Herausforderungen mit hoher Professionalität in einem übertollen Arbeitsalltag bewältigt werden.

Ein guter Mentor muss bereit sein, sich auf die Arbeit mit einem Mentee einzulassen. Dies geht am besten in einem offenen Dialog über konkrete Erfahrungen in der Arbeitswelt des Mentors und des Mentees und mithilfe eines gut strukturierten Ablaufs. Ganz wichtig sind eine hohe Vertrauensbasis und Unvoreingenommenheit gegenüber jungen Menschen sowie die Fähigkeit, Anregungen von ihnen in die eigene Arbeit zu integrieren. Eine gute Mentoring-Partnerschaft lebt durch den Austausch. Wenn es gelingt, eine Vertrauensbasis zu schaffen, in der sowohl Rat und Teilhabe als auch beiderseitige Kritik an Verhaltensweisen und möglichen Defiziten geäußert werden können, entsteht im Mentoring-Verhältnis eine Idealsituation.

Ich persönlich habe nicht von einem Mentoring-Programm profitiert. Doch während meines Studiums und beruflichen Werdegangs habe ich viele wichtige Persönlichkeiten inoffiziell zu meinen Mentoren gemacht – und in meiner heutigen Leitungsfunktion unterstütze ich derartige Programme.

| VON DR. IRA LEMM

Die Molekularbiologin ist seit 2009 administrative Leiterin des Helmholtz-Instituts Mainz beim GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung.

Vor sechs Jahren fand für mich eine wichtige berufliche Zäsur statt. Durch meine neue Stelle beim GSI – im Projektteam des neu aufzubauenden Beschleunigerzentrums FAIR – wechselte ich von der Wissenschaft ins Wissenschaftsmanagement. Das neue Aufgabenfeld begeisterte mich, war aber zugleich eine große Herausforderung. Ich war wissenschaftlich gut vernetzt, doch in der neuen Aufgabe war ich ein „Neuling“: Wie würde ich meine neue Aufgabe optimal erfüllen, mir neue Aufgabefelder erschließen und langfristig Führungsaufgaben übernehmen können? – Das waren Fragen, mit denen ich mich ganz neu auseinandersetzen musste.

Das Helmholtz-Mentoring und vor allem mein Mentor kamen in dieser Situation wie gerufen. Ich sah die Chance, meine beruflichen und persönlichen Ziele im Austausch mit Herrn Scherf zu überprüfen und mir so eine Perspektive aufzubauen, die am besten zu meiner Persönlichkeit und meinen Fähigkeiten passt. So haben wir gleich beim ersten Treffen ein Arbeitspaket für die anstehenden 18 Monate erstellt. Dazu zählte u. a., eine Stärken- und Schwächenanalyse und eine darauf aufbauende Zielbestimmung für die kommenden zehn Jahre zu erarbeiten.

Kurz nach Beginn des Mentoring bekam ich meine heutige Stelle als administrative Leiterin angetragen. Während dieser Phase konnte ich direkt vom Mentoring profitieren, da ich die in den Sitzungen erarbeiteten Punkte sofort in der Praxis umsetzen und dazu Rücksprache mit meinem Mentor halten konnte.

| VON DR. INES DOMBROWSKY

Die Ingenieurin und Ökonomin leitet seit 2010 die Abteilung „Umweltpolitik und Ressourcenmanagement“ im Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) in Bonn.

Meine Bewerbung für das Mentoring-Programm fiel in eine Phase meines Lebens, in der ich das Bedürfnis verspürte, mich beruflich weiterzuentwickeln. Nach meiner Dissertation hatte ich knapp vier Jahre lang am Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ) in Leipzig auf Drittmittelbasis ein kleines Team aufgebaut und auch eine Sprecherfunktion im Rahmen der programmorientierten Forschung der Helmholtz-Gemeinschaft inne. Durch meine Teilnahme am Mentoring-Programm erhoffte ich mir, expliziter über Führung nachdenken zu können.

Doch dann ging alles ganz schnell: Noch vor Programm-Start gab es ganz unerwartet eine Stellenausschreibung für eine Abteilungsleitung am DIE. Ich erhielt die Stelle und entschied mich, die Herausforderung anzunehmen. Das Mentoring bekam durch die neue Position einen ganz anderen Stellenwert für mich. Ich sah es als Unterstützung an, um in meine neue Aufgabe hineinzuwachsen. Es sollte mir helfen, mich in meiner neuen Rolle wohlfühlen und ihr gewachsen zu sein. So hatte ich anfangs befürchtet, dass administrative Aufgaben in meinem neuen Job überhand nehmen könnten. Zudem hatte ich das Bedürfnis, meine Entscheidung für Bonn sowie anstehende Herausforderungen in meiner neuen Stelle mit einer erfahrenen Person zu reflektieren. Ich hatte auch nach weiblichen Rollenvorbildern gesucht und war daher sehr froh darüber, mit Frau Schnitzer-Ungefug eine meinen Wünschen entsprechende Mentorin an die Seite gestellt bekommen zu haben.

| VON PROF. DR. JUTTA SCHNITZER-UNGEFUG

Die Neurobiologin wurde 2000 zur Generalsekretärin der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina – Nationale Akademie der Wissenschaften in Halle (Saale) ernannt.

Das Mentoring-Programm der Helmholtz-Gemeinschaft ermöglicht, motivierte Frauen aus Verwaltung und Wissenschaft auf anspruchsvollere Berufspositionen und Führungsaufgaben vorzubereiten. Das begrüße ich sehr. Ich habe selbst in meinem Leben mit Personen zu tun gehabt, die in ihrer wissenschaftlichen oder wissenschaftspolitischen Karriere sehr viel weiter waren als ich selbst und deren Rat mir ungeheuer geholfen hat. Nennen möchte ich z. B. meine Doktormutter, die vor mehr als 30 Jahren zu den wenigen Frauen gehörte, die einen Lehrstuhl übernommen hatten. Sie hat mir vermittelt, wie wichtig es ist, Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung zu beraten und zu unterstützen.

Mein Engagement als Mentorin betrachte ich als eine sehr gut investierte Zeit, denn auch ich lerne von den jungen Kolleginnen, tauche in eine neue Welt ein und entwickle mich im Rahmen eines solchen Mentoring-Programms ebenfalls weiter. Die Mentees wiederum können von mir – neben fachlichen Belangen – vor allem eines lernen: Wenn man ein Stück vorankommen möchte, muss man es auch wollen und bereit sein, es in Angriff zu nehmen. Man muss sich etwas zutrauen, den Weg sehen und nicht nur die Hürden. Die räumt einem keiner beiseite, das muss man schon selbst tun. Aber man kann sich Hilfestellung geben lassen bzw. Tipps und dazu kann einem ein Mentoring-Programm helfen.



„PERSÖNLICHE SYMPATHIE MUSS SEIN“



Den Besten ihres Fachs über die Schulter zu schauen, ist ein Privileg und wohl die beste aller möglichen Schulen. Das Helmholtz-Mentoring-Programm macht´s möglich.

| VON PROF. DR. MELANIE BRINKMANN

Die Virologin und dreifache Mutter wurde im November 2012 auf eine Professur an der Medizinischen Hochschule Hannover berufen. Zudem ist sie Nachwuchsgruppenleiterin am Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung.

Auf meinem bisherigen Berufsweg haben mich schon viele Mentor(inn)en begleitet und sie haben meine Karriere stark geprägt – als Berater, Wegweiser, Förderer. Mit dem Helmholtz-Mentoring-Programm kam eine weitere Dimension hinzu: So konnte ich für meine neue Rolle als Führungskraft einer Helmholtz-Nachwuchsgruppe mit Prof. Ganten einen Mentor zurate ziehen, der auf eine sehr erfolgreiche Karriere im Bereich der medizinischen und naturwissenschaftlichen Forschung zurückblicken kann. Ich war von seinem Karriereweg beeindruckt und wollte von ihm erfahren, wie und warum er bestimmte Wege gegangen ist. Mein Ziel war es, Herrn Ganten näher kennenzulernen und von ihm Ratschläge für meine eigene Karriere zu bekommen. Zudem erhoffte ich mir, einen Einblick in seine derzeitigen Tätigkeiten zu erhalten.

Gleich bei unserem ersten Treffen gab Herr Ganten mir das Gefühl, dass ich mich jederzeit bei ihm melden kann, um aktuelle Fragen und Probleme zu besprechen – und dies hat er auch im weiteren Verlauf des Mentoring eingehalten. Die Gespräche mit ihm waren für mich ein sehr guter Anstoß, über meine eigene wissenschaftliche Laufbahn zu reflektieren.

Im Rückblick kann ich nur Positives sagen: Von einem guten Mentor-Mentee-Matching kann ein Mentee einfach nur profitieren. Ich sehe keinerlei Nachteile, nur Vorteile. Ein guter Mentor ist für mich von unschätzbarem Wert.

| VON PROF. DR. DETLEV GANTEN

Der Pharmakologe und Molekularmediziner ist seit 2005 Vorsitzender des Stiftungsrats der Stiftung Charité und seit 2009 Präsident des World Health Summit.

Wissenschaftler(innen) und Hochschullehrer(innen) haben das seltene Privileg, mit besonders motivierten jungen Menschen zusammenzuarbeiten, die im Wesentlichen ihre eigenen Interessen verfolgen und sich interessante Probleme überlegen, an denen wir dann gemeinsam arbeiten können. Diese jungen Menschen begleiten zu können, ist eine wunderbare Aufgabe. Das erweitert den Horizont und macht die Zusammenarbeit nur noch interessanter.

Als Frau Brinkmann mich am Rande einer Sitzung der Helmholtz-Gemeinschaft fragte, ob ich als Mentor für sie zur Verfügung stünde, überzeugte mich ihre direkte und klare Ansprache sowie die Tatsache, dass sie versucht, ihre wissenschaftliche Karriere mit der Gründung einer Familie zu verbinden. Ich weiß aus eigener Erfahrung: Das ist nicht immer ganz einfach und verdient jedwede Unterstützung.

Ein Mentor sollte auf jeden Fall persönliche Sympathie für seinen Mentee empfinden und Freude am Zusammensein und an der Beratung haben. Interesse für das Fachgebiet sollte vorhanden sein, detaillierte wissenschaftliche Kenntnisse sind aus meiner Sicht aber nicht notwendig. Ich sehe es nicht als primäre Aufgabe an, die Karriere eines Mentees durch Intervention bei Vorgesetzten oder bei Bewerbungen zu fördern. Vielmehr scheint mir Hilfe zur Selbsthilfe wichtig, Beratung bei wichtigen Gesprächen und Entscheidungen sowie die persönliche Unterstützung in schwierigen Situationen. ■■

DEN BLICK NACH AUSSEN ÖFFNEN

Mit „X-Ment“ verfolgt das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) einen Cross-Mentoring-Ansatz. Gemeinsam lernen die weiblichen und männlichen Teilnehmenden Organisationen und Netzwerke außerhalb des KIT kennen.

| Von Simone Belgardt

SIMONE BELGARDT

ist Ansprechpartnerin für die Mentoring-Programme X-Ment und TANDEMplus am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Bereich Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung.

✉ Simone.Belgardt@kit.edu
 🌐 www.pew.kit.edu/648.php
 🌐 www.peba.kit.edu/1009.php



Der Name X-Ment steht für den Cross-Gedanken einer Mentoring-Beziehung zwischen Wissenschaftlerinnen des KIT und Akteuren aus der Wirtschaft, aus universitären und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen. Damit bietet X-Ment die Möglichkeit, über die Mentoring-Beziehung Organisationen, Strukturen und Netzwerke außerhalb des KIT kennenzulernen. Das erweitert nicht nur die eigenen Netzwerke, sondern kommt dem Grundsatz der Hierarchiefreiheit zwischen Mentee und Mentor(in) in besonderem Maße zugute.

Die Bausteine des Programms sind auf die Zielgruppe „Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler“ zugeschnitten und regen zur intensiven Auseinandersetzung mit den eigenen Karrierevorstellungen und -zielen an. Dadurch werden die Teilnehmenden darin unterstützt, Entscheidungen im beruflichen wie im privaten Bereich auf die eigenen Bedürfnisse abzustimmen und in entsprechende Handlungsschritte umzusetzen. Neben dem Eins-zu-eins-Mentoring profitieren sie durch eine persönliche Standortbestimmung, durch drei Workshops zu relevanten Schlüsselkompetenzen (siehe Fotos), drei kollegiale Coachings sowie einen Abschlussworkshop zur Reflexion des Lernprozesses. Für das starke Netzwerk unter den Teilnehmenden hat sich die räumliche Nähe zueinander bewährt. Zudem besteht die Möglichkeit, an einem Netzwerktag teilzunehmen, der alle zwei Jahre einen gemeinsamen Rahmen für alle interessierten Wissenschaftlerinnen innerhalb und außerhalb des KIT schafft. Im Jahr 2013 nahmen 60 Personen an dieser Veranstaltung teil.

Das Mentoring-Programm X-Ment ist bei der Personalentwicklung des KIT angesiedelt und wurde durch eine Mitteleinwerbung beim Europäischen Sozialfonds im Jahr 2011 ins Leben gerufen. Bewilligt wurde eine Kofinanzierung der beantragten Projektmittel bis zur Höhe von 50 Prozent für die Dauer von 2012 bis 2014. Im Jahr 2013 entschied das KIT aufgrund der positiven Ergebnisse des ersten Durchgangs eine Weiterführung um weitere fünf Jahre von 2015 bis 2019. Insgesamt haben bisher 28 Wissenschaftlerinnen das Programm abgeschlossen, im aktuellen Durchgang befinden sich elf Frauen und drei Männer.

Mit der Weiterführung des Programms aus KIT-Mitteln wurden in diesem Jahr erstmals männliche Teilnehmer nach einer bestimmten Quote zugelassen. So wurde eine Möglichkeit geschaffen, im Rahmen der unterschiedlichen Module den Austausch über Geschlechterrollen zu fördern. Damit ist X-Ment Teil der Chancengleichheits-Strategie des KIT, die nicht nur reine Enabling-Ansätze verfolgt, sondern die Sensibilisierung beider Geschlechter sowie die strukturelle Verankerung des Themas Chancengleichheit vorantreibt.

X-Ment unterscheidet sich vom Helmholtz-Programm „In Führung gehen“ und anderen Mentoring-Programmen insbesondere durch die Beteiligung männlicher Wissenschaftler sowie die starke Eigenverantwortung der Mentee bei der Mentorenwahl, die nicht aus einem vorgegebenen Pool erfolgt. ■

GEMEINSAM KARRIEREBRÜCKEN BAUEN

KARIN RUPPERT-RÖHSLER

ist Personalentwicklerin in der Abteilung Strategische Personalentwicklung der GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung GmbH in Darmstadt.
✉ k.ruppert-roehsler@gsi.de
www.gsi.de

DR. ULRIKE KÉRÉ

ist Geschäftsführerin des Mentorinnen-Netzwerks.
✉ kere@mentorinnennetzwerk.de
www.mentorinnennetzwerk.de

Das MentorinnenNetzwerk in Hessen, dem das GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung angehört, bereitet Studentinnen und Doktorandinnen auf den Berufseinstieg vor und bestärkt ihre Karriereambitionen.

| Von Karin Ruppert-Röhlsler und Dr. Ulrike Kéré



Das GSI Helmholtzzentrum für Schwerionenforschung engagiert sich seit 2004 im hessischen MentorinnenNetzwerk (MN) für Frauen in Naturwissenschaft und Technik. Damit ist das GSI Partner in einer bundesweit einmaligen Förderallianz für gleichstellungsorientierte Nachwuchsförderung von Frauen in MINT-Fächern. Das MentorinnenNetzwerk ist ein übergreifendes Projekt der hessischen Universitäten und Fachhochschulen und mit über 2.000 Mitgliedern das größte Mentoring-Projekt in der europäischen Hochschullandschaft. In einer breiten Förderallianz beteiligen sich zehn namhafte Unternehmen, ein Ministerium und drei außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

Im Rahmen der Mentoring-Programme des Netzwerkes werden jährlich rund 130 Studentinnen und Doktorandinnen (Mentees) aus Natur- und Ingenieurwissenschaften von berufserfahrenen Frauen aus Wirtschaft und Wissenschaft unterstützt, praxisnah auf den Berufseinstieg vorbereitet und in ihren Karriereambitionen bestärkt. Derzeit sind neun GSI-Mitarbeiterinnen als Mentorinnen im Netzwerk aktiv, in den letzten zehn Jahren wurden bereits 38 Mentees von GSI-Mentorinnen betreut.

Einige Mentorinnen sind schon seit der Gründung des Netzwerkes dabei, wie Prof. Dr. Christina Trautmann. Die Leiterin der GSI-Materialforschung ist überzeugt davon, dass nicht nur die Mentees, sondern auch die Mentorinnen von ihrer Tätigkeit profitieren. So können sie an Seminaren teilnehmen, die ihre Wirkungskraft als Mentorin verstärken und ihre Coaching-Kompetenz erweitern und darüber hinaus ihren ganz persönlichen Horizont erweitern. „Die verschiedenen Beratungsphasen und die Begleitung der Entscheidungsprozesse innerhalb der Mentoring-Beziehungen empfinde ich immer wieder als extrem spannend. Die Mentorinnen-Tätigkeit sowie der Kontakt und die Diskussion mit anderen Mentorinnen sind zudem äußerst anregend für Selbstreflexionen und haben mir immer wieder geholfen, Lösungsansätze für eigene Probleme zu finden“, berichtet Mentorin Trautmann.

Prof. Dr. Horst Stöcker, wissenschaftlicher Geschäftsführer des GSI, weist zudem auf die Vorteile hin, die das Mentoring-Angebot für die eigene Nachwuchsrekrutierung birgt: „Durch die Kooperation mit dem MentorinnenNetzwerk können wir in der Nachwuchsförderung noch enger mit den Hochschulen zusammenarbeiten und neue Personalressourcen erschließen, indem wir gezielt weibliche Nachwuchskräfte ansprechen und auf die Anforderungen in unserer Forschungseinrichtung vorbereiten.“ So fand im Juni dieses Jahres bereits zum dritten Mal eine Exkursion des Netzwerkes zum GSI statt (siehe Foto). 30 Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen bekamen einen interessanten Einblick in die aktuelle Forschung und konnten das Helmholtzzentrum als attraktiven Arbeitgeber kennenlernen, der nachhaltig mit dem Instrument Mentoring seine Mitarbeiterinnen effizient weiter qualifiziert.

Und last, but not least: Das GSI bietet die Aktivitäten des MentorinnenNetzwerkes als komplementäres Personalentwicklungsinstrument zum Mentoring-Programm der Helmholtz-Gemeinschaft „In Führung gehen“ an. ■

VERBUNDEN AUF ZEIT

Das interne Mentoring-Programm am Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) Berlin-Buch richtet sich an Postdotorandinnen. Während des Mentoring-Prozesses lernen sie, individuelle Karriereoptionen und -strategien zu entwickeln.

| Von Gabriele Kollinger

GABRIELE KOLLINGER

ist Personalentwicklerin beim Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC) Berlin-Buch.
✉ gabriele.kollinger@mdc-berlin.de
www.mdc-berlin.de/41144754/de/training/Career_Development



MDC-Mentoring-Programm:
Teilnehmerinnen des 6. Jahrganges gemeinsam mit den Programmorganisatorinnen Dr. Christiane Nolte (6. v. l.) und Gabriele Kollinger (3. v. l.)

Das Mentoring-Programm für Postdotorandinnen hat Tradition am Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin (MDC). Erstmals 2001 von der Frauenvertreterin und der Personalabteilung initiiert, ist es inzwischen ein etabliertes Förderprogramm und wirkungsvolles Instrument der Gleichstellung und Personalentwicklung am MDC.

Das interne, auf 18 Monate angelegte Mentoring-Programm richtet sich ausschließlich an weibliche Postdocs und versteht sich als Cross Mentoring: das heißt, den Wissenschaftlerinnen wird die Zusammenarbeit mit externen Mentorinnen und Mentoren aus Industrie, Forschung und Lehre ermöglicht. Im Laufe der Jahre ist ein bundesweiter, heterogener Pool von engagierten Expertinnen und Experten entstanden. Sie geben ihre Erfahrungen und ihr Wissen weiter, stehen fördernd zur Seite und ermöglichen die Einbindung der Mentees in ihre Netzwerke.

Das Mentoring-Programm hat das Ziel, Mentees prozesshaft an ihre persönliche Karriereentscheidung heranzuführen und ihr Bewusstsein zu schärfen, die Postdoczeit am MDC als eine begrenzte Berufsphase zu verstehen. Es soll die Mentees darin unterstützen, eigene Potenziale und Ressourcen zu erkennen und zu nutzen, Kompetenzen zu steigern sowie tragfähige Entscheidungen für den nächsten Karriereschritt zu treffen. Bei Bedarf wird das Programm auch in englischer Sprache angeboten.

Neben dem Kernstück des Mentoring-Programms – der Begleitung durch externe Mentorinnen und Mentoren – werden Workshops zu den Themen Führung, Kommunikation und Karriereentwicklung sowie persönliche Beratungen angeboten. Die Mentees entwickeln im Verlauf des Mentoring-Prozesses individuelle Karriereoptionen und -strategien, um ihre beruflichen Ziele zu erlangen und sich im Wettbewerb zu positionieren.

Karriereoptionen im Anschluss an die Postdocphase kann für die einzelnen Mentees die Fortsetzung ihres akademischen Karrierewegs bedeuten, aber auch den Wechsel in die Industrie, die Übernahme einer Führungsfunktion oder alternative Karrierewege wie Wissenschaftsmanagement oder Wissenschaftsjournalismus und manchmal auch den bewussten Ausstieg aus den Lebenswissenschaften.

Regelmäßige Gruppentreffen, betreut durch die beiden Organisatorinnen – Gabriele Kollinger (Personalentwicklung) und Dr. Christiane Nolte (Frauenvertreterin) – bieten Unterstützung in den einzelnen Phasen des Mentoring-Prozesses und fördern die Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen am Max-Delbrück-Centrum für Molekulare Medizin. Der Austausch von Erfahrungen, aber auch das Klären schwieriger Situationen sowie die Möglichkeit kollegialer Beratung stehen im Vordergrund dieser Treffen. ■

OFFEN FÜR FRAUEN UND MÄNNER

KARIN FISCHER

Die Diplom-Pädagogin ist stellvertretende Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung des DLR und dort u. a. zuständig für die Programmleitung und -gestaltung des Mentoring-Programms.
✉ karin.fischer@dlr.de
www.dlr.de

Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. hat seine Mentoring-Aktivitäten seit 2000 kontinuierlich ausgebaut. Das aktuelle Mentoring-Programm baut auf den in dieser Zeit gewonnenen Erfahrungen und veränderten Anforderungen der Mentees auf.

| Von Karin Fischer

Am Anfang stand ein Pilotvorhaben, das das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) im Jahr 2000 im Rahmen des internen Projektes „Chancengleichheit“ startete. Das DLR wollte damit – im Sinne einer modernen, strategisch ausgerichteten Personalentwicklung – eine strukturierte Nachwuchsförderung etablieren und spezifische Förderinstrumente für unterschiedliche Zielgruppen entwickeln, darunter vor allem Frauen und Nachwuchs(führungs)kräfte.

Am Mentoring-Pilotprojekt durften ausschließlich DLR-Mitarbeiterinnen mit abgeschlossenem natur- oder ingenieurwissenschaftlichem Studium teilnehmen. Das Mentoring wurde damals als Karriereförderinstrument eingesetzt, um potenzielle Fähigkeiten zu entdecken, Stärken und Schwächen differenziert wahrzunehmen und neue Kompetenzen zu entwickeln. Bereits das Pilotprojekt wie auch alle weiteren Mentoring-Vorhaben standen unter persönlicher Schirmherrschaft der administrativen Vorstände und wurden direkt in der Personalentwicklung des DLR angesiedelt.

Zwei Jahre später beschloss das DLR, ein dauerhaftes Mentoring-Programm aufzubauen, das nicht mehr geschlechtsspezifisch ausgerichtet war, sondern allen Mitarbeitenden des DLR offenstehen sollte. Das Programm wurde über die Jahre kontinuierlich weiterentwickelt. Der Bedarf der Mentees ging immer mehr hin zu konkreter Unterstützung bei der Bewältigung eines gerade vollzogenen oder bevorstehenden Karriereschrittes. Die aktuellen Hauptziele sind: der Ausbau der Fähigkeiten mit unmittelbarem Bezug zur Arbeitsaufgabe durch das Bearbeiten aktueller, eigener Fallbeispiele, die Weiterentwicklung der Kommunikations- und Führungskompetenzen verbunden mit individueller Persönlichkeitsentwicklung, die Netzwerkbildung sowie das Erhöhen der Sichtbarkeit im DLR.

Das Mentoring-Programm ist auf 15 Monate angelegt. Es will wichtige Potenzialträger, bei denen eine Aufgabenveränderung und/oder eine fachliche/disziplinarische Führungsaufgabe bevorstehen, fördern und individuell entwickeln. Grundbaustein dieser



Mentoring-Jahrgang 2014:
Mentees und Mentoren bei der DLR-Auftaktveranstaltung

Strategie ist die Partizipation am impliziten Erfahrungswissen höherer Führungskräfte (Mentoren), die durch die direkte und exklusive Beziehung zwischen Mentee und Mentor ermöglicht wird.

Neben weiteren individuellen Entwicklungsmaßnahmen sind gemeinsame Rahmenaktivitäten für alle Teilnehmenden (primär für die Mentees, aber auch gemeinsam mit den Mentoren) vorgesehen. Dazu gehören mindestens vier Workshops zu Themen rund um Strategie, (Selbst-)Management und Führung. Die Workshops werden inhaltlich überwiegend durch die Mentees bestimmt und durch regelmäßige kollegiale Fallberatungen ergänzt. Auch diagnostische Elemente wurden integriert. Alle Mentees erhalten eine persönliche Kompetenzbilanz und reflektieren diese unter fachkundiger Beratung. Anschließend beziehen sie ein kompetenzorientiertes Feedback vom Mentor und der eigenen Führungskraft anhand des DLR-internen Anforderungsprofils für Führungskräfte. Zudem nehmen die Mentees an besonderen Veranstaltungen mit Vorstandsbeteiligung teil – darunter der VO-Dialog mit dem Nachwuchs und die Jahreshauptversammlung. Darüber hinaus knüpfen sie aktiv Kontakte zu sogenannten Key-Playern innerhalb und außerhalb des DLR. Bisher haben 124 Mitarbeitende das Programm absolviert. ■

DEN WEG NACH OBEN BAHNEN

Das Forschungszentrum Jülich ist Kooperationspartner im Mentoring-Programm TANDEMplus. Es will weibliche Führungspersönlichkeiten zu positiven Rollenmodellen für nachfolgende Generationen aufbauen.

| Von Julia Dreher

TANDEMplus

JULIA DREHER

ist Mitarbeiterin im Fachbereich Personalentwicklung (P-E) im Forschungszentrum Jülich. Dort betreut sie u.a. das Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter/innen in Führungs- und Projektleitungspositionen und die Mentoring-Programme.
✉ j.dreher@fz-juelich.de
www.fz-juelich.de/gp/pe
www.tandemplus.de

Das Mentoring-Programm TANDEMplus ist ein Kooperationsprojekt der RWTH Aachen, des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) sowie des Forschungszentrums Jülich. Es richtet sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Endphase ihrer Promotion und Postdoktorandinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften, die eine Führungsposition in Wissenschaft oder Wirtschaft anstreben. Die beteiligten Wissenschaftseinrichtungen wollen mit ihrem Angebot dazu beitragen, hoch qualifizierte Frauen mit natur- und/oder ingenieurwissenschaftlichem Hintergrund für eine Leitungsposition in der Wissenschaft oder der Privatwirtschaft zu gewinnen.

Langfristig verfolgen die Kooperationspartner mit TANDEMplus vor allem zwei Ziele: Zum einen sollen die bereits vorhandenen weiblichen Nachwuchswissenschaftlerinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften sichtbar gemacht und unterstützt werden. Zum anderen sollen diese weiblichen Führungspersönlichkeiten zu positiven Rollenmodellen für nachfolgende Generationen aufgebaut werden – mit dem Ziel, weiblichen Nachwuchs anzuwerben.

In einem jeweils anderthalbjährigen Programmdurchlauf vereint TANDEMplus die drei Module Mentoring, Training und Networking. Durch das individuelle One-to-one-Mentoring mit einer Führungsperson aus Wissenschaft oder Wirtschaft werden die Wissenschaftlerinnen darin unterstützt, ihre Potenziale zu entdecken, sich Ziele für ihre Karriere zu setzen und Strategien zur Umsetzung dieser Ziele zu entwickeln. Die Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren helfen den Mentees, Karrierehemmnisse wahrzunehmen und Wege zu finden, diesen auszuweichen. Zusätzlich führen die Mentorinnen und Mentoren ihre Mentees in bestehende Netzwerke ein und eröffnen ihnen dadurch die Chance, in der für ihr Fachgebiet einschlägigen Scientific Community teilzunehmen. Unterstützt werden die skizzierten Ziele durch sieben – thematisch individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Durchgangs

abgestimmte – Trainingstage sowie vier Netzwerktreffen. Zur Abrundung des Programms finden zu jedem Durchgang eine offizielle Auftakt- und Abschlussveranstaltung mit Zertifikatsvergabe an die Mentees statt.

Die Teilnahme an TANDEMplus bringt für alle Beteiligten vielfältige Vorteile mit sich. Die Mentees profitieren insbesondere davon, dass ihnen das Programm

- Kenntnisse über Strukturen, Prozesse und Spielregeln in den verschiedenen Arbeitsfeldern von Forschung und Wirtschaft vermittelt und ihnen so eine präzisere Karriereplanung ermöglicht,
- durch den persönlichen Austausch mit einer Mentorin bzw. einem Mentor aus ihrem Fachgebiet eine zielgerichtete Beratungsleistung bietet und die fachlichen Kompetenzen der Mentees fördert,
- ermöglicht, ihr persönliches Potenzial – zum Beispiel im Bereich Management- und Führungskompetenzen – weiterzuentwickeln,
- die Einbindung in eine Gruppe von Frauen in einer ähnlichen Position ebnet,
- den Aufbau bzw. die Erweiterung des eigenen Netzwerkes erleichtert, sodass sie Kontakte in den verschiedenen Arbeitsfeldern Hochschule, Forschungseinrichtung und Unternehmen knüpfen können.

Auch für die Mentorinnen und Mentoren bietet die Teilnahme an TANDEMplus einen Mehrwert, denn sie ermöglicht ihnen

- neue Impulse und Perspektiven,
- die Reflexion des eigenen beruflichen Werdegangs,
- einen hierarchiefreien Umgang mit Nachwuchswissenschaftlerinnen und einen Einblick in die Situation des Nachwuchses,
- eine Erweiterung der eigenen Beratungskompetenzen durch spezielle Angebote,
- einen Ausbau der eigenen Kontakte. ■

DAS POTENZIAL IST NOCH LÄNGST NICHT AUSGESCHÖPFT

Mentoring-Programme gelten als bewährtes Instrument, um die Gleichstellung in den Wissenschaftsinstitutionen voranzutreiben. Allerdings liegen bisher keine zuverlässigen Daten dazu vor, inwieweit sie dazu beitragen, den Frauenanteil in Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen. Eine Standortbestimmung.

| Von Dr. Christine Kurmeyer

DR. CHRISTINE KURMEYER

Die Gründungsvorsitzende des Forum Mentoring e.V. und Beiratsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Mentoring e. V. ist hauptberuflich als Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte an der Charité – Universitätsmedizin Berlin tätig. Sie ist Autorin des 2012 veröffentlichten Buches „Mentoring – Weibliche Professionalität im Aufbruch“ (Springer VS, Wiesbaden 2012; 272 Seiten, ISBN 978-3-531-19305-2).
✉ christine.kurmeyer@charite.de
🌐 www.forum-mentoring.de
🌐 www.dg-mentoring.de

Helmholtz-Mentoring:
Aufaktveranstaltung des Mentoring-Jahrgangs 2011 (Fotos unten und Foto rechte Seite oben)



Die Erfolgsgeschichte des Mentoring setzt sich stetig fort. Als individuelles Instrument zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen in den Strukturen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist es mittlerweile anerkannt und vielfach auch institutionalisiert.

Aber warum ist gerade Mentoring als Programm für Gleichstellung so ein Erfolg beschieden? Mentoring hat eine Diskussion und einen Bewusstwerdungsprozess angeregt, der es ermöglichte, über scheinbare Selbstverständlichkeiten zu sprechen, unterschiedliche Einstellungen zu diskutieren und darüber zu neuen Lösungen zu finden. Exemplarisch sei hier nur eine kurze Sequenz angeführt, die bei einem Netzwerktreffen von Mentees aus einem Mentoring-Programm für Postdoktorandinnen der Charité – Universitätsmedizin Berlin von einer Nachwuchswissenschaftlerin berichtet wurde. Angeregt von den Begegnungen und Diskussionen mit der Mentorin und den anderen Mentees, thematisierte sie die mögliche Arbeitsverteilung im Falle der Familiengründung mit ihrem Partner – einem gleich qualifizierten Nachwuchswissenschaftler in ähnlicher Position wie sie selbst. Sichtlich erschüttert erzählte sie, dass er bei dieser Gelegenheit äußerte, es wäre doch selbstverständlich, dass sie nach der Geburt eines Kindes zu Hause bleibt, und zwar auch einige Jahre. Im Nachhinein war sie sehr froh, dass sie diesen kontroversen aber letztlich doch erfolgreichen Streit glücklicherweise im Vorfeld der Familiengründung führen konnte. „Gut, das wir darüber geredet haben ...“ Das klingt so einfach, ist es aber offensichtlich doch nicht.

Karrierehemmnis kulturelle Leitbilder

Offensichtlich haben die Debatten über geschlechtergerechte Arbeitsteilung der vergangenen Jahre ermüdet und im privaten Raum dazu geführt, dass über diese Themen nicht mehr so intensiv gestritten wird. Denn vielfach sind es die immer noch bestehenden kulturellen Leitbilder und die daraus resultierenden Strukturen in der Arbeitswelt, die karrierewilligen Frauen den Weg verstellen.

„Die ‚gläserne Decke‘ in den Köpfen ist immerhin durchlässiger geworden.“

Die Soziologin und Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung Prof. Dr. Jutta Allmendinger konstatierte 2010 dazu in ihrer Studie über Frauenkarrieren, dass die Vorstellungen über die Erwartungen des jeweils anderen Geschlechts doch erheblich konservativ sind: Die jungen Frauen denken, Männer sind nur auf Status und Prestige aus. Und die jungen Männer denken, dass die gleichaltrigen Frauen nur Familie wollen. Mehr Gespräche sind anscheinend dringend notwendig!

Aber auch in den Köpfen der sogenannten Gate-Keeper der gläsernen Decke ist noch viel zu tun. So stellte noch vor zwei Jahren ein Hochschulprofessor, der seine Mentee ein Jahr lang begleitet hatte, erstaunt fest, dass „seine“ Mentee vor ungeahnten Problemen und Vorurteilen stand, weil sie ein Kind hatte, und ihr Vorgesetzter sie deswegen nicht zu einem Kongress schicken wollte. In diesem Fall genügte ein informelles Telefongespräch zwischen Kollegen, um die Situation zugunsten der Mentee zu klären. Aber gerade bei männlichen Mentoren ist die Lernkurve hinsichtlich der Kompetenzen der engagierten Nachwuchswissenschaftlerinnen oft enorm. Sie erkennen, wie wertvoll es ist, diese Potenziale zu fördern. Manchmal bedarf es dazu nur einer Revision der eigenen Vorurteile, aber Mentorinnen und Mentoren können auch kreative Lösungen bei der Gestaltung von Arbeitsverhältnissen und Aufstiegsmechanismen unterstützen. Die „gläserne Decke“ in den Köpfen, wie sie der Soziologe und Gleichstellungsexperte Prof. Dr. Carsten Wippermann noch 2011 beschrieben hat, ist immerhin durchlässiger geworden.

Drei Säulen für die Qualitätssicherung

Damit dieser Lernprozess stattfinden kann, sind bestimmte Rahmenbedingungen notwendig. Seit 2006 wird von verschiedenen Seiten daran gearbeitet, Qualitätskriterien für Mentoring-Programme zu erstellen. Diese beziehen sich auf die grundlegenden drei Säulen, die allen Programmen gemein sind: die Mentoring-Beziehung, die institutionelle Verankerung und das Rahmenprogramm.

- Kernstück des Mentoring ist die Zusammenführung der Personen im sogenannten Matching. Hier ist es besonders wichtig, die Interessen und Zielsetzungen der Beteiligten möglichst präzise aufeinander abzustimmen und sowohl den Mentees als auch Mentorinnen und Mentoren gute Leitlinien mit auf den Weg zu geben für die Kommunikation.
- Eine verlässliche institutionelle Verankerung dient der Gewährleistung des reibungslosen Schnittstellenmanagements zwischen den Beteiligten, der angemessenen Öffentlichkeitsarbeit und der allgemeinen Koordination.
- Im Rahmenprogramm von Workshops, Seminaren oder informellen Treffen zur Vernetzung der Mentees werden Soft Skills vermittelt, aber insbesondere auch der aktive Vernetzungsprozess vorangetrieben.

Die bisherigen Erfolge dieser strategischen Förderung sind nicht zuletzt in diesem letzten Segment deutlich spürbar.



Schon heute kann registriert werden, dass ein wesentlicher Effekt der gemeinsamen Teilnahme an einem Mentoring-Programm bei den Mentees zu einem wichtigen Netzwerk geworden ist, in dem sie Bestätigung sowie eine Reflektions- und Austauschplattform finden. Evaluationen sind nützlich, reflektieren in erster Linie jedoch nur die Güte der Seminare und der Organisation des Mentoring-Programms. Langfristige Auswirkungen auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen lassen sich erst zukünftig präzise messen in Langzeiterhebungen über den dauerhaften Verbleib ehemaliger Mentees.

Dennoch genießen Mentoring-Programme bereits eine hohe Akzeptanz bei drittmittelgebenden Institutionen, wie zum Beispiel der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem Bundesforschungsministerium. Auch ohne die quantitative, statistische Beweisführung hat sich Mentoring als Instrument der Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses als wirksam erwiesen. Dies liegt unter anderem auch daran, weil die Mechanismen in Wissenschaft und Forschung nach wie vor eine Basis in der individuellen Kreativität haben. Innovative Fragestellungen und Lösungsideen können nur dann generiert werden, wenn möglichst vielfältige Perspektiven mit einbezogen werden. Mentoring-Programme ermöglichen, dass die Kompetenzen aus anderen Lebenszusammenhängen, zum Beispiel denen von Frauen, in zukünftige Forschungskonzepte einfließen können.

Zahlreiche Programme wurden bereits als Teil der Nachwuchsförderung verstetigt. Aber selbst bei bestem Willen werden in Zeiten knapper Kassen Mittel gestrichen und Programme können nicht mehr durchgeführt werden. Doch noch längst ist bei einem durchschnittlichen Frauenanteil in den Professuren oder Leitungspositionen in Wissenschaft und Forschung zwischen 10 und 20 Prozent das Potenzial der vorhandenen Kompetenzen nicht ausgeschöpft. Es braucht also noch verstärkte weitere Bemühungen, damit Mentoring hier seine volle Wirksamkeit entfalten kann. Strukturelle Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, der Führungskompetenz, der Vertragsregelungen sowie der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie für beide Geschlechter müssen etabliert werden. Und ganz wichtig: Langfristige Lerneffekte im sozialen Umfeld bedürfen der institutionellen Unterstützung durch lebendige Rollenvorbilder, um schließlich auch gesellschaftliche Denkmuster und Strukturen kreativ zu öffnen für neue und nachhaltige wirksame Wege in der Forschung. ■

DER EINFLUSS AUF BESTEHENDE HOCHSCHULSTRUKTUREN IST BESCHRÄNKT

Mentoring-Programme können maßgeblich zur Nachwuchsförderung von Wissenschaftlerinnen dienen. Ihre Wirksamkeit hängt jedoch von ihrer Nachhaltigkeit, strukturellen Einbindung und finanziellen Ausstattung ab. Zu diesem Ergebnis kommt das Forschungsprojekt „Aufwind mit Mentoring“. Ein Resümee.

| Von Dr. Dagmar Höppel

DR. DAGMAR HÖPPEL

Die Leiterin der LaKoG-Geschäftsstelle (Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs) war verantwortlich für das Projekt „Aufwind mit Mentoring“ (10/2009 bis 09/2012). Das aus Töpfen des Bundesforschungsministeriums und des Europäischen Sozialfonds finanzierte Vorhaben analysierte die Wirksamkeit von systematischen Nachwuchsfördermaßnahmen zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft am Beispiel von Mentoring-Programmen.

✉ hoeppel@lakog.uni-stuttgart.de

🌐 www.aufwind-mit-mentoring.de

Der Weg in akademische Spitzenpositionen ist für Wissenschaftlerinnen auch bei besseren Leistungen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen noch steinig. Von Qualifikationsstufe zu Qualifikationsstufe verliert die Scientific Community überproportional weibliche Talente. Zahlreiche Maßnahmen wurden entwickelt, um mehr Frauen in der Wissenschaft zu halten, darunter Mentoring-Programme. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt „Aufwind mit Mentoring“ hat erstmals neun Mentoring-Programme großer deutscher Universitäten bundesweit auf ihre Wirksamkeit hin untersucht.

Als zentrales Ergebnis lässt sich festhalten, dass Mentees mit ihren Mentoring-Beziehungen besonders zufrieden sind, wenn die Programme Orientierung bieten und die Erwartungen der Mentees klären. So ist es wichtig, dass die Mentees ihr persönliches Anforderungsprofil für die Mentoring-Beziehung entwickeln und ihre Ziele festlegen können sowie eine schriftliche oder mündliche Zielvereinbarung abschließen. Dadurch wird sichergestellt, dass sich beide Seiten – Mentee und Mentor(in) – auf das gleiche Anliegen verständigen. Abweichungen sind selbstverständlich in beiderseitigem Interesse möglich.

Die konkrete Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung setzt eine Reflexion über grundlegende Fragen voraus:

- Wie viel Zeit bringe ich mit?
- Will ich eine Frau oder einen Mann als Mentor(in)?
- Ist eine fachnahe oder fachferne Beziehung für mich besser?
- Bin ich bereit, eine Mentoring-Beziehung weltweit aufzunehmen und ggf. nur via Skype zu kommunizieren oder möchte ich sie lieber vor Ort aufbauen?

Eine strukturierte Vorgehensweise, die die Rahmenbedingungen für Mentee und Mentor(in) klärt, hat sich dabei als besonders erfolgreich erwiesen. In vielen Fällen haben sich die Programme an den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e. V. (siehe Info-Tipp links) orientiert.

Genderkompetenz als Schlüsselement für nachhaltigen Erfolg

Mentoring-Programme zeichnen sich in der Regel durch drei Säulen aus: Die Mentoring-Beziehung (meist ein Tandem), das Rahmenprogramm mit Trainings und Workshops, die in die Spielregeln des Wissenschaftsbetriebs einführen und diese kritisch durchleuchten, sowie eine Vernetzung und der Erfahrungsaustausch der Mentees untereinander. Dabei ist sehr wichtig, dass das Wissenschaftssystem und die bestehenden Ausschlussmechanismen für Nachwuchswissenschaftlerinnen besonders in den Blick genommen und Strategien zur Überwindung der bestehenden Barrieren entwickelt werden. Dies setzt eine hohe Genderkompetenz – wenn möglich – bei allen Beteiligten voraus. In der Regel sind daher Elemente zur Sensibilisierung für Geschlechterfragen in die Programme integriert und gehen zum Beispiel mit der Vorbereitung der Mentor(inn)en und Mentees auf ihre Rolle einher. Neben One-to-one-Mentoring haben sich auch Peer-Mentoring-Formate bewährt. Erstmals können Wissenschaftlerinnen in männerdominierten Fächern ihre Erfahrungen untereinander austauschen und erleben im interdisziplinären Miteinander, wie unterschiedlich sich ihre Fachkultur auf ihren Alltag als Forscherinnen auswirkt.

Mentoring-Programme sind besonders erfolgreich, um das individuelle Forschungsprofil der Wissenschaftlerinnen zu analysieren und den Blick für eine Professur bzw. ihr Arbeitsmarktprofil zu schärfen. Dabei geht es häufig darum, sowohl in der fachlichen Breite als auch Tiefe zu überzeugen und die sogenannte „Passfähigkeit“ so herzustellen, dass das entwickelte Portfolio auf mehrere Forschungsfelder übertragen werden kann.

Mentoring-Programme ermutigen die Wissenschaftlerinnen und fördern die bewusste Entscheidung für oder gegen eine wissenschaftliche Karriere. Sie stärken ihnen den Rücken, wenn es etwa darum geht, auch große Herausforderungen anzunehmen. Sie lehren zugleich, mit Misserfolgen umzugehen, wenn die Bewilligungsquoten beispielsweise nur bei 20 Prozent liegen und damit eher auf einen Mangel an finanziellen Mitteln und weniger auf die Exzellenz der Antragstellenden zurückzuführen sind. Besonders hervorzuheben ist die hohe Bereitschaft der Professorinnen und Professoren, den Nachwuchswissenschaftlerinnen als Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung zu stehen. Sie schätzen ihre Unterstützungsleistungen im Durchschnitt höher ein als die Mentees.

Den Blick auf bestehende Mängel in den Hochschulen lenken

Mentoring-Programme können nur begrenzt und häufig über die Multiplikator(inn)en und Mentor(inn)en Einfluss auf die bestehenden Hochschulstrukturen nehmen. Sie legen bestehende Mängel offen, wie etwa Gender Bias in der Leistungsbewertung, und geben damit den Blick frei auf mögliche Potenziale zur



Mentoring-Treffen:

Dr. Birgit Gaiser (Foto oben, 2. v. l.) und Susanne Hillens (Foto unten, li.) im Gespräch mit Helmholtz-Mentees

Verbesserung der Hochschulstruktur und -kultur. Die Ursachen für den geringen Frauenanteil in der Wissenschaft allein bei den wenigen Wissenschaftlerinnen zu suchen genügt nicht, sondern es sind weitergehende Veränderungen erforderlich. Mentoring ist im Kern ein Element von Personalentwicklung, die dringend verlässlicher Strukturen und planbarer Karrierewege bedarf.

Mentoring stellt ein fundiertes und erfolgreiches Instrument der Nachwuchsförderung für Wissenschaftlerinnen dar – jedoch im Rahmen seiner Möglichkeiten. Die Grenzen werden maßgeblich von Nachhaltigkeit, der strukturellen Einbindung und der (finanziellen) Ausstattung der Programme mitbestimmt. Mentoring-Beziehungen bieten über die Individualförderung hinaus ein enormes Entwicklungspotenzial. Das gilt umso mehr, als dass Personalentwicklung und Gleichstellungsstandards an Hochschulen in Zukunft eine noch größere Rolle spielen werden. Allerdings kann dies nur dann gelingen, wenn die Expertise von Gleichstellungsbeauftragten und Gender-Expert(inn)en einbezogen wird und eine langfristige, gut durchdachte Konzeption verfolgt wird.

Die Wissenschaft braucht die Kreativität von Frauen und Männern; dies erfordert Strukturen und eine Hochschulkultur, die beiden eine gleiche Teilhabe in Forschung, Lehre und Familie ermöglicht. ■



Info-Tipp

Das Forum Mentoring e. V. überarbeitet regelmäßig seine 2010 erstmals veröffentlichten „Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft“. Die aktualisierte Fassung steht zum Downloaden bereit unter:

🌐 www.forum-mentoring.de/

files/8014/1104/2070/Broschuere-ForumMentoringeV_2014-09-162.pdf

