

Mentoring für Frauen (?)

Mentoringprogramme an deutschen und niederländischen Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich

GEZOCHT: RECTOREN (M/V)

HET VLIR-EQUAL-PROJECT 'EQUALITY GUIDE' WERKT ERAAN.

VLIR
v.v. Vlaamse Internationaalise Raad
<http://www.vlir.be>
Projectnummer: tel. 016-32 56 14

Ein partnerschap tussen de Europese Commissie en het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
Het ISF in Vlaanderen wordt beheerd door het ISF-Agentschap. <http://www.isf-agentschap.be>

Aus: VLIR werkgroep gelijke kansen.
Equality Guide. 2005

Prof. Dr. Anne Schlüter

Dr. Ines Schell-Kiehl / Dipl. Päd. Annette Manz / Sandra Krause, M.A.

INHALT

VORWORT	3
EINLEITUNG	4
1. VERSCHIEDENE MENTORINGFORMEN.....	7
1.1 UNTERSCHIEDLICHE MENTORINGKONZEPTE.....	7
1.2 UNTERSCHIEDLICHE ZIELGRUPPEN VON MENTORING AN UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN	10
2. ACHT UNTERSCHIEDLICHE BEISPIELE FÜR MENTORINGPROGRAMME AN DEUTSCHEN UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN	12
2.1 SCHÜLER/-INNEN-MENTORING	12
2.1.1 SCHÜLERINNENMENTORING AN UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN IN RHEINLAND- PFALZ: ADA-LOVELACE	12
2.1.2 SCHÜLER/-INNENMENTORING AN DER UNIVERSITÄT DRESDEN: DRESDNER NETZWERK STUDIENBEGLEITENDER HILFEN	14
2.1.3 SCHÜLERINNENMENTORING AN DER UNIVERSITÄT HANNOVER: KOOPERATION VON GLEICHSTELLUNGSBÜRO UND ZENTRALER STUDIENBERATUNG.....	16
2.2 MENTORING FÜR STUDIERENDE, PROMOVIERENDEN UND POST-DOCS.....	17
2.2.1 MENTORING AN DER UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG: ARIADNE.....	17
2.2.2 PROMOVENDINNENMENTORING AN DEN DREI RUHRGEBIETSUNIVERSITÄTEN BOCHUM, DORTMUND UND DUISBURG-ESSEN: MENTORING ³	19
2.2.3 MUT (MENTORING UND TRAINING): MENTORING FÜR NACHWUCHSWISSENSCHAFTLERINNEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG	22
2.2.4 PEERMENTORING FÜR STUDENTINNEN UND JUNGWISSENSCHAFTLERINNEN IN TÜBINGEN	25
2.3 EIN BEISPIEL FÜR EIN MENTORINGPROGRAMM AN EINER DEUTSCHEN FACHHOCHSCHULE: FACHHOCHSCHULE OSNABRÜCK / STANDORT LINGEN: EDUCHAINMENT	26
3. NEUN BEISPIELE FÜR MENTORINGPROGRAMME AN NIEDERLÄNDISCHEN UNIVERSITÄTEN UND FACHHOCHSCHULEN	29
3.1 MENTORING ZUR FÖRDERUNG WEIBLICHEN WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES AN UNIVERSITÄTEN	30
3.1.1 UNIVERSITEIT UTRECHT: MENTORING&COACHING.....	30
3.1.2 UNIVERSITEIT TWENTE: MENTORING IM RAHMEN DES FEMALE FACULTY NETWORK TWENTE	33
3.1.3 UNIVERSITEIT VAN TILBURG: MENTORAAT VOOR VROUWELIJKE UD'S	35
3.2 MENTORING ALS INTEGRIERTER BESTANDTEIL INNERHALB DES STUDIUMS	37
3.2.1 UNIVERSITEIT LEIDEN: FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN - SCRIPTIE-ATELIER ALS GRUPPEN-PEER-MENTORING-ANSATZ	37
3.2.2 VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM: FACULTEIT EXACTE WETENSCHAPPEN – MENTORING IN DER MASTERPHASE.....	38
3.2.3 UNIVERSITEIT UTRECHT: GRADUATE SCHOOL OF NATURAL SCIENCES – MENTORING IN DER MASTERPHASE.....	39
3.3 MENTORING AN FACHHOCHSCHULEN.....	40

3.3.1 SAXION HOGESCHOOL ENSCHEDE: ACADEMIE MENS EN MAATSCHAPPIJ (AKADEMIE MENSCH UND GESELLSCHAFT) – EINARBEITUNG NEUER MITARBEITER/-INNEN	40
3.3.2 HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM: BEGLEITUNG DES STUDIENWAHLPROZESSES - STUDENTENMENTOREN	41
3.3.3 HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM: UNTERSTÜTZUNG FÜR (CHRONISCH) PHYSISCH ODER PSYCHISCH EINGESCHRÄNKTE STUDIERENDE - STUDENTENMENTOREN	43
3.3.4 HAAGSE HOGESCHOOL: SCHÜLER/-INNEN-MENTORING - TALENTONTWICKELING	43
<u>4. TANDEMLUSIDEA –MÖGLICHKEITEN DES GRENZÜBERGREIFENDEN MENTORINGS ODER: ANSTATT EINES RESÜMÉES.....</u>	46
<u>5. ÜBERSICHT ÜBER NIEDERLÄNDISCHE UND FLÄMISCHE LITERATUR UND INTERNETQUELLEN ZUM MENTORING.....</u>	48
<u>LITERATUR</u>	51
<u>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN.....</u>	55
<u>VERZEICHNIS DER VERWENDETEN INTERNETQUELLEN</u>	55
<u>ANHANG</u>	59
1. DAS NIEDERLÄNDISCHE UNTERRICHTSSYSTEM.....	59

Vorwort

Mentoring wird an der Universität Duisburg-Essen schon seit vielen Jahren praktiziert und erforscht. Mit Meduse (Klees-Möller 2003) starteten die Mentoring-Programme für Promovendinnen und Studentinnen, die mittlerweile verschiedene Formen und damit Veränderungen durchlaufen haben. Sowohl Einzelmentoring als auch Peermentoring und schließlich im Zusammenschluss der Ruhrgebiets-Universitäten das Mentoring³, das im vorliegenden Bericht dargestellt wird, sind heute an der Tagesordnung.

Erforscht wurde Mentoring im Fachgebiet Erwachsenenbildung/Bildungsberatung bisher vor allem aus der Perspektive des Lernens aus Erfahrung (Schell-Kiehl). Um die Basis für weitere Gleichstellungsarbeit zu verbreitern, hat die Gleichstellungsbeauftragte der Universität Duisburg-Essen den Auftrag vergeben, die bestehenden Ansätze zu recherchieren, vor allem im Vergleich zu den benachbarten Niederlanden, in denen es für die Förderung von Wissenschaftlerinnen erst seit wenigen Jahren Mentoring-Programme gibt. In den Niederlanden wie in Deutschland sind Frauen als Wissenschaftlerinnen immer noch eine Minderheit.

Damit die Diskussion und die Entwicklung weiter gehen, werden Ergebnisse der Recherche hiermit einer interessierten Öffentlichkeit vorgelegt.

Essen 2008

Anne Schlüter

Einleitung

Mentoring kann in seinen unterschiedlichsten Facetten als „eine erfolgreiche gesellschaftsinnovative Strategie, die in den Phasen des Wandels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft „wieder entdeckt“ wurde“ (Peters 2004: 8) gesehen werden.

In Abhängigkeit von den historisch-gesellschaftlichen Bedingungen hat es beim Mentoring über die Jahrzehnte verschiedene Entwicklungen gegeben. So führte die Entlassungswelle zu Beginn der 1980er Jahre in den USA zu der Erkenntnis, dass hierdurch viel (informelles) Wissen über das Unternehmen und den jeweiligen Arbeits- und Aufgabenbereich verloren geht (vgl. Argyris/Schön 1996; Sonntag 1996). Neben der klassischen Karriereförderung erhielt Mentoring deshalb die Aufgabe einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken und die organisationale Wissensbasis zu erhalten bzw. zu vergrößern. Auch sollte Mentoring die Funktion übernehmen, Unterstützung im Umgang mit schnellem organisatorischem und technologischem Wandel zu geben. Aufgrund dessen sollte im Zuge gesellschaftlicher Transformationsprozesse hin zu einer Wissensgesellschaft und damit einhergehend der Betonung des lebenslangen Lernens sowie der „lernenden Organisation“ (Senge 1998) bzw. der „knowledge creating company“ (Nonaka 1995), mit Hilfe von Mentoringprozessen nun stärker die Fähigkeiten der bzw. des Mentee entwickelt werden, anstatt sich hauptsächlich um ihre bzw. seine Aufstiegsmöglichkeiten zu kümmern. Von den Mentoren¹ forderte dies allerdings umfangreichere und neue Kompetenzen (vgl. Shea in Haasen 2001: 24).

Für Mentoring gilt, dass die Qualität der persönlichen Beziehung von Mentor und Mentee eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Hilb 1997: 21). Eine Vater-Sohn bzw. Eltern-Kind-Beziehung wie Reich (1985 zitiert in Hilb 1997: 21) sie vorschlägt, wird in neueren Studien jedoch als wenig hilfreich eingeschätzt. Vielmehr geht es um eine beruflich-professionelle Art der Beziehung, die nichtsdestotrotz häufig durch eine spezifische Vertrautheit und Verbundenheit geprägt ist (vgl. Dolff/Hansen 2002: 35 sowie Segermann-Peck 1997: 119f.). In Deutschland ist Mentoring im Gegensatz zu den USA erst relativ spät aufgegriffen worden und wird erst seit den 1980er, intensiv sogar erst seit den 1990er Jahren, in der Organisations- und Personalentwicklung sowie als explizites Instrument der Frauenförderung thematisiert (Schlüter 1999). So lässt sich in jüngster Zeit die Initiierung zahlreicher Pilotprojekte im deutschsprachigen Raum beobachten, die Mentoring insbesondere als Instrument der Frauenförderung nutzen wollen (vgl. Dolff/Hansen 2002: 13f.).

¹ Im Folgenden wird der Begriff „Mentor“ für beide Geschlechter verwendet. Sofern nur ein Geschlecht gemeint ist, wird dies auch explizit benannt.

Mentoring lässt sich klassischer Weise definieren als: „ein gezielter Aufbau einer Beratungs- und Unterstützungsbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft und einer Nachwuchskraft, der Führungs- und Entwicklungspotential zugeschrieben wird“ (Dolff/Hansen 2002: 8). Mentoren lassen sich in diesem Verständnis definieren als Personen „with advanced experience and knowledge who are committed to providing upward support and mobility to their protégé’s careers” (Ragins/Cotton 1999: 529). Die Erwartungen an Mentoring, die vor allem in der theoretisch-konzeptionellen Literatur, aber auch in Ratgebern und Zeitungsartikeln geäußert werden, sind dementsprechend hoch.

Mentoring und Mentoringprogramme werden als „Sicherheitsleinen auf dem steilen Karriereweg“ (Tenzer 2005) bezeichnet und sollen „den Weg ‚nach oben‘ erleichtern“ (Behnke 2004). Mit Hilfe von Mentoring sollen die Mentees in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt und durch die Erweiterung ihrer Führungskompetenzen für die Übernahme einer höheren Führungsposition qualifiziert werden (vgl. Haasen/Schönfeld/Tschirner 2006). In Mentoringprogrammen mit der vornehmlichen Zielsetzung der Frauenförderung soll Mentoring nicht nur als ein modernes Instrument der Personalentwicklung etabliert, sondern vor allem der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden (vgl. Bak/Kersting/Richter 2005: 2). Darüber hinaus geht es darum „weibliche Vorbilder ‚erlebbar‘ zu machen und dadurch Identifikationsmöglichkeiten mit Frauen ‚die es geschafft haben‘, zu bieten“ (Klees-Möller 2003).

Von den Mentoren wird erwartet, dass sie sich für die Beförderung der durch sie protegierten Nachwuchskräfte einsetzen, ihnen bei der Karriereplanung helfen, sich emotional unterstützend verhalten, als Rollenmodell bzw. Vorbild wirken, Fähigkeiten, Informationen und Erfahrungen vermitteln sowie die Leistungen und das Potential ihrer Mentees für einflussreiche Personen sichtbar machen (vgl. Dolff/Hansen 2002: 10f.; Blickle/Boujataoui 2005). Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, setzt die Mentoren-Rolle neben fachlicher vor allem soziale Kompetenz voraus (vgl. Müller-Prottschka/Brutscher 2003: 26).

Bereits die oben genannten Definitionen zu Mentoring im Allgemeinen und der Person des Mentors im Speziellen haben deutlich gemacht, sowohl innerhalb der theoretisch-konzeptionellen und Ratgeberliteratur als auch bei empirischen Untersuchungen zum Mentoring, nimmt die Annahme „(e)ine erfahrene, kompetente und erfolgreiche Person gibt ihre Erfahrungen an eine jüngere weiter und hilft ihr, ihr eigenes Potenzial zu entwickeln“ (Haasen 2001: 15) breiten Raum ein. Für die Unterstützung der/des Mentee in ihrer/seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung werden explizit die lebensgeschichtlichen Erfahrungen der

Mentoren als relevant angesehen. Es sind das persönliche Wissen, die selbst erworbenen und praktizierten Erfahrungsbestände und die eigenen Vorgehensweisen und Strategien der Mentoren angesprochen, die an die jüngeren Personen vermittelt und diesen bei der beruflichen Entwicklung helfen sollen (vgl. hierzu auch Asgodom 2000; Hofmann-Lun/Schönfeld/Tschirner 2000: 8; Heinze 2002: 28). Mentoring ist damit als eine Form der Erfahrungsvermittlung gedacht und wird damit z.B. von der Vermittlung curricularen und zum Teil auch theoretischen Wissens abgegrenzt (vgl. hierzu bspw. Hilb 1997: 37; Heinze 2002: 28). Es geht darum, dass Mentoren in regelmäßigen Gesprächen mit Mentees „ihr Wissen, ihre Lebens- und Berufserfahrung weiter[geben]“ (Frey 2006: 20). Arhén hält dann auch fest: „Aus der Geschichte zu lernen und die Erfahrungen sowie die Lebensweisheiten älterer Führungskräfte zu nutzen, ist klug und zeigt enorme Wirkung. Mentoring ist eine ausgezeichnete Technik der Wissensvermittlung (...)“ (Arhén 1992: 11).

Mentoring wird an deutschen Universitäten seit etwa zehn Jahren angewandt. Die ersten universitären Mentoringprogramme in Deutschland wurden 1997/98 in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz eingeführt. Mittlerweile gibt es über 40 verschiedene Programme. In den Niederlanden sind die meisten Programme etwas jüngeren Datums und allein aufgrund der Größe des Landes, ist das Angebot an Fachhochschulen und Universitäten etwas geringer, aber – wie wir finden – dafür in Hinblick auf die Zielgruppen diverser.

Mentoringangebote in Deutschland sollen bspw. Schülerinnen für mathematisch-naturwissenschaftliche Studienfächer begeistern, weibliche Studierende in diesen meist von Männern dominierten Studiengängen während ihres Studiums unterstützen und den Übergang in ein (ebenfalls meist männliches) Arbeitsfeld erleichtern. Oder es ist das Ziel - wie das Dresdner Beispiel zeigt - Studierenden die Möglichkeit zu eröffnen, Probleme mit Studienanforderungen zu kompensieren, sie auf dem Weg zum Studienabschluss zu unterstützen und damit ihren universitären Werdegang aktiv zu begleiten und zu fördern. Eine dritte Zielgruppe sind die Nachwuchswissenschaftlerinnen (häufig auch im naturwissenschaftlich-technischen Bereich), die zum Teil bereits innerhalb ihrer Promotionsphase unterstützt und in ihrer weiteren universitären Karriere gefördert werden sollen (vgl.: 2.1.2).

In den Niederlanden dahingegen ist der Ansatz, gezielt Schülerinnen für technisch-naturwissenschaftliche Studiengänge anzusprechen, relativ neu (vgl. bspw. Female Faculty Network Twente), auch die existierenden Programme zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses sind wenig verbreitet, kaum älter als drei Jahre und setzen erst bei den Frauen an, die sich bereits explizit für eine wissenschaftliche Karriere entschieden haben,

bzw. die ersten Hürden hinter sich gelassen haben (post-docs, universitaire docenten und assistant professors). Dafür ist in vielen Masterprogrammen die Begleitung jedes einzelnen Studierenden über einen Mentor über die gesamte Studiendauer verpflichtender Bestandteil. Viele Fachhochschulen haben teilweise schon seit knapp zehn Jahren Peer-Mentorings entwickelt, um eher ‚bildungsferne‘ Schüler/-innen oder aber Schüler/-innen und Studierende mit besonderem Förderbedarf für ein für sie persönlich ‚passendes‘ Studium zu gewinnen bzw. diese Personengruppen bestmöglich innerhalb des Studienalltages zu begleiten und zu unterstützen.

Ziel des vorliegenden Projektberichts ist es, verschiedene Mentoringkonzepte von deutschen und niederländischen Hochschulen in ihren Umsetzungs- / Organisationsformen sowie mit ihren unterschiedlichen Zielgruppen einander gegenüberzustellen. Dabei wird ein Einblick in die Vielfalt aktueller Mentoringprogramme in beiden Ländern vermittelt und deren spezifische Besonderheit aufgezeigt. Deutlich wird, dass im Gegensatz zu Deutschland, Frauen in den Niederlanden als explizite Mentoring-Zielgruppe innerhalb der Hochschullandschaft noch relativ wenig und erst in jüngster Zeit in den Blick genommen wurden.

Zunächst sollen acht deutsche und neun niederländische an unterschiedlichen Hochschulen angesiedelte Konzepte in ihrer Organisationsform, ihren zeitlichen Rahmenbedingungen sowie den Aktionen im Programm bzw. die Einbettung in andere unterstützende und fördernde Kontexte (bspw. begleitende Workshops, finanzielle Unterstützung etc.) vorgestellt werden. Als Ausblick folgt die Darstellung eines internationalen Mentoringprogramms zwischen der RWTH Aachen und der TU Delft als Wunsch für zukünftige Kooperationen zwischen deutschen und niederländischen Hochschulen in Hinblick auf grenzübergreifendes Mentoring. Der Bericht wird durch ein vergleichendes Resümee abgeschlossen. Zum methodischen Vorgehen soll erwähnt werden, dass das Projekt als Literaturstudie durchgeführt wurde, ergänzt um Experteninterviews mit den Organisatorinnen der Mentoringprogramme der Universitäten Twente, Utrecht und Tilburg.

1. Verschiedene Mentoringformen

1.1 Unterschiedliche Mentoringkonzepte

Bevor aber die konkreten deutschen und niederländischen Mentoringprojekte schlaglichtartig dargestellt werden, soll zunächst aufgezeigt werden, welche möglichen Formen Mentoring generell annehmen kann.

Eine eher klassische Definition von Mentoring liefert bspw. Löther: „Mentoring bedeutet im Kern die direkte Beziehung zwischen einer erfahrenen, meist älteren Person – Mentor oder

Mentorin – und einer weniger erfahrenen, oft jüngeren Person – Mentee – mit dem Ziel, deren persönliche und berufliche Entwicklung und Karriere zu unterstützen“ (Löther 2003: 9). Aber auch für eine solche One-to-one Mentoringbeziehung gibt es bereits unterschiedlichste Möglichkeiten der Durchführung und organisatorischen Verankerung.

So kann die Förderungsbeziehung, die das Mentoringtandem eingeht, informell sein, in dem Sinne, dass Mentoren sich aus den unterschiedlichsten Gründen ihre bzw. ihren Protégé suchen und diese(n) fördern oder aber von einer/einem potentiellen Mentee angesprochen und um Rat und Unterstützung gebeten werden. Die Beziehung kann jedoch auch formell sein, in dem Sinne, dass die Mentoringtandems anhand vorher festgelegter Kriterien durch Dritte (ein Mentoringprogramm, das eigene Unternehmen etc.) zusammengestellt werden.

Informelles Mentoring gibt es schon lange: „Eine erfahrene ältere Person führt regelmäßig Gespräche mit einer jüngeren, die sie für förderungswürdig hält“ (Haasen 2001: 27) - auch wenn diese Form selten mit dem Begriff ‚Mentoring‘ belegt wurde. Institutionalisierte Mentoringprogramme sind dahingegen jüngeren Datums und vor allem in den USA heftig umstritten und in den letzten Jahren viel diskutiert (vgl. bspw. Ragins/Cotton 1999; Armstrong/Allinson/Hayes 2002; Allen et al. 2004). Sowohl informelles als auch institutionalisiertes Mentoring kann einerseits intern stattfinden, d.h. Mentor und Mentee arbeiten innerhalb desselben Unternehmens/derselben Institution. Diese Form des Mentorings ist hauptsächlich in großen Organisationen anzutreffen, da hier ein ausreichend großer Pool an geeigneten Mentoren und Mentees zur Verfügung steht. Informelle Kontakte können so leicht zustande kommen oder aber es werden organisationsinterne Programme mit dem Ziel der Einführung, Sozialisation und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften entwickelt, die diese verstärkt an die jeweilige Organisation binden sollen.

Darüber hinaus ist andererseits ein externes oder organisationsübergreifendes Mentoring denkbar, bei dem Mentor und Mentee aus unterschiedlichen Unternehmen bzw. Institutionen stammen. Hierdurch haben beide die Chance, ihr Netzwerk zu vergrößern und die Gesprächssituation ist prinzipiell offener. Ziel beim organisationsübergreifenden Mentoring ist es weniger, den oder die Mentee auf eine bestimmte Führungsposition vorzubereiten, sondern sie viel mehr in der persönlichen Entwicklung im Sinne eines Empowerments zu unterstützen (vgl. Dolff/Hansen 2002: 19).

Neben diesen klassischen One-to-one-Mentoringbeziehungen werden in formellen Mentoringprogrammen jedoch verstärkt auch Gruppenmentoringkonzepte entwickelt. Damit wird

von dem ursprünglichen Verständnis der Rolle des Mentors als ältere, wesentlich erfahrenere Person abgerückt. An dessen Stelle tritt ein so genanntes Peermentoring.

In Gruppenmeetings treffen sich mehrere Mentees mit einem Mentor. Es sind aber auch mehrere Mentoren für eine Sitzung denkbar. Diese Methodik bietet einen organisatorischen Vorteil, da hier weitaus mehr Teilnehmende gleichzeitig durch ein Angebot erreicht werden können. Ressourcen können dabei ideal gebündelt werden. Der Nachteil liegt allerdings darin, dass Einzelne nicht in vollem Umfang in ihren individuellen Bedürfnissen von nur einem Mentor berücksichtigt werden können und spezifische Problemlagen eventuell untergehen.

Das Peermentoring kann sowohl in Gruppen- als auch in Tandemkonstellationen umgesetzt werden. Voraussetzung hierfür ist das Matching von Mentor und Mentees aus einer Gruppe mit vergleichbarem Hintergrund, damit der Austausch über gruppenspezifische Themen und die gegenseitige Unterstützung bzw. das Verständnis bei ähnlichen Problemstellungen gewährleistet sind. Die Organisator/-innen, die auf den Peer-Ansatz zurückgreifen, gehen davon aus, dass sich die Studierenden untereinander in ihren Problemen am besten verstehen und keine Zugangshürden zwischen Mentor und Mentees durch ggf. ebenfalls bestehende hierarchische Abhängigkeiten entstehen. Die Mentees können dementsprechend offen mit ihren Anfragen an die Mentoren herantreten (vgl. hierzu bspw. CEWS 2006: 5).

Darüber hinaus differieren bestehende formelle Mentoringprogramme in der Dauer der gesamten offiziellen Laufzeit, des zeitlichen Umfangs und der Anzahl der innerhalb einer bestimmten Periode vorgesehenen Gespräche, des angebotenen Rahmenprogramms (bspw. zusätzliche Workshops, Start- und Abschlusskonferenzen, Intervision, Netzwerktreffen) etc.

Informelle Mentoringtandems sind in der Gestaltung ihrer Beziehung wesentlich freier, bieten aber auch sowohl für den Mentor als auch für den/die jeweilige/-n Mentee weniger Möglichkeiten der Netzwerkbildung oder der Teilnahme an zusätzlichen inhaltlichen Angeboten.

Die höchstmögliche räumliche Trennung zwischen den Mentoringpartner/-innen stellt das Online- und E-Mail-Mentoring dar, bei dem die Tandempartner/-innen nur im virtuellen Raum miteinander interagieren. Das Online- und E-Mail-Mentoring bietet den Vorteil der Orts- und Zeitungebundenheit. Der Organisationsaufwand ist für die Beteiligten vergleichsweise gering. Ein großer Nachteil findet sich hierbei aber im indirekten Austausch und der Distanz zwischen Mentor und Mentee wieder. Dadurch können wertvolle und entscheidende Informationen im Mentoringprozess verloren gehen (Stöger 2007: 22). Meist wird der Kon-

takt über E-Mail, SMS, Telefon etc. deshalb auch nur als zusätzliche Möglichkeit zwischen den einzelnen Fact-to-face-Kontakten gewählt.

1.2 Unterschiedliche Zielgruppen von Mentoring an Universitäten und Fachhochschulen

Mentoring wird in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt und richtet sich im universitären Feld an verschiedene Zielgruppen. Dementsprechend sind die Programme geprägt durch die unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen teilnehmenden Gruppen.

Die jüngste Gruppe, die bei Mentoringprogrammen der Universitäten und Fachhochschulen berücksichtigt wird, sind studieninteressierte bzw. geeignete Schüler/-innen. In Deutschland werden diese insbesondere für die naturwissenschaftlichen und technischen Fächer angesprochen, mit dem Ziel, sie durch Mentoring für das Studium zu begeistern. Die Idee eines Schüler/-innenmentoring ist verknüpft mit dem Wunsch, zukünftigen Studierenden ein Fach vor Studienantritt nahe zu bringen. Da die angebotenen Fächer ungleich nachgefragt sind, bietet ein Schüler/-innenmentoring besonders unpopulären oder für einige Schüler/-innengruppen uninteressanten Studienfächern die Chance, frühzeitiges Marketing für das Fach zu betreiben und potenzielle Studierende hinzuzugewinnen. Ein Schüler/-innenmentoring wirkt dabei positiv auf die Ausbildung von Interessen und Berufszielen und führt gegebenenfalls auch zum Abbau von Vorurteilen gegenüber vereinzelt Studienfächern. Den Schüler/-innen bietet es außerdem die Möglichkeit, das Informationsspektrum über Studienfächer für die spätere Studienfachaufnahme zu erweitern (vgl. Gleichstellungsbüro der Universität Hannover 2006: 5). Innerhalb der niederländischen Hochschullandschaft wird ein Schüler/-innenmentoring zum Teil auch für eher ‚bildungsferne‘ Schüler/-innen als Möglichkeit genutzt, diese mit der Ausbildungsform an den Fachhochschulen und Universitäten in Kontakt zu bringen und ggf. dazu zu motivieren, überhaupt ein Studium aufzunehmen (vgl. hierzu bspw. auch das Programm UT-Mentor der Universität Twente). Seltener ist jedoch die Ausrichtung explizit auf naturwissenschaftlich-technisch interessierte Schülerinnen (vgl. hierzu bspw. das Programm spiegelbeeld²).

Neben Tutorien und Vertrauensdozent/-innen steht auch an einigen deutschen Universitäten und einer großen Anzahl niederländischer Hochschulen für Studierende und Schüler/-innen ein Peermentoringangebot zur Verfügung. Hierbei geht es in erster Linie darum, die Unterstützung der Studierendengruppen untereinander von außen zu fördern und weiter auszubauen. Mentoring für Studierende und Schüler/-innen dient in Deutschland hauptsächlich dazu, fachliche Hürden abzubauen, die Bewältigung der Studienanforderungen zu unterstützen und

² <http://www.spiegelbeeld.net>

der hohen Studienabbruchquote - gerade während der ersten Studiensemester - entgegenzuwirken (Schwedas 2005: 18).

Für die Promovierendenförderung ist festzuhalten, dass bei den aktuellen Mentoringprogrammen innerhalb Deutschlands weibliche Promovierende gezielt angesprochen und zur Promotion ermuntert werden, da sie immer noch unterrepräsentiert sind und sich durch die oftmals prekären Rahmenbedingungen für die Promotion entmutigen oder gar abbringen lassen. In den Niederlanden scheint diese Zielgruppe noch nicht in den Fokus möglicher Mentoringprojekte genommen worden zu sein. Dies mag auch mit der unterschiedlichen Stellung von niederländischen AIO's (assistent in opleiding) und deutschen (nicht-promovierten) wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen und dem damit verbundenen Aufgabenspektrum zusammenhängen.

Für Wissenschaftler/-innen stehen ebenfalls Mentoringangebote an einigen deutschen und niederländischen Universitäten zur Verfügung. Diese sind jedoch bislang auf recht wenige Programme begrenzt. Ziel dieser Angebote ist die Unterstützung und Begleitung besonders jüngerer Wissenschaftler/-innen, die Schwierigkeiten bei der Karriereplanung und in der Ausübung ihrer Tätigkeit an der Hochschule aufgrund multipler Parallelanforderungen und -belastungen haben (vgl. bspw. Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung 2006: 39f. sowie die Untersuchungsergebnisse der niederländischen Hochschulen in Kap. 3).

Darüber hinaus gibt es auch im universitären Bereich noch weitere spezielle Mentorings mit ausgewählten Zielgruppen, wie Post-Doc-Programme, Angebote bestimmter Fachbereiche oder auch mit einer stärkeren Ausrichtung auf die Zusammenstellung von Teilnehmenden aus Wissenschaft und Wirtschaft. Letztere Beispiele werden in dieser Darstellung aber nicht berücksichtigt, da eine relativ enge Auswahl getroffen werden musste, um einen ersten Eindruck der gängigen und weiter verbreiteten Mentoringkonzepte an deutschen und niederländischen Universitäten bzw. Fachhochschulen zu vermitteln.

2. Acht unterschiedliche Beispiele für Mentoringprogramme an deutschen Universitäten und Fachhochschulen

2.1 Schüler/-innen-Mentoring

2.1.1 Schülerinnenmentoring an Universitäten und Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz: Ada-Lovelace

Ein interessantes Modellkonzept im Bereich der MINT-Fächer (Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaft und Technik) stellt das Ada-Lovelace-Programm dar, welches im Besonderen den weiblichen Studierendenanteil in den MINT-Fächern zu erhöhen beabsichtigt. Da Mädchen in den MINT-Fächern immer noch zu wenig Unterstützung von ihrem sozialen Umfeld erfahren, sei es in der Schule oder durch die Familie, brauchen sie besondere Ermunterung und Ermutigung für die männlich dominierten Studienfächer. Insgesamt zählen mittlerweile um die 192 Schulen zum Wirkungskreis des Programms. Ada-Lovelace-Mentoring ist deshalb ein in Deutschland besonders bekanntes Beispiel. Es war eines der ersten Schülerinnen-Mentoringprogramme für Hochschulen in Deutschland und wird mittlerweile seit über zehn Jahren sehr erfolgreich durchgeführt (vgl. Neunhäuser-Metternich 2005: 190f.).

Organisation

Ada-Lovelace-Mentoring ist ein hochschulübergreifendes Projekt, das an verschiedenen Universitäten in seiner Konzeption umgesetzt wird.³ An der jeweiligen Hochschule in Rheinland-Pfalz, die sich am Mentoringprojekt beteiligt, gibt es vor Ort eine Koordinatorin des Programms. Diese Aufgabe kann von einer Professorin, einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin oder der Frauenreferentin bekleidet werden. Die zentrale Koordination des Projektes für alle beteiligten Institutionen und Hochschulen befindet sich jedoch an der Fachhochschule Koblenz, am Rhein-Ahr-Campus in Remagen.

Ferner gibt es an allen beteiligten Universitäten Trainerinnen, die für die Betreuung und Ausbildung der Mentorinnen zuständig sind. Mentorinnen sind Studentinnen aus den technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen und Auszubildende aus technisch-naturwissenschaftlichen Berufen. Diese erhalten für die Mentorinentätigkeit eine kleine Vergütung, Erstattung für die Auslagen sowie ein Zeugnis über erworbene Qualifikationen.

Die Mentees sind Schülerinnen von Gymnasien, Realschulen, Fachoberschulen und Berufsschulen. Sie werden von den Mentorinnen in den Schulen besucht und für das Programm ein-

³ Aktuell sind dies elf Hochschulen in Rheinland-Pfalz an den Standorten: Höhr-Grenzhausen, Trier, Koblenz, Remagen, Bingen, Mainz, Birkenfeld, Worms, Kaiserslautern, Zweibrücken und Pirmasens. Siehe: www.ada-lovelace.com, 06.05.2008

geladen. Ferner können auch Studentinnen aus dem ersten Fachsemester als Mentees am Programm teilnehmen. Für sie gibt es individuelle Betreuungsangebote und Kurse wie beispielsweise Nachhilfe in Mathematik.

Zusätzlich werden Fachfrauen für das Programm zu Rate gezogen. Dies sind im Beruf stehende Frauen, die besonders die Mentorinnen aktiv unterstützen. Die konkrete Verknüpfung von Mentorinnen und Mentees verläuft in Gruppen und nicht in Tandems. Diese Gruppen treffen sich regelmäßig in informativen Austauschrunden.

Ada-Lovelace zeichnet sich durch eine breite Finanzierungsbasis öffentlicher und privater Geldgeber aus. Darunter zählen unter anderem die rheinland-pfälzischen Landesministerien für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur sowie für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen.

Aktionen im Programm

Das Ada-Lovelace-Programm betreibt eine rege Öffentlichkeitsarbeit durch regelmäßige, groß ausgerichtete Veranstaltungen wie Tagungen, Beiträge bei Berufs- und Frauenprojektmessen, Hochschulmessen sowie auch jeweils mit Auftakt- und Abschlussveranstaltungen für die jeweiligen Mentoringjahrgänge.

Die Mentorinnen werden für ihre Beratungstätigkeit unter anderem in Kommunikations- und Moderationsmethoden geschult. Die Schülerinnen werden in kleinen Gruppen über Studien- oder Ausbildungsbedingungen informiert und können Probleme bei der Berufsfindung thematisieren und Hilfestellungen hierzu bekommen.

Zusätzlich werden Besichtigungen in Betrieben oder Führungen durch die Hochschule angeboten. Somit bekommen die Schülerinnen oder Studentinnen einen Eindruck der Lokalitäten. Für das Projekt werden grundsätzlich alle interessierten Schülerinnen angesprochen. Es findet keine selektive Vorauswahl statt. Gleiches gilt für interessierte Mentorinnen, da durch die geringe Anzahl von weiblichen Studierenden in den MINT-Fächern die Gruppe potenzieller Mentorinnen generell klein ist und jede interessierte Studentin einen Zugewinn für das Programm darstellt. Wichtig ist auch die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit den Schulen. Diese ist besonders für die Verbreitung der Projektidee zentral. Der Austausch mit Lehrerinnen und Lehrern, welche die Schülerinnen persönlich ansprechen und für das Ada-Lovelace-Programm begeistern, ist entscheidend für den Ausbau des Projektes. An einigen der beteiligten Hochschulen wurden außerdem für die Schülerinnen extra Schüler/innenlabors für das praktische Üben eingerichtet. Hier können die Schülerinnen sich frei bewegen und im

Forschen üben, ohne mit den Wissenschaftler/-innen zu kollidieren oder sich unter Druck gesetzt zu fühlen.⁴

Erwähnenswert – und ein weiteres Beispiel für die Kreativität dieses Projekts - ist darüber hinaus der im November 1998 erstmals an Schülerinnen verteilte Ada-Lovelace-Adventskalender, „der einige der Frauen sichtbar macht, die von Beginn der menschlichen Kultur bis zur Gegenwart Bedeutendes für die Entwicklung der Naturwissenschaften geleistet haben“ (Neuenhäuser-Metternich/Hummerich 2000: 569). Der Entwurf wurde am Fachbereich Design der Fachhochschule Trier erarbeitet und soll Wissen über Frauen vermitteln, die im Sinne des Ada-Lovelace-Projekts eine Vorbildfunktion übernehmen (ebd. 570).

2.1.2 Schüler/-innenmentoring an der Universität Dresden: Dresdner Netzwerk studienbegleitender Hilfen

Als Nächstes wird ein Schüler/-innenmentoring der Technischen Universität Dresden vorgestellt, welches an die Zentrale Studienberatung der Universität angegliedert wurde. An der TU Dresden gibt es bereits seit 1997 das Projekt „Dresdner Netzwerk studienbegleitender Hilfen“ (DNS). Im Rahmen dieses Vorhabens werden verschiedene Angebote von der Studienberatung der TU Dresden koordiniert, wie z. B. eine Sommeruniversität. Seit dem Jahr 2000 wird das Mentoring vom Lehrstuhl Beratung und Rehabilitation des Instituts Sozialpädagogik der erziehungswissenschaftlichen Fakultät unterstützt.

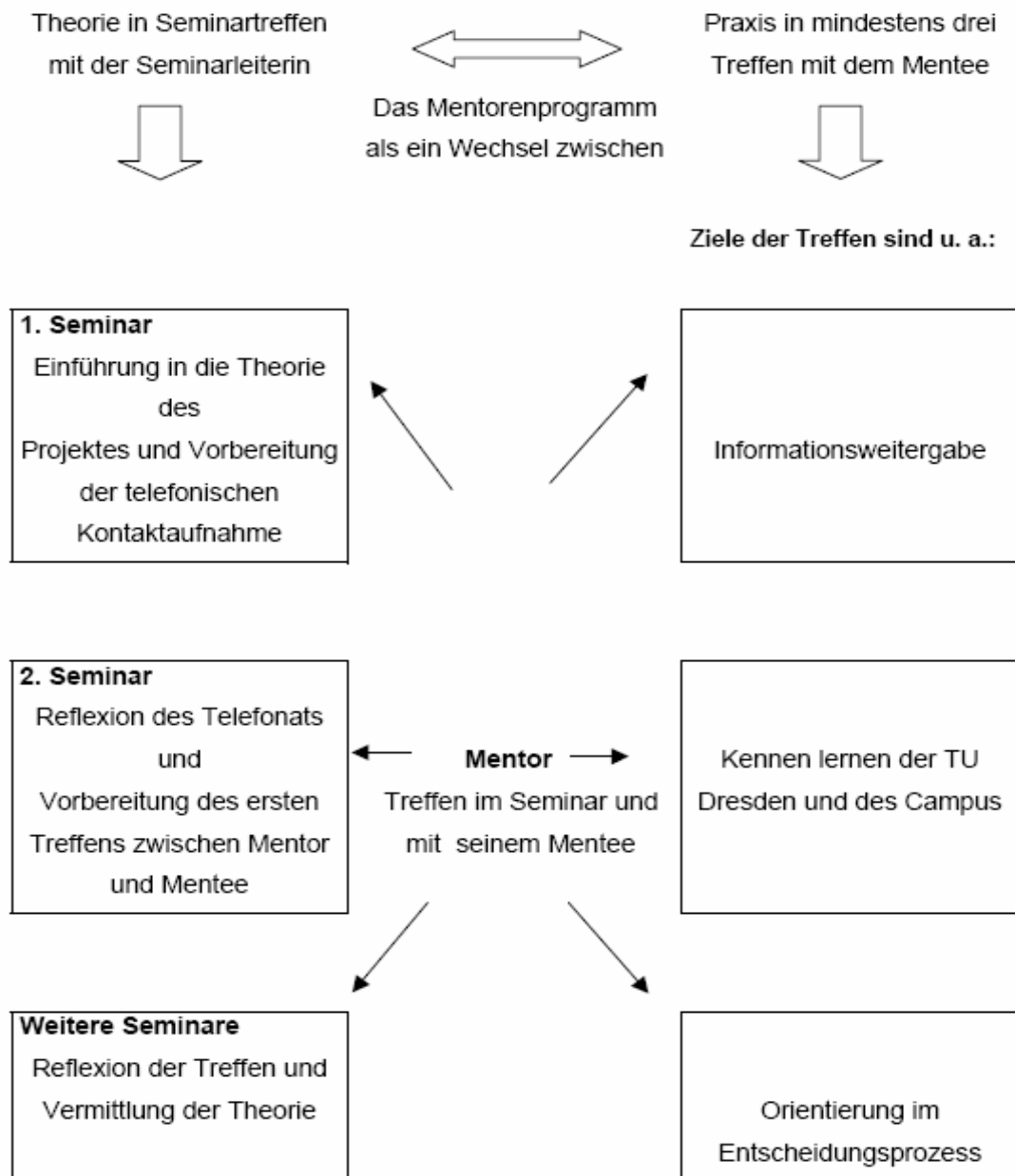
Organisation

Folgende Konzeption liegt dem Mentoringprogramm der TU Dresden zugrunde. 10 bis 15 Studierende höherer Semester der Erziehungswissenschaft werden als Mentoren des Programms eingesetzt. Diese wechseln mit jedem neuen Turnus. Als Mentees nehmen Schüler/-innen der 10. bis 12. Klasse aus Dresden teil. Das Programm ist für beide Geschlechter offen und konzentriert sich weniger auf ‚unpopuläre‘ Studienfächer als auf die generelle Vermittlung von Informationen zum Studium und den Studienbedingungen an der TU Dresden. Die Leitung und Koordination wird von einer Studienberaterin oder einem Berater der Zentralen Studienberatung der Universität bekleidet. Sie oder er trifft sich während des Projektverlaufs alle 14 Tage mit den Mentoren zur Reflexion und Klärung von Fragen und Problemen. Die Mentoren treffen sich mit ihrem Mentee mindestens dreimal im laufenden Semester. Die Gesamtdauer des Mentoringprogramms erstreckt sich über ein volles Semester und beträgt demnach zwischen drei bis sechs Monaten. Die aktive Phase liegt aber im Semester-

⁴ Siehe dazu: www.ada-lovelace.com, 06.05.2008

verlauf, da hier die Möglichkeit gewährleistet ist, dass die alltäglichen universitären Abläufe von den Mentees erlebt werden können.⁵ Die folgende Abbildung 1 zeigt den Aufbau des Mentoringprogramms an der TU Dresden in einer schematischen Darstellung.

Abbildung 1: Mentoringprogramm an der TU Dresden



Quelle: Entwurf der Autorin Silvana Schwedas

⁵ http://tu-dresden.de/studium/beratung/uebergang_schule_hochschule/mentoren, 11.05.2008

Aktionen im Programm

In Dresden wird das Projektgeschehen in Theorie- und Praxisanteil unterteilt. Der Theorieteil wird als Seminarangebot für die Mentoren gestaltet, in welchem neben der Vermittlung von spezifischen Kompetenzen für die Mentorentätigkeit auch die Möglichkeit eröffnet wird, über Erfahrungen aus den Tandems zu reflektieren und sich mit den anderen teilnehmenden Mentoren auszutauschen. Der Praxisteil wird durch die Treffen mit den Mentees aufgebaut.

Ferner gibt es einführende Seminare, in welchen die Tandempartner/-innen gebildet werden sowie ein abschließendes Seminar, in welchem alle Teilnehmenden ihre Erfahrungen und Erlebnisse mitteilen können (Schwedas 2005: 12ff.).

2.1.3 Schülerinnenmentoring an der Universität Hannover: Kooperation von Gleichstellungsbüro und Zentraler Studienberatung

Als drittes Beispiel für die vergleichende Präsentation wurde das Mentoringprogramm in Hannover ausgewählt. Das Mentoring soll studieninteressierten Schülerinnen aus der Oberstufe einen Einblick in naturwissenschaftliche und technische Studiengänge sowie in den Alltag Studierender an der Universität vermitteln. Das Programm richtet sich primär an weibliche Schüler, die Interesse an den männlich dominierten Studiengängen aufweisen.

Organisation

Das Gleichstellungsbüro organisiert neben der Bildung der One-to-One-Tandems Veranstaltungsangebote wie Führungen durch die verschiedenen Einrichtungen, Beratungsgespräche bei der Zentralen Studienberatung sowie Rahmenveranstaltungen zu Beginn und zum Abschluss des Mentorings. Eine zentrale Ansprechpartnerin gibt Auskunft über Programm und Angebot. Zum einen findet über sie der Informationstransfer statt. Es werden sämtliche Informationen zum und über das Programm gebündelt und über die Koordination publiziert. Zum anderen organisiert sie sämtliche Aktivitäten des Mentorings und führt das Matching der Tandem-Partnerinnen durch. Das Programm wird zusätzlich von Fachfrauen aus den jeweiligen Fächern begleitet und unterstützt.

Im Herbst 2001 wurde das Programm zum ersten Mal durch Flyer und andere Informationsmaterialien an der Universität beworben. Danach wurden insgesamt 18 Tandems zusammengestellt. Die Schülerinnen waren größtenteils 17-18 Jahre alt und aus der 12. oder 13. Klasse in der Oberstufe. Sie kamen aus dem Stadtgebiet Hannover. Viele von ihnen hatten das Fach Mathematik als Leistungskurs gewählt.

Die Mentorinnen kamen aus den Fachbereichen Elektrotechnik und Informationstechnik, Maschinenbau, Mathematik und Informatik, den Geowissenschaften sowie der Physik.

Das Schülerinnenmentoring der Universität Hannover wurde während des Sommersemesters 2002 zum ersten Mal veranstaltet. Die Laufzeit der Tandems erstreckte sich auf die drei Monate des laufenden Semesters. Die Erfahrung der Organisator/-innen hat gezeigt, dass drei Monate einen angemessenen Rahmen bilden, um einen Eindruck vom Fachstudium zu geben und den Mentees einen Einblick vom Studium zu vermitteln (Gleichstellungsbüro Universität Hannover 2002: 8ff.).

Aktionen im Programm

Neben regelmäßigen Tandemgesprächen, die mindestens einmal im Monat zwischen Mentorinnen und Mentee stattfinden, werden Besuche in spezifischen Vorlesungen und Seminaren angeboten. Ferner werden Besichtigungen der Universität und universitärer Einrichtungen wie Mensa oder Bibliothek organisiert.

Das Rahmenprogramm bilden ein Einführungsseminar für die Mentorinnen und eine offizielle Auftaktveranstaltung für Teilnehmende des Programms sowie Gäste aus den Schulen und Fachbereichen und ein Erfahrungsaustausch der Teilnehmerinnen.

Außerdem wird ein Workshop zum Thema “Studien- und Berufsplanung für Schülerinnen” für die Mentees ausgerichtet. Zusätzlich gibt es ein Coaching für Mentorinnen, eine Podiumsdiskussion „Im Gespräch mit Ingenieurinnen“ und eine Abschlussveranstaltung für Teilnehmende und Gäste (ebd. 8).

Das Programm verfügt ferner über eine beispielhafte Internetpräsenz und Informationsplattform für interessierte Schulen aus der Region, auf welcher sich besonders Lehrer/-innen informieren und Kontakt mit dem Programm aufnehmen können.⁶

2.2 Mentoring für Studierende, Promovierenden und Post-docs

2.2.1 Mentoring an der Universität Erlangen-Nürnberg: ARIADNE

Das Mentoringprogramm ARIADNE wurde im Jahr 2003 als Mentoring-Pilot-Projekt an der Technischen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg initiiert. Zunächst wurde es auf ein Jahr begrenzt und zielte auf Studentinnen im Grund- und Hauptstudium sowie Doktorandinnen der Naturwissenschaftlichen Fakultät (Departments Mathematik und Physik). Da das Programm von Beginn an sehr gut angenommen wurde, besteht es auch zum aktuellen Pro-

⁶ siehe: <http://www.schulportal.uni-hannover.de/schueler/>

jektjahr 2008/2009. Das Mentoringangebot richtet sich ausschließlich an Frauen, jedoch wird eine Netzerkennung beider Geschlechter über die weiterführenden fachlichen Angebote angestrebt. Durch die Veranstaltungen sollen auch männliche Interessierte angesprochen und auf ARIADNE aufmerksam gemacht werden.

Organisation

Für das Programm gibt es eine Projektkoordinatorin, die an das Büro der Frauenbeauftragten der Universität Erlangen-Nürnberg angegliedert ist. Sie übernimmt die Bildung der Tandems anhand von Biographiebögen der Teilnehmerinnen. Außerdem fungiert sie im weiteren Projektverlauf als zentrale Ansprechpartnerin für die Teilnehmenden sowie für projektexterne Interessierte und koordiniert sämtliche Abläufe und Veranstaltungen im Rahmen des Programms.

Zu Beginn des Mentoringablaufs können über die Koordinatorin Mentoring-Vereinbarungen zwischen Mentee und Mentorin abgeschlossen werden. In diesen werden Erwartungen und Vorstellungen über die Mentoringzusammenarbeit von beiden Seiten festgesetzt. Diese schriftliche Festlegung dient der späteren Rückkopplung des tatsächlich gelaufenen Programms, um abzugleichen, inwiefern die vereinbarten eigenen Ziele umgesetzt und verwirklicht wurden.

Als Mentorinnen werden sowohl Studentinnen höherer Fachsemester für Mentees aus jüngeren Semestern eingesetzt, als auch Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen für die Doktorandinnen. Außerdem werden bei Bedarf für die Berufsfindung und -orientierung Mentorinnen aus der Berufswelt und infrage kommende Wirtschaftsunternehmen mit hinzugezogen. Insofern ist dieses Programmbeispiel über eine vergleichsweise große Bandbreite von Altersgruppen und Positionen verteilt.

Gesteuert wird das Projekt neben der Projektkoordinatorin von den jeweiligen Frauenbeauftragten der beteiligten Fakultäten und dem Büro der Frauenbeauftragten der Universität Erlangen-Nürnberg.

Das ARIADNE-Programm ist langfristig auf ein gesamtes Kalenderjahr angelegt. Innerhalb dieses Zeitrahmens finden eine Reihe verschiedener Veranstaltungen statt.⁷

⁷ <http://www.mentoring-tech-nat.uni-erlangen.de/>, 12.05.2008

Aktionen im Programm

Neben regelmäßigen Stammtischen (insgesamt während eines Jahres bis zu drei verschiedene Stammtischtreffen) mit universitätsinternen sowie externen Fachreferent/-innen gibt es eine Auftaktveranstaltung, eine Zwischenbilanzierung in Form eines Erfahrungsaustausches und diverse Workshops für die Mentorinnen, z.B. zum Thema „Lernen, zu beraten“. Außerdem rundet eine Abschlussveranstaltung das Projekt nach einem Jahr ab.

Die Tandempartnerinnen treffen sich in einem Turnus, den sie selbst zu Beginn des Tandemverhältnisses festlegen und definieren.

Zusätzlich wird im Rahmen des ARIADNE-Programms ein Seminarangebot ausgerichtet, welches sich gleichermaßen an Studierende und Wissenschaftlerinnen richtet und primär in den Bereichen Rhetorik und Präsentation sowie Selbst- und Zeitmanagement schult (Bosch et al. 2003: 11).

Neben der Bildung hilfreicher Netzwerke unter Gleichgesinnten und damit zusammenhängend der Bereitstellung von Orientierungshilfen und Unterstützung bietet das Peermentoringprogramm Weiterbildungen und den Erwerb von hilfreichen Zusatzqualifikationen für den weiteren Erwerbsverlauf, vor allem im Bereich der sozialen Schlüsselkompetenzen.

Die Gestaltung der Aktionen der jeweiligen Mentoringgruppen ist dabei vielfältig und individuell. Neben Kursen, Workshops, Veranstaltungen und Vorträgen können auch Reisekosten und andere Sachmittel über die Mentoringgruppe organisiert und finanziell durch das Mentoringprogramm bezuschusst werden. Die Gruppe muss neben der Zielsetzung zu Beginn des Antragsverfahrens festlegen, bei welchem Lehrstuhl oder Institut sie offiziell angesiedelt sein wird.⁸

2.2.2 Promovendinnenmentoring an den drei Ruhrgebietsuniversitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen: Mentoring³

Das hochschulübergreifende Mentoringprogramm Mentoring³ soll an dieser Stelle gewürdigt werden. Es ist eine Kooperation der Ruhrgebietsuniversitäten Universität Duisburg-Essen, Ruhr-Universität Bochum und der TU Dortmund. Die Zielgruppe von Mentoring³ sind Promovendinnen in der Endphase ihrer Promotion und Habilitandinnen der drei Universitäten. Das Programm unterstützt und begleitet den wissenschaftlichen weiblichen Nachwuchs in Hinblick auf ihre weitere berufliche Karriere ohne dabei fachliche Hilfestellungen bei der Erstellung der Dissertation leisten zu wollen. Die Teilnehmer/-innen können aber ergänzend

⁸ ebd.: 192-194

am Coaching für Promovend/-innen, der so genannten Herbstakademie und zahlreichen von Meduse e.V. organisierten Workshops und Netzwerktreffen teilnehmen.

Organisation

Das Programm ist nach Fächergruppen auf die jeweiligen drei Universitäten verteilt. Die Ingenieurwissenschaften werden an der TU Dortmund koordiniert, die Naturwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum und die Geistes-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen.

Der Zeitraum der Mentoringbegleitung ist dabei - in Unterscheidung zu den anderen vorgestellten Programmen - mit 1,5 Jahren pro Turnus verhältnismäßig langfristig angelegt. Dies hängt mit den spezifischen Bedürfnissen der Teilnehmerinnengruppe der Promovendinnen zusammen, die durch verschiedene Phasen der Promotionszeit laufen und kontinuierlich Rückkopplungs- und Beratungsmöglichkeiten benötigen.

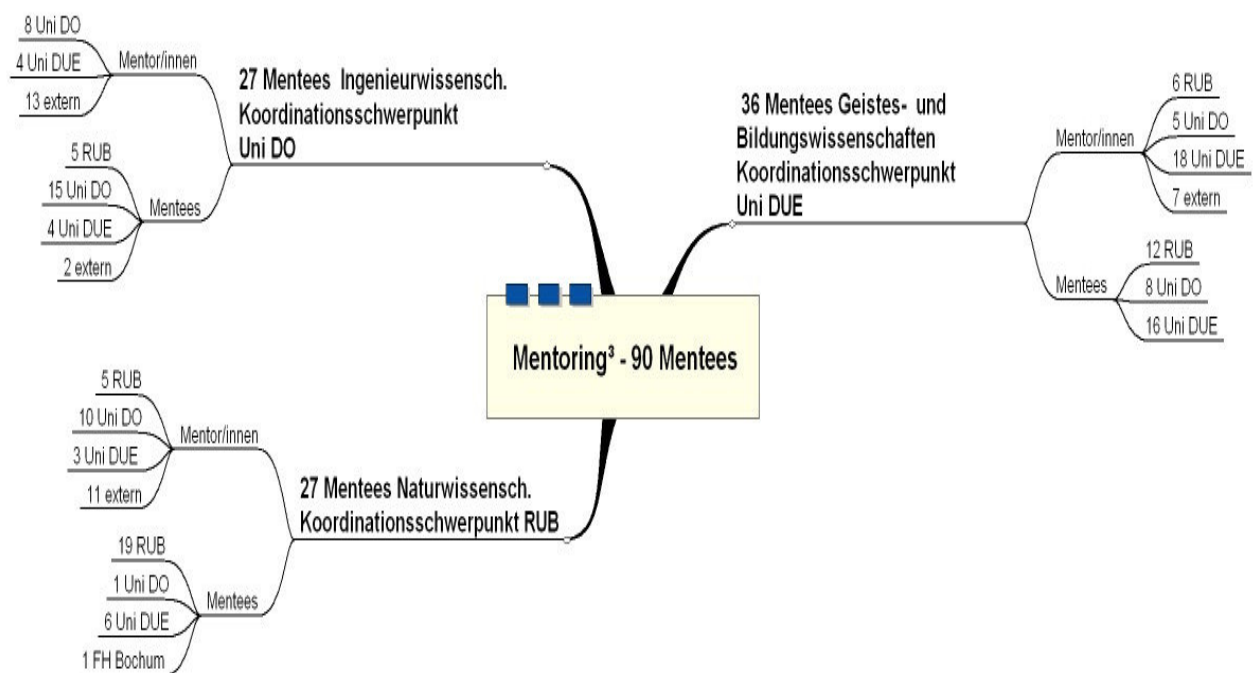
Das Projekt Mentoring³ ist so konzipiert, dass es sowohl die Bildung von Tandems gibt und sich Mentorin und Mentee in regelmäßigen Abständen im Programmzeitraum treffen und besprechen als auch verschiedene Rahmenveranstaltungen und Workshopangebote von Seiten der Programmkoordination organisiert werden.

An der Ruhr-Universität Bochum wird das Angebot für die Naturwissenschaftlerinnen von der Gleichstellungsbeauftragten der Universität koordiniert. Ferner bestehen Kooperationen mit dem Studienbüro als zentrale Studienberatung an der Universität. An der TU Dortmund übernimmt ebenfalls die Gleichstellungsbeauftragte der Universität die Gesamtorganisation des Mentoringangebotes für die Ingenieurwissenschaftlerinnen. Kooperationen gibt es dort mit dem Hochschuldidaktischen Zentrum (HDZ). An der Universität Duisburg-Essen hingegen ist der Geschäftsbereich Frauenförderung /Gender Mainstreaming im Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) für die Koordination des Angebotes für Geistes-, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaftlerinnen verantwortlich. Die Gleichstellungsbeauftragte der Universität ist zentrale Kooperationspartnerin. Das Matching wird ebenfalls dezentral für die jeweiligen Fächergruppen vorgenommen. Die Mentees bewerben sich somit bei ihrer Fächergruppe. Sie werden in jedem Fall Mentorinnen an anderen Universitäten zugeordnet. Damit wird gewährleistet, dass keine universitätsinternen Interessenkonflikte im Vertrauensverhältnis zwischen Mentorinnen und Mentee entstehen.

Das Mentoring³-Programm bietet eine Vielfalt zusätzlicher Möglichkeiten neben dem reinen Erfahrungsaustausch: Da die Zielgruppe angehende Wissenschaftlerinnen aus der Ruhrregion sind, ist die Chance der gleichzeitigen Netzbildung innerhalb der Scientific Community

eine der herausragenden Errungenschaften des Projektes. Zwar hält das Programm ein großes Weiterbildungsangebot sowie Unterstützung beim One-to-One-Mentoring bereit, jedoch ist die Kontaktknüpfung eine wichtige zusätzliche Ressource für die Jungwissenschaftlerinnen auf dem Weg in die Wissenschaft. Mentoring³ ist aber auch generell zur Ausbildung und Unterstützung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses an den Ruhrgebietsuniversitäten auf dem Weg in die erfolgreiche wissenschaftliche Karriere gedacht (Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung 2006: 43). Die folgende Abbildung 2 zeigt die Verteilung der teilnehmenden Mentees des Mentoring³-Programms aus dem Jahr 2006.

Abbildung 2: Mentoring³-Programm in Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen



Quelle: ZfH 2006: 43

Aktionen im Programm

Das Mentoring beginnt mit einem Auswahlgespräch für interessierte Mentees, in welchem Motive und Erwartungen geklärt werden. Die Mentees werden dann den Mentorinnen vorgestellt. Innerhalb der Zweierbeziehungen wird dann das weitere Vorgehen abgestimmt. Neben Rahmenveranstaltungen zu Beginn und Abschluss eines Mentoringjahrgangs gibt es ein begleitendes Seminarangebot. Die Weiterbildung richtet sich dabei nach den unterschiedlichen spezifischen Bedürfnissen der jeweiligen Fächergruppen und Mentees. Themen sind beispielsweise Konfliktmanagement, Selbstmarketing, Karriereplanung, die Vorstellung von

Forschungsprogrammen, aber auch regelmäßige Gruppentreffen. Für das Seminarangebot wird von den teilnehmenden Mentees zur Kostendeckung eine Gebühr erhoben. Ein weiteres wichtiges Angebot stellt die jährliche Herbstakademie dar. An drei Tagen werden Seminar- und Vorlesungsveranstaltungen durchgeführt, bei denen zu verschiedenen Themen der feministischen Hochschulforschung referiert wird. Ferner bekommen die Teilnehmenden die Möglichkeit, mit erfahrenen Wissenschaftlerinnen in Austausch zu treten und Nachfragen zu stellen (Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung 2006: 41ff.).

2.2.3 MuT (Mentoring und Training): Mentoring für Nachwuchswissenschaftlerinnen in Baden-Württemberg

Das MuT-Mentoring und Trainingsprogramm in Baden-Württemberg ist hochschulübergreifend und wird landesweit an verschiedenen baden-württembergischen Universitäten angeboten. Es richtet sich primär an Nachwuchswissenschaftlerinnen, die in ihrer Karriereplanung und -entwicklung unterstützt werden möchten. Angesprochen werden somit Privatdozentinnen, Juniorprofessorinnen, Habilitandinnen, Postdoktorandinnen und Doktorandinnen an den beteiligten Hochschulen. Das Programm feiert dieses Jahr sein zehnjähriges Bestehen, ist sehr erfolgreich und gestaltet aktuell auch einen neuen laufenden Mentoringjahrgang im Jahr 2008.⁹

Träger des Programms ist die LaKoG, Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs. Dieser Zusammenschluss besteht aus den Gleichstellungsbeauftragten der Universitäten, Pädagogischen Hochschulen, Musik- und Kunsthochschulen des Bundeslandes. Aufgaben der Landeskonferenz sind beispielsweise, Informationen zur Gleichstellungsarbeit und –koordination an den Hochschulen aus Baden-Württemberg zu bündeln und Interessen der Studentinnen und Wissenschaftlerinnen auf Landesebene zu vertreten.¹⁰ LaKoG hat zusätzlich die bundesweite Dachorganisation für Mentoringprogramme an deutschen Hochschulen, das Forum Mentoring e.V., mit gegründet.¹¹

Das MuT-Programm wird gefördert durch das Landesministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. Die Koordination der Öffentlichkeitsarbeit sowie die Gestaltung und Verwaltung der ausführlichen Internetpräsenz erfolgt über die Universität

⁹ Siehe: http://www.lakog.uni-stuttgart.de/menue_links/mut_mentoring_und_training/index.html, 21.07.2008

¹⁰ Hierzu auch: http://www.lakog.uni-stuttgart.de/menue_links/lakog_startseite/index.html, 21.07.2008

¹¹ Das Forum Mentoring ist ein bundesweiter Zusammenschluss von Koordinatorinnen von Mentoringprogrammen an deutschen Hochschulen. Es dient als Netzwerk von Expertinnen, die sich über ihre Erfahrungen austauschen und damit die Qualität ihrer jeweiligen Angebote sichern und erhöhen. Der Verein Forum Mentoring umfasst über 40 Hochschulen mit mehr als 50 Mentoringprogrammen als Mitgliedern und besteht seit 2001. Siehe: <http://www.forum-mentoring.de>, 21.07.2008

Mannheim. MuT-Mentoring kooperiert auch mit anderen hochschulübergreifenden und wissenschaftlichen Mentoringprogrammen und Netzwerken wie beispielsweise dem fachspezifischen Projekt Minerva Femmenet der Max-Planck-Institute für Nachwuchswissenschaftlerinnen aus der Biophysik.¹² MuT-Mentoring ist außerdem Mitglied im internationalen Mentoringprojekt Netzwerk eument-net, European Network of Mentoring Programmes. Dieses Netzwerk wird von der Europäischen Union finanziert und dient als Plattform zum Austausch und Informationstransfer zwischen europäischen Mentoringprojekten. Insofern zeichnet sich das MuT-Programm durch eine gezielte Netzwerkarbeit und den Informationstransfer mit anderen Mentoringprogrammen im nationalen und internationalen Raum aus und sichert nachhaltig die Qualität des eigenen Angebotes durch Abgleich mit anderen erfolgreichen Mentoringmodellen und -projekten.¹³

Organisation

Die beiden MuT-Projektleitungen sind jeweils an der Universität Stuttgart und an der Universität Heidelberg verankert. Die LaKoG-Geschäftsstelle befindet sich mit an der Universität Stuttgart.

Zu Beginn eines Mentoringverhältnisses erstellen die Teilnehmerinnen ein persönliches Profil für sich mit den eigenen Erwartungen und Bedürfnissen bezüglich der Inhalte ihres Mentorings. Abgeleitet von diesem werden für das individuelle Mentoring im nächsten Schritt die inhaltlichen Ziele. Im Folgenden werden der Mentee ein One-to-One-Mentoring sowie ein informatives Seminarangebot zu Fragen der wissenschaftlichen Karriere parallel angeboten. Die Projektleitung sucht die Tandems aus und vermittelt einen ersten Kontakt zwischen Mentorin und Mentee. Diese können sowohl aus einem Fachbereich stammen als auch fachfremd sein.

Danach beschränkt sich die Projektleitung beim Mentoring auf eine rein organisatorische Begleitung der vermittelten Tandems, legt den Mentoringzeitraum fest bzw. hilft bei der Terminkoordination. Die sonstige Gestaltung des Austauschs wird von den Teilnehmenden selbst bestimmt. Es werden jedoch inhaltliche Zielabsprachen abgestimmt zu Themen wie wissenschaftliche Profilierung, Vermittlung von Kenntnissen, Laufbahnplanung und Vernetzung. Diese Schwerpunkte dienen auch der inhaltlichen Orientierung bei der Beratung der Mentees.¹⁴

¹² Dazu: <http://www.mpg.de/arbeitenMPG/chancengleichheit/mentoring/index.html>, 21.07.2008

¹³ Siehe: <http://eument-net.gendercampus.ch/about/default.aspx>, 21.07.2008

¹⁴ Siehe: http://www.lakog.uni-stuttgart.de/menue_links/mut_mentoring_und_training/konzept/index.html, 21.07.2008

Aktionen im Programm

Insgesamt besteht das Angebot für die Mentees aus fünf verschiedenen Bereichen, die in individueller Kombination von den Teilnehmerinnen genutzt werden können. Neben der Einführung durch eine Orientierungsveranstaltung als erstes Element werden zweitens Workshops zu Themen wie Arbeits- und Zeitmanagement sowie Rhetorik und Selbstdarstellung angeboten. Zusätzlich können Bewerbungstrainings, rechtliche Informationsveranstaltungen, Seminare zu Didaktik, Akquise, Konfliktmanagement oder Kommunikations- und Motivationsförderung besucht werden.

Die Projektleitung bietet als dritten Angebotsbereich auch Beratung und Coaching für die Mentees an und vermittelt ggf. an weitere Expertinnen. In Einzelgesprächen können die Mentees Rat zu Themen wie persönliche Laufbahnplanung, Vermittlung von Kontakten oder z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einholen. Die One-to-One-Mentorings bilden das vierte Angebot innerhalb des MuT-Programms. Als Fünftes wird das übergreifende Netzwerk von Mentees und Wissenschaftlerinnen aktiv durch die Projektleitung unterstützt. MuT bietet hierfür zusätzliche Veranstaltungen, Beratungen und Vermittlungen zum Informationsaustausch zwischen interessierten Wissenschaftlerinnen an, um den Informationstransfer weiter auszubauen.

Die Workshops und Treffen des MuT-Mentorings werden an unterschiedlichen Standorten ausgerichtet, um den Radius der angesprochenen Hochschulen auszuweiten und die verschiedenen beteiligten Einrichtungen aktiv mit einzubeziehen. Meist wird das Veranstaltungsprogramm über zwei volle Tage verteilt und ausgerichtet. Je nach Umfang werden unterschiedlich hohe Teilnahmegebühren von den Teilnehmenden erhoben.¹⁵

Da andere hochschulspezifische Mentoringprogramme in Baden-Württemberg mit dem MuT-Projekt kooperieren und gleichzeitig eigene Angebote und Veranstaltungen anbieten, besteht auf Landesebene in Baden-Württemberg ein sehr breites Spektrum von Mentorings. MuT ergänzt als Mentoringprojekt jeweils vor Ort bestehende andere Mentoringkonzepte. So werden beispielsweise auch an den Universitäten Freiburg und Konstanz sowohl Veranstaltungen in der MuT-Reihe durchgeführt, als auch für andere Zielgruppen zusätzliche Angebote ermöglicht, die teilweise fakultätsbezogen ausgerichtet sind. An der Universität Konstanz gliedert sich das Kooperationsangebot von MuT-Mentoring in den Exzellenzclusterbereich „Kulturelle Grundlagen von Integration“ ein.¹⁶

¹⁵ http://www.lakog.uni-stuttgart.de/menue_links/mut_mentoring_und_training/index.html, 21.07.2008 sowie: Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (2008): Mentoring und Training. MUT- Programm 2008, Stuttgart

¹⁶ Siehe <http://www.exc16.de/cms/>, 21.07.2008

2.2.4 Peermentoring für Studentinnen und Jungwissenschaftlerinnen in Tübingen

Im Folgenden wird ein Beispiel für ein Peermentoring-Konzept an der Universität Tübingen für Nachwuchswissenschaftlerinnen vorgestellt. Hierbei wird auch nicht im klassischen Sinne mit Zweiergruppen von Mentorinnen und Mentees gearbeitet, sondern es finden Gruppenmentorings statt, bei denen es oftmals eine Mentorin und eine Reihe von Mentees in einer Gruppe gibt, die sich regelmäßig treffen und Erfahrungen austauschen. Die Mentorinnen übernehmen hierbei auch die Aufgabe der erfahrenen Partnerinnen und beraten die jüngeren Mentees in konkreten Problemlagen sowie allgemein bei der Berufs- und Karriereplanung.

Organisation

Das Peermentoring-Programm der Universität Tübingen richtet sich an Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen und soll in erster Linie als Hilfeangebot auf dem Weg in eine wissenschaftliche Karriere dienen. Es wird zentral gestaltet und ausgerichtet vom Gleichstellungsbüro der Universität. Das Peermentoring soll dabei parallel bestehende andere Mentoring-Konzepte wie das landesweit organisierte Tandem-Mentoring „MuT - Mentoring und Training“ vor Ort ergänzen. Die Idee des Peermentorings beinhaltet den Austausch und das Treffen in einer Gruppe Gleichgesinnter ‚auf Augenhöhe‘. In der homogenen Gruppe können die Mentees sich gegenseitig Hilfestellungen bei Problemen bspw. mit der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung geben. Während das Zweier-Mentoring „MuT - Mentoring und Training“ landesweit angeboten und an verschiedenen Universitäten in Baden-Württemberg durchgeführt wird, beschränkt sich das Peer-Mentoringangebot auf die Universität Tübingen. Für die Beantragung der Teilnahme am Programm müssen die sich zu einer Gruppe formierenden Teilnehmenden einen Antrag an das Programm stellen. In diesem wird die Gruppe in ihrer Entstehung, Zusammensetzung und Ausrichtung erläutert. Ferner sollte bereits ein zentraler Ansprechpartner/eine Ansprechpartnerin für die Gruppe festgelegt und benannt werden. Diese Gruppen können sich entweder kurzfristig formieren, beschränkt auf bestimmte Fortbildungsmaßnahmen und -wünsche, oder langfristig angelegt sein. Sie werden jeweils für die Aufwendungen und Sachmittel entschädigt, sobald sie vom Gleichstellungsbüro als Mentoringgruppe anerkannt worden sind (Neunhäuser-Metternich 2005: 191).

2.3 Ein Beispiel für ein Mentoringprogramm an einer deutschen Fachhochschule: Fachhochschule Osnabrück / Standort Lingen: Educhainment

An der Fachhochschule Osnabrück gab es als zentrales fachübergreifendes Angebot das Mentoringprogramm Komet, welches zum 31.08.2007 ausgelaufen ist. Nach Projektende wurden verschiedene Mentoringprojekte über die einzelnen Fakultäten der Fachhochschule verteilt initiiert, die das zentrale Angebot von Komet ersetzen.¹⁷ Die Restrukturierung des Mentorings an der Fachhochschule Osnabrück befindet sich noch in der Aufbauphase, aber es gibt bereits einige parallel laufende Programme für die verschiedenen Fachbereiche. Die Fakultät für Ingenieurwissenschaften und Informatik bietet beispielsweise das Mentoring für Erstsemester/-innen „Fit for Future“ an. Die Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften verfügt über ein Mentoringangebot durch ein „Career Center“.

Im Folgenden wird das dritte bereits bestehende fachspezifische Mentoringangebot an der Fachhochschule Osnabrück als Nachfolger des übergreifenden Komet-Projektes genauer vorgestellt, das Programm Educhainment. Dieses Angebot ist angesiedelt am Department für Kommunikation und Gesellschaft am Fachhochschulstandort Lingen und richtet sich an Studierende des Studiengangs Theaterpädagogik.¹⁸ Die Teilnahme ist für die Theaterpädagogik-Studierenden verpflichtend und daher curricularer Bestandteil des Studiums.

Organisation

Educhainment ist eine Form von Peermentoring. Es beinhaltet ein Mentoringkettensystem, bei welchem Studierende des Studiengangs Theaterpädagogik aus unterschiedlichen Jahrgängen verschiedene Mentoringgruppen bilden. Durch diese Kombination werden verschiedene Lerngenerationen miteinander verknüpft. Aus den verschiedenen Jahrgängen werden jeweils ein erfahrener Mentor aus einem höheren Fachsemester und ein/-e jüngere/-r Mentee zu einem Tandem zusammengeführt. Ferner werden Studierende aus der Studienabschlussphase mit Alumni als Mentoren zusammengeführt. Im Vergleich zu den anderen bislang vorgestellten Mentorings ist dieses Projekt für Mentoren und Mentees beider Geschlechter zugänglich. In der Abfolge wird ein Studienanfänger oder -anfängerin zum Mentee eines oder einer Drittsemesterstudierenden. Kommt der/die Mentee selbst ins dritte Fachsemester, so wird er oder sie selbst zum Mentor eines Erstsemesterstudierenden. An dieser Stelle sind die Teilnehmenden Mentor und Mentee gleichzeitig. Die Gruppe wird durch einen Dozenten/eine Dozentin als Tutor/Tutorin betreut, wobei der Tutor oder die Tutorin möglichst konstant in der Zweierbeziehung erhalten bleiben und nicht wechseln sollte. Dies fördert den Aufbau und Bezug in

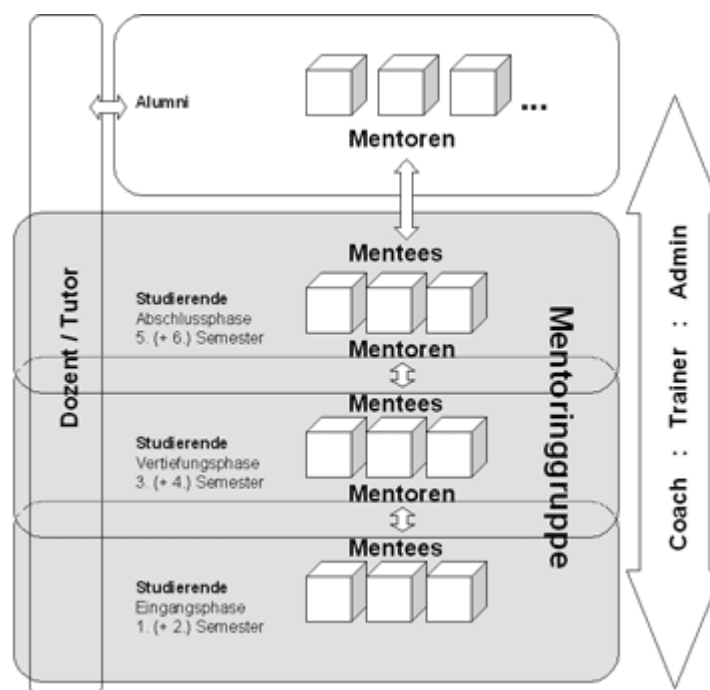
¹⁷ Siehe dazu: <http://www.fn-osnabrueck.de/mentoring.html>, 21.07.2008

¹⁸ <http://zentrum.virtuos.uos.de/wikifarm/fields/educhainment/field.php/Educhainment/>, 21.07.2008

Form eines Vertrauensverhältnisses unter den Tandempartner/-innen. Die Aufgabe des Tutors/der Tutorin besteht darin, den Gruppen einen verbindlichen strukturierten Rahmen zu bieten, in dem diese sich austauschen können und Feedback zu geben. Inwieweit der Tutor den Austausch nur moderiert oder sich selbst stärker einbringt, ist Entscheidung des Tutors. Unterstützung bei Problemen bietet bei inhaltlichen oder organisatorischen Fragen immer die nächst höhere und erfahrenere Mentorenebene. Die Coaches und die Community der Tutor/-innen stehen den Tutor/-innen für fachlichen Austausch zur Verfügung.

Folgende Abbildung zeigt noch einmal den Aufbau des Kettenmentoringkonzeptes von Educhainment:

Abb. 3: Grundstruktur des Mentoringprogramms Educhainment der Fachhochschule Osnabrück



Quelle: <http://zentrum.virtuos.uos.de/wikifarm/fields/educhainment/field.php/Educhainment/Grundstruktur>.

21.07.2008

Eine weitere Besonderheit von Educhainment besteht in der Einbeziehung von computerbasierten Tools. Es gibt u.a. aktualisierte virtuelle Plattformen, auf denen die Mentoringgruppen sich austauschen und miteinander vernetzen können. Die Teilnehmenden werden zu Beginn

des Mentorings in den Umgang mit den interaktiven Tools eingewiesen und mit ihnen vertraut gemacht.¹⁹

Aktionen im Programm

Der Mentoringzyklus besteht bei Educhainment inhaltlich aus drei verschiedenen Phasen. Eine Phase umfasst dabei ein Kalenderjahr oder zwei Studiensemester. In der ersten Phase, der Eingangsphase, stehen der Einstieg ins Studium sowie Fragen zu Studieninhalten und -organisation inhaltlich im Vordergrund. Dem/der Mentee soll die Möglichkeit eröffnet werden, sich im Dialog über seine/ihre Erfahrungen und Probleme im ersten Semester austauschen zu können und Hilfestellungen vom erfahrenen Mentor zu erhalten. Bei Interesse können die Mentees diese Eindrücke bereits an interessierte Schüler/-innen in Informationsveranstaltungen weitergeben und sie für das Studium begeistern. In der zweiten Phase, der Vertiefung, werden Studienschwerpunkte des Mentees/der Mentee erarbeitet und festgelegt. Die Studierenden haben hier bereits erste fachliche Kenntnisse erlangt und können nun den weiteren Studienverlauf planen. Ferner werden sie selbst zu Mentoren und betreuen neue Studierende in der Orientierungsphase, was ihnen einen zusätzlichen Blick auf ihre eigene Entwicklung gewährt. In der Abschlussphase wird ein Wortgutachten von allen Mentees vorbereitet, welches ein Resümee über die Studienzeit darstellt. Außerdem stellen die Examensstudierenden ihre Abschlussarbeit vor jüngeren Fachsemestern vor, damit diese einen Eindruck vom Studium und Anregungen für die eigene Arbeit bekommen. Wichtig sind hierbei in den Zweitandems der individuelle Abgleich mit der Studienentwicklung und den Schwerpunkten sowie den anfänglichen Zielsetzungen und Wünschen bezüglich des Mentoringaustauschs. Die Mentoren reflektieren von außen die Entwicklung der Mentees und ermöglichen ihnen, eine schärfere Selbstwahrnehmung zu erlangen. Ferner lernen Mentees den Umgang damit, Feedback für die eigene Arbeit zu bekommen und gleichzeitig selbst als Mentor dem Mentee Feedback für seine Leistung zu geben.

Zusätzlich zu den vorgestellten Aktivitäten in den Phasen im Mentoringprozess werden jedes Jahr abschließende schriftliche Jahres-Studienfeedbacks von den Teilnehmenden erstellt. Die jeweiligen Jahrgänge präsentieren ein gemeinsames Textdokument hierzu, welches für die Auswertung des Programms genutzt wird. Außerdem führt jeder oder jede Studierende ein individuelles Lerntagebuch oder Logbuch, in welchem er oder sie die Erfahrungen mit dem

¹⁹ *Stud.IP* dient z.B. der Vor- und Nachbereitung der Veranstaltungen und kann interaktiv von allen Teilnehmenden genutzt und gestaltet werden. *PmWiki* wird mit Informationen zum Mentoring sowie aktuellen Themen des studentischen Lebens gefüllt und ergänzt. Siehe dazu:

<http://zentrum.virtuos.uos.de/wikifarm/fields/educhainment/field.php/Educhainment/Terminstruktur>, 21.07.2008

Lernen und der Mentoringbegleitung festhält. Die Inhalte dieses Logbuches können mit dem Mentor oder der Mentorin diskutiert werden. Es gibt auch die Möglichkeit, in der gesamten Peergruppe Teile der Logbücher zu besprechen, wenn hierfür Interesse von Seiten der Mentees besteht. Durch dieses Feedbacksystem wird nicht nur der direkte Austausch zwischen den verschiedenen am Projekt beteiligten Gruppen und Jahrgängen gewährleistet, sondern auch eine inhaltliche Qualitätssicherung vorgenommen, da das Angebot unmittelbar von den Teilnehmenden selbst im Prozess evaluiert wird.²⁰

3. Neun Beispiele für Mentoringprogramme an niederländischen Universitäten und Fachhochschulen

Die Universitäts- und Hochschullandschaft ist aufgrund der Größe des Landes sehr viel übersichtlicher als in Deutschland. Die Universitäten Twente, Tilburg, Utrecht und Delft sind nach Auskunft unserer Interviewpartner/-innen bislang die einzigen Universitäten in den Niederlanden, die Mentoringprogramme explizit zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses aufgelegt haben. Alle Organisator/-innen der Programme stehen daher auch in engem Kontakt und Austausch miteinander und darüber hinaus mit VLIR, dem Verbund flämischer Universitäten. Die sechs in diesem belgischen Verbund zusammengeschlossenen Universitäten setzen seit 2005 erfolgreich Mentoring zur Erhöhung des Anteils an Frauen in höheren akademischen Funktionen ein.

Das hier vorgestellte Projekt der Universität Leiden ist aus einem Peer-Mentoring-Ansatz heraus entstanden und wendet sich explizit an Master-Studierende beider Geschlechter der Fakultät Sozialwissenschaften in der Abschlussphase. Auch die beiden technisch-naturwissenschaftlichen Masterprogramme der Universität Utrecht und der Vrije Universität Amsterdam bieten ihren Studierenden studienbegleitendes Mentoring an, um ein erfolgreiches Studium sowohl von männlichen als auch weiblichen Studierenden zu gewährleisten.

Bei der Hogeschool Enschede wird dahingegen Mentoring als ein Ansatz zur Einarbeitung neuer DozentInnen gewählt. Auch hier sind Mentees beiderlei Geschlechts angesprochen.

Schüler/-innenmentoring gibt es in den Niederlanden hauptsächlich an den *hogescholen* und nur vereinzelt an den Universitäten. Den Fokus dabei auf weibliche potentielle Studierende der Naturwissenschaften und Technik zu legen, ist dabei eher unüblich (vgl. bspw. Female Faculty Network Twente).

²⁰ <http://zentrum.virtuos.uos.de/wikifarm/fields/educhainment/field.php/Educhainment/>, 21.07.2008

Hinzuzufügen ist an dieser Stelle, dass sich die niederländische Hochschullandschaft, rein strukturell betrachtet, nicht wesentlich von der deutschen unterscheidet. Insgesamt verfügen die Niederlande über 19 Universitäten und ca. 42 *Hogescholen* (vergleichbar mit den deutschen Fachhochschulen). Graduierte, die promovieren möchten und eine wissenschaftliche Laufbahn anstreben, werden in der Regel zu so genannten *assistenten in opleiding* (kurz: AIO's, Assistenten in Ausbildung). Sie erarbeiten über ca. vier Jahre ihr Dissertationsthema und sind nicht zu Lehre oder anderen Aufgaben verpflichtet, können diese aber in kleinen Teilen mit übernehmen. Auch an den *Hogescholen* können Promovierende innerhalb der *kenniscentra* (kenniscentrum: Wissenszentrum, Kompetenzzentrum) unter der Leitung eines Lektors/einer Lektorin an ihrer Dissertation arbeiten. Voraussetzung ist allerdings, dass eine Professorin/ein Professor einer Universität ihre Arbeit als *promotor* (Förderer, Befürworter) mit begleitet. Eine Habilitationsschrift ist in den Niederlanden nicht erforderlich für einen weiteren wissenschaftlichen Werdegang, wohl aber über die Promotion hinausgehende, weitere wissenschaftliche Arbeiten. Das wissenschaftliche Personal einer Universität wird in den Niederlanden gebildet durch *universitaire docenten*, *universitaire hoofddocenten* (Hauptdozent/-innen, führende Dozent/-innen) und den *hoogleraren* (Professor/-innen), als der höchsten erreichbaren wissenschaftlichen Position.

3.1 Mentoring zur Förderung weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten

In den Niederlanden ist ähnlich wie in Deutschland, die Anzahl von Frauen in Führungspositionen sehr gering. Dies gilt neben der Privatwirtschaft auch für alle Universitäten. Weniger als 10 % der *hoogleraren* (Professor/-innen) sind bspw. weiblich.

Dieses Problem ist von den Universitäten Twente, Tilburg und Utrecht vor ca. zwei bis drei Jahren in der Form aufgenommen worden, dass Mentoringprogramme für weibliche Nachwuchswissenschaftlerinnen initiiert wurden. Alle drei Programme weisen Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede auf und sollen deshalb im Folgenden dargestellt werden.

3.1.1 Universität Utrecht: Mentoring&Coaching

Die Universität Utrecht startete bereits in 2005 mit der Pilotphase des Mentoringprojektes „Mentoring&Coaching“ – bestimmt für weibliche, promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen. Für die Teilnahme müssen die potentiellen Mentees durch die für sie zuständigen Dekan/-innen vorgeschlagen werden und können sich nicht direkt selber bei dem Organisator des Programms melden. Das Projekt wurde entwickelt, da eine große Diskrepanz zwischen der

Anzahl weiblicher Absolventinnen der Universität und ihrem tatsächlichen weiblichen wissenschaftlichen Personal konstatiert wurde.

So sind im Studienjahr 2006/2007 60 % der immatrikulierten Studierenden der Universität Utrecht weiblich. Es gab zu diesem Zeitpunkt immerhin 50 % Promovendinnen und 38 % weibliche *universitaire docenten*, jedoch nur 21 % weibliche *universitaire hoofddocenten* und 14 % weibliche *hoogleraren*. Diese Zahlen verteilen sich erwartungsgemäß noch einmal sehr unterschiedlich über die verschiedenen Fakultäten. So sind nur 7 % der naturwissenschaftlichen Professuren mit Frauen besetzt, aber 17 % innerhalb der sozialwissenschaftlichen Fakultät (s.Abb. 3).

Abbildung 3: Weibliches wissenschaftliches Personal nach Funktion an der Universität Utrecht im Studienjahr 2006/2007

	HGL	UHD	UD	OVWP	AIO4	AIO2	Studenten
Bèta	7%	8%	28%	38%	38%	0%	36%
DGK	13%	12%	28%	62%	67%	85%	75%
GW	23%	27%	40%	55%	60%	79%	61%
GEO	2%	6%	21%	44%	47%	44%	68%
REBO	24%	39%	45%	56%	59%	74%	34%
FSW	17%	40%	60%	69%	67%		55%
UU	14%	21%	38%	50%	49%	72%	60%

Quelle: ing. Peter Peters/Directie Onderwijs en Onderzoek Universiteit Utrecht

Erklärung:

Bèta = Bètawetenschappen (Naturwissenschaften)

DGK = Diergeneeskunde (Veterinärmedizin)

GW = Geesteswetenschappen (Geisteswissenschaften)

GEO = Geowetenschappen (Geowissenschaften)

REBO = Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (Recht, Ökonomie, Verwaltung und Organisation)

FSW = Faculteit Sociale Wetenschappen (Sozialwissenschaften)

UU = Universität Utrecht Gesamt

HGL = hoogleraren (Professor/-innen)

UHD = universitair hoofddocent (Hauptdozent/-innen, führende Dozent/-innen)

UD = universitair docent (universitäre Dozenten)

OVWP = overig wetenschappelijk personeel (übriges wissenschaftliches Personal)

AIO = assistent in opleiding (Assistent in Ausbildung); aio2: tweejarig aio-traject (zweijährige AIO-Laufbahn), aio4: vierjarig aio-traject (vierjährige AIO-Laufbahn)

Da die Universität Utrecht diesen Sachverhalt als problematisch für ihre eigene Institution ansieht, möchte sie mit Hilfe des hier vorgestellten Mentoringprojektes Frauen in der Form fördern, dass sie zukünftig schneller höhere wissenschaftliche Positionen an der eigenen Universität besetzen können.

Das Mentoringprogramm startet jeweils zu Beginn eines Studienjahres. Die vorgeschlagenen Mentees können selber aus den sich bereit erklärenden potentiellen Mentoren eine für sie passende Person wählen. Ein Matching seitens der Projektleitung (ing. Peter Peters) ist nicht vorgesehen. Geplant sind vier Gespräche innerhalb des Tandems zwischen November und Februar. Haben alle vier Treffen stattgefunden, darf die Mentee auf Kosten der Universität bis zum Ende des Studienjahres an fünf Coachingsitzungen mit einem/einer externen Coach/-in teilnehmen. Darüber hinaus gibt es eine Startveranstaltung im November jeden Jahres sowie zwei Intervisionstreffen der Mentees im Verlauf des Studienjahres und eine Abschlussveranstaltung im darauf folgenden Herbst. Als Mentoren werden soweit möglich nur *hoogleraren* engagiert. Sie bekommen ihre Tätigkeit mit 1.500 € vergütet, die sie innerhalb ihres Fachgebiets bspw. für die Anschaffung neuer Literatur, Reisekosten für Kongresse oder auch die (Teil-)Finanzierung einer studentischen Hilfskraft verwenden können.

Von den ursprünglich 31 für die Pilotphase vorgeschlagenen Mentees haben verblüffender Weise nur 25 tatsächlich einen Mentor ausgewählt und an den Tandemgesprächen teilgenommen. Wiederum 19 hiervon haben dann auch noch die Möglichkeit des externen Coachings für sich genutzt, aber nur 10 tatsächlich alle fünf angebotenen Gesprächstermine für sich in Anspruch genommen. 12 dieser Frauen nahmen an den zwei Intervisionstreffen für die Gruppe der Mentees teil.

Die ausführlich von Ireen Kars, Lidewey Verbaas und Marinke Leferink evaluierte Pilotphase des Projekts hat u.a. dazu geführt, dass die Universitätsleitung die Fortführung des Mentoringprogramms bewilligt hat. Alle teilnehmenden Mentees und Mentoren waren davon überzeugt, dass dieses Projekt für die weitere berufliche Entwicklung der hier angesprochenen Zielgruppe höchst sinnvoll sei und bewerteten das Programm als äußerst positiv.

Bemerkenswert ist, dass jeder Mentoringdurchgang durch ein individuelles Entwicklungsgespräch zwischen Mentee, Programmorganisator und einem/einer Mitarbeiter/-in von P&O (Personal und Organisation, Personalabteilung) der eigenen Fakultät abgeschlossen wird, wodurch auch der jeweils zuständigen Personalabteilung noch einmal deutlich gemacht werden kann, dass sie eine ambitionierte Wissenschaftlerin zu ihren Mitarbeiter/-innen zählen darf, die bereit ist, in ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu investieren.

3.1.2 Universiteit Twente: Mentoring im Rahmen des Female Faculty Network Twente

Die Universiteit Twente, als ehemalige Technische Universität, hat im Vergleich zu den Universitäten Utrecht und Tilburg einen noch kleineren Anteil an weiblichen Wissenschaftlerinnen. Dies macht sich sogar schon bei den Promovendinnen deutlich bemerkbar und setzt sich bis in die höchsten Positionen fort. Der Anteil weiblicher *hoogleraren* liegt sogar deutlich unter dem Landesdurchschnitt von knapp 10 % (vgl. www.stichtingdebeauvoir.nl).

Abbildung 4: Vergleich der Anzahl weiblicher und männlicher Wissenschaftler/-innen (Zeitpunkt: 31.12.2005)

	<u>Frauen</u>	<u>Insgesamt</u>	<u>% Frauen</u>
Hoogleraren	8	150	5%
Universitaire hoofdocenten	14	115	12%
Universitaire docenten	58	260	22%
Promovenden	186	620	30%
Gesamt	266	1145	23%

Quelle: Instroom en doorstrom vrouwen in hogere WP en OBP functies bij de Universiteit Twente, S. 3.

Für das Management der Universität Twente bieten diese Zahlen Anlass zur Sorge, da es davon ausgeht, dass vor dem Hintergrund des demographischen Wandels es sich die Universität als Organisation schlicht und ergreifend nicht mehr erlauben kann, vorhandenes weibliches Potential nicht adäquat zu nutzen²¹.

Bereits seit 1989 hat die Hochschulleitung erste Maßnahmen getroffen, um die Anzahl des weiblichen wissenschaftlichen Personals zu erhöhen. Für die Einkommensstufen 10-11²² ist dies relativ gut geglückt. Die berufliche Weiterentwicklung der Frauen in höhere Positionen und damit Gehaltsklassen stockt jedoch (ebd. 2006: 1). Das Management hat es sich zum Ziel gesetzt, dass in 2010 15 % der *hoogleraren* und 25 % der *universitair hoofddocenten* weiblich ist.

²¹ Originalzitat: „Het optimaliseren van het menselijke potentieel is essentieel voor de toekomst van de UT, gezien de toekomstige vergrijzing van onze samenleving. De UT kan het zic simpelweg niet meer veroorloven om het vrouwelijke potentieel niet te benutten“ (aus: Instroom en doorstrom vrouwen in hogere WP en OBP functies bij de Universiteit Twente, 2006: 1).

²² Im niederländischen Skalensystem zur Bestimmung von Gehaltsklassen entsprechen die Klassen 10-11 den *hoogleraren* (etwa TVöD 13), *hoofddocenten* sind ab Einkommensstufe 12 eingruppiert, Einkommensstufe 13 für *universitaire docenten* und 15 für *Manager* und *Professoren*.

U.a. hat die Universität Twente daher erstmalig in 2007 ihr Mentoringprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen²³ initiiert und sich dabei u.a. an dem durch die Universität Utrecht entwickelten Projekt orientiert. Ziel des Programms ist es, den internen Aufstieg von Frauen innerhalb der Universität Twente zu fördern. Es sind bereits zwei Durchgänge des Mentorings abgeschlossen, der dritte startet im Herbst 2008 mit Beginn des neuen Studienjahres.

Auch in Enschede werden die Mentoren für ihre Tätigkeit von der Universität bezahlt. Sie erhalten 200 € pro ca. 1 ½-stündigem Gespräch mit der Mentee. Pro Durchgang sind vier Gespräche geplant ggf. ist die Universität aber bereit, weitere Gespräche zu finanzieren. Das Geld kommt dem jeweiligen Fachgebiet des Mentors zu Gute. Darüber hinaus wird er oder sie für die Aufgabe als Mentor von dem Dekan/der Dekanin der betreffenden Fakultät zeitlich von anderen Aufgaben entlastet.

Das Matching wird von der Organisatorin des Programms (drs. Monique Duyvestijn) durchgeführt, sofern die Mentees nicht bereits jemandem aus dem eigenen Netzwerk vorgeschlagen haben. Sie geht bei den verbleibenden Mentees nach eigenem Bekunden ‚intuitiv‘ vor und matcht Tandems, die möglichst aus ähnlichen Disziplinen kommen (technisch mit technisch und sozialwissenschaftlich mit sozialwissenschaftlich); soweit möglich kontaktiert sie Professor/-innen, die bereits über Kenntnisse zu Gender/Gender-mainstreaming verfügen und die darüber hinaus bereit und in der Lage sind, an der Startzusammenkunft teilzunehmen. Denn jeder Durchgang beginnt mit einer Art Startkonferenz, bei der Mentoringprogramm, dessen Ziele und das weitere Vorgehen dargestellt werden. Die Mentoren und Mentees haben die Gelegenheit in getrennten Gruppen untereinander zu ihrer jeweiligen Rolle innerhalb des Mentorings zu arbeiten und erhalten hierzu auch schriftliche Informationen. Danach gibt es die Gelegenheit der/die jeweilige Tandempartner/-in informell während eines Lunches kennen zu lernen. Die Mentees haben bereits vor diesem ersten Zusammentreffen ihre eigenen Lernziele und Erwartungen schriftlich formuliert, sodass diese Unterlagen während des ersten Gespräches mit dem Mentor für das Erstellen eines gemeinsamen Mentoringplans genutzt werden kann.

Im ersten Durchgang haben sich 54 Mentoren²⁴ und 33²⁵ weibliche Mentees aller Fakultäten bereit erklärt, an dem Mentoringprogramm der Universität Twente mitzuwirken. Die Resonanz auf den Start der zweiten Phase fiel geringer aus, sodass die Organisatorin dazu über-

²³ Hauptsächlich haben Post-docs und universitaire docenten teilgenommen. Promovierende bilden die absolute Ausnahme. Dies soll nach Auffassung der Organisatorin auch so bleiben.

²⁴ Die Grundgesamtheit aller zu diesem Zeitpunkt in Frage kommenden *hoogleraren* und *universitaire hoofddocenten* betrug 252.

²⁵ Die Grundgesamtheit aller zu diesem Zeitpunkt in Frage kommenden weiblichen Nachwuchswissenschaftlerinnen (ohne Promovendinnen) betrug 148.

ging, auch männliche Nachwuchswissenschaftler als Mentees zu zulassen. Da bislang beide Male deutlich weniger Mentees als Mentoren an dem Programm teilnehmen wollten, waren mehrere der *hoogleraren* und *universitaire hoofddocenten* enttäuscht darüber, nicht als Mentor angefragt worden zu sein.

Beide Durchgänge des Mentoringprogramms sind bislang leider nicht abschließend evaluiert, so dass noch nicht deutlich ist, was die Gründe für eine geringe Teilnahmebereitschaft weiblicher Nachwuchswissenschaftlerinnen sein könnten.

3.1.3 Universiteit van Tilburg: Mentoraat voor vrouwelijke UD's

Das Mentoringprogramm der Universiteit van Tilburg ist erstmals in 2003 konzipiert und innerhalb einer Periode von einem Jahr (September 2004 – bis September 2005) sind insgesamt 40 weibliche *universitaire docenten* eingeladen worden, an einem Mentoring teilzunehmen. 27 sind auf diese Einladung eingegangen und im Laufe der Zeit mit einem der insgesamt 20 Mentoren gematched worden. Wobei an dieser Stelle hinzuzufügen ist, dass - ähnlich der anderen beiden hier vorgestellten niederländischen Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen - kein Matching in diesem Sinne von der Organisatorin (drs. Floor Bouwman) vorgenommen wurde, sondern die Mentees eine Liste potentieller Mentoren zur Verfügung gestellt bekamen, aus der sie auswählen konnten bzw. eigenständig *hoogleraren* ansprechen und darum bitten durften, ihr Mentor zu werden.

Das besondere des Mentorings der Universiteit van Tilburg sind drei Merkmale: 1. Es gab keinen gemeinsamen Startpunkt für die Tandems innerhalb der Startperiode. 2. Jedes Tandem konnte zwei Jahre lang miteinander arbeiten (wobei als Richtwert regelmäßige Treffen im Abstand von sechs Wochen und von 1 – 1 ½ Stunden Dauer durch die Organisatorinnen empfohlen wurden). Und 3. Nicht nur für die Mentoren, sondern auch für die Mentees wurde eine Summe von 2.000 € pro Jahr für arbeitsgebundene Zwecke (Kongresse, studentische Hilfskräfte etc.) seitens der Universität und der jeweiligen Fakultäten zur Verfügung gestellt. Insgesamt wurden während der Laufzeit dieser ersten Pilotphase 50.418 € an die Teilnehmer/-innen des Mentorings ausgezahlt, wobei jeweils die Hälfte des Betrages von den einzelnen Fakultäten übernommen wurde.

Auch das Mentoringprogramm der Universiteit van Tilburg ist sehr ausführlich evaluiert und konnte u.a. auf Basis dieser Untersuchungsergebnisse weitergeführt werden. Darüber hinaus haben sich alle Teilnehmenden des ersten Durchgangs in einem Abschlusstreffen zufrieden mit den Ergebnissen ihrer Zusammenarbeit gezeigt und sich positiv in Hinblick auf eine Fort-

führung des Programmes für eine weitere Menteegruppe geäußert. Eine neue Projektperiode konnte daher im Januar 2008 gestartet werden.

Das Ziel dieses Mentorings war und ist es, mehr weibliche *universitaire docenten* in ihrer Karriere zu unterstützen. Für neun der Teilnehmerinnen konnte dieses Ziel innerhalb der Universität van Tilburg erzielt werden. Sie wurden innerhalb des Projektzeitraumes zu *universitair hoofdocenten* oder stiegen innerhalb der Gehaltsskala zu *universitair docenten 1* auf. Eine Mentee konnte eine UHD-Anstellung an einer anderen Universität antreten, für neun weitere veränderten die beruflichen Positionen sich nicht und acht Frauen verließen die Universität van Tilburg, um entweder in einer ähnlichen Funktion an einer anderen Universität zu arbeiten oder eine gleichwertige Anstellung außerhalb der Wissenschaft anzutreten. Ob bei den hier stattgefundenen Karriereschritten tatsächlich von Erfolgen aufgrund des Mentorings die Rede sein kann, ist schwierig zu messen, da bislang eine adäquate Kontrollgruppe fehlt und der Zeitraum von zwei Jahren für Karriereschritte nicht sehr lang bemessen ist.

Generell unterscheiden sich die quantitativen Daten zur Situation der weiblichen Wissenschaftlerinnen der Universität Tilburg nur unwesentlich von denen der Universitäten Utrecht und Twente. Verblüffend ist allerdings der noch 2006 sehr geringe Anteil weiblicher Professorinnen (1,4 fte²⁶ und damit 5,9 % der dort tätigen *hoogleraren*) an der sozialwissenschaftlichen Fakultät. Eine kleine Steigerung in der Gesamtstatistik der Universität bei den weiblichen *hoogleraren* und den *universitair hoofddocenten* gegenüber einer Erhebung aus dem Jahre 2003 um 0,9 % bzw. 1,6 %, hängt mit der Fusion der theologischen Fakultäten und der Universität zusammen, da hier die Anzahl der durch Frauen besetzten Professuren deutlich höher war (vgl. Bouwmans 2008).

2007 sah die Universität van Twente aufgrund der vorliegenden Statistiken und vor dem Hintergrund des erfolgreich durchgeführten Mentoringprogramms sich veranlasst, eine Untersuchung in Hinblick auf die möglichen Prozesse, die bei der Werbung, der Beförderung oder aber auch der Kündigungen weiblichen wissenschaftlichen Personals eine Rolle spielen und die dazu beitragen, dass Frauen in so geringem Maße in den höheren Positionen der Institution vertreten sind, zu initiieren. Die Untersuchung kommt zu der interessanten Schlussfolgerung, dass es kaum Anzeichen dafür gibt, dass diese Situation mit Schwierigkeiten der einzelnen Frauen bei der Abstimmung und Kombination von wissenschaftlicher Arbeit und familiärer Arbeit zu begründen ist. Auch weicht die offizielle Arbeitszeit der weiblichen Wissen-

²⁶ In den Niederlanden wird der Umfang einer Stelle in fte (Full Time Equivalent) ausgedrückt. FTE drückt den Zeitwert aus, den eine Vollzeit-Arbeitskraft (100-prozentiger Beschäftigungsgrad) innerhalb eines vergleichbaren Zeitraums erbringt. 1,0fte entspricht einer Vollzeitanstellung, 0,8fte einem Stellenumfang von 80 % der tariflich geregelten Arbeitszeit etc. „Teilzeit“-Professuren sind durchaus üblich.

schaftlerinnen nicht grundlegend von denen ihrer männlichen Kollegen ab. Die Männer arbeiten durchschnittlich nur 1,2 Stunden in der Woche mehr als die Frauen. Väter arbeiten 2,5 Stunden weniger als Männer ohne Kinder und Mütter arbeiten durchschnittlich 3 Stunden weniger als Frauen ohne Kinder (vgl. Bouwmans 2008).

Dennoch haben Frauen überproportional häufig befristete Verträge, publizieren weniger als ihre männlichen Kollegen und verdienen bei einer Berechnung auf Basis eines Vollzeitgehaltes 20 % (1226 €) weniger. Die qualitative Befragung mit 45 wichtigen Akteur/-innen der Universität hat gezeigt, dass offenbar immer noch ein Bild des „idealen Wissenschaftlers“ existiert, das nicht weiblich geprägt ist. Wissenschaftlerinnen sehen sich vielmehr dem Vorurteil ausgesetzt, weniger lange zu arbeiten, stärker durch häusliche Verpflichtungen eingeschränkt zu werden und weniger ehrgeizig zu sein. Auch wenn dieses Bild nicht mit dem tatsächlichen Einsatz, den geleisteten Investitionen und der eigenen Wahrnehmung der einzelnen Wissenschaftlerinnen übereinstimmt, beeinflusst es offensichtlich noch immer die Berücksichtigung der Frauen bei der Karriereentwicklung durch die Vorgesetzten (vgl. Bouwmans 2008).

3.2 Mentoring als integrierter Bestandteil innerhalb des Studiums

Neben den Mentoringprogrammen für Nachwuchswissenschaftler/-innen, die sich mal mehr und mal weniger an den weiblichen Forschungsnachwuchs der Universitäten wenden, kennt die niederländische Hochschullandschaft den Mentoringansatz als einen integrierten Bestandteil für Studierende beider Geschlechter innerhalb des (Master-)Studiums. Nachfolgend sollen drei dieser Konzepte von drei verschiedenen traditionsreichen Universitäten dargestellt werden.

3.2.1 Universiteit Leiden: Faculteit Sociale Wetenschappen - Scriptie-atelier als Gruppen-Peer-Mentoring-Ansatz

Die Fakultät der Sozialwissenschaften der Universität Leiden hat vor knapp drei Jahren ein sogenanntes „Scriptie-atelier“ gegründet. Ausgangspunkt war die Evaluation der Absolvent/-innenstatistik und die Feststellung, dass ca. 50 % aller Studienabbrecher/-innen der Pädagogik ihr Studium innerhalb der Phase der Master-Thesis abbrechen. Hiervon alarmiert, entwickelte dr. Jaap van Lakerveld im Auftrag des Fachbereichs Pädagogik auf Basis des theoretischen Ansatzes reichhaltiger Lernumgebungen (vgl. bspw. Kessels 1997 und 2001 sowie Lakerveld 2005) das Konzept des Scriptie-ateliers, das mit Erfolg in die Praxis umgesetzt

werden konnte. Mit so großem Erfolg sogar, dass mittlerweile alle Fachbereiche der sozialwissenschaftlichen Fakultät hieran beteiligt sind.

Begonnen wurde mit einem relativ kleinen Raum innerhalb des Fakultätsgebäudes, der mit Computerarbeitsplätzen und einem Regal bereits abgeschlossener Arbeiten bestückt und von studentischen Hilfskräften betreut wurde. Studierende, die mit ihrer Master-Thesis beginnen wollten oder bereits begonnen hatten, konnten sich hier informieren, Anregungen und Unterstützung holen oder aber einfach einen ruhigen Arbeitsplatz aufsuchen. Das Scriptie-atelier wurde mit Hilfe der studentischen Hilfskräfte als ein bewusst niedrigschwelliges Beratungsangebot bzw. Gruppen-Peer-Mentoring konzipiert, um den Studierenden die Scheu vor Fragen zu nehmen, die sie nach ihrem eigenen Gefühl „eigentlich“ mittlerweile selbst hätten beantworten können müssen (bspw. Fragen zur Literaturrecherche, Aufbau wissenschaftlicher Arbeiten etc.). Aber auch Fragen zu statistischen Verfahren und der Konzeption der eigenen empirischen Untersuchung wurden immer wieder gestellt. Konnte eine studentische Hilfskraft selber nicht weiterhelfen, war sie dazu angehalten, zusammen mit der/dem Studierenden einen/eine für den jeweiligen Sachverhalt zuständige Dozent/-in aufzusuchen und sich intensiver beraten zu lassen.

Bereits innerhalb des ersten Jahres nach Eröffnung des Scriptie-ateliers brach kein/-e Studierende/-r sein/ihr Studium während der Phase der Erstellung der Master-Thesis ab. Die Fakultät vergrößerte daraufhin das Angebot und stellte es auch den Studierenden der anderen Fachbereiche (Psychologie, Soziologie, Anthropologie, Politologie und Betriebswirtschaftslehre) zur Verfügung. Die Räumlichkeiten wurden erweitert und für mehrere Stunden an jeweils zwei Tagen pro Woche sind Vertreter/-innen des jeweiligen Faches im Scriptie-atelier anwesend und stehen für Fragen der Masterstudierenden zur Verfügung. Während der Sommersemesterferien ist das Beratungsangebot beschränkt und nicht jeden Tag ein/-e Atelier-Mitarbeiter/-in anwesend. Um von dem Angebot profitieren zu können, müssen sich die Studierenden einmal schriftlich anmelden.

Jaap van Lakerveld hat das Konzept mittlerweile an mehreren europäischen Universitäten vorgestellt und Workshops zu diesem Thema organisiert.

3.2.2 Vrije Universiteit Amsterdam: Faculteit Exacte Wetenschappen – Mentoring in der Masterphase

Die naturwissenschaftliche Fakultät der Vrije Universiteit Amsterdam hat ein Mentoringprogramm für jede/-n ihrer Masterstudierenden aufgelegt, bei dem die Studierenden sich zu Beginn des Masterprogramms bei dem/der für sie zuständigen Studienkoordinator/-in mel-

den und einen für sie zuständigen Mentor zugewiesen bekommen. Zusammen mit diesem Mentor entwickeln sie auf Basis des bisherigen Werdegangs einen persönlichen Studienplan, der soweit wie möglich auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Studentin/des Studenten abgestimmt ist. Er bedarf jedoch der Zustimmung der jeweils zuständigen Examenkommission.

Von den Mentoren wird erwartet, dass sie die ihnen zugewiesenen Studierenden während ihres gesamten Masterstudiums coachen und begleiten, ihnen dabei helfen, Entscheidungen zu treffen und ihren eigenen Studienplan zu erstellen und wenn nötig zu ergänzen oder zu korrigieren. Sie überprüfen immer wieder die Fortschritte der Studentin/des Studenten und greifen notfalls unterstützend ein.

3.2.3 Universität Utrecht: Graduate School of Natural Sciences – Mentoring in der Masterphase

Auch die Universität Utrecht hat innerhalb der naturwissenschaftlichen Fakultät im Masterprogramm Software Technology ein Mentoringprojekt initiiert. Ähnlich wie an der VU Amsterdam erstellen Mentor und Mentee einen individuellen Studienplan, der den Interessen der/des Mentee so weit wie möglich entspricht und an die bestehenden Vorkenntnisse anknüpft. Mentor und Mentee bleiben in der Regel über die Dauer des gesamten zweijährigen Studiums ein Tandem. Möchte der/die Studierende Veränderungen im eigenen Studium vornehmen, ist dies zunächst mit dem jeweiligen Mentor zu besprechen.

Die Rolle des Mentors entspricht der an der VU Amsterdam. Der/die Studierende soll durch das gesamte Masterprogramm hindurch begleitet werden und über eine zuverlässige/-n Ansprechpartner/-in verfügen. Die Mentoren kontrollieren darüber hinaus die Fortschritte der jeweiligen Studierenden und überprüfen innerhalb jeden Quartals, ob sich der/die Studierende jeweils für mindestens zwei Kurse gemeldet hat, die relevant für den Abschluss als Master in Software Technology sind. Sollte es Anlass zur Sorge über den weiteren Studienverlauf geben, ist es die Aufgabe des Mentors, das Gespräch mit der/dem betreffenden Mentee zu suchen.

Während der Erstellung der Master-Thesis kann es sinnvoll sein, dass der/die eigentliche Begleiter/-in der Abschlussarbeit die Rolle des Mentors übernimmt. Der/die Studierende erhält in dieser Phase einen Arbeitsplatz innerhalb des Labors der jeweiligen Projektgruppe, in deren Kontext die Arbeit erstellt werden soll. Ziel dabei ist es, den/die Studierende/-n möglichst eng in die Tätigkeiten der betreffenden Forscher/-innengruppe mit einzubeziehen und aktiv an den dort stattfindenden wissenschaftlichen Diskussionen teilnehmen zu lassen.

Sollte die Arbeit nicht an der Universität, sondern innerhalb eines Unternehmens erstellt werden, sind sowohl ein/-e Betreuer/-in des Unternehmens als auch des Fachbereichs für die Begleitung der/des Studierenden zuständig.

3.3 Mentoring an Fachhochschulen

Die niederländischen Fachhochschulen verfügen nach unserem Wissens- und Recherchestand über andere Formen des Mentorings als es die niederländischen Universitäten tun. Die Förderung explizit weiblichen Personals und Nachwuchses scheint für diese Einrichtungen bislang überhaupt keine Rolle zu spielen. Und auch die Gestaltung der Mentoringprogramme für die Studierenden weicht von dem ab, was an den niederländischen Universitäten angeboten wird. Dies liegt unseres Erachtens vor allem daran, dass es an den Fachhochschulen innerhalb der einzelnen Studiengänge ohnehin bereits so genannte Studienlaufbahnbegleiter/-innen gibt, die die Studierenden in der Regel in kleinen Gruppen von ca. 16 Personen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung vom ersten Studienjahr bis zum Studienabschluss begleiten. Neben wöchentlichen Treffen in der gesamten Gruppe, gibt es mehrere Einzelberatungstermine zwischen Studierender/Studierendem und Studienlaufbahnbetreuer/-in. Diese Studienlaufbahnbegleitung wird zum Teil noch mit Hilfe eines computergestützten Programms, das sprichwörtlich „Mentormenu“ genannt wird, unterstützt. Die Studienlaufbahnbegleiter/-innen können sich mit Hilfe dieses Systems für jede/-n ihrer Studierenden einen Überblick über den aktuellen Stand der ECTS-Punkte, nicht bestandene Studienleistungen, mögliche Wiederholungstermine etc. verschaffen und diese Informationen in die regelmäßigen Beratungstermine einfließen lassen. Diese Studienlaufbahnbegleiter/-innen „ersetzen“ gewissermaßen, die an manchen der niederländischen Universitäten in der Masterphase üblichen Mentoren. Nichtsdestotrotz gibt es sowohl auf der Ebene der Mitarbeiter/-innen als auch auf der Ebene der Studierenden Beispiele für gelungene Mentoringprojekte, die seitens der Fachhochschulen tatsächlich auch als solche benannt wurden.

3.3.1 Saxion Hogeschool Enschede: Academie Mens en Maatschappij (Akademie Mensch und Gesellschaft) – Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen

Die Akademie Mensch und Gesellschaft der Fachhochschule in Enschede hat für ihre neuen Mitarbeiter/-innen innerhalb des ersten Jahres ein Einarbeitungsprogramm entwickelt, das neben drei Entwicklungsgesprächen mit der direkten Führungskraft und einer 20 %-Freistellung von den eigentlichen Aufgaben für die Einarbeitung in die neue Tätigkeit auch die Begleitung durch einen Mentor vorsieht.

Der Einarbeitungsplan ist sehr detailliert ausgearbeitet und erstreckt sich über alle vier Quartale des Studienjahres. Er umfasst das Erstellen eines persönlichen Entwicklungsplanes des neuen Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin für das kommende Jahr, die Koppelung an eine/-n für ein bestimmtes Studienmodul verantwortlichen Kollegen/eine Kollegin, die bzw. der für fachinhaltliche Fragen zur Verfügung steht, wöchentliche Mentoringgespräche mit dem eigentlichen Mentor von ca. 45 Min. (nach etwa einem halben Jahr verlängert sich der Abstand zwischen den Gesprächen), Unterrichtsbesuche durch den Mentor, Intervisionstreffen mit allen neuen Mitarbeiter/-innen unter Leitung eines Mentors sowie die Teilnahme an einem hochschulweit organisierten Einarbeitungskurs. Alle Studienquartale werden mit einem Evaluationsgespräch zwischen Mitarbeiter/-in und Mentor abgeschlossen. Das vierte Evaluationsgespräch wird durch eine Art 360°-Feedback ergänzt, bei dem auch die direkten Studierenden und Kolleg/-innen eine Evaluation vornehmen. Am Ende dieses Einarbeitungsprogramms entscheidet die zuständige Führungskraft auf Basis der Entwicklungsgespräche und der Feedbackergebnisse, ob der/die neue Mitarbeiter/-in eine Vertragsverlängerung erhält oder nicht.

3.3.2 Hogeschool van Amsterdam: Begleitung des Studienwahlprozesses - Studentmentoren

Die Fachhochschule Amsterdam hat für spezielle (potentielle) Studierendengruppen Mentoringprogramme entwickelt, die auf einem Peer-Mentoring-Ansatz basieren und dennoch von den in Deutschland üblichen Schüler/-innen-Mentoringprogrammen abweichen. So hat es sich die Fachhochschule Amsterdam zum einen zum Ziel gesetzt, Schüler/-innen mit Migrationshintergrund für ein Studium an einer ihrer Fakultäten – gleich welcher – zu gewinnen. Und zum anderen Studierende mit einer physischen oder aber psychischen Beeinträchtigung in ihrem Studium zu unterstützen. Beide Ansätze sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Beide Projekte gehören zum so genannten „Studentmentorenprogramm“ und sind 1998 erstmals gestartet.

Ziel des Schüler/-innenmentorings ist es, in Schulen, die hauptsächlich von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund frequentiert werden, über Studierende aller Fakultäten, die sich in der Hauptphase ihres Studiums befinden und zumindest ihre Propädeutik abgeschlossen haben, Kontakt zur Hochschule herzustellen und den Studienwahlprozess mit Hilfe eines Peer-Mentorings zu begleiten. Neben ihren Studienleistungen werden bei der Auswahl der Mentoren auch deren Herkunft aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten und Fachbereichen berücksichtigt. Jährlich nehmen etwa 150 Mentees und 60 Mentoren an diesem Pro-

gramm teil. Während des Matchings wird Rücksicht genommen auf die (mögliche gewünschte) Studienrichtung, Interessen und kulturelle Herkunft.

Die Studienmentoren erhalten ein ausführliches Trainings- und Ausbildungsprogramm. Etwa alle zwei Monate findet ein Intervisionstreffen der Mentoren unter Leitung eines Coaches statt.

Mentor und Mentee treffen sich im Durchschnitt einmal monatlich und halten darüber hinaus Kontakt per Telefon, E-Mail oder SMS. Das offizielle Mentoring dauert sechs Monate (von November bis April). Während dieser Phase gibt es neben den Einzelgesprächen auch die Möglichkeit an Tagen der offenen Tür teilzunehmen, den Mentor einen Tag lang an die Hochschule zu begleiten, die gemeinsame Teilnahme an Interessentests etc.

Die Aufgabe der Mentoren ist es während des gesamten Prozesses der/dem potentiellen Studierenden ein „offenes Ohr“ zu bieten für Sorgen und Fragen in Hinblick auf die Studienwahl und bereits im Vorfeld Abläufe des Studienalltags an einer Fachhochschule zu verdeutlichen. Sie sind dazu angehalten, mit der/dem Mentee eine Liste der „Top-ten“ möglicher passender Studienfächer zu erstellen und diese so lange zu überarbeiten, zu überprüfen und auszutesten, bis am Ende des Mentoringprozesses nur noch ein möglicher Studiengang übrig bleibt.

Ende April (vor der Endexamensphase innerhalb der Schulen) sollte der/die Mentee nach Möglichkeit eine Studienwahl getroffen haben. Aber auch für Studierende, die sich bereits für ein Studienfach entschieden haben, kann ein solcher Studierendenmentor interessant sein. Denkbar sind die Unterstützung und Beratung in Hinblick auf studentisches Wohnen in Amsterdam, notwendige Versicherungen und das Regeln einer Studienfinanzierung (Beantragung der niederländischen Form des BAföG; Kredite für Studien- und Lebenshaltungskosten bei der Informatie Beheer Groep etc.).

Die Hogeschool sieht in dieser Art des Peer-Mentorings die Möglichkeit ihre Vision „des/der richtigen Studierenden an der richtigen Stelle“ noch ein bisschen besser umsetzen zu können und potentiellen Studienanfänger/-innen eine besondere und sehr persönliche Ergänzung in ihrem Studienwahlprozess bieten zu können.

3.3.3 Hogeschool van Amsterdam: Unterstützung für (chronisch) physisch oder psychisch eingeschränkte Studierende - Studentenmentoren

Neben dem Schüler/-innen-Mentoringprogramm insbesondere für Schüler/-innen mit Migrationshintergrund organisiert die Hogeschool van Amsterdam zusätzlich ein Mentoringprogramm für bereits immatrikulierte Studierende mit (chronischen) physischen oder auch psychischen Beeinträchtigungen, die sich ggf. negativ auf den Studienerfolg der betroffenen Personen auswirken könnten und ihnen im Studienalltag zu schaffen machen. Als Mentees sind hierbei bspw. Studierende mit Epilepsie, Diabetes, Schwerhörigkeit, starken visuellen Beeinträchtigungen, aber auch von Lese-Rechtschreib-Schwäche Betroffene oder Personen mit Angst- oder Konzentrationsstörungen angesprochen. In Ergänzung zu der Unterstützung durch die Studienberatung und die Studiendekanate können diese Studierenden auch auf einen Peer-Mentor zurückgreifen. Der Peer-Mentor wird durch das „Studentenmentoren Programm“ pro geleisteter Stunde bezahlt und soll vor allem praktische Unterstützung im Studienalltag bieten (bspw. das fehlerfreie Abtippen einer Hausarbeit, Informationssuche, Begleitung in die Bibliothek etc.). Dieses Mentoringangebot für Studierende mit einer physischen oder psychischen Einschränkung gilt zunächst für ein Jahr und die jeweiligen Mentoren stehen ihnen für ca. zwei Stunden pro Woche zur Verfügung. Die Mentoren erhalten (falls notwendig) Unterstützung und Begleitung durch die Organisator/-innen des Programms. Sie sollten jedoch generell über gute kommunikative Fähigkeiten, Ausdauer und ein Gefühl für Humor verfügen sowie möglichst Erfahrungen in der Begleitung von Studierenden mitbringen.

3.3.4 Haagse Hogeschool: Schüler/-innen-Mentoring - Talentontwikkeling

Das an der Haagse Hogeschool entwickelte Projekt „Talentontwikkeling“ wurde 2004 gegründet und umfasst unter anderem ein Peer-Mentoringprogramm für Schülerinnen und Schüler, die innerhalb ihrer Familien die ersten sind, die ein Studium an einer Hochschule anstreben (so genannte 1.-Generationsstudenten). Ähnlich wie an der Hogeschool van Amsterdam werden die Studieninteressierten auch hier in ihrem Studienwahlprozess durch Studierende der Hochschule unterstützt, da diese als die „Erfahrungs-Expert/-innen“ für Studienlaufbahnentscheidungen und die Bewältigung des Studienalltags gesehen werden. Die Haagse Hogeschool arbeitet in diesem Zusammenhang mit einer Anzahl von verschiedenen weiterführenden Schulen zusammen.

Die Studienmentoren stammen aus allen nur denkbaren Akademien der Hochschule. Die Studierenden können „Mentoring“ als ein Wahlfach innerhalb ihrer Ausbildung wählen und werden dafür mit drei ECTS-Punkten belohnt. Voraussetzung ist, dass sie zumindest die Propä-

deutlich abgeschlossen haben und selber erfolgreich studieren. Die Mentoren nehmen an Trainings und Workshops teil und lernen hier vor allem Coaching, Beratung sowie das Planen und Ausführen von Präsentationen. Die Haagse Hogeschool geht davon aus, dass dieses Wahlmodul nicht nur den Studieninteressierten eine adäquate und sehr persönliche Form der Beratung und Unterstützung bietet, sondern gleichzeitig ihren Studierenden den Aufbau von Kompetenzen ermöglicht, die sie innerhalb ihres Fachstudiums nicht ohne weiteres hätten erwerben können und somit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert.

Insgesamt werden jährlich rund 159 Schüler/-innen durch ca. 85 Mentoren begleitet. Die Haagse Hogeschool möchte die Zahl der Mentees und Mentoren jedoch in den kommenden Jahren noch deutlich erhöhen.

Abbildung 5: Ergebnisse und Ziele des Mentoringprogramms „Talentontwikkeling“²⁷

Resultaat 2004-2005	97 mentees	50 mentoren		2 havo-scholen 1 mbo- opleiding
Resultaat 2005-2006	167 mentees	103 mentoren + reservelijst	9 senior- mentoren	3 havo-scholen 4 mbo- opleidingen
Resultaat 2006-2007	250 mentees Realisatie 159 Alumni men- tees	125 mentoren Realisatie 85	12 senior- mentoren Realisatie: 3	3 havo-scholen 6 mbo- opleidingen Realisatie:4
Doel (Ziel) 2007-2008	250 mentees Alumni men- tees	125 mentoren	4 senior- mentoren	4 havo-scholen 8 mbo- opleidingen

Quelle: De Haagse Hogeschool powerpointpresentatie “Dream BIG reach HIGH. Verborgen talent in Den Haag“ 2006.

Auch innerhalb dieses Programms geht es darum, dass die Mentoren mit ihren Mentees an Tagen der offenen Tür und Probestudien-Tagen teilnehmen, mit ihnen Fragebögen zur Stu-

²⁷ Vgl. zur Veranschaulichung des niederländischen Schulsystems Anhang 1, S.58.

dienwahlentscheidung ausfüllen und sie in die eigenen Seminare mitnehmen. In den darüber hinaus etwa alle zwei Wochen stattfindenden persönlichen Gesprächen sollten sie Informationen bezüglich des gesamten Studienalltags und Studierendenlebens geben und den Schüler/-innen Unterstützung und ein offenes Ohr bieten. Eine Auftakt- und Schlusskonferenz sowie die Möglichkeit zu gemeinsamen Ausflügen runden das Programm ab.

Es scheint ein großer Bedarf an diesem Mentoringprojekt zu existieren, da die Schüler/-innen der teilnehmenden Schulen in der Endphase des so genannten *middelbaar beroepsonderwijs* (vgl. Anhang 1) noch nicht wissen, ob und was sie zukünftig studieren möchten. Gerade Schüler/-innen, die in ihrer häuslichen Umgebung in Bezug auf diese Fragen nur wenig Unterstützung bekommen können, haben ein Bedürfnis, sich durch einen Mentor in ihrem Studienwahlprozess begleiten zu lassen.

Eine weitere wichtige Zielsetzung des Programms „Talentontwikkeling“ ist die Beteiligung der Eltern bei der Entwicklung ihrer Kinder. Nach Einschätzung der Projektleitung sind immer noch zu viele Eltern nicht gut genug über die Möglichkeiten innerhalb des niederländischen Schul- und Ausbildungssystems informiert und können ihre Kinder daher nicht optimal in ihrem Entscheidungsprozess begleiten. Daher organisiert die Haagse Hogeschool spezielle Elterninformationstage. Darüber hinaus informieren Mentoringprojektmitarbeiter/-innen auch während der Elternabende an den teilnehmenden Schulen über das Projekt und seine Zielsetzungen. Diese relativ niedrig-schweligen Angebote werden von den Eltern gut besucht und positiv bewertet.

4. TANDEMplusIDEA –Möglichkeiten des grenzübergreifenden Mentorings oder: Anstatt eines Resümees

Die vorgestellten Mentoringprogramme an deutschen und niederländischen Hochschulen und Universitäten haben die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Mentoring im Hochschulbereich widergespiegelt. Dabei kann Mentoring unterschiedlich organisiert werden, wie zum Beispiel in One-to-One-Konzepten durch Tandems, die über eine Projektkoordination vermittelt und betreut werden. Oder es können Gruppen-Mentorings initiiert werden, bei denen ein Mentor mehrere Mentees gleichzeitig betreut. Bei Peer-Mentorings wird der Austausch innerhalb einer Gruppe von Gleichgesinnten angestoßen. Die Konzeptionen bieten unterschiedliche Vorteile. Dabei ist jeweils zu klären, welche inhaltlichen Zielsetzungen mit dem jeweiligen Mentoringprogramm vor Ort verbunden sind. Für einige Menteegruppen bietet sich bereits eine Vernetzung der Interessierten untereinander an, da sie sich gegenseitig beraten und unterstützen können. Für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Promovierende hingegen bietet sich ein Mentor mit Berufserfahrung an, der Ratschläge zum beruflichen Werdegang und der Karriere vor dem eigenen Erfahrungshintergrund geben kann. Bei der Thematisierung persönlicher Probleme scheint generell weniger ein Gruppen-Mentoring als vielmehr eine individuelle Tandemsituation sinnvoll.

Die häufigsten institutionellen Anknüpfungen von Mentoringprogrammen bestehen an deutschen Hochschulen über die Gleichstellungsbüros oder die zentrale Studienberatung. Dies spiegelt zum einen wider, dass Mentoring hauptsächlich als Möglichkeit für den gesteigerten Unterstützungsbedarf weiblicher Studierender und Promovierender genutzt wird. In den Studienbüros kann ferner das Beratungsangebot der Universität gebündelt werden und Interessierten zur Verfügung gestellt und transparent gemacht werden. Das Beispiel des Mentoring-Angebotes an der TU Dresden, welches an die Zentrale Studienberatung angeschlossen ist, stellt das einzige deutsche Beispiel in diesem Vergleich dar, das sich in seiner Konzeption bereits an beide Geschlechter richtet.

In den Niederlanden wird Mentoring fast nur im Bereich der Förderung weiblicher Wissenschaftskarrieren als Konzept der Frauenförderung genutzt. Eine Promovendinnenförderung existiert in dem Sinne nicht und auch die Gewinnung von Studentinnen für naturwissenschaftlich-technische Fächer ist weniger üblich. Es lässt sich vielmehr festhalten, dass der Begriff „Mentoring“ an den niederländischen Hochschulen weiter gefasst ist und in Hinblick auf die Zielgruppen diverser eingesetzt wird (z.B. existieren intensive Einarbeitungspraxen an Universitäten und Fachhochschulen, Mentoring kann integraler Bestandteil des Studiums sein, es können Migrant/-innen und explizit Bildungsbenachteiligte in den Fokus von Mentoringpro-

jekten genommen werden). Neben den Studiendekanaten sind daher Mentoringprogramme häufig auch innerhalb der so genannten P&O-Abteilungen (Personal und Organisation) organisatorisch angesiedelt.

In der Praxis hat sich in beiden Ländern jedoch bewährt, eine zentrale Koordinationseinheit einzurichten, die das Mentoring verwaltet und organisiert – unabhängig davon wo diese tatsächlich angesiedelt ist. Diese Einrichtung oder Person fungiert gleichzeitig als Informations- und Beratungsstelle und leistet damit wichtige Arbeit, um einen institutionellen Rahmen zu schaffen und gleichzeitig die Informationen und Erfahrungen des Mentorings zu sammeln, zu sichern und nach außen zu transferieren. Dadurch kann das Mentoringprogramm beworben und können potenzielle neue Mentees hinzugewonnen werden.

Letztlich spielen bei den Mentorings die Trägerschaft, die institutionelle Verankerung und die finanzielle Planung eine große Rolle, da diese Aspekte den Rahmen, die Möglichkeiten und die Ausrichtung der Angebote maßgeblich bestimmen. Alle hier dargestellten Programme, sind größtenteils bereits mehrere Jahre erfolgreich und haben sich in ihrer Umsetzung vor Ort bewährt.

Es ist bedauerlich, dass offensichtlich die sprachliche Schwelle zwischen Deutschland und den Niederlanden jedoch so hoch ist, dass die jeweiligen Projekte über die Landesgrenzen hinweg nichts von einander wissen und die über zum Teil bereits seit langer Zeit aufgebaute Kompetenz nicht miteinander teilen. So unterschiedlich die konzeptionellen Grundlagen zum Teil auch sein mögen, so interessant wäre unseres Erachtens der Austausch über die verschiedenen Hintergründe und Herangehensweisen.

Einen sehr erfreulichen großen Schritt in diese Richtung hat das 2007 unter der Leitung von Dr. Carmen Leicht-Scholten gegründete grenzüberschreitende Mentoringprojekt TANDEMplusIDEA zwischen den Universitäten RWTH Aachen, TU Delft, Imperial College London und der ETH Zürich gemacht. Assoziiertes Mitglied ist die ParisTech.

Alle vier teilnehmenden Universitäten lassen jeweils vier ihrer besten weiblichen Nachwuchswissenschaftlerinnen von diesem einjährigen Programm profitieren und ermöglichen ihnen die Teilnahme an zwei Netzwerktreffen (jeweils in Zürich und London), die Teilnahme an insgesamt acht Trainingstagen (in Aachen und Delft) und natürlich den intensiven Kontakt zu einem Mentor von einer der anderen drei teilnehmenden Universitäten. Ziel ist es, die jeweils 16 teilnehmenden Mentees in ihrer wissenschaftlichen Karriere zu fördern und sie auf die Übernahme einer Professur vorzubereiten. Es ist das erste grenzüberschreitende Mentoringprojekt überhaupt.

5. Übersicht über niederländische und flämische Literatur und Internetquellen zum Mentoring

Wir haben unsere Arbeit an diesem Projekt mit einer ausführlichen Literaturrecherche u.a. direkt in den Datenbanken niederländischer Universitäten und Hochschulen gestartet. Zu unserem Erstaunen scheint es hierzu jedoch wenig – zumindest öffentlich zugängliche – wissenschaftliche Literatur und empirische Studien zu geben. Das passt auch zu dem Befund, dass die hier dargestellten Projekte relativ jungen Datums sind. Mentoringprojekte an Schulen sind dahingegen in den Niederlanden weit verbreitet und auch recht gut dokumentiert.

Die Organisatorinnen und Organisatoren des jeweiligen Mentorings an den Universitäten und Hochschulen greifen daher für die Konzeption ihrer Programme nach eigenem Bekunden vor allem auf englischsprachige Literatur oder zum Teil auch niederländische Veröffentlichungen aus dem Bereich Coaching zurück. Deutschsprachige Literatur wird trotz der zum Teil guten Deutschkenntnisse offensichtlich nicht rezipiert und ist in den Bibliothekskatalogen der hier dargestellten Universitäten bzw. der Fachhochschule auch nicht auf aktuellem Niveau.

Nichtsdestotrotz soll an dieser Stelle eine Art Bibliographie aufgeführt werden von explizit niederländischer Literatur und (Internet-)Quellen, die durch die Interviewpartner/-innen als hilfreich für ihre Arbeit benannt wurden bzw. die von uns im Rahmen unserer Arbeit an diesem Projekt recherchiert werden konnten.

Literatur von niederländischen und flämischen Autor/-innen mit Bezug auf Mentoring:

Bakker-de Jong, M.; Mijland, I. (2005): Handboek voor elke mentor. Esch: Quirijn.

Fempowerment (www.fempowerment.nl)

Fiddelaers-Jaspers, M.J.M.; Zuylen, J.G.G. (1999): Mentoraat in het studiehuis: geïntegreerde leerlingen begeleiding in de tweede fase voor het voortgezet onderwijs. Tilburg: MesoConsult.

Flapper, Olaf (1994): Behoelijk begeleiden: het mentoraat aan de UT bekeken. Enschede: Projektgroep Onderwijskwaliteit.

Heijnen, J.H.C.; Kruse, L.J.M.; Raes, J.W.G. (2000): Mentoring. Apeldoorn: LSOP.

Kessels, J.W.M.; Smit, C.A.; Lazeron, A.H. (1994): Mentoring en Coaching. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Kennispunt mentoring: wegwijzer voor het onderwijs (www.mentoringwijzer.nl).

Katolieke Universiteit Leuven: VLIER werkgroep gelijke kansen. Equality Guide. HR Instruments for Equal Opportunities at Universities. Antwerpen/Apeldoorn: Garant. (http://www.kuleuven.be/diversiteit/publicaties/Equality_Guide_Basisboek_EN.pdf)

Meijers, F. (2005). Mentoring – Rhetoric, Myth and Reality. www.hihohiho.com/magazine/features/cafrevcilly.html

Snippe, J. (1997): Mentoraat in het hoger onderwijs. Een leidraad voor mentoren. Groningen: Wolters-Nordhoff.

Tuncer, B.; Kocaturk, T. (2000), *Woman in Academia- 'The Glas Ceiling'* (www.tudelft.nl).

Vries, J., de.; Webb, C.(2006): *Mentoring for gender equality and organizational change* (www.participatiealsprioriteit.nl).

Waagenaar, S.F.; Wilbers, F.P.B. (2000): Mentoring and the influence of learning styles. Master-thesis Universiteit Leiden.

Zanting, A. (2001): Mining the mentor's mind: the elicitation of mentor teachers' practical knowledge by prospective teachers. Leiden: Phd dissertation series 2001.

Zanting, A.; Verloop, N.; Vermunt, J.D. (2001): Student teachers' beliefs about mentoring and learning to teach during teaching practice. In: *British Journal of Educational Psychology* 71, p. 57-80.

Zanting, A.; Verloop, N.; Vermunt, J.D. (2003): Using interviews and concept maps to access mentor teachers' practical knowledge. In: *Higher Education* 46 (2), p. 195-214.

Literatuur, die zich niet expliciet op Mentoring, wohl aber auf Chancengleichheit in der niederländischen/flämischen Hochschullandschaft bezieht:

Benschop, Y.; Brouns, M. (2003): Crumbling Ivory Towers: Academic Organizing and its Gender Effects'. In: *Gender, Work and Organization*. Vol.10, No.2.

Benschop, Y.; Brouns, M.; Mescher, S.; Van Berkel, M. (2005): Fempowerment in opdracht van The Glass Gide, door de Nijmegen School of Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen. (www.fempowerment.nl).

Fischer, A.H.; Rodriguez Mosquera, P. (2000): Maculiniteit met een feminien gezicht : onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de doorstroming van vrouwen naar hogere functies. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De Gier, E. e.a. (2001): Wetenschap tussen roeping en beroep. Verslag van een verkennend onderzoek naar de (on)aantrekkelijkheid van een loopbaan in wetenschappelijk onderzoek. Amsterdam.

Halfslachtige wetenschap. Onderbenutting van vrouwelijk potentieel als existentieel probleem voor academia. Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid 43, Den Haag 2000.

Stichting De Beauvoir, (<http://www.stichtingdebeauvoir.nl>).

Van Haegendoren, M.; Valgaeren, E.; Noelanders, S. (2000): Gezocht: professor (v). Een onderzoek naar vrouwen in academia. Diepenbeek.

Literatur

- Allen, Tammy D.; Eby, Lillian T.; Lentz, Elizabeth; Lima, Lizzette; Poteet, Mark L. (2004): Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, p. 127-136.
- Arhén, Gunilla (1992): *Mentoring im Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armstrong, Steven J.; Allinson, Christopher; Hayes, John (2002): Formal Mentoring systems: an examination of the effects of Mentor/Protégé cognitive styles on the Mentoring Process. In: *Journal of Management Studies* Vol. 39, No. 8, p. 1111-1137.
- Asgodom, Sabine (2000): Kick für starke Frauen. Mentoring als strategische Personalentwicklung. Vortrag. www.zfbt.de/veroeffentlichungen/fachtagung-frauen-an-die-spitze/dokumente/asgodom.pdf, 17.08.2006; 14:50 Uhr.
- Bak, Bernd; Kersting, Petra; Richter, Barbara (Hrsg.) (2005): „Mit Frauen an die Spitze“ – Mentoring für Frauen in Kommunalverwaltungen in der Emscher-Lippe-Region. Schlussdokumentation/ Studieninstitut für kommunale Verwaltung Emscher-Lippe, Dorsten.
- Bardeleben, Renate von (Hrsg.) (2000): *Frauen in Kultur und Gesellschaft. Ausgewählte Beiträge der 2. Fachtagung Frauen-/Gender-Forschung in Rheinland-Pfalz*. Tübingen: Stauffenburg Verlag.
- Behnke, Andrea (2004): Mentoring – Modell mit Aufstiegschancen. Junge Frauen lernen von Führungskräften. www.unicum.de/beruf/b-05-01/ea5-0501.html, 14.08.2004, 12:14 Uhr.
- Blickle, Gerhard; Boujataoui, Mohamed (2005): Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Vol. 49, No. 1, S.1-11.

- Bosch, Aida; Daxenberger, Gabriele; Schramm, Simon (2003): Die Pilotphase des »Ariadne«-Programms – Evaluation von Mentoring an der Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen-Nürnberg
- Bouwman, Floor (2007): Onderzoek vrouwen in hogere WP functies. Universiteit van Tilburg: unveröffentlichtes Manuskript.
- CEWS- Center of Excellence Women and Science (2006): Peermentoring in außerschulischen Forschungseinrichtungen, Publ. Nr. 8. Bonn
- Dolff, Magarete; Hansen, Katrin (2002): Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Düsseldorf: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit NRW.
- Frey, Ulrike (2006): Mentoring als Unterstützung beim beruflichen Aufstieg. Die Erfolgsgeschichte eines Programms für weibliche Führungskräfte in Berlin. In: Innovative Verwaltung Nr. 4, S. 20-22.
- Gleichstellungsbüro der Universität Hannover (2002): Mentoring für Schülerinnen. Abschlussbericht. Hannover
- Haasen, Nele (2001): Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. München: Heyne Verlag.
- Haasen, Nele (2002): Mentoring für Frauen – Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung. In: Peters, Sibylle; Benschel, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Wiesbaden: Gabler (2. erw. Aufl.), S. 247-256.
- Haasen, Nele; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja: Cross-Mentoring-München: Gemeinsam erfolgreich! www.frauenhofer.de/fhg/Images/cross-mentoring_tcm5-8554.pdf; 17.08.06/13:30 Uhr
- Heinze, Christine (2002): Frauen auf Erfolgskurs. So kommen Sie weiter mit Mentoring. Freiburg/Basel/Wien: Herder spektrum.
- Hilb, Martin (1997): Management by Mentoring. Neuwied u.a.: Luchterhand.
- Hofmann-Lun, Irene; Schönfeld, Simone; Tschirner, Nadja (2000): Dokumentation zum Workshop „Mentoring für Frauen in Unternehmen“. München: Deutsches Jugendinstitut e.V..

- Kars, Ireen; Verbaas, Lidewey; Leferink, Marinke (2007): Onderzoek naar de effecten van de pilot Mentoring&Coaching. Het vergroten van de doorstroming van vrouwelijk wetenschappelijk personeel binnen de Universiteit van Utrecht.
- Kessels, Joseph W. M. (1997): Curriculum van een onderneming. Zeven functies om het leervermogen te versterken. In: Leenen, Hanni; Rosendaal, Bas; Zee, Hendrik van der (red.): Concurrenieren op deskundigheid. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samson BedrijfsInformatie, p.77-87.
- Kessels, Joseph W. M. (2001): Leeromgevingen voor kennisproductiviteit. In: Opleiding&Ontwikkeling Nr. 6, p. 19-23.
- Klees-Möller, Renate (2003): Meduse. Mentorinnennetwerk der Universität Duisburg-Essen. Im Duo zum Erfolg! Informationsbroschüre.
- Lakeverveld, Jaap van (2005): Het Corporate Curriculum. Onderzoek naar werk-leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn. Dissertation Universiteit Twente: Enschede.
- Lakerveld, Jaap van; Fischer, Dietlind (2007): Conditions for professional learning. MINT Mentoring in Teacher education. (<http://www.mint-mentor.net/>)
- Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulbeauftragter (2003): Mentoringprojekte für Frauen an niedersächsischen Hochschulen. Evaluation 2001-2003. Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur.
- Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (2008): Mentoring und Training. MUT- Programm 2008. Zur berufsbegleitenden Unterstützung und Förderung von hochqualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Löther, Andrea (2003). Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft. CEWS-Beiträge. Nr.1. Frauen in Wissenschaft und Forschung. Bielefeld, S.9-28
- Müller-Prottschka, Brigitte; Brutscher, Michaela (2003): Frauen in Führung. Mentoring im Ostallgäu. In: Leader forum Nr. 2, S. 26-27.
- Neunhäuser-Metternich, Sylvia; Hummerich, Merle (2000): Das Ada-Lovelace-Projekt: Ein Netzwerk zur Gewinnung von Frauen für technisch-naturwissenschaftliche Studiengänge. In: Bardeleben, Renate von (Hrsg.): Frauen in Kultur und Gesellschaft. Ausgewählte Beiträge der 2. Fachtagung Frauen-/Gender-Forschung in Rheinland-Pfalz. Tübingen: Stauffenburg Verlag. S.565-572.
- Neuhäuser-Metternich, Sylvia (2005): Schulische Berufs- und Lebensplanung mit Mentoring. In: Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen und Landesinstitut für Schule (LfS) (2005): Schule im Gender Mainstream, Denkanstöße - Erfahrungen - Perspektiven, S. 189-193.

- Nienhaus, Doris; Pannatier, Gael; Töngi, Claudia (Hrsg.) (2005): Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung. Bern/Wettingen: eFeF-Verlag.
- Nöbauer, Herta; Genetti, Evi; Schlögl, Waltraud (eds.) (2005): Mentoring for Women Academics and Scientists. Questioning Structural and Cultural Change in Academia. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur:Wien.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company. New York und Oxford: Oxford University Press.
- Peters, Sybille; Schmicker, Sonja; Weinert, Sybille (Hrsg.) (2004): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Ragins, Belle Rose; Scandura Terri A. (1999): Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. In: Journal of Organizational Behavior, 20, p.493-509.
- Schell-Kiehl, Ines (2004a): Mentoring. Lernen aus Erfahrung – eine empirische Analyse. In: Schlüter, Anne; Schell-Kiehl, Ines (2004): Erfahrung mit Biographien. Tagungsdokumentation der Duisburger Tagungen zum Thema „Erfahrung mit Biographien“. Bielefeld: wbv, S. 78-105.
- Schell-Kiehl, Ines (2004b): Mentoringprozesse in biographischer Perspektive. In: Der pädagogische Blick. Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis in pädagogischen Berufen. Jg. 12; Heft 4, S. 241-243.
- Schell-Kiehl, Ines (2005): Zeit für Mentoring?! Zum Umgang mit Zeit in weiblichen Karrierebiographien am Beispiel von qualitativen Interviews mit Mentorinnen. In: Schlüter, Anne (Hrsg.): „In der Zeit sein...“ Beiträge zur Biographieforschung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: wbv, S. 123-146.
- Schell-Kiehl, Ines (2006): Mentoringprozesse in biographischer Perspektive. Ergebnisse qualitativer Interviews mit Mentorinnen. In: Schlüter, Anne (Hrsg.): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrung – biographisches Lernen. Leverkusen und Opladen: Barbara Budrich, S. 128-141.
- Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld: wbv.
- Schlüter, Anne (1999): Vorbilder haben (k)ein Geschlecht: Frauenbildung im Generationenverhältnis. In: Kilian, Eveline / Komfort-Hein, Susanne (Hrsg.): GeNarrationen. Variationen zum Verhältnis von Generation und Geschlecht. Tübingen, S.130-153.
- Schwedas, Silvana (2005): Mentoring als Beratungsangebot zur Unterstützung von Studienwahlprozessen. Schriftenreihe der Zentralen Studienberatung der TU Dresden. Dresden.

Senge, Peter (1998): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta (6. Aufl.).

Segerman-Peck, Lily M. (1994): Frauen fördern Frauen: Netzwerke und Mentorinnen – ein Leitfaden für den Weg nach oben. Frankfurt am Main u.a.: Campus Verlag.

Sonntag, Karlheinz (1996): Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.

Stöger, Heidrun (2007). Online-Mentoring: Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten. Vortrag auf dem doIT-regional Kongress. Ulm.

Tenzer, Eva (2005): Unterstützung für die Bilderbuch-Karriere. Frankfurter Rundschau 22.10.2005, S. 25.

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg-Essen (ZfH) (2006): Cross-Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen. In: Geschäftsbericht 2005-2006. Duisburg-Essen, S.42-45

Verzeichnis der Abbildungen

Deckblatt: VLIR werkgroep gelijke kansen. Equality Guide. 2005.

Abbildung 1: Mentoringprogramm an der TU Dresden 15

Abbildung 2: Mentoring³-Programm in Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen..... 21

Abbildung 3: Weibliches wissenschaftliches Personal nach Funktion an der Universität Utrecht im Studienjahr 2006/2007 31

Abbildung 4: Vergleich der Anzahl weiblicher und männlicher Wissenschaftler/-innen (Zeitpunkt: 31.12.2005)..... 33

Abbildung 5: Ergebnisse und Ziele des Mentoringprogramms „Talentontwikkeling“ 44

Verzeichnis der verwendeten Internetquellen

Eberhard-Karls-Universität Tübingen:

http://www.uni-tuebingen.de/uni/qbf/massnahmen/mas_pem.html

Eumentnetzwerk:

<http://eument-net.gendercampus.ch/about/default.aspx>

Fachhochschule Koblenz, Standort Remagen:

www.ada-lovelace.com

Fachhochschule Osnabrück, Mentoringprogramm Komet:

<http://www.fh-osnabrueck.de/mentoring.html>

Fachhochschule Osnabrück, Mentoringprojekt Educhainment:

<http://zentrum.virtuos.uos.de/wikifarm/fields/educhainment/field.php/Educhainment/>

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg:

<http://www.mentoring-tech-nat.uni-erlangen.de/>

Forum Mentoring e.V.:

<http://www.forum-mentoring.de>

Haagse Hogeschool:

www.hhs.nl

Hogeschool van Amsterdam:

www.sz.hva.nl

Katolieke Universiteit Leuven:

http://www.kuleuven.be/ck/2007_08/01/ck19-01-diversiteit.php

<http://www.kuleuven.be/diversiteit/publicaties/index.html>

Leibniz-Universität Hannover:

<http://www.gsb.uni-hannover.de/>

Max-Planck-Institut, Mentoringprogramm Minerva femmenet:

<http://www.mpg.de/arbeitenMPG/chancengleichheit/mentoring/index.html>

Ruhr-Universität Bochum, Technische Universität Dortmund, Universität Duisburg-Essen:

www.mentoring-hoch3.de

Saxion Hogeschool Enschede:

www.saxion.nl

Spiegelbeeld:

<http://www.spiegelbeeld.net>

Stichting De Beauvoir:

www.stichtingdebeauvoir.nl

TandemplusIDEA:

<http://www.idealeague.org>

Technische Universität Dresden:

http://tu-dresden.de/studium/beratung/uebergang_schule_hochschule/mentoren

Universität Konstanz, Exzellenzcluster:

<http://www.exc16.de/cms/>

Universiteit Leiden:

<http://www.fsw.leidenuniv.nl/studenten/scriptie-atelier.jsp>

Universität Stuttgart, Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG):

http://www.lakog.uni-stuttgart.de/menue_links/lakog_startseite/index.html

Universität Stuttgart, MuT-Mentoring und Training:

http://www.lakog.uni-stuttgart.de/menue_links/mut_mentoring_und_training/index.html

Universiteit Tilburg:

<http://www.uvt.nl/>

Universiteit Twente:

<http://www.utwente.nl>

<http://weblx030.civ.utwente.nl/ffnt/>

<http://www.utwente.nl/ffnt/>

http://www.utwente.nl/disc/nieuws/mentoring_mbo/UT-mentor.doc/

<http://www.utwente.nl/ffnt/news/spiegelbeeld.doc/>

http://www.utwente.nl/pao/info_voor/medewerkers/div/instroom_vrouwen.pdf

Universiteit Utrecht:

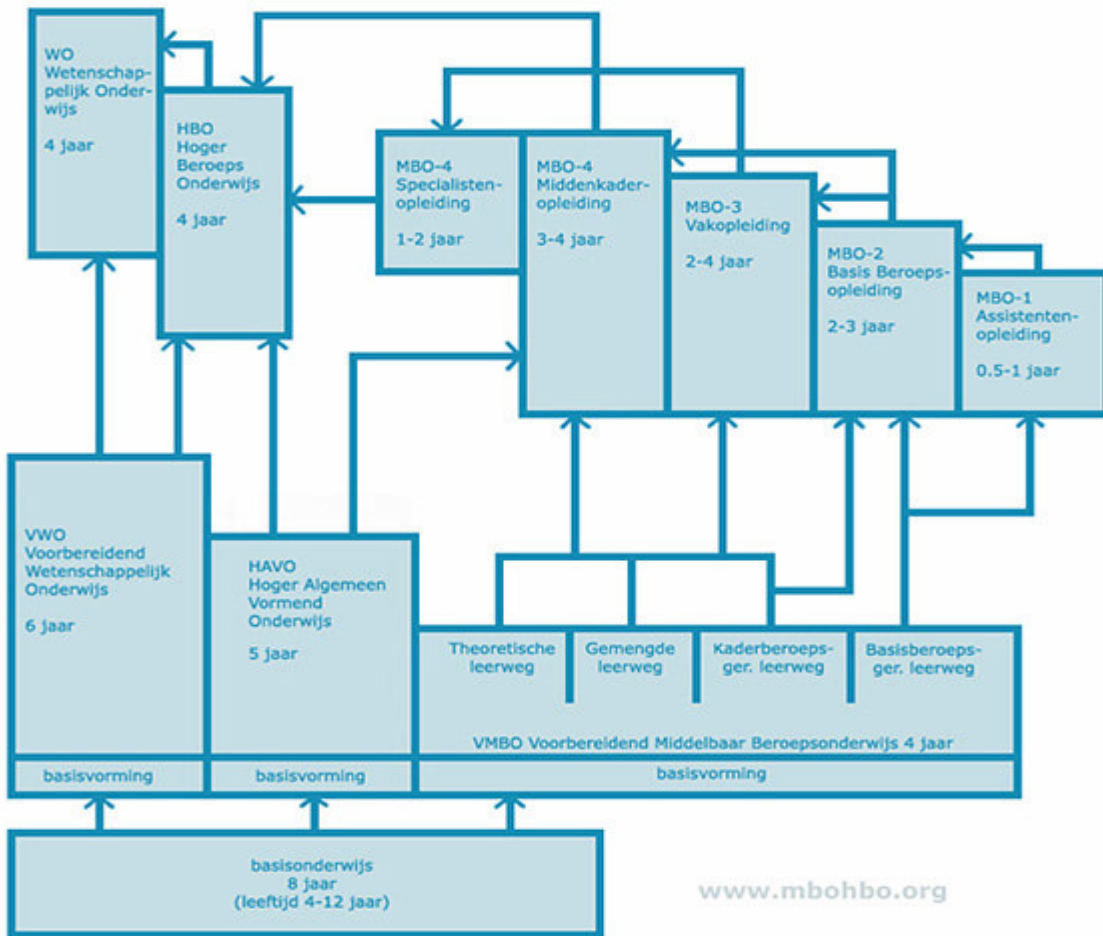
<http://www.masters.uu.nl>

Vrije Universiteit Amsterdam:

<http://www.few.vu.nl/onderwijs/masters/cs/mentoring.html>

Anhang

1. Das Niederländische Unterrichtssystem



Bildungssystem Niederlande

