

Mentoring

in **Wissenschaft**
und **Wirtschaft**

Langzeitstudie

Zwischenbericht
zum Jahrgang 2001

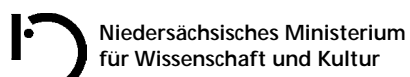
Mentoring

in Wissenschaft
und Wirtschaft

Langzeitstudie

Zwischenbericht
zum Jahrgang 2001

gefördert durch:



Impressum

Herausgeberin:

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover

Wilhelm-Busch-Straße 4

30167 Hannover

Fon (0511) 762 4058

Fax (0511) 762 3564

Redaktion:

Christine Kurmeyer

Gabriele Meuthen

Fotos:

Miriam Riechers und

Gleichstellungsbüro der Universität Hannover

Layout:

layout@oltsch.net

Hannover, Januar 2005

Inhaltsverzeichnis

Impressum	2
Einleitung	4
1 Konzept.....	6
2 Laufbahnbeschreibungen	8
2.1 Deskriptive Erwerbsverläufe der studentischen Mentees ...8 Einzelfallstudie – Eine „Vergleichsgruppe“	
2.2 Deskriptive Erwerbsverläufe der Doktorandinnen/ Habilitationen als Mentees	11
Einzelfallstudie	
2.3 Auswirkungen des Mentoring auf die Erwerbsverläufe	13
2.4 Vergleichende Betrachtung	17
3 Anteil des Mentoring am Erfolg	19
4 Nachhaltigkeit der erzielten Effekte	26
5 Perspektiven	30
Anhang	33

Einleitung

Im Jahr 2001 startete das Programm „Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft“ des Gleichstellungsbüros der Universität Hannover mit dem Anspruch, hoffnungsvollen natur- oder ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Nachwuchswissenschaftlerinnen optimale Bedingungen für den Start in das Berufsleben oder die Karriere zu bieten.

Ausgangspunkt für diese neuartige Initiative der Nachwuchsförderung im wissenschaftlichen Bereich ist eine Geschichte aus der griechischen Mythologie, gemäß derer die Figur des Mentor sinnbildlich stand als Ratgeber für den Sohn des Odysseus. Pikanterweise hat in der Überlieferung Homers in heiklen Situationen mitunter auch die Göttin der Weisheit, Pallas Athene, in Gestalt des Mentor die entscheidenden Tipps und Hinweise gegeben. Nachwuchsförderung hat also auch damals schon nicht nur unter Männern sehr gut funktioniert.

Das Prinzip dieser individuellen Potentialanalyse und -förderung bewährte sich über die Jahrhunderte hinweg und verwandelte sich im angelsächsischen Raum in das so genannte „Mentoring“ als systematische und organisierte Form der Nachwuchsbetreuung. So konnte bereits auf einige Erfahrungen mit diesem Konzept zurückgegriffen werden, als die Universität Hannover als erste niedersächsische Hochschule ein solches Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen einführte.

Nach gut zwei Jahren ist es nun an der Zeit, zu überprüfen, wie die Mentees des ersten Jahrgangs 2001 die Starthilfe in die Karriere nutzen konnten.

Denn mit dem Ende des Programms fängt das Mentoring eigentlich erst an zu wirken. Neu gewonnene Erkenntnisse und die Erfahrungen im Zusammenspiel mit Mentor, Mentorin oder den anderen Mentees können meist erst langfristig ihre Wirkung entfalten.

Beispielhaft dafür mag die Aussage einer Mentee ein Jahr nach Abschluss des Programms stehen:

„Rückblickend hatte ich die Erwartung, dass das Mentoring mir Antworten gibt. Das ist mehr so eine passive Haltung.

Während des Mentorings habe ich gesehen, dass dies ein sehr aktiver Prozess ist, der mit dem Ende des Mentorings begonnen hat. Das fand ich sehr spannend.

Und das klingt jetzt vielleicht witzig, aber die Vorbereitung war das Mentoring und dann mit Ende des Mentoring war es so: Ich weiß jetzt, was ich will, was ich nicht will, und jetzt gucken wir einfach 'Wo ist mein Platz?' [...]

Also ich empfinde das Mentoring als Start und nicht als Ende eines Prozesses.“

Wir möchten dazu einladen, den Mentees ein Stück ihres Wegs zu folgen und zu sehen, was sie aus dem Mentoring mitgenommen haben, was ihnen geholfen hat und woran sie sich gern erinnern.

Damit dies möglich gemacht werden konnte, wurde viel Kompetenz und Kapazität investiert. Ich möchte mich an dieser Stelle daher ausdrücklich bedanken für die Unterstützung durch die Hochschulleitung der Universität Hannover und das Nieders. Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Referat für Chancengleichheit. Ein besonderer Dank gebührt Gabriele Meuthen, die als Projektmitarbeiterin das Gesamt an Korrespondenz, Verschickung sowie Aus- und Bewertung der Rückläufe bearbeitet hat und mit unerschütterlicher Geduld jegliche Verschiebung in den Ergebnissen durch verspätete Fragebogenrücksendungen neu justierte. Viele wertvolle Hinweise auf das Design der Langzeitstudie sind ihrer großen Kompetenz in diesem Bereich zu verdanken.

Last not least möchte ich mich natürlich bei den Mentees bedanken, die mit ihrer Beantwortung des Fragebogens Einblick gewährten in ihr ganz persönliches Schicksal, dessen Gelingen selbstverständlich nicht allein von der Teilnahme am Mentoring-Programm abhing. Gleichwohl hoffen und wünschen sich alle aktiv an dieser Initiative Beteiligten, dass es weiterhin diesem Programm zu verdanken ist, wenn es in absehbarer Zeit mehr weibliche Vorbilder in naturwissenschaftlich oder technisch-ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Berufssparten gibt, und ganz speziell, dass alle ehemaligen Mentees die Gelegenheit haben mögen, von den Erkenntnissen und Erfahrungen des Mentoring noch lange zu profitieren.



Christine Kurnmeyer
Programmleitung



1 Konzept

Zielsetzung

Auf Anregung des wissenschaftlichen Beirats des Programms „Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft“ soll mit dieser Art der Langzeitstudie die Effizienz und Nachhaltigkeit des Mentoring-Programms nachgewiesen und dokumentiert werden. Weiterhin werden die Tätigkeiten und Werdegänge der ehemaligen Mentees systematisch erfasst und dokumentiert.

Dabei umfasst der Zeitraum jeweils die ersten zwei Jahre nach Abschluss des Mentoring. Wohl wissend um die Kürze des Zeitraums, können doch schon erste Aussagen zum Verbleib der Mentees gemacht werden, da überwiegend solche Studentinnen/ Doktorandinnen in das Programm aufgenommen werden, die kurz vor dem Abschluss des Studiums/ der Promotion standen.

So begutachtet die Langzeitstudie vor allem den Wechsel zwischen Qualifizierung und Berufstätigkeit und zeichnet die Richtung, die die Mentees nach Ablauf der Mentoring-Zeit einschlagen, nach.

Hintergrund der Erhebung

Seit dem Jahr 2001 erhalten Absolventinnen, Doktorandinnen sowie Habilitandinnen der Universität Hannover die Möglichkeit, in Begleitung eines Mentors oder einer Mentorin und im Rahmen eines hochwertigen Seminarrahmenprogramms ihre zukünftigen beruflichen Entwicklungen zu planen und voran zu treiben. Rückmeldungen über die anschließenden tatsächlichen Wege der Mentees sind bislang nur sporadisch und eher zufällig an die Programmorganisation rückgebunden. Dem möchte die Langzeitstudie entgegen treten.

Da in der erneuten Befragung der Mentees auf ähnliche Aspekte wie in den Abschlussbefragungen eingegangen wird, ist es möglich, die Entwicklung der Einschätzungen zu beobachten. Diese zeitliche Sequenzierung erlaubt eher eine Aufstellung von Ursache-Wirkungs-Hypothesen (z.B.: Mentoring hilft bei) als die bei einem einzigen Messzeitpunkt aufgenommene Momentaufnahme.

Darüber hinaus können in der Langzeitstudie verschiedene Mentoring-Jahrgänge miteinander verglichen werden.

In der langfristigen Perspektive können zudem exemplarische Erwerbsverläufe von Akademikerinnen festgehalten und deren Besonderheiten gegebenenfalls in weiteren Förderungsmaßnahmen aufgenommen werden.

Schwerpunkte der Erhebung

Im Vordergrund der Erhebung steht zunächst die Rekonstruktion der im Anschluss an das Mentoring- Programm feststellbaren Anstellungs- und Arbeitsverhältnisse der Mentees. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch besonders die Einschätzung der Betroffenen über den Anteil des Mentoring an diesen Tätigkeiten. Dabei soll entsprechend der Zielsetzung des Mentoring- Programms ausdifferenziert werden, welche Rolle die dezidierte Planung der Karriere sowie weitere Elemente des Rahmenprogramms gespielt haben.

Weiterer Schwerpunkt in der Erhebung ist die subjektive Einschätzung der Mentees, welche Effekte das Mentoring bei ihnen bewirkt hat. Dabei sollen die in den Konzeptionen aufgeführten Effekte auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Anmerkungen zur Auswertung

Rücklauf

In der ersten Erhebungswelle zum Jahrgang 2001 der Langzeitstudie wurden an alle 30 Mentees Fragebögen verschickt, davon hatten 16 als Studentinnen und 14 als Doktorandinnen¹ teilgenommen. Von den verschickten Fragebögen kamen 19 ausgefüllt zurück, zehn von den ehemaligen Studentinnen und neun von den damaligen Doktorandinnen. Damit spiegelt sich auch in der Auswertung das Zahlenverhältnis der unterschiedlichen Teilnehmerinnengruppen wieder.

Die Fragebögen wurden entsprechend der Reihenfolge ihres Eingangs nummeriert und unter Verwendung des Statistik-Programms SPSS ausgewertet.

Die Ergebnisse der Langzeitstudie sind aufgrund der kleinen Fallzahl eher als ein Stimmungsbild anzusehen darüber, wie die Entwicklung der Mentees des Jahrgangs 2001 verlief und was das Mentoring bei ihnen bewirkt hat. Allein schon die unterschiedlichen Ergebnisse dieser Mentees zeigen, dass die Wirkung sehr von der individuellen Zielsetzung der Einzelnen abhängig ist.

Zu beachten ist außerdem, dass es sich bei den Antworten immer um eine Selbsteinschätzung der Mentees handelt. Sie geben etwas an, was für sie selbst am stimmigsten ist. Dabei kann es zum Beispiel durchaus unterschiedliche Einschätzungen darüber geben, ob eine Promotionsstelle unter Berufstätigkeit oder Qualifizierungsphase einsortiert wird.



¹ In dieser Gruppe waren auch zwei Habilitandinnen, die der besseren Lesbarkeit wegen jedoch nicht jedes Mal mitgenannt werden und auch bei der Auswertung keinen Sonderstatus hatten.

2 Laufbahnbeschreibungen

Die Mentees des Jahrgangs 2001 waren aufgefordert, die jeweils für sie zutreffende Tätigkeit (Berufstätigkeit, Studium/Qualifizierung, Arbeitssuche, Familienzeit), der sie im Zeitraum der Befragung von Januar 2002 – März 2004 nachgegangen waren, in einer Zeitleiste anzukreuzen.

In Balkendiagrammen werden nachfolgend die unterschiedlichen Erwerbsverläufe der Studentinnen ihren Angaben entsprechend dargestellt.

2.1 Deskriptive Erwerbsverläufe der studentischen Mentees

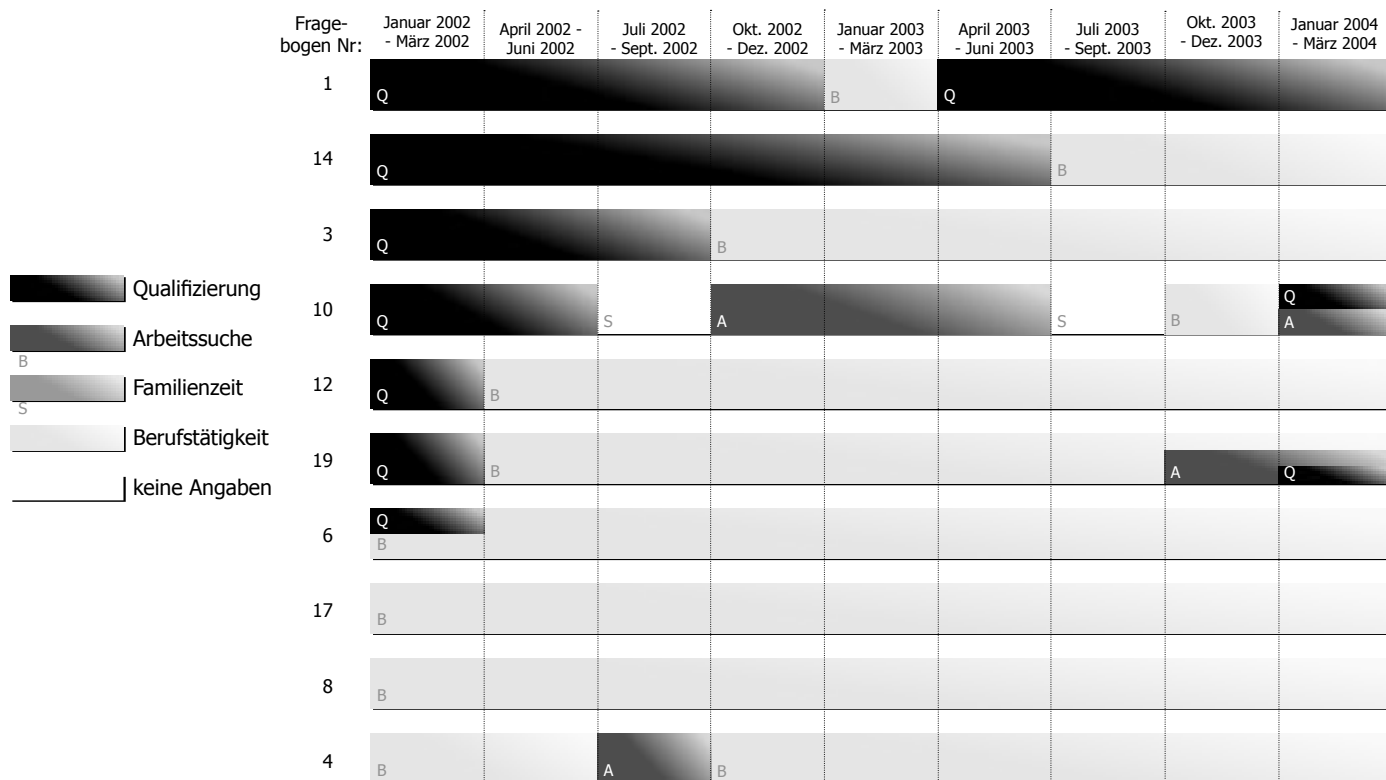


Diagramm 1: Erwerbsverläufe der studentischen Mentees



Ab April 2002 sind sechs von zehn Studentinnen in einer beruflichen Tätigkeit und nicht mehr in der Qualifizierungsphase. Diese berufliche Tätigkeiten dauern bis März 2004 an. Acht studentische Mentees haben ein Jahr nach Abschluss des Mentoring ihre Qualifikationsphase, also das Studium abgeschlossen und üben eine Berufstätigkeit aus (7 Nennungen) oder sind während eines Praktikums auf Arbeitssuche (1 Nennung).

Es lassen sich nur vereinzelte Ausnahmen erkennen: Eine Mentee (Fragebogen 4) ist zwischendurch drei Monate auf Arbeitssuche. Eine andere Mentee (Fragebogen 19) ist ab Oktober 2003 neben der Berufstätigkeit auf Arbeitssuche, beginnt zusätzlich drei Monate später eine erneute Qualifizierung. Eine weitere Mentee (Fragebogen 10) ist überwiegend auf Arbeitssuche und nur kurzfristig berufstätig. Die Mentee des Fragebogen 1 beginnt nach Abschluss des Studiums und dreimonatiger Berufstätigkeit eine weitere, länger andauernde Qualifizierung.

Weiterhin fällt auf, dass die Studentinnen fast nie mehrere Tätigkeiten gleichzeitig angeben. Auch die Arbeitssuche wird als ausschließliche Tätigkeit beschrieben. Die Arbeitssuche nimmt bei den Studentinnen ungefähr doppelt so viel Raum ein wie bei den Doktorandinnen.

Familienzeit wird von den Studentinnen in keinem Fall angegeben.

Verbleib der Studentinnen

Qualitativ können folgende Aussagen über den beruflichen Verbleib der Studentinnen gemacht werden:

Sieben Studentinnen geben nach dem Mentoring eine Tätigkeit in der Wirtschaft an. Als Arbeitsfelder werden genannt: Deutsche Telekom, Vermessungsbüro, Ingenieurbüro, Projektassistentin im Bereich Umweltkommunikation, Verkehrsclub Deutschland.

Einstellungen in der Wirtschaft erfolgen nicht immer mittelbar. Bei zwei studentischen Mentees erfolgt eine Anstellung erst nach einem Praktikum oder nach einer Projektarbeit mit Werkverträgen. Immer wieder tritt eine Phase der Arbeitssuche oder ein Stellenwechsel auf. Eine studentische Mentee ist vorläufig ganz in ihren ersten Beruf zurückgekehrt und absolviert Praktika und Fortbildungen.

Zwei Studentinnen haben eine Promotion begonnen und eine weitere strebt die Laufbahn als Lehrerin am Gymnasium an. Eine andere studentische Mentee absolviert berufsbegleitend eine Weiterbildung zur Euromanagerin.

Einzelfallstudie

Anna-Lena Gehrsdorf

Wie die meisten anderen Studentinnen startete Anna-Lena Gehrsdorf (Name verändert) mit den Erwartungen ins Mentoring-Programm, dass hier ihr Start in das Berufsleben gut vorbereitet würde und sie eine gute Auswahl des zukünftigen Arbeitsplatzes vornehmen könnte.

Sie schloss ihr Studium fast direkt im Anschluss an das Mentoring-Programm ab und begann ihre Berufslaufbahn mit kleineren Aufträgen und Projektarbeiten. Über einen Praktikumsvertrag fand sie Zugang zu der Firma, bei der sie im März 2004 immer noch angestellt ist. Ihr ausgewiesenes Ziel im Mentoring lautete „Vorbereitung auf das Berufsleben“ und die konkrete „Auswahl des Arbeitsplatzbereichs“. Dementsprechend lag der Schwerpunkt von Anna-Lenas Wissenszuwachs im Mentoring auch bei dem Erwerb von informellen Wissen, dem Kontakt zu beruflichen Netzwerken und der persönlichen Weiterentwicklung. Hier hat sie besonders viel an Informationen bekommen, während es im Bereich der berufsspezifischen Kenntnisse oder einem Motivationsschub für berufliche Weiterbildung für sie durch das Mentoring keine nennenswerten Impulse gab.

Die Mentorin war in dieser Partnerschaft sowohl relevant für die berufliche Entwicklung als auch Türöffnerin für wichtige Karriereschritte, obwohl der Stellenwert der Mentorin in Bezug auf die derzeitige berufliche Position nur mit 5% eingestuft wird. Hingegen ist der Erwerb von Schlüsselqualifikationen durch die Seminare zu 25% Grundlage der jetzigen Kompetenz in diesem Bereich aus. Kontakte allerdings sind für Anna-Lena durch das Mentoring nur privater Natur entstanden. Gleichwohl erwähnt sie das Mentoring in ihren Bewerbungen und sie bestätigt, dass das es wesentlich zu ihrer beruflichen Laufbahnplanung beigetragen hat.



Eine „Vergleichsgruppe“

Im Rahmen einer bundesweit angelegten Studie des Hochschul-Informationssystems (HIS) wurden die Absolventinnen und Absolventen des Prüfungsjahres 2001 umfassend zu ihrem weiteren beruflichen Werdegang befragt¹. Da dies auch der vorwiegende Prüfungsjahrgang der studentischen Mentees der ersten Mentoring-Staffel ist, könnte dieser bundesweite Durchschnitt als eine Art „Kontrollgruppe“ fungieren.

Der erste Bericht zu dieser Untersuchung des HIS wurde noch nicht nach Geschlechtern differenziert interpretiert, aber zu diesem Thema ist eine gesonderte Veröffentlichung geplant. Vorab standen daher zu diesem Zeitpunkt lediglich die Daten eines Aspekts, nämlich die reguläre Erwerbstätigkeit zwölf Monate nach Abschluss der Studiums, zur Verfügung und konnten zum Vergleich herangezogen werden.

Eine Problematik der Statistik zeigte sich jedoch auch in dieser bundesweiten Studie: die kleinen Fallzahlen. Da der Rücklauf der Fragebögen von männlichen Studierenden in den Fächern Landschaftsarchitektur und Geowissenschaften so gering war, konnten diese Werte nicht in die gesamte Summe mit einfließen.

Fachrichtung Universitätsabschlüsse	weibliche Studierende Anteil der Erwerbstätigen	männliche Studierende Anteil der Erwerbstätigen
Bauingenieurwesen	75 %	84 %
Architektur	62 %	70 %
Wirtschaftswissenschaften	77 %	89 %
Mathematik	85 %	91 %
Physik	92 %	84 %
Biologie	71 %	69 %*
Landschaftsarchitektur	83 %	33 %*
Geowissenschaften	77 %	100 %
Maschinenbau	87 %	92 %
Elektrotechnik	96 %	97 %
gesamt	80,5%	84,4%

*Angaben können nicht gewertet werden aufgrund zu geringer Fallzahl (HIS)

Das Gesamtbild der Hochschulabsolventinnen und –absolventen stellt sich für die Fächer, die auch im Programm Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft relevant waren, wie folgt dar:

Ein Jahr nach Abschluss des Hochschulstudiums differiert die Erwerbsquote bei den Studentinnen zwischen 62% im Fach Architektur und 96% im Fach Elektrotechnik, während bei den männlichen Studierenden zwischen 68% der Biologen und 97% der Maschinenbau-Absolventen in einem Erwerbsverhältnis stehen.

Insgesamt ist also der Unterschied zwischen den Geschlechtern in diesem Punkt nicht dramatisch: Lediglich 3,9% mehr männliche (84,4%) als weibliche (80,5%) Studierende gehen zwölf Monate nach Abschluss des Studiums einer Erwerbstätigkeit nach.

Im Vergleich hierzu sieht es bei den Mentees prozentual gesehen noch besser aus: Ein Jahr nach Abschluss des Programms haben 87,5% angegeben erwerbstätig zu sein (gemäß Balkendiagramm).

Bei den hier vorliegenden Fallzahlen sind diese Angaben natürlich nicht verallgemeinerbar, sie können lediglich einen Eindruck geben von der allgemeinen Perspektive im Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventinnen und –absolventen des Prüfungsjahres 2001. Die Vermittlungsquote war generell und für beide Geschlechter verhältnismäßig gut. Die HIS-Studie führt hierzu den Vergleich mit anderen Jahrgängen an:

„Der Übergang in reguläre Erwerbstätigkeit gelingt dem aktuell befragten Jahrgang 2001 besser als den zuvor untersuchten Jahrgängen 1989, 1993 und 1997. Das betrifft sowohl den direkten Anschluss an das Studium als auch die Situation zwölf Monate nach dem Examen.“ An diesen Entwicklungen sind jedoch auch die konjunkturelle Lage der Wirtschaft und die Gesamtanzahl der Absolventinnen und Absolventen maßgeblich beteiligt.

¹ Briedis, K. /Minks, K.-H. (2004): Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt – Eine Befragung der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen des Prüfungsjahres 2001, Hochschulplanung Band 169, HIS GmbH Hannover

Tabelle 1: Reguläre Erwerbstätigkeit 12 Monate nach Abschluss der Studiums

2.2 Deskriptive Erwerbsverläufe der Doktorandinnen als Mentees

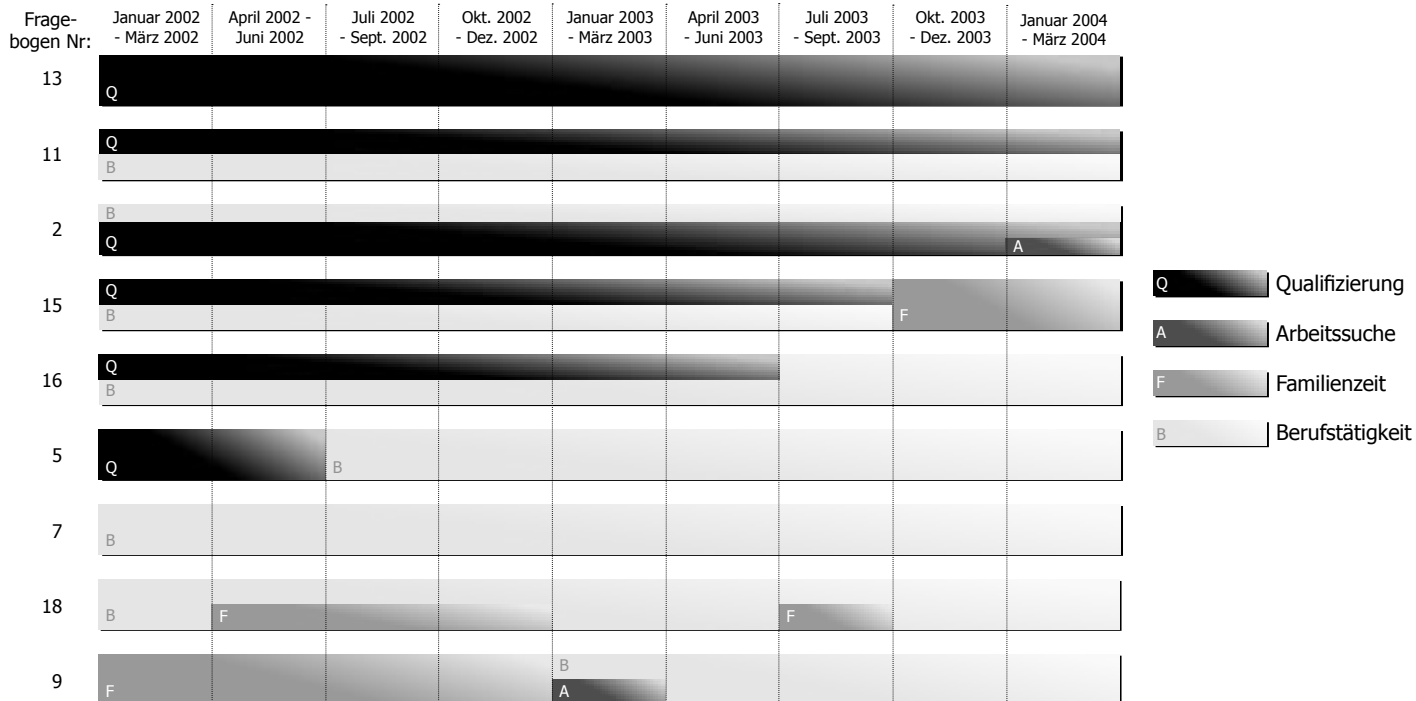


Diagramm 2: Erwerbsverläufe der Doktorandinnen

Wie aus dem Balkendiagramm ersichtlich wird, sind fünf Mentees über ca. $\frac{3}{4}$ des Befragungszeitraumes weiterhin in der Qualifizierungsphase, üben aber bis auf eine Mentee, gleichzeitig eine berufliche Tätigkeit aus. Zwei dieser fünf Mentees beendeten im Juni oder September 2003 ihre Qualifizierungsphase (Fragebogen 15 und 16). Bei ihnen schließt sich eine Berufstätigkeit oder Familienzeit an. Die restlichen drei Mentees sind bis März 2004 weiterhin mit ihrer Promotion bzw. Habilitation beschäftigt, hauptsächlich mit gleichzeitiger Berufstätigkeit (Fragebogen 2, 11 und 13).

Drei weitere Mentees sind dagegen hauptsächlich oder ausschließlich berufstätig (Fragebogen 5 und 7), eine mit zweimaliger gleichzeitiger Familienzeit (Fragebogen 18).

Die erste Arbeitssuche in der Gruppe der Doktorandinnen taucht generell erst im Januar 2003 auf.



Verbleib der Doktorandinnen

Qualitativ können folgende Aussagen über den beruflichen Verbleib der Doktorandinnen gemacht werden:

Jeweils zwei Doktorandinnen haben nach der Promotion eine Tätigkeit in der Wirtschaft begonnen, haben eine Anstellung bei einer Behörde/ in der Verwaltung gefunden oder sehen in der Wissenschaft ihren Karriereweg, da sie inzwischen eine Habilitationsstelle bzw. eine Juniorprofessur haben.

Eine Doktorandin ist gerade in Familienzeit, bewirbt sich aber gleichzeitig um eine FH-Professur.

Detailliert wurden folgende Arbeitsfelder aufgeführt: Selbstständigkeit (Beratungstätigkeit), wissenschaftliche Mitarbeiterin und leitende Mitarbeit im Bürgerbüro Stadtentwicklung, freie Mitarbeiterin im Fundraisingbüro Goslar, Juniorprofessorin im Fach „Küstenzonenmanagement“ an der Technischen Universität Hamburg-Harburg.

Mehrere Doktorandinnen erwähnen explizit ihre berufsbegleitende Weiterqualifizierung. Neben der „formalen“ Qualifizierung durch Promotion und Habilitation beschreiben zwei Mentees ihre freiwillige Teilnahme an weiteren Seminaren zu fachlichen Themen, aber z.B. auch zu Projektmanagement. Eine Mentee treibt ihre persönliche Weiterentwicklung durch Coachings voran. Aufgrund der Weiterqualifizierung hat eine andere Mentee eine neue Position in derselben Firma bekommen.

Einzelfallstudie

Kerstin Laue

Als Doktorandin wollte Kerstin Laue (Name verändert) an dem Programm Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft hauptsächlich teilnehmen, um sich eigene Perspektiven nach der Promotion zu erschließen und um eine präzisere Definition des Begriffs Karriere zu finden. Wichtig war ihr jedoch auch der Austausch mit anderen Promovendinnen. Während der Teilnahme am Mentoring und damit auch gegen Ende dieser Qualifikationsphase gewann das Ziel der weiteren beruflichen Laufbahn im Anschluss immer größeres Gewicht.

Auch nach dem Ende des Mentoring-Programms dauert die doppelte Orientierung von Berufstätigkeit und Qualifizierung gleichzeitig noch geraume Zeit an. Wie so viele wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Universität hat sie immer als Doktorandin auch einen Anteil an Service-Leistungen für das Institut zu erbringen. Erst gegen Ende des Jahres 2003 tritt ein vollständiger Wechsel ein: ab Oktober ist Kerstin ausschließlich in Familienzeit. Sie gibt allerdings an, dass auch berufliche Veränderungen anstehen. Sie plant eine konkrete Kooperation mit ihrem Mentor und hat auch die Bewerbung auf eine Fachhochschul-Professur ins Auge gefasst. Offensichtlich hat die Zeitplanung mit dem Abschluss der Promotion kurz vor der Familiengründung funktioniert.

Das Mentoring hat insofern für sie eine tragende Rolle gespielt, als sie die Kontakte, die zur Arbeitsplatzfindung führten, intensivieren und ausweiten konnte. Es verwundert auch nicht, dass für Kerstin im Rückblick auf das Mentoring insbesondere die Weiterentwicklung der persönlichen Lebensplanung und die Kontakte zu beruflichen Netzwerken im Vordergrund stand.

Der ganz persönliche Gewinn, den sie aus dem Programm zieht liegt eindeutig in der Tandem-Beziehung und sie erwähnt auch die Teilnahme in ihrem Bewerbungsunterlagen. Für sie war ihr Mentor in beruflicher Hinsicht ein wichtiger „Türöffner“, der wesentlichen Anteil an ihrer jetzigen Position hat.

Der Anteil der Seminare an ihrer persönlichen Weiterentwicklung oder der Ausbildung von so genannten Schlüsselqualifikationen wird von ihr eher gering eingeschätzt. Dies entspricht vollkommen der von ihr geäußerten Zielrichtung ihrer Mentoring-Teilnahme. Die von ihr formulierten Ziele von Orientierung und Kontaktherstellung hingegen sind zum großen Teil erfüllt worden. Sie gibt an, dass sich sowohl beruflich nützliche Kontakte ergeben haben, die nach wie vor fortbestehen, als auch ein privates Netzwerk entstanden ist, welches den kontinuierlichen Austausch unter jetzt vorwiegend ehemaligen Doktorandinnen trägt.

2.3 Auswirkungen des Mentoring auf die Erwerbsverläufe

Überblick über die Ergebnisse

In der Langzeitstudie fragten wir neben dem Verbleib der Mentees, inwieweit das Mentoring-Programm einen Anteil an den beruflichen Erwerbsverläufen hat.

Um einen ersten Überblick zu bekommen, werden im Diagramm 3 die Antworten der folgenden Fragen zusammengefasst:

- Hat das Mentoring insgesamt zur Planung Ihrer beruflichen Laufbahn beigetragen?
- War die Teilnahme an den Seminaren hilfreich für Ihre berufliche Laufbahn?
- Hat der Mentor/ die Mentorin bei Ihrer beruflichen Entwicklung geholfen?
- Haben Ihnen die Kontakte im Mentoring bei Ihrer beruflichen Laufbahn geholfen?

Hier wird deutlich, dass insgesamt das Mentoring den meisten Mentees (14 von 19) bei der beruflichen Laufbahn geholfen hat. Im Vergleich zwischen den Elementen des Mentoring (Seminare, Tandem, weitere Kontakte) schätzen die Mentees (15 von 19) die Seminare als besonders hilfreich für ihre berufliche Laufbahn ein.

Bei der Frage, ob das Mentoring insgesamt zur Planung der beruflichen Laufbahn beigetragen hat, baten wir die Mentees, die Elemente aufzuzählen, die dazu besonders beigetragen haben. Diagramm 4 gibt diese Antworten wieder.

Auf der einen Seite geben die Mentees größere, zeitintensivere, öfters auftretenden Elemente des Mentoring an (wie Seminare, Gespräche), aber auch kleinere Elemente wie das Coaching und die Projektarbeit. Der Einblick in die Arbeitsbedingungen des Mentors/ der Mentorin sowie die Reflexionsmöglichkeit beschreiben detaillierte Vorgänge während des Mentoring.

Anteil des Mentoring insgesamt

73,7% der Mentees beantworten die Frage „Hat das Mentoring insgesamt zur beruflichen Planung Ihrer beruflichen Laufbahn beigetragen?“ mit Ja.

So ist eines der Ziele des Mentoring, die berufliche Laufbahn erfolgreich zu planen und voran zu treiben, erreicht worden. Die Langzeitstudie nimmt aber zusätzlich durch ihre zeitlich verzögerte Befragung einen anderen Blickwinkel bei dieser Frage ein. Da seit den Planungen der beruflichen Laufbahn im Mentoring-Programm einige Zeit vergangen ist und die Mentees sich seitdem weiterentwickelt haben, wird die Frage nach dem Beitrag des Mentoring an der beruflichen Planung auch dadurch beeinflusst, in wie weit sich die im Mentoring getätigten Planungen realisiert haben. Gerade in der Summe der Erfahrungen über den gesamten Befragungszeitraum wird es daher möglich, die eigenen Entwicklungen einzuschätzen.

Diagramm 3:
Das Mentoring hat bei der beruflichen Laufbahn geholfen ...

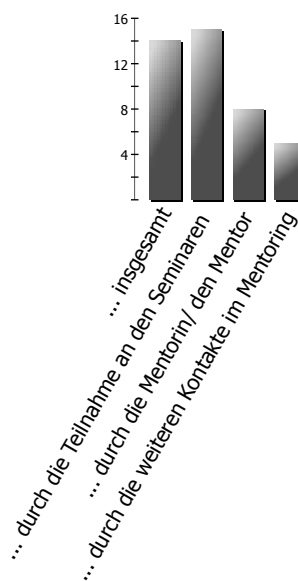
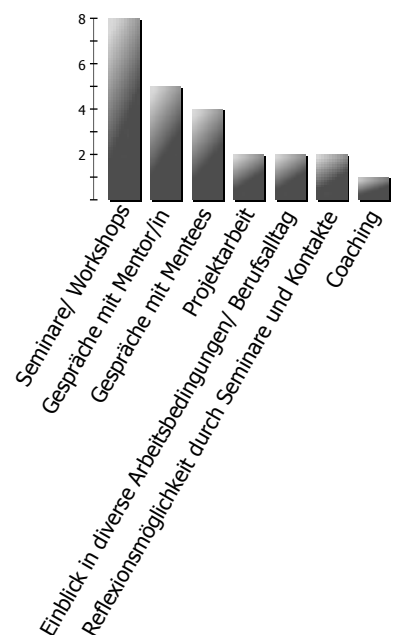


Diagramm 4:
Folgende Elemente des Mentoring haben besonders zur Planung der weiteren beruflichen Laufbahn beigetragen



Anteil des Mentors/ der Mentorin

Nur acht Mentees meinen, dass der Mentor/ die Mentorin den Mentees bei der beruflichen Entwicklung geholfen hat. Eine Mentee sagt zu dieser Frage, dass sie dies noch nicht einschätzen kann, da sie erst seit neun Monaten arbeitet. So bleibt dahingestellt, ob die Mentees erst zu einem noch späterem Zeitpunkt als zwei Jahre nach dem Mentoring abschätzen können, welchen Einfluss die Tandem-Partnerschaft auf ihre Karriere hat.

Die Erläuterung der Hilfe bei den Mentees durch den Mentor/ der Mentorin ist sehr verschieden und reichhaltig. In den Gesprächen wurde über die Karriereplanung und Schwierigkeiten im Berufsalltag geredet, einer Mentee sind in den Gesprächen ihre Ziele klarer geworden. Weitere Mentor/innen haben ihrer Mentee Mut zugesprochen oder ihr angeboten, bei der Promotion zusammenzuarbeiten und sich darüber auszutauschen. In anderen Tandems wurde die Einstellung der Mentee zum Beruf und ihre Herangehensweisen reflektiert, oder eigene Beweggründe der Berufswahl wurden geschildert. Einer weiteren Mentee wurde durch das Tandem geholfen, berufliche Probleme zu erkennen und zu lösen.

Bei dem nur relativ geringen Einfluss der Mentor/innen auf die beruflichen Laufbahn der Mentees ist zu beachten, dass das Tandem nicht nur direkt in diesem Bereich helfen sollte, sondern eine ganze Reihe von weiteren Effekten bewirken kann, die in Kapitel 3 beschrieben sind. Der Erwerb von informellem Wissen und Regeln oder der Einblick in vorhandene Strukturen kann den Mentees auch in ihrer weiteren beruflichen Laufbahn hilfreich sein, auch in einem ganz anderem Zusammenhang.

Anteil der Seminare

Wie schon oben beschrieben, werden die Seminare insgesamt von 15 Mentees als hilfreich bei der beruflichen Laufbahn angesehen. Bei der Frage, welche Seminare die Mentees als hilfreich erachten, bleibt kein angebotenes Seminar aus dem Mentoring- Programm unerwähnt, wie Diagramm 5 zeigt.

Dabei muss zu den kleinen Fallzahlen in diesem Diagramm bemerkt werden, dass einige Seminare für die ehemaligen Studentinnen und Doktorandinnen getrennt angeboten worden sind. So ist bei diesen die maximale Anzahl an möglichen Nennungen nicht 19, sondern neun (Doktorandinnen) oder zehn (Studentinnen).

Die Antworten zeigen aber, dass gerade das Wissen um Kommunikation/ Gesprächsführung und Projektmanagement den Mentees bei ihrer beruflichen Laufbahn geholfen hat. Das Hervorheben des Projektmanagement-Seminars deckt sich mit den Angaben mehrerer studentischen Mentees, die auf die Frage zum weiteren Erwerbsverlauf angeben, nach dem Studium erst einmal in Projekten zu arbeiten. Insofern wird deutlich, dass das erworbene Wissen zeitnah eingesetzt wird und das Projektmanagement-Seminar für die Mentees eine Brücke ins Berufsleben darstellt.

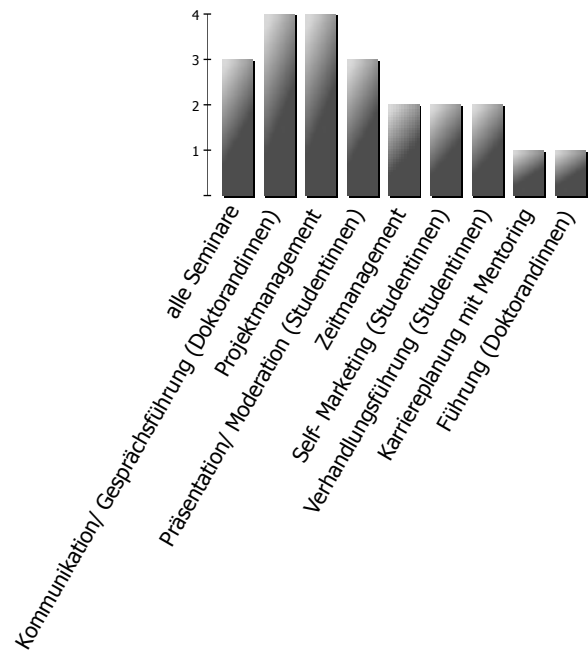
Aber auch allgemein betrachtet geben die Mentees in der Langzeitstudie den Seminaren ein deutliches Gewicht, da sie durch diese Schlüsselqualifikationen einen deutlichen Vorsprung zu anderen Bewerber/innen haben, die diese Seminare nicht besucht haben. Das Lernen von Schlüsselqualifikationen in einem formalisierten Rahmen wird zudem eher erinnert und als wichtig empfunden als das informelle Lernen in den Kontakten oder in der Tandem- Beziehung.

Wohlwissend um diese „Qualifikations-schätze“ erwähnen auch 16 Mentees ihre Teilnahme am Mentoring-Programm in ihren Bewerbungen, nur bei drei Mentees liest man Antworten auf diese Frage: „eventuell“ (Fragebogen 3), „nein“ (Fragebogen 6), „nur im persönlichen Gespräch“ (Fragebogen 8).

Anteil der Kontakte

Lediglich fünf Mentees bestätigen ausdrücklich die Frage „Haben Ihnen die Kontakte im Mentoring bei Ihrer beruflichen Laufbahn geholfen?“. Gleichwohl gibt es insgesamt in zwölf Fragebögen Hinweise auf die Nutzung von Gesprächen oder Vermittlungen im Kreis der Mentees oder Mentor/innen. Die Hilfe durch die Kontakte äußert sich auf verschiedene Art und Weise: In den Gesprächen finden die Mentees die Möglichkeit, ihre Vorstellungen/ Wünsche zu reflektieren und weitere Tipps und Meinungen zu hören. Andererseits ist es auch bei mehreren Mentees der Fall, dass sie über das Mentoring-Netzwerk von einer freien Stelle erfahren haben. Die Kontakte wären dann fast gleichwertig hilfreich wie die Seminare. Wichtig ist also bei dem Aspekt „Kontakte“, was die Mentees darunter verstehen.

Diagramm 5:
Seminare, die den Mentees bei der beruflichen Laufbahn geholfen haben



Sonstige Elemente

Als sonstige Elemente des Mentoring, die einen Anteil an der beruflichen Laufbahn haben, nennen die Mentees das Coaching, die durch Seminare und Kontakte angeregte Reflexion, der Einblick in diverse Arbeitsbedingungen und den Berufsalltag des Mentors/ der Mentorin sowie die eigene Projektarbeit im Rahmen des Mentoring. Diese einzelnen positiven Bewertungen bestätigen auch die kleineren Elemente des Mentoring wie das Coaching oder das Projekt. Die dezidierte Nennung des Einblicks in diverse Arbeitsbedingungen und den Berufsalltag stärken den Anteil des Tandems an der beruflichen Laufbahn. Auch wenn diese sonstigen Elemente nur vereinzelt genannt werden, müssen sie für die jeweilige Mentee doch so positiv auffallend in Erinnerung geblieben sein, dass diese genannt werden.

Zusammenspiel der Elemente

Die Elemente sollten aber nicht einzeln betrachtet werden. Es kann sein, dass durch das Zusammenspiel von mehreren Elementen sich erst eine Hilfe für die berufliche Laufbahn entwickelt. So wird das, was in den Seminaren und Workshops erfahren wird, in den Gesprächen oder in der Projektarbeit erprobt und erweitert, auch angereichert durch die Erfahrungen und Beurteilungen der Mentor/innen sowie der Einblick in seinen/ ihren Alltag. Von der Theorie wird dadurch eine Brücke geschlagen in die Praxis und das Wissen durch die Anwendung und Erweiterung verfestigt.

So kann es also durchaus sein, dass die Elemente Mentor/in, Kontakte oder Projekt im Zusammenwirken einen viel höheren Anteil an der beruflichen Laufbahn haben als hier von den Mentees angegeben.



2.4 Vergleichende Betrachtung

Berufstätigkeit und Qualifizierung

Der Übergang in den Beruf vollzog sich nach Ende des Mentoring bei den Studentinnen schneller als bei den Doktorandinnen. Diese waren zum Großteil bereits zeitgleich zu ihrer Qualifikation strukturell eingebunden im Rahmen einer Promotionsstelle, die mit Berufstätigkeit in etwa gleich gesetzt werden kann.

Im März 2004, also gut zweieinhalb Jahre nach Abschluss des Mentoring-Programms haben 50% der studentischen Mentees eine Anstellung in der Wirtschaft, während sich die andere Hälfte auf Tätigkeiten in der Wissenschaft (Promotion), Behörden oder Praktika verteilt.

Bei den Doktorandinnen liegt der Schwerpunkt mit 45% der Teilnehmerinnen erwartungsgemäß mehr im Bereich der wissenschaftlichen Karriere. Zusätzlich kommt bei dieser Gruppe die Familienzeit ins Spiel: 11% befinden sich in Mutterschutz oder Elternzeit, arbeiten aber gleichzeitig an ihrer weiteren wissenschaftlichen Karriere.

Keine der Mentees ist also ausschließlich auf Arbeitssuche und einige haben erstaunliche Karriereschritte gemacht. Sowohl bei den Studentinnen als auch bei den Doktorandinnen scheint also der Übergang in den Beruf „geglückt“ zu sein.

Arbeitssuche/ Stellenwechsel

Für die studentischen Mentees ist die Phase der Arbeitssuche im Schnitt länger als bei den Doktorandinnen, was damit verbunden zu sein scheint, dass diese sowohl einen höheren Qualifikationsgrad haben als auch bereits in Besitz von wertvollen Kontakten und Empfehlungen sind. Für die ehemaligen Doktorandinnen scheint die Arbeitssuche nicht so dominierend zu sein, da sie kaum erwähnt wird, gleichwohl finden Stellenwechsel statt. Die Arbeitssuche läuft bei den Doktorandinnen schon während einer anderen Berufstätigkeit, also „nebenher“ und nicht ausschließlich.

Bei beiden Gruppen ist der Anteil des „Findens“ über Kontakte oder einer Anzeige in einer Zeitung in etwa gleich. Für die Studentinnen allerdings ist der Anteil, den das Mentoring bei der erfolgreichen Arbeitssuche gehabt hat, geringfügig größer. Für fünf von ihnen spielte es eine Rolle, bei den Doktorandinnen sind es im Vergleich dazu drei Nennungen.

Bei beiden Gruppen fällt auf, dass während der Berufstätigkeit kaum ein **Stellenwechsel** in einen anderen Bereich (Wissenschaft/ Wirtschaft) stattfindet. So ist bei den Studentinnen z.B. bei nur einer Mentee ein Wechsel von einem Vermessungsbüro (Wirtschaft) in ein Ministerium (Wissenschaft) zu beobachten, sonst nur Wechsel innerhalb der Wirtschaft.

Bei den Doktorandinnen gibt es während der Berufstätigkeit auch mehrere Wechsel innerhalb des gleichen Bereichs, aber vorwiegend im Bereich der Wissenschaft, z.B. innerhalb einer Universität oder eines Instituts oder der Wechsel an eine andere Universität. Aus diesen bei beiden Gruppen vorkommenden gleichen Mustern des Stellenwechsels kann man vermuten, dass früh nach dem Abschluss der Qualifizierung festgelegt wird, ob die ehemaligen Mentees sich für den Bereich Wissenschaft oder Wirtschaft entscheiden und diese Entscheidung erst einmal einige Zeit aufrecht erhalten wird.

Absolventinnen



Diagramm 6:
Status im März 2004

Doktorandinnen/ Habilitationen



Diagramm 7:
Status im März 2004



Familienzeit

Ausschließlich von den Doktorandinnen wird **Familienzeit** als Lebensabschnittsphase im Befragungszeitraum benannt. Bei den Studentinnen steht zunächst die Aufnahme einer Berufstätigkeit im Vordergrund. Für die Doktorandinnen, die im Schnitt auch älter als die Studentinnen sind, ist der Aspekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bereits im Mentoring auch ein Thema gewesen.

Ehrenamtliche und nebenberufliche Tätigkeiten

Einige Mentees sind neben ihrer Berufstätigkeit und Qualifizierung ehrenamtlich oder nebenberuflich tätig. Diese Tätigkeiten sind häufiger im sozialen Bereich oder in Berufsverbänden zu finden. Auffallend sind die unterschiedlichen Nebentätigkeiten der studentischen Mentees und der ehemaligen Doktorandinnen. Die Anzahl der Doktorandinnen mit Nebentätigkeiten ist größer als die der studentischen Mentees. Die Doktorandinnen üben des Weiteren eher Tätigkeiten nebenher aus, die ihnen selbst etwas „bringen“: Kontakte durch Mitarbeit in Netzwerken, Berufsverbänden sowie durch politische Tätigkeiten, zusätzliches Einkommen und weitere Kontakte durch Mitarbeit im Betrieb des Mannes oder durch Lehraufträge, die Schaffung eines „Elternnetzwerkes“ durch die Organisation einer Eltern-Kind-Gruppe, um auch auf diesem Gebiet sich Tipps zu holen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser ausbalancieren zu können. Die Studentinnen üben dagegen mehr soziale Tätigkeiten in der Kinder- und Jugendarbeit aus.



3 Anteil des Mentoring am Erfolg

Eine wiederholt auftauchende Frage in fast allen Mentoring-Programmen ist die Messbarkeit des Erfolgs so einer Maßnahme. Und immer wieder findet sich oft nur die Antwort, dass hauptsächlich die individuelle Zielerreichung jeder einzelnen Mentee der Gradmesser einer geglückten Förderung ist.

Die Zieldefinitionen erstrecken sich über drei große Bereiche: das Wissensmanagement, die Schlüsselqualifikationen und das Networking.

Im Folgenden werden daher zunächst in den aufgelisteten Zieloptionen dargestellt, welche Chancen und Möglichkeiten dich den Mentees theoretisch anbieten würden. In den Ergebnissen und den zugeordneten Tabellen kann dann abgelesen werden, in welchem Umfang die Mentees diese Angebote nutzen konnten.

Dabei muss jedoch beachtet werden, dass viele verschiedene Faktoren zum Gesamtbild der Bewertung beitragen. Dazu gehören im Wesentlichen:

- Individuelle Ziele, die sich die Mentees am Beginn des Mentorings gesteckt haben und die sich während des Mentorings entwickelten
- Individuelle Vorstellungen der Mentees über ihre spätere Berufstätigkeit
- Zusammenarbeit im Mentoring-Tandem
- Persönlichkeit der Mentorin/ des Mentors mit den je eigenen Eigenschaften, Fähigkeiten und dem Grad des Engagements
- Inhalt und Verlauf der Gespräche
- Projektarbeit der Mentees mit den unterschiedlichen Fragestellungen
- Teilnahme der Mentees an den Seminaren und Workshops
- Verwertung und Anwendung des Gelernten durch die Mentee

Die Angaben der Mentees sind in den Darstellungen nach den einzelnen Fragebögen aufgeschlüsselt. Auf diese Weise können die sehr unterschiedlichen Ziel- und Qualifizierungsprofile der Teilnehmerinnen abgebildet werden.

Wissensmanagement

Zieloptionen

- Förderung der berufsspezifischen Kenntnisse

Das Tandem und die Projektarbeit der Mentees fördern die berufsspezifischen Kenntnisse. Dort wird durch die entstehenden Kontakte und/ oder Tätigkeiten zusätzliches Fachwissen vermittelt.

- Lernen aus dem Berufsalltag des Mentors/ der Mentorin

Ebenfalls im Tandem ist ein Lernen aus dem Berufsalltag des Mentors/ der Mentorin möglich. Durch den Austausch, die dort gemachten Erfahrungen und Beobachtungen sowie die hinterher angebotenen Reflexionen werden gedankliche Konzepte gebildet, die weitere Situationen und Entscheidungen beeinflussen.

- Erwerb von informellem Wissen und Regeln

Das verborgene, nicht durch Bücher und aus dem Bildungssystem gewinnbare Wissen wird auch tacit skills (übersetzt: stille Fähigkeiten) genannt. Dieses Wissen ist im Vergleich zu früher jetzt stärker von Bedeutung, weil für Betriebe das im Arbeitsfeld wirksame Handlungswissen wichtiger ist als die formal nachgewiesene Qualifikation. Für den Umgang mit Innovationen sowie für individualisierte und flexible Arbeitssituationen wird dieses informelle Wissen benötigt. Dieses Wissen und diese Regeln werden den Mentees im Tandem vermittelt.

Fragebogennummer
Erwerb von informellem Wissen und Regeln
Einblick in vorhandene Strukturen
persönliche Lebensplanung
Lernen aus dem Berufsalltag
Förderung der berufsspezifischen Kenntnisse

- Einblick in vorhandene Strukturen

Durch das Tandem ist ein Erfahren und Erleben der vorhandenen Strukturen möglich. Dieser Einblick dient der Berufsfeldorientierung und ist auch eine Art informelles Wissen. Diese Informationen können die Mentees auf verschiedene Weise für sich nutzen.

Studentinnen	19	X	X	X		X
	1	X	X	X	X	
	12	X	X	X		
	14	X	X	X		X
	6	X	X		X	
	17	X		X	X	
	4	X	X			
	8	X		X		
	3				X	X
	10				X	X
	8	6	6	5	4	

Ergebnisse

Allen hier genannten Effekten ist gemeinsam, dass die Mentees einen Wissenszuwachs erhalten, den sie formal an der Universität nur selten lernen können. Persönliche Lebensplanung beinhaltet ebenfalls, sich Wissen über mögliche Karriere- und Berufsoptionen und die verschiedenen „work-life-balances“ (z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf) anzueignen.

Alle Effekte im Bereich Wissensmanagement, bis auf die Förderung der berufsspezifischen Kenntnisse, sind von zehn oder mehr Mentees genannt worden. Der Erwerb von informellem Wissen und Regeln sowie der Einblick in vorhandene Strukturen sind in diesem Bereich sehr häufig von den Mentees genannt worden (12 Nennungen und mehr).

Fünf Mentees sehen alle oder fast alle Effekte im Bereich Wissensmanagement für sich als erreicht an.

Doktorandinnen	15	X	X	X	X	
	7	X	X	X	X	X
	5	X	X		X	
	2	X		X		
	18	X	X	X		
	13			X		
	9		X		X	
	11	X	X			
	16	X			X	
		7	6	5	5	1

Tabelle 2:

Einschätzungen der Mentees zu ihrem Erfahrungszuwachs im Bereich Wissensmanagement

- persönliche Lebensplanung

Die Karriereplanung im persönlichen und beruflichen Bereich geschieht im Mentoring auf folgende Weise: in den Seminaren und Workshops wird dieses Thema bearbeitet. Gespräche über die Laufbahnplanung finden im Tandem oder mit anderen Mentees statt. Projektthemen können auch zur Klärung von Perspektiven beitragen.

Schwerpunkte im Bereich Wissensmanagement

Erwerb von informellem Wissen und Regeln

Dieses heute für die Berufswelt relevante informelle Wissen und diese Regeln werden den Mentees im Mentoring durch die Mentorin/ den Mentor vermittelt. Alle außer vier Mentees geben an, informelles Wissen durch das Mentoring erworben zu haben.

Persönliche Lebensplanung

Neben den Seminaren und Workshops, in denen dieses Thema bearbeitet wurde, finden im Mentoring auch Gespräche über die Laufbahnplanung im Tandem oder mit anderen Mentees statt. Des weiteren können Projektthemen zur Klärung von Perspektiven/ Zielen beitragen. Bei den Studentinnen als auch bei den Doktorandinnen haben knapp mehr als Hälfte der Mentees im Mentoring ihre persönliche Lebensplanung vorangetrieben.

Schlüsselqualifikationen

Zieloptionen

- Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen

Zum einen erfahren die Mentees im Tandem praxisrelevante Fähigkeiten durch den Austausch oder die Hospitation beim Mentor/ bei der Mentorin. In der Projektarbeit sammeln die Mentees durch konkrete Erfahrungen, reflektive Beobachtungen und aktive Experimente Praxiserfahrungen und Fähigkeiten. In den Seminaren schließlich werden den Mentees Fähigkeiten vermittelt, die in der Praxis bedeutsam sind.

- persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Hauptsächlich werden die schon vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten in den Seminaren weiterentwickelt. Aber auch die Projektarbeit und das Rahmenprogramm tragen zur Entwicklung dieser bei, z.B. durch eine Übernahme einer Moderation oder Vorstellung einer Gruppenarbeit im Rahmenprogramm oder durch die aktive Tätigkeit der Mentee in ihrem Projekt.

- Motivationsschub für berufliche Weiterbildung

Neben der Möglichkeit der Weiterqualifikation im Mentoring erfahren die Mentees, dass ein lebenslanges Lernen wichtig für die weitere Karriere/ Persönlichkeit ist. In den Seminaren werden den Mentees Grundkenntnisse der Schlüsselqualifikationen vermittelt und ihnen nahe gebracht, dass der Erwerb dieser wichtig ist.

- Reflexionsmöglichkeit

Die Reflexionsmöglichkeit über den bisherigen Werdegang und die weitere Lebensplanung ist möglich in den Seminaren, im Rahmenprogramm (z.B. bei Workshops zu bestimmten Themen) sowie im Tandem. Sie kann entweder im direkten Austausch mit dem/ der Mentor/ in und/ oder den anderen Mentees stattfinden oder durch eine Reflexion der Eindrücke und Erlebnisse, die man im Mentoring bekommt. Das Mentoring hilft so bei einer beruflichen und privaten Karriereplanung.

	Fragebogennummer	Reflexionsmöglichkeit	persönliche Weiterentwicklung	Motivationsschub für berufliche Weiterbildung	Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen
Studentinnen	19	X	X	X	X
	1	X	X	X	
	12	X	X		
	14	X	X		X
	6	X	X	X	X
	17	X	X	X	
	4	X	X	X	
	8	X	X	X	
	3		X		
	10	X			
	9	9	6	3	
Doktorandinnen	15	X	X	X	
	7	X			X
	5	X	X		
	2	X	X	X	
	18	X	X		
	13	X		X	
	9				
	11	X	X	X	X
16	X	X			
	8	6	4	2	

Tabelle 3:
Einschätzungen der Mentees zu ihrem Erfahrungszuwachs im Bereich Schlüsselqualifikation

Ergebnisse

Mit Ausnahme des Erlernens von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen sind alle Effekte im Bereich Schlüsselqualifikationen von zehn oder mehr Mentees genannt worden. Das relativ schlechte Abschneiden des Zugewinns von praxisrelevanten Fähigkeiten kann die mögliche Ursache haben, dass die Doktorandinnen kein Projekt absolvieren mussten, da auffallend viele Doktorandinnen diesen Effekt auch nicht benennen. Weiterhin sehen die Mentees weniger, dass sie Fähigkeiten (neu) erlernt haben, sondern diese eher weiterentwickelt worden sind. Die persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Reflexionsmöglichkeit werden dagegen von sehr vielen Mentees (17) genannt.

Zehn Mentees sehen alle oder fast alle Effekte im Bereich der Schlüsselqualifikationen für sich als erreicht an.

Schwerpunkte im Bereich Schlüsselqualifikationen:

Reflexionsmöglichkeit

Damit ist im Mentoring das systematische Erfassen und Analysieren des bisherigen Werdegangs, die weitere Lebensplanung sowie die eigenen Potentiale der Mentees gemeint. Dieses ist möglich in den Seminaren, im Rahmenprogramm (z.B. bei Workshops zu bestimmten Themen) sowie im Tandem. Alle außer zwei Mentees geben in der Langzeitstudie an, dass diese Reflexion stattgefunden hat.

Persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Ein weiterer wichtiger Punkt im Mentoring ist die persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten. Zum einen erfahren die Mentees im Tandem praxisrelevante Fähigkeiten durch den Austausch oder die Hospitation beim Mentor/ bei der Mentorin. Aber auch in der Projektarbeit und im Rahmenprogramm sammeln die Mentees Praxiserfahrungen und entwickeln individuelle Fähigkeiten. In den Seminaren schließlich werden den Mentees Fähigkeiten vermittelt, die in der Praxis bedeutsam sind. Fast alle Studentinnen und 2/3 aller Doktorandinnen geben an, durch das Mentoring weitere Kompetenzen und Fähigkeiten gelernt zu haben.



Networking

Zieloptionen

- Bildung eines Netzwerkes

Ähnlich wie die Vermittlung der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens erfahren die Mentees im Mentoring, dass ein Netzwerk hilfreich für die weitere berufliche und persönliche Laufbahn ist. Durch ein Netzwerk können die Mentees Tipps und Hilfestellungen bekommen, in privater wie in beruflicher Hinsicht. Besonders das Rahmenprogramm dient so einer Netzwerkbildung und der Demonstrierung des Netzwerkgedankens.

- Nutzen vom interdisziplinären Austausch

In einem interdisziplinären Austausch erfahren die Mentees von verschiedenen Herangehensweisen und Interpretationen an und von Problemstellungen und können diese für sich z.B. bei der eigenen Problembearbeitung nutzen. Ein interdisziplinärer Austausch hilft des weiteren bei der Verknüpfung verschiedener Disziplinen und dem Finden von Schnittstellen.

- Kontakte beruflicher Natur

Durch weitere Mentees, Mentor/innen und weiteren anwesenden Personen in den Veranstaltungen des Rahmenprogramms und den Seminaren entstehen Kontakte, die für den Beruf genutzt werden können.

- Kontakte privater Natur

Durch weitere Mentees, Mentor/innen oder Gäste in den Veranstaltungen des Rahmenprogramms und den Seminaren entstehen Kontakte, die privat genutzt werden können. So helfen z.B. weitere Personen durch ihre Außensicht auf Sachverhalte.

- weiterer Kontakt zum Mentor/ zur Mentorin nach Abschluss des Mentorings

Die Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Mentor/ zur Mentorin nach Abschluss des Mentorings ist für die Mentee ein weiterer positiver Effekt des Mentorings. So profitiert auch die Mentee weiter von dem Wissen und den Kontakten des Mentors/ der Mentorin.

	Fragebogennummer	Kontakte privater Natur nach Abschluss	Bildung eines Netzwerkes	Kontakte zu beruflichen Netzwerken	Nutzen vom interdisziplinären Austausch	ein Türöffnen durch den/ die Mentor/in	Kontakte beruflicher Natur	weiterer Kontakt zum Mentor/ zur Mentorin
Studentinnen	19	X		X	X	X		
	1	X	X	X		X		
	12	X	X	X	X	X		X
	14	X			X		X	X
	6	X		X	X			
	17		X					
	4		X					
	8		X					
	3						X	
	10	X						
	6	5	4	4	3	2	2	0
Doktorandinnen	15	X		X	X	X	X	X
	7				X		X	X
	5	X				X	X	
	2	X	X	X	X			X
	18	X		X	X			
	13			X	X	X	X	
	9	X			X	X	X	
	11							
16		X						
	5	2	4	5	4	5	3	4

Tabelle 4:
Einschätzungen der Mentees zu ihrem Erfahrungszuwachs im Bereich Networking

- **„Türöffnen“ durch den Mentoren/
die Mentorin**

Mentoren oder Mentorinnen verfügen in ihren Positionen über zahlreiche Verbindungen und sind in der Lage, für die Mentee „Türen zu öffnen“, indem sie sie zu wichtigen Veranstaltungen einladen oder sie einfach im kollegialen Kreis weiterempfehlen.

- **Kontakte zu beruflichen Netzwerken**

Der Mentor/ die Mentorin kann der Mentee Kontakte zu beruflichen Netzwerken vermitteln, wenn er/ sie selbst dort eingebunden ist. Aber auch das Rahmenprogramm bietet mit den unterschiedlichen Gästen und Referierenden Kontakte zu beruflichen Netzwerken.

Schwerpunkte im Bereich Networking

Kontakte privater Natur

Jeweils die Hälfte aller Studentinnen und Doktorandinnen nehmen aus dem Mentoring private Kontakte mit. Durch Mentees, Mentor/innen und alle weiteren Personen in den Veranstaltungen des Rahmensprogramms und den Seminaren entstehen offensichtlich vorwiegend Kontakte privater Natur. Diese Kontakte erweitern die Perspektive durch ihre Außensicht auf berufliche Sachverhalte und Kompetenzen.

Bildung eines Netzwerkes

Ein Netzwerk ist besonders in der heutigen Zeit hilfreich für die weitere berufliche und persönliche Laufbahn, da die Mentees Tipps und Hilfestellungen bekommen können. Besonders das Rahmenprogramm dient so einer Netzwerkbildung und der praktischen Vorführung des Netzwerkgedankens. Knapp die Hälfte aller Studentinnen und Doktorandinnen partizipieren zwei Jahre nach Abschluss des Mentorings an einem Netzwerk.

Kontakt zur Mentorin/ zum Mentor über das Programm hinaus

Bei den Studentinnen bestand eher nach Abschluss des Mentorings zwar der Kontakt zum Mentor/ zur Mentorin, aber jetzt nicht mehr (fünf Studentinnen, zwei Doktorandinnen), bei den Doktorandinnen dagegen besteht meist der Kontakt zum Mentor/ zur Mentorin immer noch (zwei Studentinnen, fünf Doktorandinnen).

Ergebnisse

Im Bereich Networking geht es im Mentoring um die Bildung eines Netzwerkes, den Nutzen vom interdisziplinären Austausch, um die Kontakte beruflicher und privater Natur, den weiteren Kontakt zum Mentor/ der Mentorin, der Mentor/ die Mentorin als Türöffner/in sowie die Kontakte zu beruflichen Netzwerken.

Bei sieben Mentees besteht zwei Jahre nach Abschluss des Mentorings noch weiterhin Kontakt zum Mentor/ zur Mentorin. Bei weiteren sieben Mentees bestand nach Abschluss des Mentorings auch ein Kontakt zum Mentor/ zur Mentorin, jetzt aber nicht mehr.

Kein Effekt ist hier mit häufigen Nennungen (über elf Nennungen) der Mentees zu finden. Nur bei fünf Mentees war der Mentor/ die Mentorin ein/e Türöffner/in, nur vier Mentees brachte das Mentoring Kontakte beruflicher Natur. Dagegen schätzen neun Mentees aber ein, durch das Mentoring Kontakte zu beruflichen Netzwerken bekommen zu haben. Gerade bei den sich aus dem Mentoring ergebenden Kontakten ist es schwierig, hohe Zahlen zu erwarten, da die Gruppe zahlenmäßig begrenzt bleibt und nicht „für jeden etwas dabei ist“, wenn die Mentees zu dem noch aus verschiedenen Disziplinen kommen und in verschiedene Arbeitsfelder streben. Diese Vielfältigkeit wissen noch nicht alle Mentees für sich zu nutzen.

Zehn Mentees sehen aber mindestens 50% oder mehr von allen Effekten im Bereich Networking für sich als erreicht an.

Gesamtbetrachtung

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es jeder Mentee gelungen ist, positive Effekte durch das Mentoring zu erzielen. Diese liegen meist in den Bereichen Wissensmanagement und Schlüsselqualifikationen. Aber auch im Bereich des Networking trägt das Mentoring erste Früchte. Das belegen nicht nur die weiterhin bestehenden Kontakte zu den Mentor/innen, sondern auch Bemerkungen in den Fragebögen wie: „Ich habe aber den Vorteil von Netzwerken erkannt und pflege deshalb Kontakte zu ehemaligen Kommilitonen und Kollegen“ (Fragebogen 16) oder „Ich konnte mit den anderen Mentees persönlich nicht so viel anfangen, deshalb habe ich dieses Netzwerk nie genutzt. Den Netzwerkgedanken habe ich jedoch gerade durch das Mentoring verstanden und praktiziere ihn in meinem Berufsumfeld sehr intensiv.“ (Fragebogen 11)

Im Vergleich zwischen den erreichten Effekten bei Studentinnen und Doktorandinnen fällt auf, dass mehr Studentinnen als Doktorandinnen meinen, das Mentoring habe bei ihnen berufsspezifische Kenntnisse gefördert (vier Studentinnen, eine Doktorandin). Im Gegensatz zu den Doktorandinnen haben die Studentinnen meist oder nur kaum Berufserfahrung, so dass die im Mentoring gesammelten berufsspezifischen Kenntnisse gerade den studentischen Teilnehmerinnen auffallen.

Weiterhin sehen mehr Studentinnen als Doktorandinnen das Mentoring als ein Motivationsschub für ihre berufliche Weiterbildung an (sechs Studentinnen, vier Doktorandinnen). Anders als die Doktorandinnen befanden sich die Studentinnen meistens in ihrer ersten Berufsausbildung, während die Doktorandinnen mit ihrer Promotion eine weitere Qualifizierung beginnen. Für sie ist der Gedanke der beruflichen Weiterbildung also vertrauter als für die Studentinnen.

Die persönliche Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen durch das Mentoring werden ebenso von mehr Studentinnen als von Doktorandinnen eingeschätzt (neun Studentinnen, sechs Doktorandinnen). Mögliche Ursache kann auch da die unterschiedliche Lebens- und Arbeitssituation der beiden Gruppen sein. Da die Doktorandinnen meist älter sind als die Studentinnen, haben sie bereits berufliche Erfahrungen erworben und sehen keinen nennenswerten Unterschied in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten vor und nach dem Mentoring.



4 Nachhaltigkeit des Mentoring

Einleitung

Nachhaltig ist eine Sache, wenn sie eine fortdauernde Wirkung hat. So wird in diesem Kapitel untersucht, ob das Mentoring Effekte bewirkt hat, die länger anhaltend sind und weiter bestehen. Gleichzeitig gehen wir der Frage nach, in wie fern sich die Ergebnisse der Abschlussbefragung 2001 bestätigen lassen.

Die Ergebnisse der Abschlussbefragung werden dafür mit den Ergebnissen der Langzeitstudie verglichen. Damals haben 11 studentische Mentees und 12 Doktorandinnen an der Befragung teilgenommen. Diese Anzahl entspricht ungefähr den ehemals studentischen Teilnehmerinnen an der Langzeitstudie (10). Bei den Doktorandinnen sind es 2004 drei Teilnehmerinnen weniger (9).¹

Fragen: „Welches Ziel wollten Sie ursprünglich mit Hilfe des Mentoring-Programms erreichen?“ und „In welchem Bereich haben Sie besondere Fortschritte gemacht (Mehrfachnennungen möglich)“

In der Abschlussbefragung 2001 wurde gefragt, in welchem Bereich die Mentees besondere Fortschritte gemacht haben. Die Mentees erwarteten für sich einen Fortschritt in durchschnittlich drei von sechs genannten Feldern. Studentinnen legen in ihrer Zielsetzung eher einen Schwerpunkt in der Optimierung des Berufsübergangs (8 Nennungen) dem Erwerb von weiteren Qualifikationen (7 Nennungen) und der persönlichen Weiterentwicklung. Doktorandinnen/Habilitandinnen möchten ihre Karriere planen (8 Nennungen), ihre Persönlichkeit weiterentwickeln (7 Nennungen) und den Zugang zu Netzwerken verbessern (6 Nennungen) (vgl.: Fragen 24, 25 Abschlussbefragung).

Für einen Vergleich wurden den Fragen von 2001 die entsprechenden Fragen der Langzeitstudie zugeordnet.²

Studentinnen

Die Optimierung des Übergangs durch das Mentoring bestätigt sich im Vergleich Abschlussbefragung – Langzeitstudie dadurch, dass vier bzw. sieben studentische Mentees 2004 angeben, dass der Mentor/ die Mentorin, die Seminare und die Kontakte ihnen bei der beruflichen Laufbahn geholfen haben. Im Vergleich zu 2001 sind es sogar mehr Studentinnen, die dieses als Effekt angeben.

Ähnlich verhalten sich die Ergebnisse bei der Berufsfeldorientierung und der Karriereplanung. Die Ergebnisse der Befragung von 2004 sind jeweils höher als 2001. Die Wirkung des Mentoring in diesen Bereichen werden dadurch wirkungsvoll bestätigt.

¹ Dabei ist aber zu beachten, dass nicht unbedingt die gleichen Mentees geantwortet haben.

² siehe Anhang

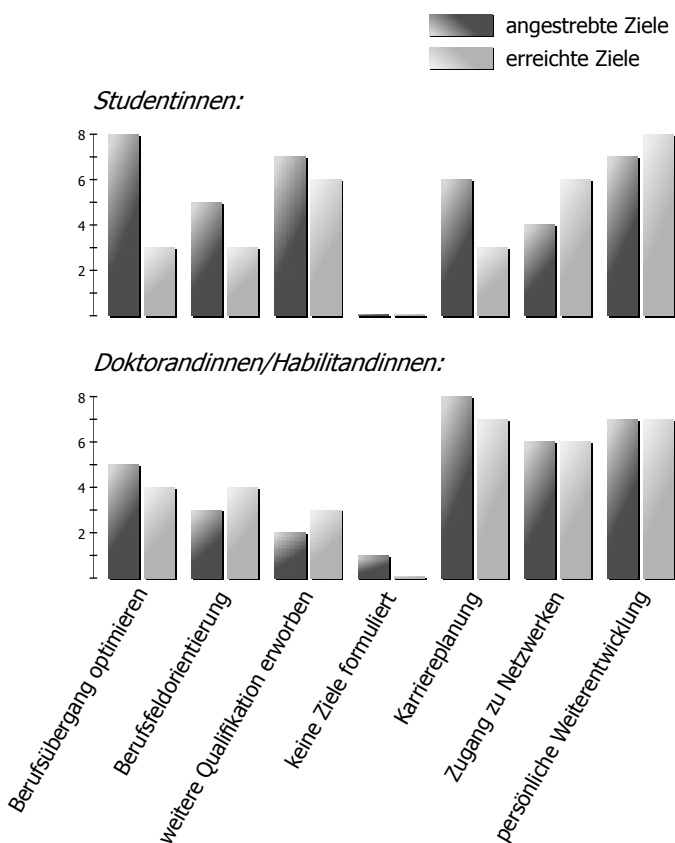
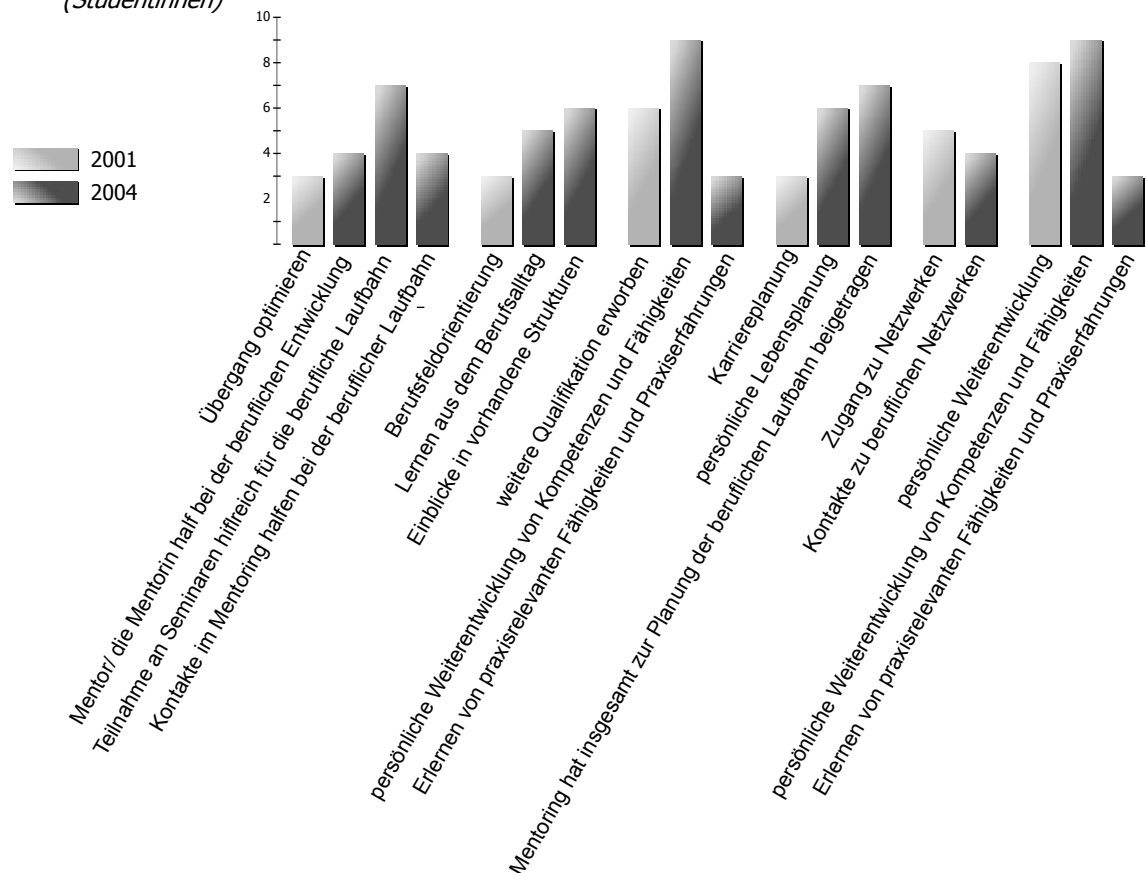


Diagramm 8: Ergebnisse der Abschlussbefragung

Diagramm 9:
"Zusammenfassende Darstellung: Was hat Mentoring bei Ihnen bewirkt?"
 (Studentinnen)



Der Fortschritt in den Bereichen des Erwerbs von Qualifikationen und der persönlichen Weiterentwicklung 2001 spiegelt sich in den Ergebnissen der Entwicklung von Kompetenzen sowie in dem Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten von 2004 wieder. Während das Ergebnis bei der persönlichen Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten im Vergleich zu 2001 gestiegen ist, ist die Einschätzung der studentischen Mentees, Praxiserfahrungen gesammelt zu haben, gesunken. Gründe für dieses Antwortverhalten könnten sein, dass die studentischen Mentees meinen, weniger wirklich neue praktische Fähigkeiten erlernt sondern eher ihre Kompetenzen weiterentwickelt zu haben. Bei der Einschätzung der Praxiserfahrung spielt aber auch die zeitlich verzögerte Befragung eine Rolle. Gerade die Studentinnen wechseln, wie die Entwicklung der quantitativen Erwerbsverläufe aufzeigt, rasch nach dem Studium ins praktische Berufsleben. In kurzer Zeit erwerben sie, bedingt durch diesen Wechsel, viele Praxiserfahrungen, die im Vergleich zu den wenigen Praxiserfahrungen, die sich durch das Mentoring ergeben, viel reichhaltiger und vielfältiger sind. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn sie aus der

anderen Perspektive den gemachten Praxiserfahrungen im Mentoring nicht so viel oder nur kaum Gewicht beimessen.

Die Wirkung des Mentoring im Bereich Netzwerke wird auch 2004 deutlich, allerdings gibt eine Mentee weniger als 2001 an, Zugang zu beruflichen Netzwerken gefunden zu haben.

Zusammenfassend werden folgende Effekte von den Studentinnen durch die Langzeitstudie erneut bestätigt:

- Optimierung des Übergangs
- Berufsfeldorientierung
- Erwerb von Qualifikationen
- Karriereplanung
- Zugang zu Netzwerken
- persönliche Weiterentwicklung

Alle Wirkungsbereiche, bis auf den Zugang zu Netzwerken, werden von den Studentinnen zwei Jahre nach Abschluss des Mentoring sogar vermehrt wahrgenommen als in der Abschlussbefragung direkt zum Ende des Programms.

Doktorandinnen

Das erreichte Ziel „Übergang optimieren“ in der Abschlussbefragung wird in der Langzeitstudie durch den Anteil des Mentors/ der Mentorin an der beruflichen Entwicklung bestätigt. Doppelt so viel Doktorandinnen (8 Mentees) wie in der Abschlussbefragung (4 Mentees) sehen in der Langzeitstudie durch die Teilnahme an den Seminaren ihren beruflichen Übergang optimiert. Lediglich die Kontakte werden in ihrer optimierenden Hilfe für die berufliche Laufbahn nur von zwei Doktorandinnen bestätigt, hier ist eine Abnahme festzustellen.

Im Bereich der Berufsfeldorientierung geben in der Langzeitstudie ein bzw. zwei Doktorandinnen mehr als in der Abschlussbefragung 2001 an, Erfolge erreicht zu haben.

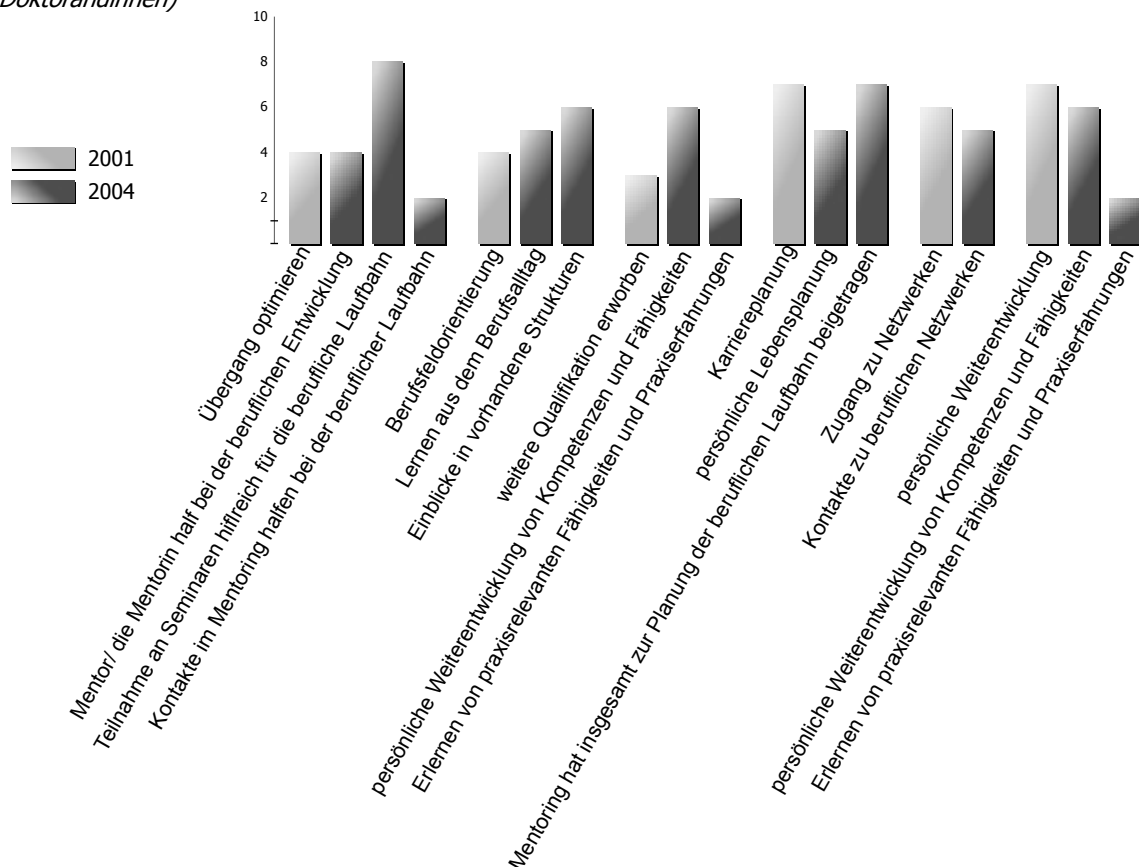
Der Erwerb von Qualifikationen wird in der Langzeitstudie in der persönlichen Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten von doppelt so vielen Doktorandinnen als in der Abschlussbefragung bestätigt, geringfügig weniger in dem Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen.

Die Ergebnisse zur Karriereplanung in der Abschlussbefragung werden in der Frage des Beitrags des Mentoring bei den Doktorandinnen bestätigt. Das Ergebnis des positiven Effekts „persönliche Lebensplanung“ ist in der Langzeitstudie um zwei Nennungen geringer als in der Abschlussbefragung.

Der Zugang zu Netzwerken wird in der Langzeitstudie von einer Doktorandin weniger bestätigt.

Diagramm 10:

*"Zusammenfassende Darstellung: Was hat Mentoring bei Ihnen bewirkt?"
(Doktorandinnen)*



Interessant ist die Tatsache, dass die Doktorandinnen 2001 weniger den Qualifikationserwerb sahen (drei Doktorandinnen), sondern mehr die persönliche Weiterentwicklung (sieben Doktorandinnen). Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie durch das Mentoring erworben haben, zählen sie eher als einen persönlichen Gewinn. Das zeigt auch der größere Unterschied in den 2004 bewerteten erreichten Effekten „persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten“ (sechs Mentees) und „Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen“ (zwei Mentees).

Zusammenfassend werden folgende Effekte von den Doktorandinnen durch die Langzeitstudie erneut bestätigt:

- Optimierung des Übergangs
- Berufsfeldorientierung
- Erwerb von Qualifikationen
- Karriereplanung
- Zugang zu Netzwerken
- persönliche Weiterentwicklung

Die Wirkungsbereiche

- Optimierung des Übergangs
 - Berufsfeldorientierung
 - Erwerb von weiteren Qualifikationen
- werden von den Doktorandinnen zwei Jahre nach Abschluss des Mentorings sogar vermehrt wahrgenommen als in der Abschlussbefragung direkt zum Ende des Mentorings.

Zusammenfassende Interpretation

Sowohl bei den ehemaligen Studentinnen als auch bei den Doktorandinnen ähneln sich die Ergebnisse von 2001 und 2004. Die Bereiche

- Optimierung des Übergangs
- Berufsfeldorientierung
- Erwerb von Qualifikationen
- Karriereplanung
- Zugang zu Netzwerken
- persönliche Weiterentwicklung

können somit als Wirkungen des Mentoring-Programms 2001 ausgemacht werden. Da etliche Bereiche 2004 deutlicher wahrgenommen wurden als 2001, lässt sich durch die Langzeitstudie auch bestätigen, dass die Wirkungen des Mentorings eher im Nachhinein feststellbar sind als unmittelbar zum Abschluss des Programms.





5 Perspektiven

Am 8. Dezember 2001 wurden 30 Mentees sowie ihre Mentorinnen und Mentoren aus dem ersten niedersächsischen Hochschulmentoring Programm nach neun Monaten verabschiedet.

Das Ziel dieses Programms für engagierte Nachwuchswissenschaftlerinnen hauptsächlich aus Naturwissenschaft und Technik war es gewesen, zu motivieren und konkrete Unterstützung zu geben für eine Karriere als Führungskraft in der Wirtschaft oder als Professorin in der Wissenschaft.

Direkt im Anschluss an das Programm war eine Einschätzung der Mentees über ihren nun anvisierten Berufsweg noch sehr vage und darüber hinaus auch abhängig von zahlreichen anderen Faktoren, wie z. B. der Arbeitsmarktsituation oder der Wirtschaftslage.

Gleichwohl waren Hoffnungen geweckt worden auf die Machbarkeit von Laufbahnplanung und der Möglichkeit von guten beruflichen Chancen. Für die meisten Mentees haben sich diese Hoffnungen erfüllt. Sie haben sich auf den Weg gemacht, an der Umsetzung der im Mentoring formulierten Ziele zu arbeiten, sei es das Erreichen einer adäquaten Stellung in gesicherter Position, der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit oder dem Einbringen der eigenen Ideen in Projekten.

Dieses breite Spektrum an individuellen Zielen ist die Chance des Programms und die Tücke bei der Überprüfung seiner Wirksamkeit.

Für die einzelne Mentee bietet sich einmalig die Möglichkeit insbesondere durch die Begleitung von Mentorin oder Mentor exakt die Antworten und Impulse zu finden, die notwendig sind, um die eigenen Potentiale auszuloten und den passenden Platz für dieses Qualifikationsprofil zu suchen.

Diese individuelle Zielsetzung bringt es andererseits mit sich, dass auch gut zwei Jahre nach Abschluss des Mentoring-Programms lediglich abgebildet werden kann, welchen Weg die Mentees eingeschlagen haben. Ob sie irgendwann auf diesem Weg eine Führungsposition einnehmen werden ist noch nicht in allen Fällen klar absehbar.

Was allerdings meßbar und nachhaltig wirksam ist, sind die einzelnen Päckchen, die sich die Mentees aus dem Programm mit auf die Reise genommen haben: die Nützlichkeit von Netzwerken, die Notwendigkeit Self-Marketing zu betreiben und nicht zuletzt die Wirksamkeit von klarer Zielsetzung und der Reflexion über die eigenen Möglichkeiten.

Diese Erkenntnisse, die auch nach zwei Jahren noch im Gedächtnis haften geblieben sind, spiegeln sich wieder in den Empfehlungen, die die Teilnehmerinnen nachfolgenden Mentoring-Tandems geben.

Eins der Erfolgsrezepte lautet:

*„Ziele festlegen,
konkrete Themen für Gespräche überlegen,
Kontakte vermitteln,
jeden Gedanken zulassen,
sich kennenlernen wollen,
keine falschen Erwartungen haben
und diese für sich behalten.“ (Fragebogen 1)*

Sehr konkrete Tipps hat auch eine andere Mentee:

*„Regelmäßige Treffen vereinbaren.
Für jedes Treffen einen
schwerpunkt festlegen und
ten, dadurch hatte ich sehr
Gespräche.“ (Fragebogen 6)*

Eine sehr entscheidende Balance innerhalb des Mentoring-Tandems wird dagegen von einer anderen Mentee angesprochen: Mentoring ist intentional angelegt in einem Grenzgebiet zwischen persönlicher Freundschaft und geschäftlichem Kontakt, das heißt es beinhaltet strukturell sehr persönliche Gespräche über berufliche Laufbahnplanungen. Damit dies gelingen kann, ist es notwendig, nicht die eine oder die andere Komponente dominieren zu lassen.

„Mir war wichtig, einen Mittelweg bei der ‚Bindung‘ innerhalb des Teams zu finden, das heißt die Möglichkeit der Diskussion von in private Bereiche ragende Fragen zu haben, aber die Treffen stets im Betrieb abzuhalten.“
(Fragebogen 3)

Dies wird auch in einem Statement einer anderen Mentee thematisiert, deren Fragebogen für die Auswertung insgesamt leider zu spät kam, gleichwohl mit ihrer Beschreibung das zentrale Verhältnis zwischen Mentee und Mentor/in sehr treffend umreißt:

„Das Mentoring war für mich eine sehr wichtige Erfahrung und ich genieße noch heute das Privileg, einen Mentorin zu haben, die mir in Entscheidungssituationen weitgehend neutral und konstruktiv unter die Arme greift, weil sie trotz des guten Verhältnisses genügend Abstand zu mir hat (anders als Familie, Partner).“

Sie beschreibt jedoch auch sehr überzeugend, wie sie zu diesem Privileg gelangte:

„Für mich war es sehr wichtig, die ‚richtige‘ Mentorin selbst zu finden. Es braucht in jedem Fall ausreichend Vorlaufzeit um eine vertrauensvolle Beziehung zur Mentorin aufzubauen, mit der man einen wichtigen Lebens- und Berufsabschnitt durchläuft. Eindeutige Kommunikationsregeln (wann, wie oft darf ich ‚nerven‘) sind wichtig.“

In der Zusammenführung von zwei ursprünglich vollkommen fremden Persönlichkeiten zu einer Arbeitsgemeinschaft, die im wesentlichen um informelle Berufsstrategien kreist, liegt auch hier wieder eine Chance ebenso wie ein großes Risiko:

Da nichts selbstverständlich ist, können beide Gesprächspartner/innen die Kommunikationsregeln neu definieren und sind dabei völlig unbelastet von den in Familien oder Arbeitsverhältnissen üblichen Hierarchien. Beide – sowohl Mentee als auch Mentor/in - sind frei, voneinander zu lernen und sich gegenseitig Anregungen zu schenken.



Dieses freie Verhältnis erfordert jedoch auch die geschilderte Zeit und die Arbeit, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Kommunikation muss gewagt und Fehler einkalkuliert werden. Es gibt eben genau keine vorgefertigten Rollen, die beiden Mentoringpartner/innen geläufig wären oder ein ‚natürlich‘ gewachsenes Vertrauensverhältnis.

Damit dieser Balanceakt gelingen kann, bedarf es einer guten Begleitung und eines professionellen Rahmenprogramms, das Austauschmöglichkeiten bietet und Beratung gewährleistet.

Erst unter diesen Rahmenbedingungen können die individuellen Potentiale der Mentees und das leider noch zu oft ungenutzte informelle Wissen der erfahrenen Führungskräfte sinnvoll entfaltet werden. Dann wird aus dem Mentoring-Programm als Ganzes auch mehr als nur die Summe der einzelnen Bestandteile.

Dieser Zwischenbericht gibt einen ersten Überblick über die Auswirkungen eines Nachwuchsförderprogramms speziell für hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen aus Naturwissenschaft und Technik. Er liefert eine detaillierte Darstellung der Berufslaufbahnen der Mentees in der Folge des Mentoring-Programms und ihre persönliche Einschätzung des Mentoring-Anteils daran.

Alle nachfolgenden Jahrgänge werden ebenfalls mit einer Einzel-Analyse untersucht werden. Allerdings wird erst in der Spät-Evaluation nach fünf bzw. zehn Jahren und im Vergleich der durchschnittlichen Erfolge von Mentee-Gruppen der verschiedenen Jahrgänge zusammenfassend dargestellt werden können, welche Elemente des Mentoring-Programms tatsächlich nachhaltig und kontinuierlich eine positive Auswirkung auf die individuellen Karrieren der Nachwuchswissenschaftlerinnen hatten.

Bis dahin tragen auch die nicht-systematisch abgefragten Rückmeldungen von Mentees, die der Programm-Organisation eher beiläufig Informationen zukommen lassen über die aktuellen Karriereentwicklungen. Ein beliebtes Forum dieses für das Mentoring so typischen informellen Austausches ist der jährliche Mentoring Clubabend, der mit den unterschiedlichsten Themenstellungen immer wieder alte und neue Tandems sowie potentielle Mentees, Mentorinnen oder Mentoren zusammenbringt und auf diese Weise ein nachhaltiges Netzwerk bietet für alle, die dessen Nutzen für sich erkannt haben.

In diesem Sinne darf ich alle Leserinnen und Leser einladen zum nächsten öffentlichen Zusammentreffen im Mentoring-Programm, um etwas von der Energie und der Dynamik mit zu nehmen, die sich in dem aktiven Netzwerk des Mentoring aufgebaut hat.



Anhang

Zuordnung der Fragen der Erhebung 2001 zu Themenkomplexen der Langzeitstudie 2004.....33

Fragebogen34

Literatur39

Zuordnung der Fragen der Erhebung 2001 zu Themenkomplexen der Langzeitstudie 2004

Abschlussbefragung 2001	Langzeitstudie 2004
Übergang in den Beruf optimiert	Hat der Mentor/ die Mentorin bei Ihrer beruflichen Entwicklung geholfen?
	War die Teilnahme an den Seminaren hilfreich für Ihre berufliche Laufbahn?
	Haben die Kontakte im Mentoring bei Ihrer beruflichen Laufbahn geholfen?
Berufsfeldorientierung	Hat das Mentoring bei Ihnen ein Lernen aus dem Berufsalltag des Mentors/ der Mentorin bewirkt?
	Hat das Mentoring bei Ihnen Einblicke in vorhandene Strukturen bewirkt?
weitere Qualifikationen erworben	Hat das Mentoring bei Ihnen eine persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten bewirkt?
	Hat das Mentoring bei Ihnen ein Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen bewirkt?
Karriereplanung	Hat das Mentoring bei Ihnen eine persönliche Lebensplanung bewirkt?
	Hat das Mentoring insgesamt zur Planung Ihrer beruflichen Laufbahn beigetragen?
Zugang zu Netzwerken	Hat das Mentoring bei Ihnen Kontakte zu beruflichen Netzwerken bewirkt?
persönliche Weiterentwicklung	Hat das Mentoring bei Ihnen eine persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten bewirkt?
	Hat das Mentoring bei Ihnen ein Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten und Praxiserfahrungen bewirkt?

Fragebogen der Langzeitstudie

- Langzeitstudie -

Fragebogen zum Verbleib der Mentees aus dem Mentoring-Jahrgang 2001

Zur Person:

Im Mentoring habe ich teilgenommen als <input type="checkbox"/> Studentin <input type="checkbox"/> Doktorandin <input type="checkbox"/> Habilitandin
Meine Mentoring-Partnerschaft bestand mit <input type="checkbox"/> einem Mentor <input type="checkbox"/> einer Mentorin
Mein Mentor/ meine Mentorin kam aus der <input type="checkbox"/> Wissenschaft <input type="checkbox"/> Wirtschaft
Welche Ziele verbanden Sie mit dem Mentoring? _____ _____
Welche weiteren Ziele haben sich bei Ihnen während des Mentorings entwickelt? _____ _____ _____

Fragen zur beruflichen Laufbahn:

Schildern Sie bitte Ihre berufliche Laufbahn nach dem Mentoring: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
--

Bitte kreuzen Sie für sich jeweils zutreffende Tätigkeit an:

	Zeitraum	Studium/ Qualifizierung	Berufs- tätigkeit	Familien- zeit	Arbeits- suche	sonstiges
2002	Januar - März	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	April - Juni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Juli - September	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Oktober - Dezember	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2003	Januar - März	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	April - Juni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Juli - September	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Oktober - Dezember	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2004	Januar - März	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

Wie sind Sie zu den Arbeitsverhältnissen gekommen?
 über eine Anzeige in einer Zeitung
 über eine Anzeige in einer Zeitschrift
 durch Vermittlung des Arbeitsamtes
 über Kontakte / Netzwerk
 sonstiges: _____

Hatte das Mentoring einen Anteil bei der Arbeitssuche?
 ja nein
 Wenn ja, was?

Haben Sie inzwischen weitere Qualifikationen (z.B. durch Zusatzausbildungen) erworben?
 ja nein
 Wenn ja, welche?

Üben Sie weitere Tätigkeiten / Aktivitäten aus (z.B. ehrenamtlich / nebenberuflich / in Berufsverbänden / Initiativen...)?
 ja nein
 Wenn ja, welche?

Rückblick zum Mentoring

A) Rückblick insgesamt

Was hat das Mentoring bei Ihnen bewirkt?	sehr viel	größtenteils	wenig	überhaupt nicht
Förderung der berufsspezifischen Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernen aus dem Berufsalltag des Mentors/ der Mentorin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erlernen von praxisrelevanten Fähigkeiten / Praxiserfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwerb von informellem Wissen und Regeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einblicke in vorhandene Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakte zu beruflichen Netzwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
persönliche Lebensplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
persönliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivationsschub für berufliche Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflexionsmöglichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwähnen Sie das Mentoring-Programm in Ihrer Laufbahnbeschreibung (z.B. Bewerbung)? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein				
Hat das Mentoring insgesamt zur Planung Ihrer beruflichen Laufbahn beigetragen? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein Wenn ja, welche(s) Element(e) des Mentorings besonders? _____ _____				
Welche eher nicht? _____ _____				

Literaturliste

Mentoring:

- Arhén, Gunilla (1992): Mentoring in Unternehmen. Patenschaften zur erfolgreichen Weiterentwicklung. Landsberg
- Blickle, Gerhard (2002): Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? Trainer, Beichtvater, Strippenzieher, Pate und Freund: Mentoren fördern junge Talente in ihrer Organisation. In der Zeitschrift 'Personalführung' 9/2002.
- Conway, Ch. (1995): Mentoring Managers in Organisations. Sonderheft von Equal Opportunities International. No. 3/4.
- Deutsches Jugendinstitut e.V. (1998) (Hrsg.): Mentoring für Frauen in Europa. München.
- Gehrmann, Sabine (2000): Mentoring - Betrachtung einer Möglichkeit/ Methode zur Förderung von Frauen in universitären und politischen Bereichen. Diplomarbeit an der Eberhard-Karls-Universität. Tübingen.
- Heinze, Christine (2002): Frauen auf Erfolgskurs. So kommen Sie weiter mit Mentoring. Freiburg i. Br.
- Hilb, Martin (1997): Management by Mentoring. Ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung, Neuwied.
- Kram, Kathy E. (1988): Mentoring at Work, Developmental Relationship in Organizational Life. Lanham.
- Kram, Kathy E. (1986): Mentoring in the Workplace. In: Hall, D.T. (Hrsg.): Career Development in Organizations. San Francisco. S. 161-201.
- Nerad, Maresi (1996): Mentoring auf den zweiten Blick – einige provokative Thesen. In: Metz-Göckel, S./ Wetterer, A (Hrsg.): Vorausdenken – Querdenken – Nachdenken, Texte für Ayla Neusel. Frankfurt am Main. S. 119-123
- Schliesselberger, Eva; Strasser, Sabine (1998): In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft. Wien.
- Segermann-Peck, L. M. (1991): Networking & Mentoring. A Women's Guide. London.

Soft Skills:

- VDI Nachrichten: "Welche Qualifikationen wünscht der neue Arbeitgeber?": <http://www.ingenieurkarriere.de/bewerberservice/beratung/schlueselqualifikationen/start.asp>
- Britta Hermann (2001): Soft Skills. Falken Verlag
- Dick, Ulla (2002): Top im Job mit Soft Skills: soziale Kompetenz von A-Z. Nürnberg: BW
- Berckhan, Barbara (1998): Die etwas intelligentere Art, sich gegen dumme Sprüche zu wehren: Selbstverteidigung mit Worten. München: Kösel
- Huck-Schade, Johanna Maria (2003): Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten - harte Fakten. Berlin: Beltz
- Kellner, Hedwig (1995): Konferenzen Sitzungen Workshops effizient gestalten. Nicht nur zusammensitzen. München: Carl Hanser

Kellner, Hedwig (2000): Ganz nach oben durch Projekt-Management. Erfolg und Karriere. München: Hanser

Kellner, Hedwig (2000): Rhetorik: Hart verhandeln - erfolgreich argumentieren. Erfolg und Karriere. München: Hanser

Kellner, Hedwig (2001): Denken statt schufteln. Die sieben Erfolgsintelligenzen für Ihren beruflichen Aufstieg. Landsberg am Lech: mvg

Kellner, Hedwig (2001): Die Posträuber Methode. Erfolgsstrategien für Selbst- und Projektmanagement. Heyne Business 22/1040. München: Heyne

Evaluation

Kühnel, Steffen M.; Krebs, Dagmar (2001): Statistik für die Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt

Evaluation des Bundesprogramms „Chancengleichheit“ in der Schweiz: http://www.cus.ch/SHK/De/D_Projekte/D_Projekte_Chance/Projekte_Chance1.html

Franzke, Astrid (2003): Mentoring- Projekte an niedersächsischen Hochschulen, Evaluation 2001 - 2003. Hannover: Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter

Liebold, Christiane (1998): Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Heiner, Maja (Hrsg.) (1994): Selbstevaluation als Qualifizierung in der sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus

von Spigel, Hiltrud (1993): Aus Erfahrung lernen: Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster: Votum

Beywl, Wolfgang; Schepp- Winter, Ellen (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen - ein Leitfaden. Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. http://www.perspectives.ch/down/QS_29.pdf

DFG- Forschungsprojekt „Beruflicher Verbleib, Berufskarrieren und professionelles Selbstverständnis von Absolventinnen erziehungswissenschaftlicher Hauptfachstudiengänge“: <http://www.erzwiss.uni-halle.de/gliederung/paed/beruf/projekt.html>

Informelles Lernen

Wittwer, Wolfgang; Kirchhof, Steffen (Hrsg.) (2003): Informelles Lernen und Weiterbildung: neue Wege der Kompetenzentwicklung. München: Luchterhand

Dehnbostel, Peter; Gonon, Philip (2002): Informelles Lernen – eine Herausforderung für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Gütersloh, wbv

Straka, Gerald A. (Hrsg) (2003): Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen : Ergebnisse der Fachtagung ‚Erfassen, Beurteilen und Zertifizieren non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen. Münster: Waxmann

Björnnavold, Jens (2001): Lernen sichtbar machen: Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen in Europa. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften

Universität Hannover 

Gleichstellungsbüro

