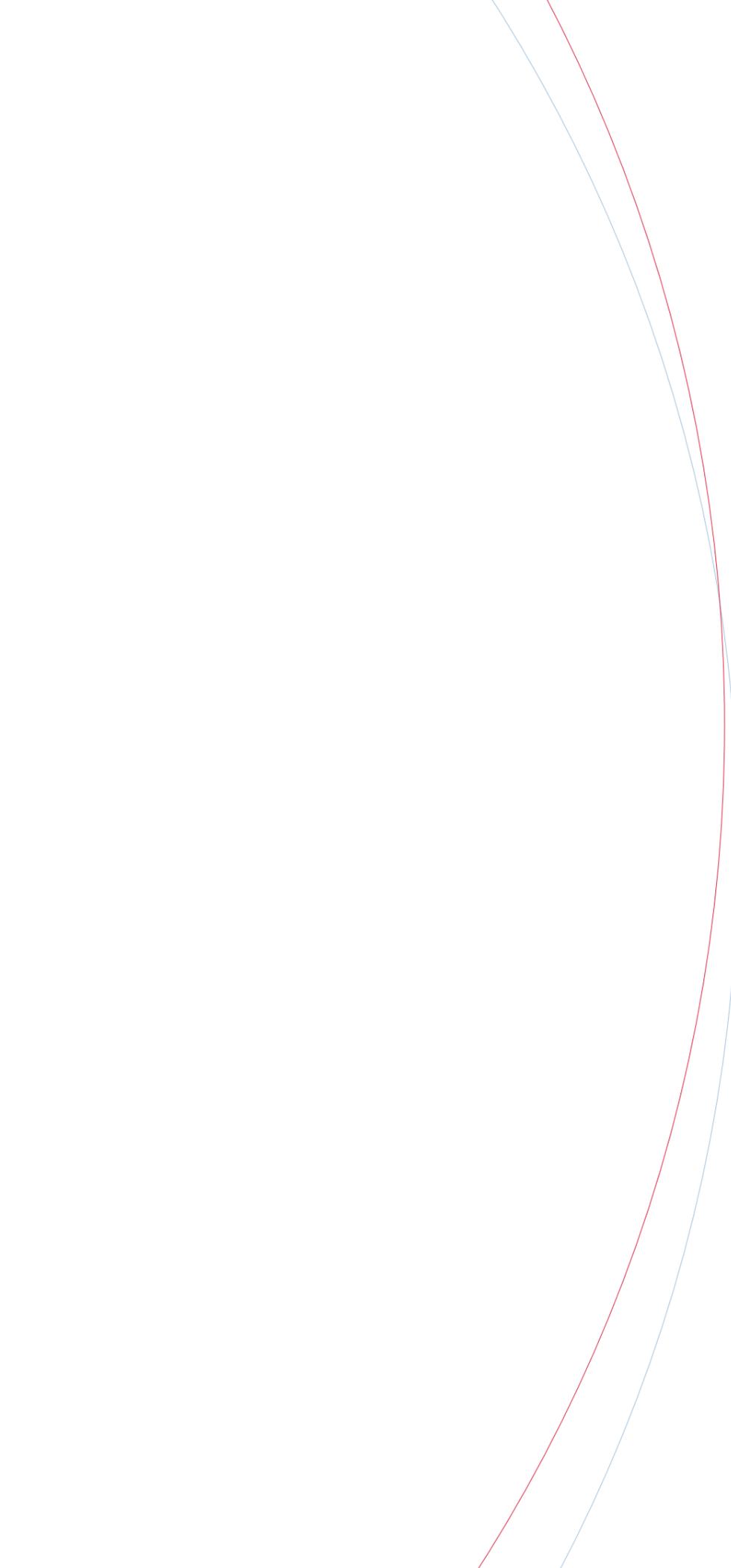


plan *m*

Mentoring für Natur- und
Technikwissenschaftlerinnen
2004 – 2006

Evaluation

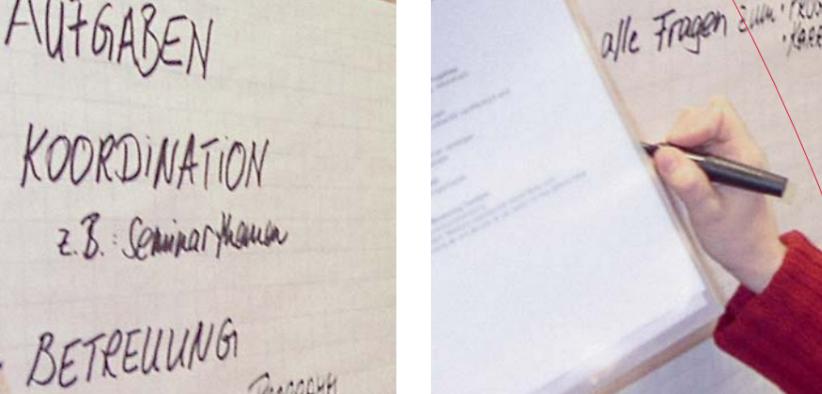




plan *em*
Mentoring für Natur- und
Technikwissenschaftlerinnen
2004 – 2006

Evaluation





Impressum

Universität Bremen

Arbeitsstelle Chancengleichheit

Arbeitsstelle Chancengleichheit
GW2
Bibliothekstraße
28359 Bremen

Kontakt:

Susanne Abeld, Projektkoordination
Tel: 0421 – 218 – 7130
Fax: 0421 – 218 – 2174
E-Mail: chanceng4@uni-bremen.de
www.chancengleichheit.uni-bremen.de

Gestaltung:

Büro 7, Bremen

Druck:

merlin druckerei, Bremen

Bildnachweis:

Julia Beier: U1, S. 6, 8, 11, 12, 18, 22
Universität Bremen: S. 4, 14, 21, 25, 26, 29
Harald Rehling: S. 17
GfG, Gruppe für Gestaltung: S. 28 re., 29 re.

Bremen, Mai 2007

Inhalt

Vorwort, Gerd-Rüdiger Kück	7
1. plan m – Ein Instrument geschlechtergerechter Personalentwicklung, Anneliese Niehoff	9
2. plan m Mentoring für Natur- und Technikwissenschaftlerinnen, Susanne Abeld	
2.1. Das Konzept	13
2.2. Daten und Ablauf	14
2.3. Mentees und MentorInnen	16
2.4. Das Seminarprogramm	18
3. Evaluation, Susanne Abeld	
3.1. Ziele der internen Evaluation	21
3.2. Evaluationsmethoden	21
3.3. Effekte der Professionalisierung im Karrieremanagement	22
3.4. Effekte des Mentorings	24
3.5. Effekte der <i>peer-group</i> und des <i>plan m</i> Netzwerkes	26
3.6. Nutzen für MentorInnen	28
3.7. Zusammenfassung	30
3.8. Ausblick	31
Anhang: Fragebogen	32



**Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser,**

ich freue mich sehr, Ihnen den Abschlussbericht von *plan m*, dem Mentoringprogramm für Natur- und Technikwissenschaftlerinnen mit dem Berufsziel Professur vorstellen zu dürfen. Damit erhalten Sie die Gelegenheit, sich ein differenziertes Bild von den Auswirkungen und insbesondere dem Nutzen des Projektes machen zu können.

Ein Professorinnenanteil von 20% wie in der Universität Bremen verhilft uns zwar bundesweit zu einem Spitzenplatz im gleichstellungspolitischen Ranking. Zufrieden stellen können uns die sinkenden Frauenanteile vom Studienabschluss bis hin zur Professur allerdings nicht. Die Universität Bremen will und kann es sich nicht leisten, auf die Kompetenzen und Potenziale eines großen Teils der Wissenschaftlerinnen zu verzichten. Deshalb haben wir mit verschiedensten Aktivitäten auf die Schieflage im Geschlechterverhältnis reagiert. Wir haben die leistungsbezogene Mittelvergabe mit einem Indikator Frauenförderung eingeführt. Wir behalten auch nach dem Ende des Hochschulwissenschaftsprogramms die finanzielle Förderung von Wissenschaftlerinnen bei. Wir setzen uns für eine Rahmenzielvereinbarung in der Promotionsbetreuung ein, die auch auf eine geschlechtergerechtere Nachwuchsförderung abzielt. Und wir verändern die Regeln für das Berufungsverfahren mit der erklärten Absicht, deutlich mehr Frauen berufen zu wollen. Außerdem engagieren wir uns vielfältig, um die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Arbeit und Kinderbetreuung zu verbessern.

plan m ist ein gezieltes Nachwuchsförderprogramm für exzellente Wissenschaftlerinnen mit dem Ziel, Frauen für eine Wissenschaftslaufbahn zu gewinnen. Wir halten es für einen weiteren sehr gelungenen Ansatz, das Leitziel Geschlechtergerechtigkeit umzusetzen. Die Synthese aus Personalentwicklung und Geschlechterpolitik erscheint uns

viel versprechend. Mit Berufungstrainings für Wissenschaftlerinnen, Karriereentwicklungsworkshops, der Förderung von Peermentoring-Initiativen unter Wissenschaftlerinnen und dem *plan m* Folgeprogramm für Geistes- und Sozialwissenschaftlerinnen ab Januar 2007 bauen wir diese Aktivitäten weiter aus.

Wir sind gespannt darauf, welche Erfahrungen in der zweiten Mentoring-Gruppe gemacht werden. Als besondere Chance begreifen wir es, mit allen bei *plan m* engagierten WissenschaftlerInnen ein Netzwerk aufzubauen, so dass über das Programm hinaus kollegiale Beratung und fachlicher Austausch fortbestehen können.

Ein gelungenes Konzept ist die eine Seite, engagierte AkteurInnen die andere: Die beteiligten Mentees und MentorInnen haben *plan m* mit Leben gefüllt. Sie haben sich in einen Lernprozess begeben, ihr Wissen geteilt und viel Zeit investiert. Insbesondere den ProfessorInnen möchte ich meinen Dank aussprechen, die sich trotz übervoller Terminkalender und eigener Betreuungsaufgaben auf die Mentoringarbeit eingelassen haben. Danken möchte ich an dieser Stelle auch den Mitarbeiterinnen der Arbeitsstelle Chancengleichheit, Anneliese Niehoff und Susanne Abeld, die sowohl mit ihren konzeptionellen Überlegungen als auch mit ihrem großen Engagement in der Durchführungsphase den positiven Verlauf dieses für die Universität Bremen neuen Modells haben erreichen können. Und nicht zuletzt gilt mein Dank der Wolfgang-Ritter-Stiftung, die mit ihrer Bereitschaft, ein solches Förderinstrument für Wissenschaftlerinnen finanziell zu unterstützen, einen großen Anteil am Gelingen hat.

Gerd-Rüdiger Kück
Kanzler der Universität Bremen



plan m – Ein Instrument geschlechtergerechter Personalentwicklung

> 1

Szenen aus dem universitären Alltag:

- Als Naturwissenschaftlerin findet sie sich häufig als einzige Frau in Arbeitsgruppen, auf Podien und in Hochschulgremien wieder. Ein Teil von ihr bleibt in der Arbeit fremd und unsichtbar.
- Für die Aufrechterhaltung des Lehrbetriebs stellt eine Postdoc ihre wissenschaftlichen Ambitionen zurück. Das Zutrauen zur eigenen Forschungskompetenz und die Hoffnung, bald berufsfähig zu sein, schwinden. Ihre männlichen Kollegen engagieren sich sehr viel weniger in der Lehre.
- Eine wissenschaftliche Mitarbeiterin teilt sich das Büro mit einem Promotionskollegen. Er wird vom gemeinsamen Professor aufgefordert, seine Forschungsergebnisse auf Tagungen und in Fachzeitschriften zu präsentieren. Dort wird er den wichtigsten Größen der *scientific community* vorgestellt. Die eigene Arbeit wird freundlich passiv begleitet: „Die kommt schon, wenn sie was braucht.“

80 % der heutigen ProfessorInnen haben im Rahmen der WIKA-Studie der Universität Münster¹ angegeben, durch einen Mentor oder eine Mentorin gefördert und eingeführt worden zu sein. Sie begreifen die informelle Unterstützung als zentral für ihren Karriereweg. Dieser unregelmäßige Anteil in der Qualifikation kommt Wissenschaftlern sehr viel stärker zu Gute als ihren Kolleginnen. Was macht diese gewachsene und durch kein Personalentwicklungsprogramm initiierte Mentoring-Beziehung zwischen dem Meister (oder den wenigen Meisterinnen) und dem Schüler (der Schülerin) so wertvoll für die wissenschaftliche Karriere? Der Nachwuchswissenschaftler wird über seinen Betreuer in die *old-boys* Netzwerke der jeweiligen *scientific community* eingeführt. Über dessen Fürsprache erhält er mehr Aufmerksamkeit in Berufungsverfahren, bei Begutachtungen oder renom-

mierten Fachzeitschriften. Über seinen Mentor wird er offensiv für eine Promotionsstelle angeworben, auf attraktive Stellen lanciert, in interessante Forschungsprojekte eingebunden, aufgefordert, sich auf eine Professur zu bewerben oder erhält wertvolle Hintergrundinformationen für anstehende Bewerbungsverfahren. Er wird auf Tagungen mitgenommen und erhält dort eine Bühne für die Präsentation der eigenen Leistungen.

Die selbstverständliche unregelmäßige Weitergabe von informellem Wissen über die Selbstpräsentation in der *scientific community*, zum Beispiel im Sinne der Empfehlungen für erfolgreiche Publikationsstrategien, sind ebenfalls ein zentrales kaum zu überschätzendes Pfund einer Mentor-Mentee-Beziehung. Auch die Auseinandersetzungen mit der möglichen Übernahme von karriererelevanten Funktionen in Hochschulgremien und der Bewegung auf dem Parkett der Hochschulpolitik spielen eine große Rolle. Ganz nebenbei erfährt der Zögling darüber hinaus viel über den Führungsstil seines Professors, über sein Verhalten als Vorgesetzter sowie über seinen Umgang mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Wertvolle Einblicke, die den eigenen Habitus und die eigenen Kompetenzen als Führungspersönlichkeit langsam herauschälen helfen.

Die Kultur des Förderns und Forderns geht einher mit einer Wertschätzung der eigenen Arbeitsleistung und der Motivation für die weiteren Karriereschritte. Das Wissen um das Geschlecht der NachwuchswissenschaftlerIn beeinflusst – häufig unbewusst – die Bewertung und Wahrnehmung durch den Betreuer/die Betreuerin. Die Vorstellung von Exzellenz ist geschlechtlich eingefärbt im Sinne männlicher Wissenschaftsleitbilder. Männliche Wissenschaftler erhalten oft einen Vertrauensvorschuss (*male bonus*) und einen höheren Grad an Aufmerksamkeit als ihre Kolleginnen².

Verzahnt mit diesen Faktoren ist die Vorbildfunktion des Mentors. NachwuchswissenschaftlerInnen orientieren sich an ihrem Professor mit der Frage, ob sie dessen Weg auch gehen und seinen Stil

¹ Projekt Wissenschaftskarriere, Institut für Politikwissenschaft, Münster (Hg.) 2004: *Karrierewege von Professorinnen an Hochschulen in Deutschland, Münster.*

übernehmen könnten. Die Identifikation mit dem bereits erfolgreichen Mentor fällt im Rahmen gleichgeschlechtlicher Förderbeziehungen sehr viel leichter. Der Preis ist allerdings oft sehr hoch: große Selbstausschöpfung, ein 300 %iger-Einsatz, einsam und genial seinem Ruf folgend, bei schlechter Bezahlung und unter Inkaufnahme langfristiger personaler Abhängigkeiten.

Das Leitbild von Wissenschaft suggeriert Neutralität, Objektivität und das reine Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz. Mit diesem verzerrten Bild werden die hochgradig subjektiven außerwissenschaftlichen Ein- und Ausgrenzungsprozesse in Forschung und Lehre ausgeblendet. Insbesondere die fehlende Einbindung vieler Wissenschaftlerinnen in ihre jeweiligen *scientific communities* und das latent geringere Engagement der BetreuerInnen und Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeiterinnen erschweren die Karriere auf oft kaum wahrnehmbare Weise. Eine Fülle kleiner Benachteiligungen, Abwertungen und Nicht-Wahrnehmungen führt bei vielen erfolgversprechenden Frauen zu einem langsamen *cooling-out*³. Häufig daraus resultierende Konsequenzen sind die Annahme, nicht für eine wissenschaftliche Karriere geeignet zu sein oder die Entscheidung, nicht weiter in der Wissenschaft arbeiten zu wollen. Tradierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilungen und Rollenzuschreibungen sowie fehlende Rollenvorbilder von Frauen in Führungspositionen verstärken die Ernüchterungs- und Ausgrenzungsprozesse von Wissenschaftlerinnen.

Es wundert also nicht, dass der Frauenanteil an WissenschaftlerInnen vom Abschluss des Studiums bis hin zur W2/W3-Professur stark abnimmt. Insbesondere die Übergänge vom Studienabschluss zur Promotionsphase, von dort zum Postdoc und dann zur Professur sind aus frauenpolitischer Sicht prekär. Der Frauenanteil sinkt kontinuierlich. Von 49,5 % Hochschulabsolventinnen werden 14,3 % Professorinnen (www.cews.org, Zahlen im Bundesdurchschnitt, 2005). An der Universität Bremen

verlaufen die Zahlen bei den Natur- und TechnikwissenschaftlerInnen von 33 % Studentinnenanteil über 21 % im wissenschaftlichen Mittelbau bis zu einem Professorinnenanteil von nur 12 %.

Gegen diese *leaky pipeline* im Wissenschaftssystem aktiv zu sein, ist eine Frage der Geschlechtergerechtigkeit, eine Frage wissenschaftlicher Qualität sowie des sorgsamsten Umgangs mit Ressourcen. *plan m*, das Mentoringprogramm für Natur- und Technikwissenschaftlerinnen mit dem Berufsziel Professur, setzt an den informellen Förderbeziehungen und an der (Wissenschaftlerinnen oft fehlenden) Einführung in die *scientific communities* an. Wir wollen mit diesem Angebot der strukturellen Benachteiligung von Wissenschaftlerinnen entgegen wirken. *plan m* fördert ausdrücklich Förderbeziehungen zwischen ProfessorInnen und Wissenschaftlerinnen. *plan m* kombiniert dabei gleichstellungspolitische und personalentwicklungspolitische Elemente. Das Programm basiert auf einem personenbezogenen und prozessorientierten Ansatz, der Förderbeziehungen etabliert, Netzwerkbildungen betreibt und die Institution Hochschule mit ihren Ausgrenzungsprozessen kritisch reflektiert. Wir gehen davon aus, dass diese Kombination die Zielklärungsprozesse und Kompetenzentwicklung der Mentees voranbringt, mehr Frauen für einen Karriereweg in der Wissenschaft motiviert und darüber hinaus die Institution selbst für ihre Ausgrenzungsmechanismen sensibilisiert.

Die Zielgruppe ist bewusst auf Frauen eingeschränkt, um insbesondere das Querschnittsthema „Wissenschaftskultur und Geschlecht“ auch erfahrungsbasiert bearbeiten zu können. Frauen machen in der Hochschule strukturell andere Erfahrungen als ihre männlichen Kollegen. Die entlastende Entdeckung „Es geht nicht nur mir so“ entschärft außerdem Selbstvorwürfe und setzt Handlungspotenziale frei.

Wir haben uns bewusst für die sehr eingeschränkte Zielgruppe der Natur- und Technikwissenschaftlerinnen mit dem Berufsziel Professur entschieden, um einen Beitrag aus der Institution Hochschule für die Institution Hochschule zu leisten. Denn das Phänomen *leaky pipeline* lässt vermuten, dass Frauen eher als Männer von einer Wissenschaftskarriere in andere Berufszweige „weggefördert“ werden. Da die Fachkulturen an den Universitäten sehr divers sind, schien uns eine Konzentration auf die Fächer, in denen Frauen vom Studienbeginn an marginalisiert sind, eine lohnenswerte Zuspitzung. Gerade dem alltäglichen Erleben der relativen Fremdheit vieler Natur- und Technikwissenschaftlerinnen „allein unter Männern“ konnten wir mit den Vernetzungsangeboten wertvolle Erfahrungen entgegen setzen. Gleichzeitig hielten wir es für sinnvoll, die Seminare und Begegnungen möglichst fachspezifisch ausrichten zu können, um so die Chance zu erhöhen, konkret nützliches karriererelevantes Wissen zu erlangen.

Die Rückmeldungen der Beteiligten als auch von Dritten („So etwas brauchen wir auch!“) zeigen, dass der Ansatz aus persönlichem Lernen und institutionellem Reflektieren, die Zusammenführung von Wissenschaftlerinnen in ähnlicher Lage als auch mit erfahrenen ProfessorInnen vielfältige positive Wirkungen zeigt. Beispielhaft genannt seien hier gefestigte Berufsziele, eine deutlich gestiegene Arbeitsmotivation und konkrete Stellenverbesserungen. Die detaillierten Einschätzungen und Entwicklungen der beteiligten Mentees und MentorInnen finden Sie anschaulich in unserem Abschlussbericht wieder. Ich freue mich darauf, Ihnen nun die Auswertung von Susanne Abeld vorstellen zu dürfen und wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

Anneliese Niehoff
Arbeitsstelle Chancengleichheit,
Projektleitung *plan m*

² Wenneras, Christine; Wold, Agnes 1997: Nepotism and Sexism in Peer Review. In: Nature vol. 22, 341-343. European Commission (Hg.) 2004: EUR – Gender and Excellence in the Making.

³ Maurer, Elisabeth; Ulmi, Marianne 2005: Geschlechterdifferenz und Nachwuchsförderung in der Wissenschaft, Zürich.





plan m Mentoring für Natur- und Technikwissenschaftlerinnen

2.1. Das Konzept

Vor dem Hintergrund der strukturellen Karrierehindernisse für Frauen in der Wissenschaft hat die Arbeitsstelle Chancengleichheit das Nachwuchsförderprogramm „plan m Mentoring für Natur- und Technikwissenschaftlerinnen“ entwickelt und von Januar 2004 bis Juli 2006 durchgeführt. Der Fokus lag dabei auf der Professionalisierung der Forscherinnen für ein Karrieremanagement in der Wissenschaft.

Die Wissenschaft hat ihre eigene „Karrierekultur“; d. h. der Aufstieg zur Professur ist durch bestimmte formale Strukturen wie Hierarchien, Personalstellen, Finanzen und Hochschulgesetze reglementiert und durch informelle, genderspezifische Praxen wie Mentoring, Networking, Anerkennungs- und Ausgrenzungsprozesse geprägt. Karrierestrategien wie die Sichtbarkeit in der *scientific community*, hohe Publikationsraten, ausgefeilte Wissenschaftsprofile und Drittmittelinwerbung sind für die Wissenschaft markant. Die eigene Karriere in der Wissenschaft zu managen bedeutet, in diesem Feld mit seinen eigenen formalen Strukturen, den genderspezifischen informellen Spielregeln und Wertvorstellungen die Laufbahn in einem kontinuierlichen Prozess zu planen, zu realisieren und immer wieder zu überprüfen. Dabei werden die eigene Motivation, die persönlichen Fähigkeiten und Lebensentwürfe mit einbezogen und es kommt zu einem stetigen Austarieren der individuellen Interessen und Bedürfnisse mit den Anforderungen und Werten der Wissenschaftsorganisation. Karriere „machen“ resultiert dementsprechend nicht allein aus der fachlichen Leistung, sondern ist ein interaktiver Prozess, der aktiv gestaltet wird und der einer eigenen Qualifikation bedarf.

Die Programm-Struktur

Genau hier setzt *plan m* an. Nachwuchswissenschaftlerinnen für ein Karrieremanagement zu

professionalisieren heißt, ihnen einen individuellen Lern- und Entwicklungsprozess in Hinblick auf ihre Laufbahngestaltung zu ermöglichen. Es heißt auch, Förderstrukturen zu etablieren und einen Rahmen zu schaffen, in dem Wissenschaftlerinnen voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen können. Deshalb wurde *plan m* mit 4 Modulen – *one-to-one* Mentoring, Seminarprogramm, Networking und *peer-group* – so angelegt, dass jede Mentee über die Aneignung von karrierespezifischem Wissen und Handlungskompetenzen hinaus eine Förderbeziehung zu einer Professorin/einem Professor aufbauen und ihre Einbindung in die *scientific community* und andere berufliche Netzwerke verbessern konnte. Die Module verliefen parallel, korrespondierten miteinander und werden im Folgenden dargestellt.

One-to-one Mentoring

In dem *one-to-one* Mentoring wurde eine Nachwuchswissenschaftlerin (Mentee) von einer Professorin oder einem Professor (MentorIn) über 12 Monate in ihrer wissenschaftlichen Laufbahngestaltung beraten. Die MentorInnen gaben dabei ihr persönliches Erfahrungswissen, das sie selbst auf ihrem Karriereweg gesammelt haben, an die Nachwuchsforscherin weiter. So entstand ein Wissenstransfer von informellem ExpertInnen-Knowhow, der bisher in der formalen Ausbildung von WissenschaftlerInnen kaum praktiziert wird. Der Beratungsprozess gliederte sich dabei in mehrere Phasen. Zu Beginn wurden Karriere- und Programmziele definiert und Strategien, mit denen diese erreicht werden sollten, entwickelt (Planung). Ihre Umsetzung im Alltag (Realisierung) und das Gelingen wurden im weiteren Programmverlauf stetig überprüft (Controlling), bei Bedarf neu entworfen und wieder überprüft, so dass eine kontinuierliche Steuerung der Karriereaktivitäten stattfand.

Für die meisten MentorInnen ging die Begleitung der Mentee mit einem intensiven Reflexionsprozess des eigenen Karriereverlaufs und ihrer Führungsrolle einher. Die darüber ermöglichte Sensibilisierung für die Situation von Frauen in der Wissenschaft war in der Programmkonzeption vorgesehen und der Anstoß zu einer kulturellen Veränderung in der Wissenschaftsorganisation intendiert. Außerdem bestand für die ProfessorInnen das Angebot, in Workshops, in denen die Mentoring-Arbeit von Expertinnen begleitet wurde, neue Führungsinstrumente zu erwerben und ihre Leitungskompetenzen auszubauen. So profitierten nicht nur die Mentees von der Tandem-Arbeit, sondern auch die ProfessorInnen.

Seminarprogramm

Im Seminarprogramm wurden fünf Workshops zum Karrieremanagement in der Wissenschaft angeboten: „Organisations- und Personalstrukturen an der Universität Bremen“, „Karriereplanung: Karriereanalyse und Strategieentwicklung“, „Networking in der Wissenschaft“, „Begutachtungen in den Natur- und Technikwissenschaften“, „Drittmitelanträge bei der DFG“ und „Entwicklung von Führungskompetenzen“. Sie wurden mit internen Workshops für Mentees und MentorInnen zur Begleitung des Lernprozesses und zur Aneignung von Führungs-

2.2. Daten und Ablauf

An *plan m* nahmen 11 Promovendinnen, Post-Doktorandinnen und Habilitandinnen aus den Fächern Physik, Biologie, Informatik, Geologie, Produktionstechnik und Geografie teil. Sie hatten sich nach einer größer angelegten Werbeaktion (persönliche Anschreiben an alle wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen in den Natur- und Technikwissenschaften, Plakate und Informationsveranstaltung) für *plan m* beworben und wurden unter 21 Interessentinnen

instrumenten kombiniert (erster und zweiter Vorbereitungsworkshop, Zwischenbilanz, Abschlussworkshop). (Für eine inhaltliche Übersicht über das Seminarprogramm siehe Seite 18–19).

Networking

Um eine größere Einbindung der Mentees in ihre *scientific community* und berufliche Netzwerke zu gewährleisten, sah das Programm die Unterstützung der Teilnehmerinnen im Auf- und Ausbau ihrer fachlichen und beruflichen Netzwerke durch einen Networking-Workshop und die Etablierung eines *plan m* Netzwerkes vor. Es diente der Möglichkeit zum Austausch von karriererelevanten Informationen, hilfreichen Kontakten und der Anbahnung von (interdisziplinären) Forschungskooperationen.

peer-group

Frauen in den Natur- und Technikwissenschaften stehen oft allein in dieser Männerdomäne. Es fehlt an Austausch und kollegialer Beratung. Deshalb sollte das Modul *peer-group* dafür genutzt werden, von Frauen in gleicher Situation zu lernen, Alltags- und Karrieresituationen auszutauschen und sich gegenseitig zu stärken.

ausgesucht. Auswahlkriterien waren zum einen die fachliche Eignung für eine wissenschaftliche Laufbahn, die durch eine Stellungnahme eines Vertrauensprofessors oder -professorin und 2 ProfessorInnen des Programmbeirates bescheinigt wurde und zum anderen ausgeprägte soziale Kompetenzen und die Motivation für ein anspruchsvolles und zeitintensives Personalentwicklungsprogramm neben dem Berufsalltag.

Das Programm startete für die Mentees im Januar 2005 mit einem Vorbereitungsworkshop, in dem die Lernziele für *plan m* und für die MentorInnenauswahl definiert wurden. Dem folgte eine 3-monatige Matchingphase zur Bildung der Mentoring-Tandems. 10 Mentorinnen und 1 Mentor sagten nach Anfrage der Universität ihre Teilnahme am Programm zu. Im zweiten Vorbereitungsworkshop vereinbarten die Mentoring-Paare in schriftlichen Kontrakten ihre Arbeitsziele, überprüften diese nach 6 Monaten beim Zwischenbilanzworkshop und evaluierten ihre Ergebnisse beim Abschlussseminar⁵. Der offizielle Programm-Start wurde im Juni 2005 mit einer Auftaktveranstaltung und das Ende im Juli 2006 mit einer Abschlussveranstaltung gefeiert. Ein interner Beirat mit ExpertInnen aus der Universitätsleitung, der Forschungs- und Nachwuchsförderung, der Personalentwicklung, der ProfessorInnenschaft und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, dem Personalrat und einer externen Mentoring-Fachfrau beriet bei Konzeption und Durchführung von *plan m*. Außerdem fanden im Vorfeld verschiedene Beratungsgespräche mit MitarbeiterInnen der Personalentwicklung und der internen Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt – Expertise und Konfliktberatung, ADE, statt. Letztere übernahmen darüber hinaus eine Workshopleitung und standen dem Projekt auch während des Programms beratend zur Verfügung.

Primär finanziert wurde *plan m* aus hauseigenen Mitteln und Stiftungsgeldern. Zusätzlich entrichteten die Mentees Teilnahmegebühren für die Seminare.

⁵ An den Workshops nahmen in der Regel 5-6 MentorInnen teil. Inhalte und Aufgaben, die das Mentoring-Paar betrafen, aber wegen der fehlenden MentorIn nicht umgesetzt werden konnten, wurden im Einzelgespräch beim folgenden Tandem-Treffen nachgeholt.



plan

MENTEES & MENTORINNEN





2.4. Seminarprogramm

1. „Erster Vorbereitungsworkshop für Mentees“

Datum: 14.1.2005

Leitung: Franziska Jantzen, freiberufliche Wissenschaftsberaterin, Susanne Abeld Projektkoordination

Kennen lernen und sich als Menteeegruppe formieren. Individuelle Motivation, Lernfelder und Ziele für das Programm klären. Reflexion der eigenen Fähigkeiten und Stärken. Nutzen der Karriereplanung für die Wissenschaft. Auswahl der MentorInnen. Definition des Seminarprogramms. Arbeitsvereinbarung mit der Projektkoordinatorin.

2. „Zweiter Vorbereitungsworkshop für MentorInnen und Mentees“

Datum: 28.5.2005

Leitung: Sabine Klein-Schonfeld ADE, Arbeitsstelle gegen Diskriminierung und Gewalt – Expertise und Konfliktberatung der Universität Bremen

Kennen lernen der Mentees und MentorInnen. Klärung der Arbeitsbeziehung im Mentoring-Paar: Beschreibung der eigenen Rollen und Aufgaben. Gemeinsame Definition der Mentoring-Ziele, Rahmenbedingungen und Arbeitsstruktur. Chancen und Risiken geschlechtsspezifischer Mentoring-Arbeitsbündnisse. Schriftliche Arbeitsvereinbarung im Tandem.

3. „Organisations- und Personalstrukturen an der Universität Bremen“

Datum: 20.7. 2005

Leitung: Anneliese Niehoff, Leiterin Arbeitsstelle Chancengleichheit

Formale Organisationsstrukturen an der Universität Bremen. Formale und informelle Entscheidungsprozesse. Kontrakte: Hansestadt Bremen mit Universität, Universität mit Dekanen und ProfessorInnen. Stellenvergabe für WissenschaftlerInnen. Networking an der Universität Bremen durch Gremienarbeit. Berufungsverfahren. Personalstruktur an der Universität Bremen.

4. „Karriereplanung: Karriereanalyse und Strategieentwicklung“

Datum: 26. und 27.10.05

Leitung: Franziska Jantzen, freiberufliche Wissenschaftsberaterin

Die innere Karriere: Individuelle Motivation zur Arbeit als Wissenschaftlerin klären und verborgene Muster erkennen. Karriereanker und Karrieremanagement in der Wissenschaft. Geschlechtsspezifische Spielregeln, Werte und Normen des Wissenschaftssystems. Individuelle Strategieentwicklung nach Standortbestimmung, Feldanalyse und Zieldefinition.

5. „Networking in der Wissenschaft“

Datum: 25.11.2005

Leitung: Isabell Beuter, CEWS Center of Excellence Women and Science

Theorie des Networkings. Analyse des eigenen Netzwerks. Zielsetzung für persönliches Networking. Erstellen einer individuellen Netzwerkstrategie. *bestpractice* Beispiele.

6. „Zwischenbilanz für Mentees und MentorInnen“

Datum: 6.1.2006, halber Tag

Leitung: Anneliese Niehoff, Projektleitung, Susanne Abeld, Projektkoordination

Reflexion der bisherigen Tandem-Arbeit. Klärung der erreichten Ziele. Aufgabendefinition für das nächste Halbjahr. Erneuerung der schriftlichen Arbeitsvereinbarung. Runder Tisch: Mentees und MentorInnen im Gespräch über „Politik in der Wissenschaft sowie Bewertungs- und Benotungsverfahren“.

7. „Begutachtungen in den Natur- und Technikwissenschaften“

Datum: 17.2.2006, halber Tag

Leitung: Prof. Dr. Karin Lochte, Universität Kiel, Dr. Ulrike Wyputta, Wissenschaftsrat

Struktur und Aufgabe des Wissenschaftsrates, Voraussetzungen für eine GutachterInnenlaufbahn, Begutachtung von Instituten und SFBs: Gütekriterien, Auswahl der GutachterInnen, Begutachtungs-Prozess: Formaler Ablauf, Interessenkonflikte.

8. „Drittmittelanträge bei der DFG“

Datum: 22.2.2006, halber Tag

Leitung: Prof. Dr. Antje Schwalb, TU Braunschweig

Vermittlung von Gütekriterien für einen erfolgreichen Drittmittelantrag bei der DFG, Diskussion eines *best-practice* Beispiels. Formaler Ablauf der Begutachtung von Anträgen bei der DFG, Richtlinien für GutachterInnen bei der DFG.

9. „Von der Forscherin zur Chefin – Kompetenz in Personalführung und Teamleitung für WissenschaftlerInnen“

Datum: 18. und 19.5.2006

Leitung: Franziska Jantzen, freiberufliche Wissenschaftsberaterin

Grundlagen der Personalführung und Entwicklungsprozesse im Team. Entwicklung eines Führungsverständnisses. Erweiterung des persönlichen Handlungsspektrums. Wie führe ich als Frau in einem stark männlich geprägten Bereich? Rollenwechsel: Von der Kollegin zur Chefin. Leitung von Teams. Rollen in Arbeitsgruppen und Teams. Etablierung einer Feedbackkultur.

10. „Abschlussworkshop mit Mentees und MentorInnen“

Datum: 21.7.06

Leitung: Anneliese Niehoff, Projektleitung, Susanne Abeld, Projektkoordination

Auswertung der Mentoring-Arbeit und des Programms. Vereinbarungen über weitere Vernetzung.

*Susanne Abeld
Projektkoordinatorin plan m*



Evaluation

3.1. Ziele der internen Evaluation

plan m sollte den Nachwuchswissenschaftlerinnen einen individuell ausgerichteten Lernprozess ermöglichen, in dem sie ihre Potenziale für ein professionelles Karrieremanagement entwickeln konnten. In diesem Sinne wurden die Programm-Strukturen und die Interventionen auf die Förderbedürfnisse der Mentees und die Ressourcen der MentorInnen zugeschnitten. Inwieweit die Mentees und Men-

torInnen im Einzelnen von dem Programm profitiert haben und wie wirksam die Module dafür waren, wurde mit einer internen Evaluation zum Abschluss des Programms überprüft. Die Ergebnisse geben außerdem Aufschluss darüber, welchen Nutzen die Universität aus der Durchführung von *plan m* gezogen hat.

3.2. Evaluationsmethoden

Die Datenerhebung fand in zwei Phasen mit unterschiedlichen Methoden statt. Zunächst einmal wurde in einem Abschlussworkshop, an dem alle Mentees und fünf MentorInnen⁶ teilnahmen, in der Großgruppe ein moderiertes Ergebnisgespräch geführt, in dem die Antworten auf die Frage „Was hat Ihnen die Teilnahme an *plan m* gebracht?“ erörtert und geclustert wurden. Auf der Basis der persönlichen Erfahrungen mit dem Programm wurden gemeinsam Erfolgskriterien definiert, die beschrieben, worin der persönliche Lernerfolg besteht, welche Interventionen dazu geführt haben und welchen Nutzen *plan m* der Institution bringt. Durch das Clustern wurde eine konsensuelle Rangfolge der Ergebnisse sichtbar, die zeigte, welche Kategorien auf die meisten Teilnehmerinnen zutrafen⁷. Teile der Diskussion und ihre Ergebnisse wurden von der Leiterin und Koordinatorin während des Workshops protokolliert. Sie gaben wichtige Hinweise für die Konzeption eines Fragebogens, mit dem die Ergebnisse der Mentees im Anschluss inhaltlich vertieft werden sollten. Der Rücklauf der Fragebögen lag bei 100%. Die Antworttexte wurden von der Koordinatorin vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Beobachtungen und Erfahrungen mit den Teilnehmerinnen interpretiert und wiederum geclustert. Die daraus resultierenden Kategorien entsprachen denen der ersten Erhebung und trugen zu ihrer Präzisierung bei. Die Ergebnisse beider

Verfahren zusammengefasst, zeichnen ein Gesamtbild, das den Nutzen sowohl für die Mentees und MentorInnen als auch für die Universität wieder gibt.

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse nun dargestellt, indem die Effekte der Interventionen für Mentees und MentorInnen beschrieben werden⁸. Das Kapitel 3.3. behandelt zunächst die Wirkung des gesamten Programms auf das Karriereverhalten der Nachwuchswissenschaftlerinnen. Darauf folgt eine Beschreibung der für die Mentees wichtigsten Resultate aus der *one-to-one* Mentoring-Arbeit im Kapitel 3.4. und eine Darstellung der Erfahrungen, die alle Teilnehmerinnen mit der *peer-group* und dem Networking gemacht haben im Kapitel 3.5. Die Erkenntnisse, die die Professorinnen durch ihre Mentorinschaft und die Partizipation an den internen Workshops gewonnen haben, sind im darauf folgenden Kapitel 3.6. separat nachzulesen. Abschließend werden alle Ergebnisse sowie der Nutzen für die Universität in Kernaussagen im Kapitel 3.7. zusammengefasst.

⁶ Die Darstellung der Ergebnisse bezieht sich auf diese 5 Professorinnen. Deshalb wird im Text ausschließlich von Mentorin oder Mentorinnen gesprochen.

⁷ Die „meisten“ Teilnehmerinnen beschreibt in diesem Zusammenhang eine Größenordnung von mindestens 90%. Da an dem Abschlussworkshop nur 5 von 11 MentorInnen teilgenommen haben, sind die Ergebnisse jedoch nicht repräsentativ für die gesamte MentorInnen-Gruppe, sondern bilden lediglich die Erfahrungen dieser Kleingruppe ab.

⁸ Bei den dabei verwendeten Namen handelt es sich um Pseudonyme.

3.3. Effekte der Professionalisierung im Karrieremanagement

Die Professionalisierung im Karrieremanagement verstärkte die Motivation für eine wissenschaftliche Laufbahn und zeigte sich im deutlichen Ausbau der Karriereaktivität. Welche Erkenntnisse und Prozesse dazu geführt haben, wird im Folgenden konkreter dargestellt.

Als wesentlichen Gewinn gaben die Mentees an, ein Bewusstsein für die zentrale Bedeutung von Karrieremanagement erlangt zu haben. Die meisten von ihnen konzentrierten sich bisher auf den Ausbau ihrer fachlichen Kompetenzen und Forschungsfelder. Durch die Teilnahme an *plan m* wurde ihnen deutlich, dass eine hervorragende wissenschaftliche Qualifikation allein nicht ausreicht, um in der Wissenschaft Karriere zu machen, sondern dass Karrieremanagement ein zusätzliches Handlungsfeld darstellt, für das es eines bestimmten Wissens und spezifischer Handlungskompetenzen bedarf. Sie lernten Spielregeln und Funktionsweisen der Wissenschaftskultur kennen und entwickelten daraus eine Matrix an Kriterien, die für eine erfolgreiche Karriere in der Wissenschaft förderlich sind. Dieses Bezugssystem war ihnen hilfreich, um aktiv ihre Karriere gestalten zu können und die eigenen Optionen besser zu erkennen. Gudrun sagt dazu:

„Die Veranstaltungen und Gespräche zur Karriereplanung waren für mich am wertvollsten. Ich habe einen viel besseren Überblick über meine Möglichkeiten und kann besser Entscheidungen treffen, Chancen erkennen [...] und mir die Perspektiven vor Augen führen.“

Melanie meint:

„Man muss ein Bewusstsein über einen Kriterienkatalog für die wissenschaftliche Karriere schaffen. Dieser Katalog ist aber nicht statisch, sondern verändert sich mit der Zeit. Man muss sozusagen immer gut informiert sein, was in den nächsten Jahren wichtig sein könnte [...]“

Als wichtiges Wissen für diese Matrix identifizierten die Mentees folgende Inhalte:

Wissen über formale Strukturen

- Hochschulorganisation, Gremienfunktionen, Aufbau der DFG und des Wissenschaftsrates;
- Mögliche Tätigkeitsfelder und Karrierewege in der Wissenschaft;
- Statuspassagen und gesetzliche Rahmenbedingungen für Wissenschaftskarrieren;
- Kriterien für ein anerkanntes Wissenschaftsprofil.

Wissen über informelle Strukturen

- Kriterien für eine erfolgreiche Karriere, die der Wissenschaftskultur immanent sind, wie persönliche Förderbeziehungen, Netzwerke, Sichtbarkeit in der *scientific community*, internationale Forschungstätigkeiten, Publikationsstrategien;
- Geschlechtsspezifische Spielregeln der Wissenschaftskultur.

Das Wissen um karriereförderliche Strukturen und die damit verbundene intensive Reflexion der Karrierebedingungen sowie der persönlichen Motive, Fähigkeiten und Lebenspläne half ihnen, den potenziellen Verlauf des künftigen Karriereweges besser einzuschätzen. Während der Wissenschaftsalltag für Nachwuchskräfte weitestgehend davon bestimmt ist, auf eine „Flut“ von an sie gestellte Aufgaben und Erwartungen zu reagieren (und nicht selten die Promotion oder Habilitation zu einer Nebentätigkeit am Abend wird), gelang es den Mentees nun, ihren Handlungsraum für die Karriereentwicklung bewusst zu strukturieren. Sie definierten kurz- und langfristige Ziele, entwickelten Strategien für die Erreichung dieser und setzten sie offensiv um. Diese aktive Karrieregestaltung brachte Veränderungen im beruflichen Alltag mit sich, was sich darin zeigte, dass sie offensiver auf ihre BetreuerInnen zugingen und mehr Unterstützung für ihre Wissenschaftskarriere einforderten. So sprachen die Mentees sie

auf mehr Gelegenheiten zum Publizieren oder eine eigene Arbeitsgruppe an, forderten sie dazu auf, sie mit wichtigen Personen der *scientific community* bekannt zu machen und baten um Hilfe bei der Konzeption und Antragstellung von Drittmittelprojekten. Ihren Zielen entsprechend wurden Aufgaben, Themenfelder und Kontakte nun darauf hin überprüft, ob sie für die Karriere förderlich oder hinderlich sind. Der Karriere hinderliche Tätigkeiten wurden öfter delegiert. Ihrer wissenschaftlichen Arbeit räumten sie mehr Priorität ein.

Sabine meint:

„Ich wäge stärker ab, was für mich ein Nutzen und was für mich ein Schaden im weitesten Sinne sein kann.“

Svenja stellt fest:

„Dazu gehört auch, dass ich mich von der Vorstellung löse, alle mir übertragenen Aufgaben bearbeiten zu müssen [...]. Nun versuche ich mich, auf die für mich wichtigsten Aufgaben zu fokussieren [...]“

Die Fähigkeit, die eigene Karriere wirksamer zu managen, erhöhte die Motivation des Nachwuchses für eine wissenschaftliche Laufbahn erheblich. Damit einher ging außerdem eine positive Resonanz der BetreuerInnen auf die Aktivitäten der TeilnehmerInnen, die sich in einer stärkeren Aufmerksamkeit und Unterstützung für ihre Wissenschaftskarriere zeigte. Dazu sagt Hilke:

„Seit dem ich mich mit meinem Ziel, Professorin werden zu wollen, bei meinem Doktorvater geoutet habe, informiert er mich mehr über Tagungen und Publikationen.“

Ingrid sagt:

„1. Reflexion > Klarere Wege und Ziele und dadurch höhere Motivation diese zu erreichen. Denke mehr über „Bausteine“ / Schritte in meiner Karriere nach und handle so zielgerichteter und bewusster als vorher.“



Das Karriereverhalten der Mentees war nun deutlich strategischer. Insbesondere nahmen ihre Aktivitäten zur Vertiefung des „Networking“ und der „Selbstpräsentation in der *scientific community*“ zu. Berufliche und fachliche Netzwerke wurden auf ihre Nützlichkeit hin analysiert und förderliche Kontakte neu aufgebaut, wofür sie Konferenzen, Tagungen und bundesweite wie internationale Arbeitsgruppen gezielt nutzten. Einige von ihnen initiierten außerdem neue Projekte, für die KooperationspartnerInnen gewonnen und somit das Netzwerk erweitert werden sollte. Darüber hinaus hielten sie mehr Vorträge auf Tagungen und Kongressen, organisierten dort Sessions und erhöhten ihre Publikationsrate. Mareike sagt dazu:

„[...] ich habe meine Networkaktivitäten bewusster eingesetzt: alte Kontakte regelmäßiger und zielgerichteter gepflegt, Mail-Listen durchgesehen und Kontakte aktiviert, neue systematisch aufgebaut.“

Silvia meint:

„[Ich gehe] vorbereitet (vorher klären, was ich von wem will, wen ich treffen werde) auf Konferenzen etc., um gezielt Kontakte aufbauen zu können und das nicht dem Zufall zu überlassen.“

Karin sagt:

*„Versuche verstärkt meine Sichtbarkeit in der *scientific community* zu stärken: z.B. Anregungen von Mit-Mentees aufgegriffen, einzelne Symposien/Sessions auf Konferenzen zu organisieren und zu leiten [...]“*

Die Professionalisierung im Karrieremanagement hat auch dazu geführt, dass die TeilnehmerInnen Statuswechsel schneller vollzogen bzw. ihre Positionen in Arbeitsgruppen gestärkt haben. Schon während der *plan m* Laufzeit erhielt eine Mentee einen Ruf an eine angesehene Universität. Andere bekamen eine Lektorin- sowie eine Junior Researcher- und Postdoc-Stelle und Doktorandinnen schrieben parallel zur Promotion ihre Forschungsanträge für Folgeprojekte. Zwei weitere Mentees haben Ver-



tragsverlängerungen bzw. eine unbefristete Stelle und Zusagen für eine eigene Arbeitsgruppe erhalten. Damit wurde ihr Verantwortungsbereich erweitert und sie erhielten die Möglichkeit in gemeinsamen Karrieregesprächen mit ihren Vorgesetzten langfristige Perspektiven zu entwickeln. Dazu meint Sandra:

„Ich denke, dass das Mentoring Programm Ursache dafür ist, dass der Zeitraum zwischen Habilitation und Ruf nur 1,5 Jahre gedauert hat.“

Imke stellt fest:

„Ich bin nach wie vor Doktorandin. Allerdings hat plan m und besonders der Zuspruch anderer Teilnehmer beim „Runden Tisch“ mich darin bestärkt, frühzeitig nach einer Postdoc Stelle zu suchen. [...] [ich] habe eine Idee für ein mögliches Projekt für meine Postdoc-Zeit entwickelt und bin jetzt dabei, einen Antrag für den DAAD zu schreiben [...]“

3.4. Effekte des Mentorings

Die Mentees hatten sich bereits im Rahmen der Programm-Bewerbung danach umgesehen, welche ProfessorInnen für sie als MentorInnen in Frage kommen könnten. Sie informierten sich auf Homepages, befragten NetzwerkpartnerInnen und Vorgesetzte und berieten sich mit Kolleginnen. Im ersten Vorbereitungsworkshop erarbeiteten sie dann Kriterien, an Hand dessen sie ihre Wahl überprüften. Äußerten die ProfessorInnen ihr Interesse an einer MentorInnschaft, trafen sich beide zu einem Erstgespräch, in dem sie Gelegenheit hatten zu schauen, ob eine Zusammenarbeit vorstellbar wäre. Für 10 von 11 Mentees war schon im Vorfeld klar, dass sie mit einer Mentorin zusammen arbeiten möchten⁹. Die Erfahrungen, die Frauen im Wissenschaftsalltag machen, sind andere als die ihrer männlichen Kollegen. Da Frauen in den Natur- und Technikwissenschaften selten sind, fehlt es den Nachwuchswissenschaftlerinnen oft an Vorbildern

Silvia meint:

„Mittlerweile sind mir deutlich verantwortungsvollere Aufgaben übertragen worden und es wurden – mit mir gemeinsam – Voraussetzungen geschaffen, die mir den lange gehegten Wunsch nach der Einrichtung einer eigenen Arbeitsgruppe ermöglichen. Dadurch hat sich eine langfristige berufliche Perspektive eröffnet [...]“

Die erzielten Erfolge, die günstigen Perspektiven und die erlangte hohe Handlungskompetenz im Karrieremanagement führten dazu, dass sich 7 von 11 Mentees nach dem Programm deutlich für eine wissenschaftliche Laufbahn entschieden haben. Die 4 anderen Mentees gaben an, gern in der Wissenschaft bleiben zu wollen, aber gleichzeitig alternative Möglichkeiten zu verfolgen.

und Kolleginnen, mit denen sie sich über Karriereambitionen oder Schwierigkeiten austauschen können. Vielmehr machen sie die Erfahrung, dass männliche Vorgesetzte oder Mitarbeiter ihnen ihre fachlichen Kompetenzen absprechen, wenn sie mit persönlichen Interessen oder Problemen an sie herantreten. Die Chance, eine Professorin als Rollenvorbild beratend an ihrer Seite zu haben, wurde deshalb von den Mentees gezielt genutzt. So sagt Mareike dazu:

„Ich habe gezielt eine Mentorin gewählt, da mir ein weibliches Vorbild und eine entsprechende Vita wichtig war und ist.“

Karin meint:

„Ich empfinde es als wichtig, dass die Mentorin eine Frau ist, da ich der Ansicht bin, dass eine Frau bestimmte Probleme (Selbstdarstellung von Frauen,

Akzeptanz der Frauen von männlichen Chefs, Konkurrenz zu männlichen Kollegen usw.) besser einschätzen bzw. nachvollziehen kann. Diskussionen und Problemlösungen zu dieser – in vielen unterschiedlichen Bereichen auftretenden – Thematik waren so überhaupt erst möglich.“

Und Silvia sagt:

„Ja, ich denke, dass ich so offener mit ihr (der Mentorin) umgehen konnte. Männer vermitteln oftmals das Gefühl, wenn man über Probleme spricht, wird man nicht ernst genommen und ist eine schlechte Wissenschaftlerin.“

Über ein Jahr berieten die Mentees mit ihren MentorInnen ihre Karriereentwicklung. Sie analysierten das Wissenschaftsprofil, die Präsenz in der Wissenschaftsgemeinschaft und die Verbindungen zu weiter bringenden Projekten und ForscherInnen. Strategien und Maßnahmen zum Ausbau notwendiger Karriereaktivitäten wurden entwickelt und umgesetzt. Dabei spielte der Blick auf die gegenwärtige Arbeitssituation für die Analyse der Karrieremöglichkeiten eine wichtige Rolle. Welche Akzeptanz erfuhr die Mentee in der Arbeitsgruppe? Ließen Aufgaben und Strukturen den Aufstieg zu höheren Positionen zu? Nicht selten sind es die vermeintlich normalen Dinge der Alltagsarbeit, die sich als Karriere-Fallen heraus stellen und teilweise als genderspezifisch identifiziert werden können: das Protokoll, das geschrieben werden muss und immer wieder an die einzige Wissenschaftlerin herangetragen wird; die Organisation einer Tagung anstelle eines Vortrages vor Ort oder die zeitaufwendige Lehre statt der Forschungstätigkeit. Tätigkeiten, die den Wissenschaftsbetrieb aufrechterhalten, aber wenig Zeit für karriereförderliche Arbeiten lassen. Mit Hilfe der Mentorin lernte die Nachwuchswissenschaftlerin ihren Blick für diese potenziellen Karrierehindernisse zu schärfen. Sie lernte auch, dass die teils geringere Förderung oder mangelnde Bereitstellung von Ressourcen weniger mit ihren vermeintlich schwächeren fachlichen Kompe-

tenzen als mit dem Ausgrenzungsverhalten ihrer Vorgesetzten zu tun hat. Dieser Perspektivwechsel und der Zuspruch der Mentorinnen bestärkte die Mentees in der Wahrnehmung ihrer Fähigkeiten und in ihrem Selbstvertrauen. Sie erkannten, welche Ressourcen einzufordern sind und lernten, welche Veränderungen am Arbeitsplatz notwendig und möglich sind. Die Erfahrungen der Mentorinnen waren ihnen dabei sehr hilfreich. Mit ihrer Unterstützung erweiterten sie ihre Handlungspotenziale. Die Motivation für die wissenschaftliche Laufbahn erhöhte sich dadurch erheblich. Imke beschreibt dies wie folgt:

„[In den Gesprächen mit meiner Mentorin] wurden mögliche Probleme diskutiert und unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten festgelegt. Über den Fortschritt in diesen Entwicklungen wurde kontinuierlich berichtet und weitere Schritte diskutiert. Diese Gespräche haben mir Sicherheit gegeben, dass bestimmte Forderungen berechtigt sind und haben verschiedene Vorgehensweisen aufgezeigt, die ich erproben konnte. Das hat meine Motivation gestärkt und mir erleichtert, verschiedene Zwischenziele zu erreichen (z.B. Vergrößerung meines Verantwortungsbereiches, verbesserte Wahrnehmung im Arbeitskreis).“

Auch in der Planung des Karriereweges war das Vorbild der Professorin für die Mentees eine Bereicherung und diente vielen zur Orientierung. In den Gesprächen ließen die Mentorinnen die Nachwuchskräfte am Reflexionsprozess über ihre akademische Laufbahn teilhaben. Die Mentees bekamen die Möglichkeit, persönliche Motivationen, Entscheidungen und Auseinandersetzungen, die mit der Karriereentwicklung verbunden sind, mit einer erfahrenen Wissenschaftlerin zu erörtern. So halfen zum Beispiel die Erfahrungen der Mentorin bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Mentee bei den Überlegungen zur eigenen Familienplanung. Gemeinsam diskutierten sie geeignete Zeitpunkte, überlegten, wie die Realisierung eines

⁹ In diesem Kapitel werden ausschließlich die Effekte des Mentorings dieser 10 Tandems beschrieben. Deshalb ist im Folgenden nur die Rede von Mentorinnen. Würde die Zusammenarbeit des einzigen Tandempaares mit einem Mentor dargestellt werden, wäre die Anonymität der Beteiligten nicht zu gewährleisten.

Kinderwunsches mit dem für die Karriere wichtigen Forschungsaufenthalt z.B. in den USA zu vereinbaren wäre und behielten dabei Altersbegrenzungen bei der Mittel- und Stellenvergabe im Auge.

Der Einblick in die individuellen Karriereverläufe der Mentorinnen war für die eigene Motivation, selbst Professorin werden zu wollen, sehr wertvoll. Denn die aktuellen Reformen im Wissenschaftssystem und die damit verbundenen Kürzungen und befristeten Stellen verunsichern viele Nachwuchskräfte in der Wahl ihres Berufsziels. Die Anpassung an die mittlerweile starke Normierung des Ausbildungsweges (3 Jahre für die Promotion, schnelle Übergänge zur Postdoc-Stelle, Juniorprofessur bis 5 Jahre nach der Promotion), erscheint vielen aufgrund der hohen Konkurrenz um knappe Ressourcen als notwendig. Dass sich die Normen an der männlichen Normalbiografie orientieren, macht es für Frauen nicht einfacher. Die Erkenntnis, dass die Karrierewege der Mentorinnen nicht immer geradlinig verliefen, ermutigte die Mentees ihren eigenen Weg zu verfolgen auch wenn er nicht immer der Norm entspricht. Das Vorbild der Mentorin verlieh ihnen die Gewissheit, dass eine Professur zu schaffen ist. Sandra sagte dazu:

„Der Lebenslauf meiner Mentorin war nicht gerade und zielstrebig. Daran habe ich gelernt, dass ich

3.5. Effekte der peer-group und des plan m Netzwerkes

Beim Modul *peer-group* ging es um kollegiale Beratung unter den Mentees und die Etablierung ihres Netzwerkes, das über die Gruppe hinaus mit den MentorInnen erweitert wurde.

Die Teilnehmerinnen verstanden sich von Beginn an als verbindliche Lerngruppe. Gemeinsam formulierten sie Seminarinhalte, organisierten eigenständig einen Workshop zu Begutachtungsverfahren, planten *Runde Tische* mit Mentorinnen und verabredeten sich aus eigener Initiative zu einem monatlich

mein jetziges Ziel noch weiter verfolgen kann, ohne mich allzu sehr um die Zukunft zu sorgen. Man schafft es meistens zurück auf den „richtigen“ Weg.“

Ist die Professur einmal erreicht, gehört die Wissenschaftlerin zu der Gruppe der wenigen weiblichen Führungspersonen. Die Leitungsposition in einem männlich dominierten Berufsfeld inne zu haben, bedeutet für sie oftmals, Einzelkämpferin zu sein und ihr Können immer wieder neu unter Beweis stellen zu müssen. Hinzu kommt, dass die formale Ausbildung zur Wissenschaftlerin die Professionalisierung der Führungskompetenzen nicht vorsieht. Professorinnen werden also nicht auf ihre neue Rolle und die damit verbundenen Aufgaben und Erwartungen vorbereitet. Umso wichtiger war es für die Mentees, mit ihren MentorInnen Führungsaufgaben und Führungsstil besprechen zu können. Sie lernten dabei, wie Arbeitsgruppen geleitet werden können, erhielten wichtige Hinweise für die DoktorandInnenbetreuung oder thematisierten ihr Selbstverständnis von Führung. Dies ermöglichte ihnen, bewusster ihre eigenen Führungsaufgaben auszuüben und neue zu übernehmen. Ingrid meint dazu:

„Ich habe viel über das Verhältnis zwischen Chef/in und „Untergebenen“ gelernt [...]“

Stammtisch-Treffen. Ziel war es, von den Erfahrungen der anderen im Wissenschaftsalltag zu lernen, sich in schwierigen Situationen zu unterstützen und karrierenützlich Wissen und Kontakte zu vermitteln. Die Status-Heterogenität der Mentees – Promovendinnen, Postdocs und Habilitandinnen – wurde als sehr vorteilhaft bewertet, weil sie so als Gruppe über ein breites Erfahrungswissen verfügten. Postdocs konnten Doktorandinnen in ihrer bevorstehenden Verteidigung beraten, Habilitandinnen erhielten aus Sicht der jüngeren Feedbacks über

ihre Führungskompetenzen und gemeinsam wurden aus unterschiedlichen Positionen heraus Networking-Strategien entwickelt. Das Interesse daran, wie die anderen Mentees sich ihren Weg in der Wissenschaft organisieren, war groß, ebenso wie die Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen. So sagt Gurdrun dazu:

„Es ist schön zu merken, dass andere Mentees über viel Expertinnenwissen verfügen und ich darauf zurückgreifen kann.“

Der monatliche *Stammtisch* wurde deshalb für alle Mentees zu einer wichtigen „Institution“, weil hier auf informelle Weise dieser gewünschte Erfahrungsbzw. Wissensaustausch stattfinden konnte. So vereinbarte die *peer-group*, dass jeweils eine Mentee ihre Forschungsarbeit und die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeitsgruppe bei einem Treffen präsentierte. Die gemeinsamen Diskussionen darüber schafften Möglichkeiten, die fachlichen Kompetenzen und Forschungsgebiete der anderen kennen zu lernen, woraus sich Ideen für – auch interdisziplinäre – Kooperationen und Projekte entwickelten. Sie gaben sich Tipps für Drittmittelanträge und wiesen auf MentorInnen, die in ähnlichen Gebieten forschten und somit hilfreiche Kontakte für die Mentees sein könnten. Sie tauschten Informationen über fachliche und berufliche Netzwerke aus und erörterten akademische Auslandskulturen im Vergleich mit den Spielregeln der eigenen. Das Bedürfnis, diese Fragen und vieles mehr mit Mentorinnen zu diskutieren, kristallisierte sich schnell heraus und so wurden zwei *Runde Tische* ins Leben gerufen, bei denen mit den Hochschullehrerinnen die konkrete Hochschulpolitik an der Uni, Berufungsverfahren oder Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erörtert wurden. Der Austausch unterschiedlicher Perspektiven und die individuellen Erfahrungen der Professorinnen in einem männlich dominierten Berufsfeld waren sowohl für die Mentees als auch die Mentorinnen sehr fruchtbar. Der *Runde Tisch* wurde zu einem Ort, wo Frauen in der Wissenschaft – von der Doktorandin bis zur Professorin – ihre



individuellen Erfahrungen reflektieren und die Wissenschaftsstrukturen kritisch hinterfragen konnten. Im Alltagsgeschäft bleibt hierfür wenig Zeit. Für beide Gruppen resultierte daraus auch eine Sensibilisierung für diskriminierende Strukturen im Wissenschaftsbetrieb.

Die Zusammenkunft der Mentees und MentorInnen am *Runden Tisch*, bei Workshops und den öffentlichen Veranstaltungen ermöglichte den TeilnehmerInnen, ein neues Netzwerk von ForscherInnen zu etablieren. MentorInnen lernten aufsteigende Nachwuchswissenschaftlerinnen und ProfessorInnen aus fachfremden bzw. -ähnlichen Disziplinen kennen. Mentees erhielten die Gelegenheit, mit anderen MentorInnen ins Gespräch zu kommen. Forschungstrends, Ausschreibungen und Kooperationsmöglichkeiten wurden eruiert und allgemeine karriererelevante Informationen weitergegeben. Das Mentoring-Programm *plan m* gab somit den Anstoß für den Aufbau eines neuen interdisziplinären Netzwerkes für Natur- und TechnikwissenschaftlerInnen, das über die Programmlaufzeit hinaus genutzt wird.

Der *Stammtisch* bot darüber hinaus Raum für emotionale Unterstützung unter den Mentees, was für Frauen in der Männerdomäne „Natur- und Technikwissenschaften“ oftmals zu kurz kommt. In vielen Fällen können Schwierigkeiten und Erlebnisse mit KollegInnen nicht besprochen werden, wodurch Wissenschaftlerinnen häufig auf sich gestellt bleiben und wenig Anerkennung erfahren. In der Mentee-Gruppe fand diese wichtige gegenseitige Unterstützung und Beratung nun statt. Die Wissenschaftlerinnen spiegelten sich ihre Stärken, fanden Lösungen und ermunterten sich, Herausforderungen anzunehmen. Im Austausch miteinander erkannten sie, dass sie ähnliche Erfahrungen und Probleme haben, was zu einem positiven Selbsterleben beitrug. So stellte Mareike fest:

„Auch andere haben Probleme, ich bin ganz normal [...]“

REFLEXION DER TANDEM-ARBEIT

1. Was hat Ihnen an der Mentoringarbeit bisher gut gefallen?
2. Welche Ziele haben Sie bisher realisiert?
Welche Ziele sind noch offen?
3. Was hat Ihnen geholfen, die Ziele zu erreichen?



Die Gruppengespräche führten insgesamt dazu, dass die Mentees mehr Sicherheit im Hinblick auf ihre Fähigkeiten gewannen und sie sich ihren Aufgaben besser gewachsen fühlten, wodurch sich die Motivation für ihre Karrieregestaltung erhöhte. Gudrun sagte dazu:

„Außerdem habe ich sehr von dem Austausch mit den anderen Mentees profitiert. Die Erfahrung, dass andere ähnliche Probleme haben, hat mir

3.6. Nutzen für MentorInnen

Die Nachfrage bei ProfessorInnen, ob sie als MentorIn an dem Programm teilnehmen möchten, stieß auf reges Interesse; die meisten hielten eine gezielte Individualförderung von Akademikerinnen insbesondere in den Natur- und Technikwissenschaften für „längst überfällig“ und räumten sich für diese intensive Arbeit gern Zeit ein. Frau Hubert meinte dazu:

„Ich arbeite neben meiner Professur in zwei sehr anspruchsvollen Gremien und hatte mir für dieses Jahr vorgenommen, keine Extra-Aufgaben mehr zu übernehmen. Ich finde das Programm jedoch so interessant, dass ich die Mentorinschaft gern übernehmen möchte.“

So war das Engagement der ProfessorInnen sehr groß. Neben der kontinuierlichen Einzelberatung der Mentee nahm eine Kerngruppe von 5–6 Mentorinnen regelmäßig an den internen Workshops – zweiter Vorbereitungsworkshop, Zwischenbilanz, Abschlussworkshop, *Runder Tisch* – sowie den beiden öffentlichen Auftakt- und Abschlussveranstaltungen teil. Zwei Mentorinnen leiteten darüber hinaus Workshops („Begutachtungen“ und „Drittmittelanträge bei der DFG“) und gaben ihre Expertise an die Mentees weiter. Diese Mentorinnen-Gruppe suchte über die Tandemarbeit hinaus den Austausch mit Kolleginnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen. Im Abschlussworkshop diskutierten

mehr Selbstsicherheit gegeben und oft konnten mir erfahrenere Mitmentees gute Ratschläge geben. Dadurch bin ich aus den meisten Seminaren und Stammtischen mit gestärkter Motivation wieder herausgegangen.“

sie ihren persönlichen Nutzen von der Teilnahme am Programm. Die protokollierten Aussagen werden im Folgenden dargestellt.

Insgesamt betonten die Mentorinnen, dass ihnen die intensive Zusammenarbeit mit der jeweiligen Mentee und die gemeinsamen „Diskussionen viel Freude gemacht“ hätten. Es seien schnell Fortschritte und Erfolge sichtbar geworden, so dass sie aus der „Zusammenarbeit mit der Mentee eine hohe Zufriedenheit“ gezogen hätten und „neugierig darauf sind, wie es für sie weiter geht“. In den Mentoring-Tandems entwickelte sich häufig eine substantielle Beziehung, die auch über das Programm hinaus Bestand hat.

Die in den meisten Fällen sehr vertrauensvolle und persönliche Tandemarbeit ließ nicht nur einen tiefen gegenseitigen Einblick in die Alltagswelten von Professorin und Nachwuchswissenschaftlerin zu, sondern ging für die Mentorinnen in der Regel mit einem intensiven Selbstreflexionsprozess einher. Angeregt durch das Mentee-Interesse nach ihrem besonderen Weg hin zur Professur wurde der eigene Karriereweg vom Studium bis zur Professur rekonstruiert. Dabei identifizierten sie wichtige persönliche Ressourcen und Motivationen, fördernde Beziehungen, Umwege und Strategien und wie sie strukturelle Hindernisse überwinden. Sie entwickelten ein größeres „Bewusstsein für

informelle Strukturen“ und gewannen Sensibilität für genderspezifische Spielregeln. Der Zusammenhang zwischen Karriereeinbrüchen und -erfolgen sowie förderlichen und nicht förderlichen Strukturen wurde nun für viele deutlicher. So verwies eine Mentorin darauf, dass die „Vereinbarkeitsproblematik nicht individuell zu sehen [sei], sondern Teil einer größeren Struktur [ist]“. Die jüngeren Professorinnen nutzen darüber hinaus die Laufbahnreflexion, um ihre derzeitige Situation und ihr akademisches Umfeld zu überdenken und empfanden diese als „ganz wichtig für den eigenen Weg“.

Auch die Thematisierung der Führungsrolle von Professorinnen in einem männlich dominierten Arbeitskontext ließ die Mentorinnen ihre eigenen Haltungen und Kompetenzen reflektieren. Was für ein Vorbild bin ich? Wie kommuniziere ich? Wie leite und motiviere ich? Arbeitet mein Team effektiv? Fragen, auf die im Arbeitsalltag nun genauer geachtet wurde und deren Thematisierung Veränderungen bewirkte. Die Gespräche mit der Mentee waren hierfür sehr hilfreich, denn von ihr erhielt die Hochschullehrerin Feedback darüber, wie diese – stellvertretend für ihre MitarbeiterInnen – ihren Führungsstil erlebt. Sie gewann dadurch wichtige Anregungen und Bestärkungen. Hilke sagte z. B. in Anwesenheit ihrer Mentorin:

„Meine Mentorin geht sehr respektvoll mit ihren MitarbeiterInnen und StudentInnen um. Sie behandelt sie gleichwertig und kehrt das hierarchische Gefälle nicht raus.“

Diese Rückmeldungen und Anerkennungen sind für Führungskräfte im allgemeinen und für ProfessorInnen im besonderen selten, da sie in der tradierten, hierarchischen Wissenschaftskultur kaum etabliert sind. Die Mentoring-Arbeit bot den Professorinnen somit Raum, ihr Führungsverhalten zu überprüfen und neue Erkenntnisse zu gewinnen, die sie im Wissenschaftsalltag umsetzten. So stellten einige von ihnen fest, dass sie bisher ihre

DoktorandInnen zwar fachlich gut betreuten, aber die Karriereplanung offensiver ansprechen könnten. Dies sollte nun verändert werden. Frau Schneider sagt dazu:

„Durch die Mentoring-Arbeit habe ich gelernt, in der Betreuung offensiver auf meine Schützlinge zuzugehen und sie nicht nur auf der fachlichen Ebene, sondern auch in ihrer Karriereplanung zu beraten.“

Darüber hinaus wurden in den internen Seminaren Methoden aus dem Bereich der MitarbeiterInnenführung vermittelt wie professionelle Zieldefinition, Kontraktschließung, Feedback-Regeln und allgemeine Gesprächsführung. Die einjährige Erprobung dieser Instrumente führte dazu, dass die Professorinnen diese auf den Arbeitsalltag übertrugen und die Vereinbarung eines Kontraktes mit DoktorandInnen als ein sehr produktives Arbeitsmittel bewerteten.

Die gemeinsamen Seminare und insbesondere die Diskussionen am *Runden Tisch* über Wissensmanagement und geschlechtsspezifische Spielregeln der Wissenschaftskultur erlaubten den Professorinnen einen seltenen kollegialen Austausch außerhalb ihrer *scientific community*, den sie sehr schätzten. Die verschiedenen Perspektiven und Erlebnisse ihrer Kolleginnen, der Vergleich von Fachkulturen und die zum Teil auch unterschiedlichen Erfahrungen der neuen Generation von Wissenschaftlerinnen ergaben insgesamt ein facettenreiches Bild über die Karrierebedingungen und Möglichkeiten von Frauen in den Natur- und Technikwissenschaften. Die Problemfelder des Nachwuchses zeichneten sich dadurch deutlicher ab, was viele Professorinnen von der Notwendigkeit genderspezifischer Förderprogramme überzeugte. Als Akteurinnen von *plan m* lernten sie ein wirksames Instrument der Nachwuchsförderung kennen, das die spezifischen Situationen von Frauen aufgreift. Im Rückblick auf ihre Erfahrungen mit dem Programm bewerteten sie die Module *one-*

to-one Mentoring, Seminarprogramm, *peer-group* und Networking als eine gelungene und wichtige Kombination und schätzten *plan m* insgesamt als sehr wirkungsvolles und innovatives Instrument der Personalentwicklung ein. Diese positive Erfahrung trugen sie, auch in ihrer Funktion als Entscheidungs-

3.7. Zusammenfassung

In der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse lässt sich sagen, dass *plan m* für Mentees und MentorInnen sowie für die Universität von großem Nutzen war. Die gelungene Kombination der 4 Module *one-to-one* Mentoring, Seminarprogramm, Networking und *peer-group* ermöglichte den Mentees eine hohe Professionalisierung für ihr Karrieremanagement und den MentorInnen eine Vertiefung ihrer Potenziale für die Nachwuchsförderung. Insbesondere das Konzept des Lernens im Rahmen von substanziellen Beziehungen zu MentorInnen und Mentees trug zu der hohen Qualität der Resultate bei. Im Folgenden werden die Ergebnisse in Kernaussagen zusammengefasst dargestellt.

Nutzen für die Mentees

- **Professionalisierung für Karrieremanagement in der Wissenschaft**
Die Mentees eigneten sich ein komplexes Wissen und zentrale Handlungskompetenzen an. Aus der Sicherheit, ihre berufliche Laufbahn zielstrebig steuern zu können, resultierte:
 - Hohe Motivation für die wissenschaftliche Laufbahn
 - Offensiver und strategischer Umgang mit Karriereambitionen
 - Größere Einbindung und bessere Sichtbarkeit in die *scientific community*
 - Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
 - Verbesserte Kommunikation zu KollegInnen und Vorgesetzten

trägerinnen, an ihre Hochschulen und Fachbereiche weiter. So meinte Frau Kaprius:

„Ich bin sehr begeistert von dem Programm. Es ist wichtig, dass diese spezifische Förderung einen festen Rahmen hat.“

- Schnellerer Statuswechsel
- Karriereschritte während der Programmlaufzeit
- Aktive Übernahme von Führungsaufgaben
- Nachhaltige Kontakte und Förderstrukturen

Nutzen für die MentorInnen

- **Interdisziplinäres Networking**
- **Vertiefung der Führungskompetenzen und Übertragung auf den Arbeitsalltag**
- **Verbesserung der genderspezifischen Individualförderung**
- **Kennen lernen eines innovativen Nachwuchsförderprogramms und Weiterverbreitung in der eigenen Hochschule bzw. dem eigenen Fachbereich**

Nutzen für die Universität

- **Gewinnung der Nachwuchskräfte für die Wissenschaft**
¾ der Teilnehmerinnen haben sich für eine wissenschaftliche Karriere entschieden und setzen ihre Laufbahngestaltung zielstrebig um.
- **Schnellerer Statuswechsel**
Durch die Professionalisierung im Karrieremanagement verkürzten sich die Promotionszeiten der Mentees bzw. Verweildauern in den jeweiligen Statusgruppen. Der Übergang zur nächsten Hierarchiestufe wurde schneller vollzogen.

○ Erhöhung des Frauenanteils im Mittelbau und auf Führungspositionen

Die Gewinnung der Mentees und ihre konkrete Einbindung in die Wissenschaft trugen dazu bei, den Frauenanteil im Mittelbau und auf Führungspositionen zu erhöhen.

- **Wertewandel durch Gender-Sensibilisierung**
Sowohl die Nachwuchskräfte als auch die ProfessorInnen wurden über die Teilnahme am

3.8. Ausblick

Aufgrund des erfolgreichen Verlaufs des Pilotprojektes wurde bereits im Januar 2007 das Folgeprogramm *plan m* Mentoring für Sozial- und Geisteswissenschaftlerinnen begonnen. Als zusätzliches Modul wird hier das „Internationale Networking“ angeboten. Die Mentees werden darin unterstützt karriereförderliche Kontakte zu ProfessorInnen ihrer *community* im Ausland aufzubauen und sie mit einem mehrwöchigen Aufenthalt vor Ort zu vertiefen.

Susanne Abeld
Projektkoordinatorin *plan m*



Programm für genderspezifische Praxen im Wissenschaftsbetrieb sensibilisiert, was Veränderungsprozesse in der Wissenschaftskultur anstieß.

○ Ausbau der Kooperationen

Über das aktiv betriebene Networking der Nachwuchskräfte in ihren *communities* aber auch mit den MentorInnen konnten neue (interdisziplinäre) Forschungsk Kooperationen angebahnt werden.

Fragebogen zu *plan m* 2006

A. Frage zum persönlichen Nutzen

1. Was hat Dir die Teilnahme an *plan m* in Hinblick auf Deine berufliche Laufbahn gebracht?
Bitte beantworte die Frage so ausführlich und konkret wie möglich. Um Deine Aussagen anschaulich zu machen, gib Beispiele an (z. B. Wenn Du sagst: „Ich habe durch das Mentoring-Programm gelernt strategisch in meiner Karriereplanung vorzugehen“, dann beschreibe eine Situation, in der Du strategisch vorgegangen bist).

B. Fragen zur Karriereentwicklung

1. Welche Aussage trifft auf Dich zu? Bitte ankreuzen.

	Für mich war zu Beginn des Mentoring-Programms klar, dass ich in der Wissenschaft bleiben möchte. Die Teilnahme an <i>plan m</i> hat mich in dieser Entscheidung bestärkt.
	Für mich war zu Beginn des Mentoring-Programms klar, dass ich in der Wissenschaft bleiben möchte. Nach der Teilnahme an <i>plan m</i> habe ich meine Meinung geändert und werde eine alternative Laufbahn einschlagen.
	Für mich war zu Beginn des Mentoring-Programms klar, dass ich in der Wissenschaft bleiben möchte. Nach der Teilnahme an <i>plan m</i> bin ich unsicher und werde parallel zur wissenschaftlichen Laufbahn Alternativen suchen.
	Ich war mir zu Beginn des Programms unsicher, ob ich in der Wissenschaft bleiben möchte. Nach der Teilnahme an <i>plan m</i> habe ich mich für eine wissenschaftliche Laufbahn entschieden.
	Ich war mir zu Beginn des Programms unsicher, ob ich in der Wissenschaft bleiben möchte. Nach der Teilnahme an <i>plan m</i> ist mir klar geworden, dass ich keine wissenschaftliche Laufbahn einschlagen möchte.
	Ich war mir zu Beginn des Programms unsicher, ob ich in der Wissenschaft bleiben möchte. Nach der Teilnahme an <i>plan m</i> bin ich weiterhin unsicher und suche neben der wissenschaftlichen Laufbahn nach Alternativen.

2. Hat sich im Verlauf des Mentoring-Programms Dein Status (Promovendin, Postdoc, Habilitandin) verändert? Wenn ja, welchen Einfluss hatte *plan m* auf diese Entwicklung?
3. Hat sich im Verlauf des Mentoring-Programms Deine interne Position verändert (z. B. Vertragsverlängerung, feste Stelle statt Stipendium)? Wenn ja, welchen Einfluss hatte *plan m* auf diese Entwicklung?

C. Fragen zum persönlichen Lernerfolg

1. Was sind für Dich die 3 wichtigsten theoretischen Inputs, die Du aus dem Programm gewonnen hast?
2. Was hat Dir an Input gefehlt und sollte unbedingt im Rahmen eines Mentoring-Programms vermittelt werden?
3. Was sind für Dich die 3 wichtigsten Handlungskompetenzen (z. B. Behaupten in der Arbeitsgruppe, gezieltes Networking), die Du im Programm erworben hast?
Um Deine Aussagen anschaulich zu machen, gib bitte jeweils ein Beispiel an.
4. Welche Handlungskompetenzen sind Deines Erachtens für die akademische Karriere außerdem wichtig und sollten unbedingt im Rahmen eines Mentoring-Programms vermittelt werden?
5. Was sind für Dich die 3 wichtigsten Selbsterkenntnisse, die Du im Programm gewonnen hast?
Um Deine Aussagen anschaulich zu machen, gib bitte jeweils ein Beispiel an.

D. Fragen zum Mentoring-Tandem

1. Was waren für Dich die 3 wichtigsten Erfahrungen, Erkenntnisse und/oder Handlungskompetenzen, die Du aus der Tandem-Beziehung gewonnen hast?
Um Deine Aussagen anschaulich zu machen, gib bitte jeweils ein Beispiel an.
2. Spielte das Geschlecht der Mentorin oder des Mentors für Dich eine Rolle? Wenn ja, warum?
3. Was fehlte Dir in der Tandem-Arbeit? Woran lag es?

E. Fragen zum Programm

1. Wie bewertest Du das Seminarprogramm?
2. Wie bewertest Du die Programm-Module *one-to-one* Mentoring, Seminarprogramm, *Stammtisch*, *Runder Tisch*?

F. Frage zum Networking

1. Welchen Einfluss hatte Deine Teilnahme an *plan m* auf Deine Networkingaktivitäten?

G. Raum für weitere Kommentare, Ergänzungen etc.