

## Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen

Dalhoff, Jutta (Ed.); Strupp, Julia (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dalhoff, J., & Strupp, J. (Hrsg.). (2006). *Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen* (cews.publik, 8). Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-244204>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen

[cews.publik.no8](http://cews.publik.no8)

# Peer Mentoring

in außerhochschulischen  
Forschungseinrichtungen



# Inhaltsverzeichnis

## Brigitte Mühlenbruch

Vorwort .....	5
---------------	---

## Jutta Dalhoff

Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen – Konzepte, Erfahrungen und Empfehlungen .....	8
--	---

## Inken Lind

Analyse der Ergebnisse der CEWS-Umfrage zur Bewertung des Pilotvorhabens Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen .....	15
--	----

## Berichte der vier Peer Mentoring-Gruppen

• Sonja-M. Groß: Businessplan Karriere: Peer Mentoring-Gruppe der Forschungszentrum Jülich GmbH in der Helmholtz-Gemeinschaft .....	40
• Anne van Aaken; Aleksandra Ivanovic; Peer Mentoring in der Max-Planck-Gesellschaft: Karriere durch Vernetzung .....	44
• Regina Eich: Peer Mentoring-Gruppe „Global Change Forschung“ in der Helmholtz-Gemeinschaft .....	48
• Heidi Fichter-Wolf: Peer Mentoring-Projekt „Karriereplanung durch Vielfältigkeit an WGL-Instituten“ .....	52

## Beiträge der ReferentInnen und TrainerInnen der Seminare des CEWS-Rahmenprogramms

• Beate Scholz, Heike Hofmann: Entwicklung einer wissenschaftlichen Karriere – Mittel und Wege .....	62
• Michael Becker, Jutta Deppe: Schulungsseminare zum Thema EU-Forschungsförderung .....	64
• Margarete Hubrath, Franziska Jantzen: Kommunikation, Verhandlungs- strategien und Führung: Vermittlung von Managementkompetenzen im Rahmen der Peer Mentoring-Pilotvorhaben .....	69

## Ursula Meyerhofer

Peer Mentoring als implementierte Nachwuchsförderung für junge Wissenschaftlerinnen: Vom Pilotprojekt MentoringWerkstatt an der Universität Zürich bis zum Koordinierungsprojekt peer mentoring 2000-2007 .....	75
---	----



# Vorwort

Der Ursprung für den heutigen Begriff „Mentoring“ ist in der Mythologie der alten Griechen, in der Odyssee, zu finden. Deren Held Odysseus bat den mit ihm befreundeten Gelehrten Mentor während der eigenen Teilnahme am Trojanischen Krieg, seinen Sohn Telemachos zu erziehen und in die Gesellschaft einzuführen, also die Rolle des väterlichen Beraters für den Sohn zu übernehmen. Der „Mentor“ entwickelte sich im Laufe der Jahrhunderte in allen Kulturen zu einem Synonym für eine in einem bestimmten Berufsfeld erfahrene und etablierte Persönlichkeit, die eine bzw. mehrere Personen, Mentees, in ihrer beruflichen Laufbahn fördert, unterstützt, anleitet und berät. Mentoring ist nach heutiger Auffassung eine erfolgreiche Methode der individuellen Personalentwicklung, eine persönlich gestaltete Beziehung zwischen einer beruflich erfahrenen und einer weniger erfahrenen Person mit erfolgsorientierten Ambitionen.

Natürlich findet Mentoring seit langem auch im Bereich von Wissenschaft und Forschung statt. Aber, wenn auch Frauen inzwischen den gleichen Zugang zu allen wissenschaftlichen Institutionen haben, ziehen sie daraus häufig nicht die gleiche Form der Unterstützung. Daher wurden, zuerst in den USA, später aber auch in Europa und seit mehr als zehn Jahren in Deutschland Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen entwickelt und etabliert mit dem Ziel, diese durch ein institutionalisiertes Betreuungssystem auf ihrem Weg zu Führungspositionen besser zu integrieren.

Im Laufe der Zeit haben sich, abgestimmt auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Mentees unterschiedliche Mentoring-Formen entwickelt. Bei dem One-to-One-Mentoring handelt es sich um die klassische Form des Mentoring zwischen Mentor/in und Mentee. Im Gruppen-Mentoring betreut ein Mentor oder eine Mentorin eine Gruppe von Mentees, die sich auf einer ähnlichen Stufe befinden; bereits hier können die Mentees auch von den Kompetenzen der Gruppenmitglieder profitieren.

Eine weniger bekannte Form des Mentoring stellt das Peer-Mentoring dar. Hier beruht das Konzept einer Peer-Mentoring-Gruppe auf der Selbstorganisation und gegenseitigen Unterstützung der möglichst statusgleichen Teilnehmerinnen; mit ihren eigenen Kompetenzen und individuellen Erfahrungen unterstützen die Wissenschaftlerinnen sich gegenseitig bei Planung und Entwicklung ihrer Karriere. Diese Form des Mentoring bietet sich besonders zur Förderung junger Wissenschaftlerinnen an, da es nicht an traditionellen Strukturen und herkömmlicher Wissensverteilung ansetzen muss; Peer-Mentoring kann wegen der größeren Autonomie auch gegen traditionelle Mechanismen intervenieren und damit neue und offenere Strukturen aufbauen; es entspricht allein schon wegen der Eigenverantwortlichkeit, der

Selbstorganisation und der Notwendigkeit eigenen Engagements am ehesten den akademischen Handlungsweisen. Die sich entwickelnden Gruppenprozesse werden von allen Gruppenmitgliedern gesteuert; dabei sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit wichtige Kriterien.

Mit dem Ziel der gegenseitigen Motivation und Unterstützung, der Formulierung und Vermittlung von Erfolgsstrategien, einem strategisch nützlichen Kontaktaufbau, des Erfahrungsaustausches über die Bedingungen der wissenschaftlichen Laufbahn sowie auch über einen fachlichen Austausch wandte sich das im vorliegenden Band beschriebene Projekt an Nachwuchswissenschaftlerinnen in außerhochschulischen<sup>1</sup> Forschungseinrichtungen. Darüber berichtet Jutta Dalhoff sowie auch über das vom CEWS konzipierte, begleitende Seminarprogramm, das dem Projekt den erforderlichen Rahmen gab. In der analysierenden Rückschau ergeben sich wertende Empfehlungen, die bei weiterem Einsatz des Instrumentes Peer-Mentoring im Wissenschaftsbetrieb Berücksichtigung finden sollten.

Inken Lind hat nach Abschluss der zweijährigen Laufzeit des Projektes eine umfassende Befragung der Teilnehmerinnen vorgenommen; über die Ergebnisse der Evaluierung, die Einschätzung der Wissenschaftlerinnen hinsichtlich Erwartung, Nutzen, Aufwand und Erfolg des relativ neuen Instrumentes berichtet sie in diesem Band.

An dem Projekt nahmen vier Gruppen von Nachwuchswissenschaftlerinnen aus außerhochschulischen Forschungseinrichtungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen teil. Drei Gruppen befassten sich vorrangig mit Karriereplanung und Vernetzung; die vierte Gruppe hat sich mit einem, diese Gruppenmitglieder verbindenden wissenschaftlichen Thema beschäftigt. Die vier Gruppen berichten über ihre Herangehensweise, ihre Arbeit in den Gruppen, über ihre Erfahrungen und über ihre Erfolge.

Das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS hat das Rahmenprogramm konzipiert und dessen Durchführung begleitet. Die einzelnen Programmelemente wurden von professionellen Referentinnen und Referenten durchgeführt. In den folgenden drei Kapiteln berichten diese jeweils über ihr Konzept und ihre Erfahrungen bei der Umsetzung im Rahmen von Peer-Mentoring.

Den Schluss des vorliegenden Bandes bildet der Beitrag von Ursula Meyerhofer von der Universität Zürich. Sie stellt die Entwicklung der „MentoringWerkstatt“

---

1 In der gesamten Publikation wird in Übereinstimmung mit dem entsprechenden Beschluss der Bund-Länder-Kommission der Begriff „außerhochschulische“ statt „außeruniversitäre“ Forschungseinrichtung verwendet.



an der Universität Zürich vom Pilotprojekt bis hin zum Koordinierungsprojekt peer mentoring 2000 bis 2007 im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit in der Schweiz mit interessanten Erfahrungen und Empfehlungen vor.

Die Entwicklung und Erprobung des Instrumentes Peer-Mentoring, ein Mentoring unter statusgleichen Personen in Selbstorganisation, haben gezeigt, dass es lohnend ist, dieses Instrument weiter zu entwickeln und im Wissenschaftsbereich als Ergänzung zu anderen Förderinstrumenten und als deren Bereicherung stärker zu etablieren. Möge der vorliegende Band, der sowohl über die Vorteile als auch über noch zu überwindende Schwierigkeiten bei der Umsetzung berichtet, dazu beitragen.

Allen, die bei dieser Erprobung mitgewirkt und sie ermöglicht haben, insbesondere dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, sei für die wertvolle Unterstützung gedankt.

Bonn, im Juni 2006

Dr. Brigitte Mühlenbruch

# Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen – Konzepte, Erfahrungen, Empfehlungen

## 1. Einleitung

Das aktuellste statistische Datenmaterial der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) zu Frauen in Führungspositionen spricht nach wie vor eine deutliche Sprache: im Jahr 2004 betrug der Frauenanteil am wissenschaftlichen Personal der außerhochschulischen Forschungseinrichtungen insgesamt 26,9%. Diese Zahl umfasst alle Wissenschaftlerinnen von der Doktorandin bis zur C4/W3-Professorin in den vier Wissenschaftsorganisationen, die sich bezüglich dieser Zahlen im einzelnen noch einmal deutlich voneinander unterscheiden. Die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) führt mit 33,7%, die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) liegt bei 31,5%, während die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF) unterdurchschnittlich bei 24,4% rangiert und die Fraunhofer Gesellschaft (FhG) mit 19,9% das Schlusslicht darstellt. Drei der vier Organisationen weisen dabei leichte Steigerungen im Vergleich zum Vorjahr auf, während der Anteil bei den Fraunhofer-Instituten um 2,1 Prozentpunkte rückläufig war.

Der Frauenanteil an den Führungspositionen der außerhochschulischen Forschungseinrichtungen (Vergütungs- und Besoldungsgruppen BAT I, C3, C4, B-Besoldung im wissenschaftlichen und administrativen Bereich) lag 2004 insgesamt bei 6,7%, wobei hier die WGL mit 11,1% und die MPG mit 10,6% weit überdurchschnittlich an der Spitze liegen, während HGF (6,5%) und FhG (2,7%) unterdurchschnittlich sind, wobei die FhG ihre Vorjahreszahlen sogar noch unterschritten hat.<sup>1</sup>

Diese Zahlen verweisen nach wie vor insbesondere im Vergleich zu den Frauenanteilen an den Führungspositionen an Hochschulen<sup>2</sup> auf dringenden gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf mittels spezifisch angepasster Instrumente für die außerhochschulischen Forschungseinrichtungen.

Bereits erprobte Beispiele „guter Praxis“ in diesen Einrichtungen sind mehrfach beschrieben worden, darunter spielten insbesondere Mentoringprogramme für Wissenschaftlerinnen unter dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung eine große

---

1 Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2005): Frauen in Führungspositionen an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Neunte Fortschreibung des Datenmaterials. Bonn.

2 Führungspositionen an Hochschulen: 2004 betrug der Frauenanteil an den Professuren aller deutschen Hochschulen 13,6%, an den C4-Professuren 9,2%

Rolle, da sie das in der Organisation bereits vorhandene hoch qualifizierte weibliche Potenzial weiterentwickeln.<sup>3</sup> Bei diesen Programmen handelte es sich vorrangig um das klassische *One-to-One-Mentoring*<sup>4</sup>, es bildeten sich Tandems zwischen weiblichen *Mentees* und zumeist männlichen Führungskräften der Institute als Mentoren. Ergänzt wurden diese Programme z.B. durch *Coaching*-Angebote für die Wissenschaftlerinnen oder durch ein *Tenure-Track*-Programm, in welchem die Teilnehmerinnen von einem zunächst befristeten Arbeitsvertrag nach erfolgreicher Evaluierung in ein unbefristetes Anstellungsverhältnis an der gleichen Einrichtung wechseln konnten.

Von Fall zu Fall auch kritische Erfahrungen mit dem hierarchisch orientierten One-to-One-Mentoring führten zu konzeptionellen Überlegungen, wie die eigenen Kompetenzen junger Wissenschaftlerinnen im Sinne eines bottom-up-Prinzips zur gegenseitigen Förderung in der Karriereentwicklung genutzt werden könnten.

## 2. Struktur des Vorhabens

### Bekanntmachung

Da es in Deutschland noch keine Erfahrungen mit dem Instrument des *Peer-Mentoring* im Wissenschaftsbetrieb gab, einem Verfahren, das auf den Prinzipien der Selbstorganisation, Vernetzung und gegenseitigen Unterstützung statusgleicher oder -ähnlicher Wissenschaftlerinnen aufbaut, gab das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Jahr 2004 das Pilotvorhaben „Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen“ bekannt. Bewerben konnten sich Wissenschaftlerinnen-Gruppen, deren Mitglieder in (verschiedenen) Instituten jeweils einer der vier deutschen Wissenschaftsorganisationen (MPG, HGF, WGL, FhG) angestellt sein mussten.

### Bewerbungen

Sie bewarben sich mit jeweils individuellen Konzepten um eine finanzielle Förderung im Rahmen eines Gruppenbudgets, welches der Umsetzung des vorgeschlagenen Konzeptes durch selbst zu bestimmende Maßnahmen dienen sollte. Daraufhin gingen

---

3 Vgl. Dalhoff, Jutta (2003), Beispiele „guter Praxis“ zur Gleichstellungspolitik in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, in Matthies, Hildegard; Kuhlmann, Ellen; Oppen, Maria; Simon, Dagmar (Hg.): Gleichstellung in der Forschung – Organisationspraktiken und politische Strategien. Berlin: edition sigma, S. 231-244

4 Vgl. auch Havenith, Eva; Martin, Ilse; Petersen, Ulrike (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren – Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung. Bonn: cews.publik.no4

Bewerbungen verschiedener Konstellationen von Wissenschaftlerinnen ein, jeweils aus Institutionen, die entweder alle der MPG, der HGF oder der WGL angehörten. Aus diesen Bewerbungen wurden vom BMBF vier Gruppen als besonders förderungswürdig ausgewählt, die für die Dauer einer Pilotphase von zwei Jahren gefördert werden sollten:

- Karriereplanung durch Vielfältigkeit – Peer Mentoring an Leibniz-Instituten (WGL)
- Peer Mentoring Gruppe „Global Change Forschung“ (HGF)
- Businessplan Karriere – Peer Mentoring Gruppe (HGF)
- Max-Planck Network of Female Postdocs (MPG)

Die vier Gruppen umfassten unterschiedlich viele Teilnehmerinnen, insgesamt waren während der gesamten Projektlaufzeit 40 Wissenschaftlerinnen Mitglied einer Gruppe.

Diese Gruppen stellen ihre Ergebnisse bezüglich der Umsetzung der eigenen Zielsetzungen im Rahmen der Pilotphase in diesem Band vor.<sup>5</sup>

Ergänzt wurde diese gruppenbezogene Förderung des BMBF durch ein übergreifendes, allen Gruppenmitgliedern offenstehendes Seminarangebot und die wissenschaftliche Begleitung des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS, das für die Erfüllung dieser Aufgaben ebenfalls Drittmittel des BMBF eingeworben hatte.

### 3. Beschreibung des CEWS-Rahmenprogramm

Das prozessbegleitende CEWS-Rahmenprogramm bestand aus:

- der Auftaktveranstaltung
- den Treffen der Gruppenleiterinnen
- einem Zwischenbilanzworkshop
- dem Aufbau und der Betreuung einer elektronischen Kommunikationsplattform CoCo
- der Organisation und Durchführung des umfangreichen Seminarprogramms
- der Durchführung und Auswertung einer Teilnehmerinnenbefragung
- der Abschlussveranstaltung
- der Herausgabe einer Dokumentation.

---

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel „Berichte der vier Peer Mentoring Gruppen“ in diesem Band

Es begann mit einer **Auftaktveranstaltung** für alle Teilnehmerinnen des Programms, die zentral im Wissenschaftszentrum in Bonn stattfand. Sie diente dem gegenseitigen Kennenlernen, dem ersten Netzwerken, der Status Quo Bestimmung zur Situation der Wissenschaftlerinnen in den außerhochschulischen Forschungseinrichtungen durch einen Gastvortrag sowie der Vorstellung der Möglichkeiten des CEWS-Seminarprogramms und dem Abgleich mit den diesbezüglichen Wünschen der Teilnehmerinnen.

Die beiden **Gruppenleiterinnentreffen** führten zum stellvertretenden Erfahrungsaustausch zwischen den Gruppen, dem Projekträger und dem CEWS zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess. Das erste Treffen diente darüber hinaus der engen Abstimmung der Gruppen mit dem Webdesigner, der die Software der elektronischen Kommunikationsplattform CoCo den Wünschen der Teilnehmerinnen entsprechend entwickelte.

Der **Zwischenbilanzworkshop** fand zur Halbzeit in Berlin statt, wurde von zwei externen Trainerinnen vorbereitet und moderiert und zeigte Probleme in der Durchführung des Vorhabens auf, denen nur noch bedingt durch Umsteuerungen zu begegnen war. Er förderte allerdings das gegenseitige Verständnis aller Beteiligten, für die jeweiligen Rahmenbedingungen des Gegenübers und bot Raum, die eigenen Überlegungen zu erörtern, Erfahrungen zu spiegeln und Empfehlungen für eine verbesserte Förderung der Wissenschaftlerinnen in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen zu entwickeln.

Die elektronische **Kommunikationsplattform CoCo** (Communication and Collaboration) wurde entsprechend der Wünsche der Teilnehmerinnen konzipiert und umgesetzt, sie bot verschiedene Ebenen der Zugänglichkeit für die Öffentlichkeit, die vier Peer Mentoring Gruppen untereinander und geschützte Kommunikationsräume für die Teilnehmerinnen jeder einzelne Gruppe. CoCo wurde nicht zentral moderiert, sondern musste von Webbeauftragten der vier Gruppen verantwortlich betreut werden.

Das **Seminarprogramm** wurde entsprechend der auf der Auftaktveranstaltung abgefragten thematischen Wünsche der Teilnehmerinnen konzipiert, geeignete TrainerInnen und ReferentInnen akquiriert und vom CEWS zentral für alle Gruppenteilnehmerinnen zu jeweils zwei Terminen angeboten.

- Kommunikations- und Verhandlungsstrategien
- Führungskompetenz in der Wissenschaft
- Drittmittelakquise
- EU-Forschungsförderung
- Brüssel-Exkursion
- Online-Coaching „Zeit und Ziele für Wissenschaftlerinnen“

Die Angebote 1./ 2. sowie 4./ 5. sollten jeweils in Kombination besucht werden, um in der gleichen Teilnehmerinnengruppe jeweils auf das erste Seminar aufbauen zu können. Die näheren Seminarbeschreibungen, Erfahrungen und Empfehlungen der ReferentInnen und TrainerInnen finden sich in den Beiträgen des entsprechenden Kapitels in diesem Band<sup>6</sup>, das Online-Coaching wurde an anderer Stelle bereits vorgestellt.<sup>7</sup>

Das umfangreiche Seminarprogramm wurde innerhalb von zehn Monaten durchgeführt, da die Laufzeit des Vorhabens vergleichsweise kurz war. Dies führte zu einer starken Konzentration in dem Zeitraum von September 2004 bis Juni 2005 und zu einem diesbezüglichen hohen zeitlichen Engagement der Teilnehmerinnen, die möglichst an allen Seminaren teilnehmen sollten.

Im Herbst 2005 wurde vom CEWS eine **Teilnehmerinnenbefragung** zur Bewertung des Pilotvorhabens Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen durchgeführt. Erste Ergebnisse konnten auf der Abschlussveranstaltung im Dezember 2005 vorgestellt werden, die ausführliche Darstellung der Evaluationsergebnisse findet sich in diesem Band.<sup>8</sup>

Die **Abschlussveranstaltung** zum Pilotvorhaben fand wiederum im Bonner Wissenschaftszentrum statt. Sie diente sowohl der Präsentation der Ergebnisse der vier Peer Mentoring-Gruppen und der ersten Übersicht zur Teilnehmerinnenbefragung als auch dem Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmerinnen untereinander und den Organisatorinnen mit dem Ziel der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung des Nachwuchsförderungsinstrumentes Peer Mentoring.

Durch die hiermit vorgelegte **Abschlussdokumentation** sollen die Erfahrungen und Empfehlungen aller Beteiligten im Sinne der Qualitätssicherung des Pilotvorhabens Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen zusammengestellt und der Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

---

6 Vgl. Kapitel: Beiträge der ReferentInnen und TrainerInnen der Seminare des CEWS-Begleitprogramms in diesem Band

7 Cornelius, Caroline (2006): Entwicklung und Evaluation des Online-Coachings „Zeit und Ziele für Wissenschaftlerinnen; in Dalhoff, Jutta (Hrsg.): Anstoß zum Aufstieg – Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand. Bielefeld, Kleine Verlag

8 Lind, Inken: Analyse der Ergebnisse der CEWS-Umfrage zur Bewertung des Pilotvorhabens Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen in diesem Band

## 4. Empfehlungen

In der analysierenden Rückschau der Projektleiterin ergeben sich folgende Aspekte, die bei einer Bewertung und Weiterentwicklung des Instruments Peer Mentoring im Wissenschaftsbetrieb vorrangig berücksichtigt werden sollten.

- Die Teilnahmemöglichkeit an einer staatlich geförderten Peer Mentoring-Pilotphase für Nachwuchswissenschaftlerinnen sollte im bundesweiten Wettbewerb im Sinne einer Exzellenzförderung vergeben werden, die Bewerbungen von den Leitungen der Forschungseinrichtungen und Hochschulen – nicht durch die Wissenschaftlerinnen selbst – eingereicht und die Entscheidung für die zu fördernden Gruppen durch ein geeignetes übergeordnetes Gremium getroffen werden.
- Die Laufzeit der Förderung sollte mindestens drei Jahre betragen und eine entsprechende Verlängerungsmöglichkeit nach erfolgreicher Evaluierung vorsehen.
- Die Zusammensetzung der Peer Mentoring-Gruppen sollte Flexibilität in der jeweiligen Konzeptionierung der Gruppenzielstellung ermöglichen, sowohl was die institutionelle und fachliche Herkunft als auch was die Qualifikationsstufen der graduierten Teilnehmerinnen betrifft. Insbesondere eine Stufendurchmischung der Gruppen hat sich z.B. in der schweizerischen MentoringWerkstatt bewährt.<sup>9</sup>
- Es sollten bundesweit viele Teilnehmerinnen einbezogen werden, zu denken wäre hier institutionenübergreifend an 500 Wissenschaftlerinnen, um eine sinnvolle Vernetzung in vielfältiger Form zu ermöglichen. Für eine solche Gruppe würde auch eine elektronische Projekt-Plattform von großer Bedeutung sein können.
- Die Konzepte der Gruppen sollten bei aller Unterschiedlichkeit der Ausrichtung als übergreifendes Element das strukturverändernde Ziel der Entwicklung einer neuen Forschungskultur beinhalten, um die Nachhaltigkeit der Förderung zu stärken.
- Fortbildungsseminare und Coachingleistungen sollten sich die Gruppen individuell auf ihre jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtet organisieren und „einkaufen“ können. Ein übergreifendes Seminarprogramm wie im Rahmen des hier vorgestellten Pilotvorhabens durchgeführt, scheint den Anforderungen dieser Klientel nicht optimal zu entsprechen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Meyerhofer, Ursula: Peer Mentoring als implementierte Nachwuchsförderung für junge Wissenschaftlerinnen: Vom Pilotprojekt MentoringWerkstatt an der Universität Zürich bis zum Koordinationsprojekt peer mentoring 2000-2007 in diesem Band

## Peer Mentoring

- Eine zentrale Projektleitung sollte in organisatorischer Einbindung und mit Entscheidungsbefugnissen versehen erfolgen und kontinuierlich persönlich für alle Teilnehmerinnen für Fragen und zur jeweils adäquaten Beratung zur Verfügung stehen können.
- Die EntscheidungsträgerInnen auf der Leitungsebene der beteiligten Institutionen sollten frühzeitig und verbindlich in das Projektgeschehen einbezogen werden. Diese Vorgehensweise würde in Verbindung mit einem entsprechenden Anreizsystem die Anerkennung des Förderungsinstruments innerhalb der Institution von Beginn an stärken und eine Implementierung nach Auslaufen der Anschubfinanzierung erleichtern.



# Analyse der Ergebnisse der CEWS-Umfrage zur Bewertung des Pilotvorhabens Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen

## Einleitung

Mit dem Pilotprojekt Peer Mentoring wurde eine neue Form des Mentoring an außerhochschulischen Forschungseinrichtungen erprobt und nach Beendigung der zweijährigen Laufzeit mit einer umfassenden Befragung evaluiert. Die Teilnehmerinnen der Peer Mentoring-Pilotphase gehörten einer der drei Forschungsorganisationen Helmholtz Gemeinschaft (HGF), der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) und Max-Planck-Gesellschaft (MPG) an. Die Gruppen bildeten sich aufgrund einer öffentlichen Bekanntmachung, wobei zwei Mentoring-Gruppen aus der HGF<sup>1</sup> und jeweils eine aus der MPG<sup>2</sup> und der WGL<sup>3</sup> stammten. Das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS erstellte das Konzept für das Peer Mentoring-Pilotprojekt und führte das Rahmenprogramm sowie die fachliche Begleitung durch. Das Rahmenprogramm umfasste thematische Seminare zu fachübergreifenden Kompetenzen aus dem Wissenschafts- und Forschungsmanagement sowie individuelle Coachingangebote zur Karriereplanung und der Work-Life-Balance. Den Mentoring-Teilnehmerinnen stand eine Kommunikationsplattform CoCo (Communication and Collaboration) zur Verfügung, die durch das CEWS nach den Wünschen der Teilnehmerinnen konzipiert und umgesetzt wurde. Die Plattform CoCo beinhaltete verschiedene Ebenen der öffentlichen Zugänglichkeit bis hin zu geschützten online Kommunikationsräumen ausschließlich für die Teilnehmerinnen der einzelnen Gruppen.<sup>4</sup> Die Erhebung zur Bewertung der Pilotphase wurde im Herbst 2005 durchgeführt, einen ersten Überblick zu den Ergebnissen konnte den Peer Mentoring-Teilnehmerinnen auf der Abschlussveranstaltung im Dezember 2005 rückgemeldet werden. Die ausführliche Darstellung der Evaluationsergebnisse ist Gegenstand dieses Beitrags.

## 1. Datenerhebung und Auswertung

Für die Evaluation der Peer Mentoring-Pilotphase wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, das Fragen zum bisherigen Qualifizierungsweg, zur persönlichen Einschät-

---

1 Peer Mentoring-Gruppen ‚Businessplan Karriere‘ und ‚Global Change Forschung‘.

2 ‚Max Planck Network of Female Postdocs‘

3 ‚Karriereplanung durch Vielfältigkeit – Institute der Leibnizgemeinschaft‘.

4 Siehe dazu auch Dalhoff in diesem Band.

zung der Peer Mentoring-Pilotphase sowie zur Bewertung des individuellen Coachings enthielt. Daneben wurden soziodemographische Angaben, Aspekte des familiären Bildungshintergrundes sowie des elterlichen Rollenmodells erhoben. Ferner waren die derzeitige berufliche Zufriedenheit, die Einschätzung der beruflichen Zukunft, die berufliche Motivationslage sowie partnerschaftliche Unterstützung Gegenstand der Befragung. Diejenigen Wissenschaftlerinnen, die vorzeitig aus der Pilotphase ausgeschieden sind, wurden um Angaben zu den Gründen gebeten. Mit dem beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungs-Wert wurde ein psychologischer Faktor erhoben, der sich bereits in anderen Studien als relevant für die berufliche Entwicklung von Akademikerinnen erwiesen hat.<sup>5</sup> Diese über eine reine Bewertung der Pilotphase hinausgehende Datenerhebung erlaubt zumindest partiell einen Vergleich der kleinen Gruppe von Peer Mentoring-Teilnehmerinnen mit größeren Stichproben von (Nachwuchs-) Wissenschaftlerinnen.<sup>6</sup>

Alle Teilnehmerinnen der Peer Mentoring-Pilotphase erhielten, unabhängig davon, ob sie dauerhaft einer der Peer Mentoring-Gruppen angehörten oder vorzeitig ausgeschieden sind, einen Fragebogen zugesandt. Von den 40 versendeten Fragebogen wurden insgesamt 33 bearbeitet zurückgeschickt. Dies entspricht einem Rücklauf von 83%.

Der Fragebogen umfasst insgesamt 84 Items, davon 12 Fragen mit offener Antwortmöglichkeit. Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte durch Bildung inhaltlicher Kategorien. Dafür wurden zu jeder offenen Frage zunächst alle Antworten der Teilnehmerinnen zusammengestellt und gesichtet. In einem zweiten Schritt erfolgte die Bildung inhaltlicher Kategorien, mit denen die Aussagen numerisch abgebildet und somit der edv-technischen Verarbeitung zugänglich gemacht wurden.<sup>7</sup> Der geringe Stichprobenumfang begrenzt die möglichen statistischen Analyseverfahren, so dass sich die nachfolgende Ergebnisdarstellung vor allem auf die Häufigkeitsauswertung bezieht.

## 2. Stichprobenprofil

Die Teilnehmerinnen der Peer Mentoring-Pilotphase waren zum Befragungszeitpunkt im Durchschnitt 37 Jahre alt (Geburtsjahr 1968), wobei eine relativ breite Altersspanne in der Stichprobe zu verzeichnen ist (Geburtsjahre zwischen 1949 und 1975).

Mit knapp der Hälfte (48,5%) gehörten die meisten der befragten Wissenschaftlerinnen einer Forschungseinrichtung der HGF an, 33,3% der MPG und 18,2% der WGL.

<sup>5</sup> Vgl. dazu Abele & Stief, 2004; Abele, 2003; Lind, 2006a.

<sup>6</sup> Z.B. den Teilnehmerinnen am Bundesprogramm Anstoß zum Aufstieg, siehe Lind & Löther, 2006.

<sup>7</sup> Die Datenanalyse erfolgte mit dem Programmpaket SPSS-PC.

Entsprechend der Zugehörigkeit zu den jeweiligen Forschungsorganisationen stammen die befragten Peer Mentoring–Teilnehmerinnen am häufigsten aus der Fächergruppe Mathematik und Naturwissenschaften (48,5%). Gesellschafts- und Sozialwissenschaftlerinnen sind zu 15,2% vertreten, die kleinste Gruppe in dieser Stichprobe bilden die Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlerinnen. Die Teilnehmerinnen sind in ihrer weit überwiegenden Mehrheit bereits promoviert (91%).

Von den befragten Peer Mentoring–Teilnehmerinnen haben zehn ihre Peer Gruppe vorzeitig verlassen und sind aus der Pilotphase ausgeschieden. Als Gründe für das vorzeitige Ausscheiden wurde von vier der Betroffenen Schwangerschaft bzw. Geburt eines Kindes angegeben, weitere vier Wissenschaftlerinnen haben den Arbeitsplatz gewechselt und sind aus der Forschungseinrichtung ausgeschieden. Eine Wissenschaftlerin gab als Grund „Sonstiges“ an. In der nachfolgenden Ergebnisdarstellung werden die vorzeitig ausgeschiedenen Wissenschaftlerinnen ebenfalls als Peer Mentoring–Teilnehmerinnen bezeichnet.

### 3. Berufliche Entwicklung vor Beginn der Peer Mentoring–Pilotphase

#### Qualifikationsstufen und Alter

Das Studium schlossen die Teilnehmerinnen im Durchschnitt mit 25,7 Jahren ab, der Altersdurchschnitt bei der Promotion liegt bei 31,5 Jahren. Damit haben die Teilnehmerinnen der Pilotphase die wissenschaftlichen Qualifikationsphasen durchschnittlich in einem relativ jungen Alter beendet. Bereits habilitiert sind lediglich drei befragte Wissenschaftlerinnen, wobei die Habilitationsverfahren mit 37, 39 und 44 Jahren abgeschlossen wurden.

#### Berufliche Erfahrungen

Einen Auslandsforschungsaufenthalt absolvierten 15 der Befragten (45,5%), demnach hatte bis zum Befragungszeitpunkt eine knappe Mehrheit (noch) keinen Auslandsforschungsaufenthalt vorzuweisen. Als Gastland wurden vor allem die USA genannt (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Auslandsaufenthalt**

Gastland	Häufigkeit	Prozent
USA	6	18,2
Westeuropäisches Ausland	4	12,1
Sonstiges	4	12,1
Keine Angabe zum Land	1	
Gesamt	33	100,0

Über eine berufliche Praxis außerhalb einer Hochschule oder einer außerhochschulischen Forschungseinrichtung können insgesamt ein Drittel der Frauen (33%) zurückblicken, mit teilweise vier und mehr Jahren beruflicher Praxis (siehe Tabelle 2). Mit zwei Dritteln verfügt somit die Mehrheit der Peer Mentoring-Teilnehmerinnen über eine kontinuierliche Laufbahn im wissenschaftlichen Bereich seit Abschluss des Studiums.

**Tabelle 2: Jahre beruflicher Praxis außerhalb einer Hochschule oder Forschungseinrichtung**

Jahre beruflicher Praxis	Häufigkeit	Prozent
ein Jahr	2	6,1
zwei Jahre	3	9,1
drei Jahre	1	3,0
vier und mehr Jahre	5	15,2
Keine Angabe	22	66,7
Gesamt	33	100,0

Vor der Teilnahme an der Peer Mentoring-Pilotphase hatten lediglich drei Teilnehmerinnen (9%) bereits Erfahrungen mit dem Instrument Mentoring gesammelt. Immerhin fühlten sich etwas über die Hälfte der Befragten (58%) in ihrer bisherigen Laufbahn unterstützt.

### Berufliche Situation bei Beginn des Peer Mentoring-Projektes

Bei Beginn des Peer Mentoring-Projektes war die überwiegende Mehrheit (84,8 %) der Teilnehmerinnen mit einem befristeten Vertrag an einem außerhochschulischen Forschungsinstitut beschäftigt.

Zur beruflichen Situation vor Beginn der Pilotphase gehört auch die subjektive Einschätzung der Einbindung in die wissenschaftliche Gemeinschaft der eigenen Disziplin. Daher wurden die Teilnehmerinnen gebeten auf einer dreistufigen Skala anzugeben, in welchem Ausmaß sie sich zum Zeitpunkt ihrer Bewerbung in die Scientific Community integriert fühlten. Das Ergebnis dieser Befragung zeigt, dass sich von den qualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen lediglich vier „sehr gut“ integriert fühlten (12%), während die Mehrheit von 61% sich nur „etwas“ integriert fühlte.

Tabelle 3: Erlebte Integration in die Scientific Community (SC)

Integration in die SC	Häufigkeit	Prozent
überhaupt nicht	7	21,2
etwas	20	60,6
sehr	4	12,1
Keine Angabe	2	6,1
Gesamt	33	100,0

Ein relativ geringes Maß an subjektivem Integrationserleben von Nachwuchswissenschaftlerinnen zeigt sich ebenfalls in anderen Studien an Wissenschaftlerinnen und stellt insofern kein Spezifikum dieser kleinen Stichprobe dar. Allerdings liegen die durchschnittlichen Einschätzungen zur Integration in dieser Stichprobe mit 1,9 noch unter dem anderer Stichproben von Nachwuchswissenschaftlerinnen.<sup>8</sup> Bemerkenswert ist, dass sich das Integrationserleben im Kontext der außerhochschulischen Forschung nicht von dem im hochschulischen Umfeld unterscheidet und dies sogar noch zu unterschreiten scheint.

## 4. Ergebnisse der Evaluation

### Zugang und Gruppenbildung

Die Wissenschaftlerinnen erfuhren von dem geplanten Peer Mentoring am häufigsten durch gezielte Informationen durch die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ihrer Institutionen (45,5%), am zweithäufigsten über KollegInnen (27%). Auch Professo-

<sup>8</sup> In der Evaluation zum Programm Anstoß zum Aufstieg ergab die Befragung von über 700 Wissenschaftlerinnen einen Durchschnittswert von 2,1 auf der selben dreistufigen Skala. Vgl. Lind & Löther, 2006. Vgl. auch Lind, 2004c; Lind, 2006.

rInnen und sonstige Personen wurden als Informationsquelle genannt. Nur eine der Befragten erhielt die Information zur Ausschreibung über die CEWS – Homepage.

Bei den Peer-Gruppen handelte es sich nicht um bereits bestehende Netzwerke, sondern die Gruppen bildeten sich zum Zweck der Bewerbung für eine Teilnahme an der Peer Mentoring-Pilotphase. Die Gruppen kamen bei einem Drittel der Befragten (33%) durch die Vermittlung von Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zustande, bei 18% der Befragten bestanden bereits zuvor persönliche Kontakte und 12% suchten selbst aktiv nach einer Mentoring-Möglichkeit.

Zu Beginn der Pilotphase bezogen sich die Erwartungen der Teilnehmerinnen am häufigsten auf die Netzwerkbildung und Pflege wissenschaftlicher Kontakte (42,4%), gefolgt von Erwartungen der Kompetenzerweiterung, Weiterbildung und Führungsqualifikation (18,2%) sowie Erwartungen in Form von spezifischen Beratungsangeboten (z.B. Coaching) und Planungs- und Entscheidungshilfen (15,2%). Ein besonderer Informationsbedarf bestand zu Beginn des Projektes vor allem hinsichtlich Führungsqualifikation, Konfliktmanagement und Zeitmanagement (24,2%). Auch ein Bedarf an individueller Karriereplanung (15,2%) und nach einer Verbesserung von Selbstpräsentation, Kommunikation und Bewerbungsverhalten (15,2%) spielte eine relevante Rolle. Ein besonderes Interesse an der Bildung von wissenschaftlichen Netzwerken hatten 12,1% der befragten Teilnehmerinnen.

## Bewertung der Peer Mentoring-Pilotphase

Zur Evaluation des Peer Mentoring-Pilotphase wurden die Teilnehmerinnen um Bewertungen für die einzelnen Module sowie für das Gesamtprogramm gebeten. Die Bewertungen erfolgten durch Einstufung auf einer sechsstufigen Skala (1=sehr negativ/gar keine Zustimmung bis 6 = sehr positiv/sehr starke Zustimmung).

## Bestärkung, Karriereförderlichkeit und Netzwerkstabilität

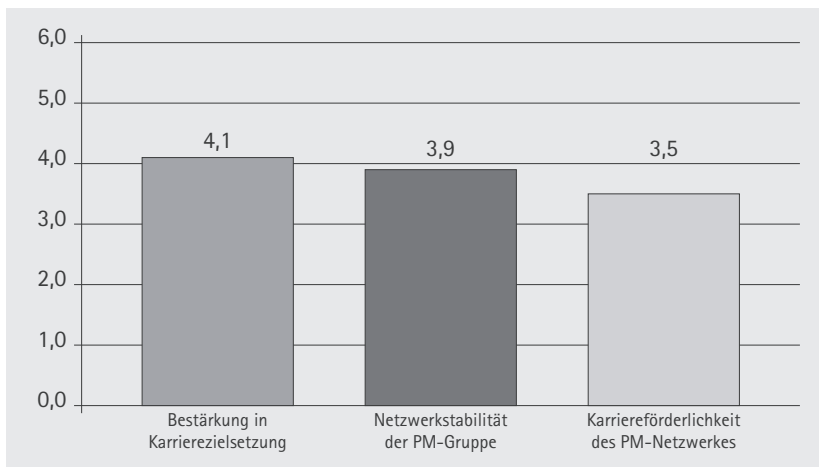
Die Wissenschaftlerinnen sollten zunächst das Ausmaß an Bestärkung durch das Peer Mentoring in ihren Karrierezielsetzungen angeben. Die durchschnittliche Bewertung liegt auf der sechsstufigen Skala bei 4,1. Mit insgesamt 51,6% fühlt sich die Hälfte der Teilnehmerinnen „stark“ oder „sehr stark“ in ihrem Karriereziel durch das Peer Mentoring bestätigt. Insofern fällt die erlebte Bestärkung in der Karrierezielsetzung eher moderat aus.

Innerhalb der Stichprobe wird auch die Stabilität der Peer Mentoring-Netzwerke unterschiedlich beurteilt: Auf die Bitte um die Einschätzung, in welchem Maße das im Rahmen des Vorhabens entstandene Netzwerk weiteren Bestand haben wird, antworteten neun der Teilnehmerinnen (27,3 %) mit „etwas“. „Stark“ schätzten elf Frauen (33,3

%) das Fortbestehen des Netzwerkes ein, und „sehr stark“ drei Teilnehmerinnen (9,1 %). Insgesamt wurde auf der sechsstufigen Skala zu diesem Aspekt ein Durchschnittswert von 3,9 erreicht.

Ungünstiger wird mit einem Mittelwert von 3,5 die Karriereförderlichkeit des Peer Mentoring-Netzwerkes eingeschätzt: Das entstandene Netzwerk empfanden vierzehn der Teilnehmerinnen (42,4 %) als „etwas förderlich“. Fünf Teilnehmerinnen (15,2 %) fanden es „förderlich“, die Angabe „sehr förderlich“ wurde von keiner der befragten Wissenschaftlerinnen gemacht.

Abbildung 1: Bewertung des Peer Mentoring hinsichtlich Netzwerkstabilität, Karriereförderlichkeit und Bestärkung



## Kommunikationsplattform CoCo

Zur kommunikativen Vernetzung der Peer Mentoring-Teilnehmerinnen wurde eine online Communication and Collaboration Platform (CoCo) entwickelt, die verschiedene Nutzungsmöglichkeiten und Ebenen der Öffentlichkeit bis hin zu geschlossenen Chaträumen für die Mitglieder der einzelnen Gruppen bot. Trotz der speziell auf die Bedürfnisse der Teilnehmerinnen abgestimmten Umsetzung der Kommunikationsplattform fand diese während der Laufzeit des Pilotprojektes nur wenig Nutzung und wurde auch in der rückblickenden Bewertung als wenig hilfreich eingestuft: Als „gar nicht“ oder „wenig hilfreich“ bezeichnete eine Mehrheit von 69% der Befragten dieses Angebot. „Eher wenig hilfreich“ sahen dies 18% und eine positive Einschätzung nahmen lediglich 12% vor. Mit einem Durchschnittswert von 2,2 auf der sechsstufigen Skala wurde dieses Angebot eindeutig ungünstig bewertet.

Die Teilnehmerinnen der Befragung wurden in einer offenen Frage gebeten, Anregungen und Kritik zur Plattform CoCo zu formulieren. Hierzu antworteten 18 der 33 Befragten. Die Antworten sind heterogen, jedoch bezieht sich die häufigste Kritik auf technische Schwierigkeiten bei der Umsetzung und dem Zugang zur Plattform CoCo (18%). Jeweils drei Teilnehmerinnen beklagten eine mangelnde Vernetzung innerhalb derselben Disziplin oder wünschten eine bessere Einführung in die Nutzungsmöglichkeiten von CoCo. Eine ohnehin nicht vorhandene Vernetzung innerhalb der Peer-Gruppe, die auch keine Kommunikation über die Plattform nötig machte, nannten zwei Teilnehmerinnen als Grund für die schlechte Nutzung des Angebots. Zeitmangel, ein unpassendes sowie ein nicht auf Doktorandinnen abgestimmtes Konzept der Plattform waren weitere genannte Kritikpunkte. Nachfolgend einige Zitate der Teilnehmerinnen aus der offenen Frage zur Plattform Coco:

*„Die Gruppen wurden zu wenig mit CoCo vertraut gemacht. Ein nützliches Tool wäre ein gemeinsam zu führender Terminkalender gewesen.“*

*„Leider bin ich in einer sehr kritischen Phase meiner Laufbahn (Kind und Institutswechsel) zu CoCo gekommen und hatte nicht viel Gelegenheit zu interagieren.“*

*„Grundsätzlich eine gute Idee. Die Ansätze der Gruppen waren aber sehr unterschiedlich und daher gab es wohl wenig Überschneidungen bzw. Bedarf nach Austausch.“<sup>9</sup>*

Die Ergebnisse zur Bewertung der Communication and Collaboration Plattform lassen es fraglich erscheinen, ob bei einer Fortsetzung der Pilotphase oder Konzeption weiterer Peer Mentoring-Vorhaben eine online Kommunikationsplattform in dieser Form weitergeführt werden soll. Möglicherweise ist es nicht gelungen, die Vorteile einer solchen Plattform für die einzelne Teilnehmerin vollständig zu kommunizieren. Andererseits ist es auch möglich, dass bei einer relativ kleinen Gruppe von bis zu zehn Teilnehmerinnen der Bedarf an zusätzlich entwickelten und moderierten Kommunikationsstrukturen überschätzt wurde.

---

<sup>9</sup> Wörtliche Zitate aus der Beantwortung der offenen Frage ‚Welche Anregungen und Kritik haben Sie bezüglich CoCo?‘



## Umsetzung des Peer Mentoring-Gruppenkonzeptes

Deutlich erfreulicher wurde die Umsetzung des individuellen Peer Mentoring-Gruppenkonzeptes bewertet. Rund die Hälfte der Befragten (51,5%) sah das Konzept der eigenen Peer Mentoring-Gruppe weitgehend oder vollständig innerhalb der Laufzeit von zwei Jahren umgesetzt.

Die Wissenschaftlerinnen wurden gebeten anzugeben, welche Faktoren ihrer Meinung nach für die Umsetzung des Konzeptes entscheidend waren. Aus vorgegebenen Antwortalternativen konnten bis zu fünf entscheidende Faktoren ausgewählt werden (Mehrfachnennung). Als entscheidende Faktoren für die Umsetzung des jeweiligen Konzeptes sahen die Teilnehmerinnen vor allem das Engagement der einzelnen Gruppenmitglieder (82% Zustimmung), gefolgt von den Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppe (64% Zustimmung). Das Grundkonzept des Peer Mentoring-Projektes rangiert mit 58% Zustimmungen nach Meinung der Teilnehmerinnen auf dem dritten Platz der entscheidenden Faktoren. Lediglich gut ein Drittel der Befragten (36%) sahen in dem Konkretisierungsgrad des Gruppenkonzeptes einen Grund für das Gelingen der Pilotphase und als von untergeordneter Bedeutung wurden allgemeine Modalitäten (12% Zustimmung), die Zusammenarbeit der beteiligten Institutionen (3% Zustimmung), die Organisation des Begleitprogramms (6% Zustimmung), die Strukturen der Forschungseinrichtung (9% Zustimmung) oder die Beratung durch das CEWS (9% Zustimmung) eingeschätzt. Als wichtiger Grund für das Gelingen des Gruppenkonzeptes wurde allerdings die Beratung durch die externen Beraterinnen und die unterschiedlichen Fächerkulturen in der Gruppe (jeweils 18,2%) sowie die Akzeptanz der Peer Mentoring-Gruppe in der eigenen Forschungseinrichtung genannt (24%; vgl. Abbildung 2). Zur Ergänzung ihrer Angaben hatten die Teilnehmerinnen Gelegenheit, diese näher zu erläutern. Beispiele daraus sind:

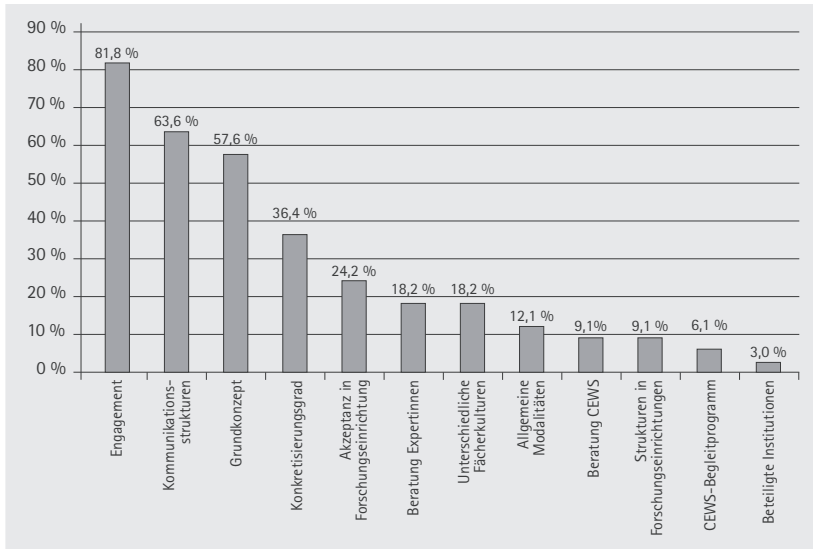
*„Das Konzept war insbesondere aufgrund der Vernetzung innerhalb der Gruppe erfolgreich (Vertrauensbildung).“*

*„Das Projekt war von Anbeginn an sehr konkret definiert, die Gruppe war homogen und auf „gleicher Wellenlänge“, sodass die Vernetzung problemlos erfolgte.“*

*„Wichtig war die fast gleiche Altersstruktur und Ausgangssituation der einzelnen Teilnehmerinnen, dadurch gab es gleichgelagerte Probleme und Informationsbedarf. Auch die räumliche Nähe war wichtig, da so auch spontane Treffen möglich waren.“<sup>10</sup>*

10 Wörtliche Zitate aus der Beantwortung der offenen Frage 'Welche Faktoren waren für das Gelingen dieser Umsetzung besonders entscheidend?'

Abbildung 2: Entscheidende Faktoren für die Umsetzung des Peer Mentoring-Konzeptes



Die Wissenschaftlerinnen wurden ebenfalls gebeten anzugeben, welche Faktoren ihrer Meinung nach einer konstruktiven Umsetzung des Gruppenkonzeptes entgegenstanden. Aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten konnten wiederum höchstens fünf Problemfaktoren ausgewählt werden.

Das größte Hindernis bei der Umsetzung des Gruppenkonzeptes stellte eindeutig das knappe Zeitbudget der Teilnehmerinnen dar: 82% der Befragten nannten das begrenzte eigene Zeitbudget als problematisch. Auch unterschiedliche Standorte innerhalb der Peer Mentoring-Gruppe wirkten erschwerend (39%), gleichauf mit besonderen Lebensereignissen der Teilnehmerinnen (39%). Ein mangelndes Engagement sowie unterschiedliche Fachkulturen innerhalb der Peer Mentoring Gruppe nannten jeweils 21% als Problemfaktor. Ebenso viele Wissenschaftlerinnen bezeichneten die arbeitsvertragliche Situation – zumeist in Form befristeter Arbeitsverträge und die damit verbundene mangelnde längerfristige Perspektive – als kontraproduktiv für den Gruppenprozess (21%).

Die Kommunikationsstrukturen innerhalb der Gruppe nannten 18% erschwerend und 15% sahen sogar das Grundkonzept der Peer Mentoring-Pilotphase als problematisch an. Die Organisation des CEWS-Begleitprogramms fanden 12% hinderlich und jeweils drei Wissenschaftlerinnen (entspricht jeweils 9%) sahen Probleme bei der Umsetzung auch im Konkretisierungsgrad des Gruppenkonzeptes, in den Durchführungsmodalitäten, in den vorherrschenden Strukturen der eigenen Forschungseinrichtung sowie der Akzeptanz der Peer Mentoring-Gruppe in der Forschungseinrichtung begründet.

Hierzu einige erläuternde Zitate:

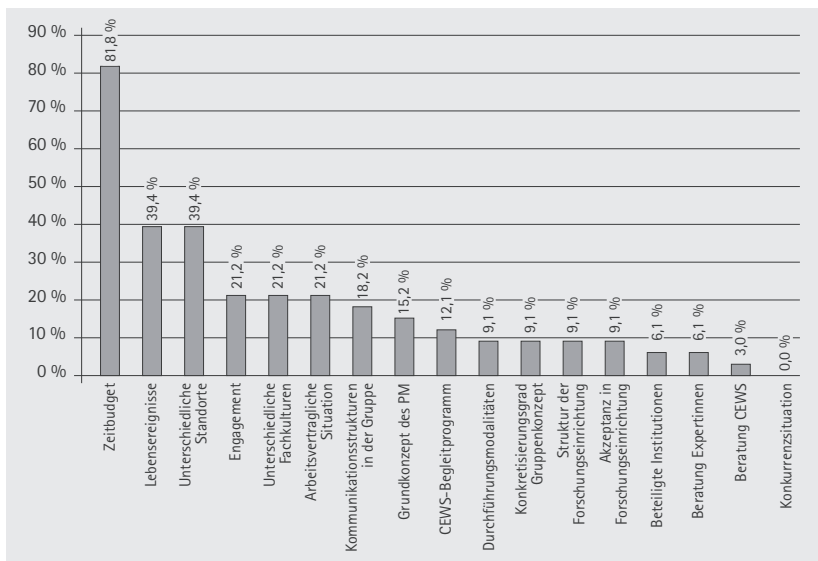
*„Die Gruppenstruktur war problematisch aufgrund räumlicher Distanz und der unterschiedlichen beruflichen Schwerpunkte der einzelnen Teilnehmerinnen.“*

*„Das Ausscheiden einzelner Projekt-Teilnehmerinnen aufgrund von Änderung des Arbeitsverhältnisses war sehr problematisch. Das Begleitprogramm des CEWS war sehr gut zusammengestellt, hätte zeitlich und thematisch aber zuvor in die Gruppenkonzepte eingearbeitet werden sollen.“*

*„Das Zeitbudget war problematisch, da das normale Tagesgeschäft unverändert weiterläuft.“<sup>11</sup>*

Mit jeweils zwei Nennungen (entspricht 6%) spielte die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen und die Beratung durch Expertinnen keine ausgeprägt problematische Rolle für die Umsetzung des Gruppenkonzeptes, ebenso die Beratung durch das CEWS (3%). Keine der Wissenschaftlerinnen gab an, dass Konkurrenzsituationen untereinander eine negative Rolle im Gruppenprozess gespielt hätten (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Problematische Faktoren bei Umsetzung des Peer Mentoring-Gruppenkonzeptes



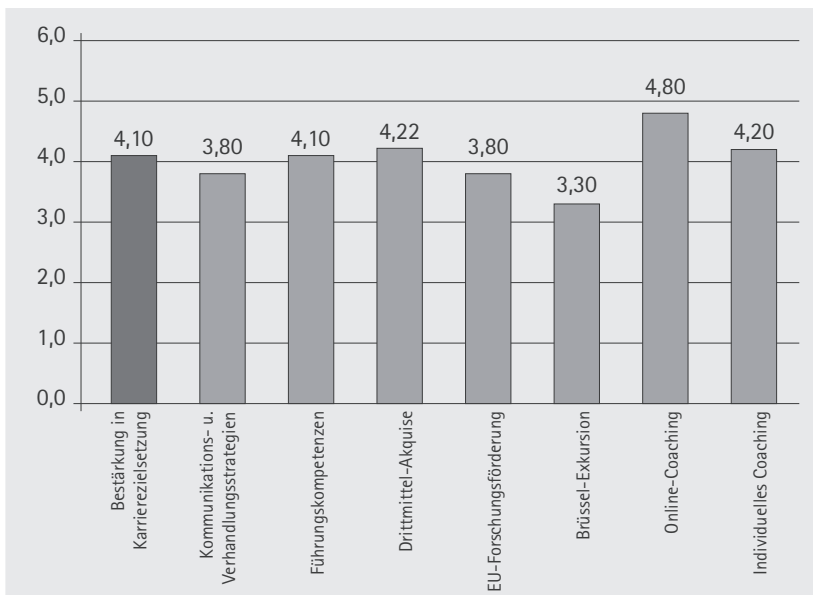
11 Wörtliche Zitate zur offenen Frage „Welche Faktoren waren für Probleme im Zuge dieser Umsetzung besonders entscheidend?“

## CEWS-Begleitprogramm

Von den angebotenen CEWS-Begleitseminaren wurden am häufigsten das Online-Coaching von 64% der Teilnehmerinnen und das Seminar zu Kommunikations- und Verhandlungsstrategien (61%) frequentiert. Über die Hälfte der Teilnehmerinnen nahm ein persönliches Coaching in Anspruch (54,5%). Auch an den Seminaren zur Drittmittel-Akquise und zur EU-Forschungsförderung beteiligten sich rund die Hälfte der Befragten (jeweils 51,5%). Das Seminar zu Führungskompetenzen wurde von 48,5% der Teilnehmerinnen gewählt und 45,5% nahmen an einer Exkursion nach Brüssel teil.

Das Begleitprogramm insgesamt wurde von den Teilnehmerinnen auf einer sechsstufigen Skala mit 4,1 bewertet. Dabei sahen nur drei Wissenschaftlerinnen (11%) das Begleitprogramm als „sehr hilfreich“ und weitere acht (28,6%) als „hilfreich“ an. Von den einzelnen Angeboten wurde das Online-Coaching mit einer mittleren Beurteilung von 4,8 am besten bewertet, gefolgt vom individuellen Coaching-Angebot mit einem durchschnittlichen Rating von 4,2. Auch das Seminar zur Führungskompetenz wurde mit 4,1 im Mittel zufriedenstellend bewertet. Weniger gut schnitten in der Beurteilung der Teilnehmerinnen die übrigen Seminarangebote ab, vor allem die Brüssel-Exkursion fand keine sehr positive Bewertung der Wissenschaftlerinnen (vgl. Abbildung 4)

Abbildung 4: Durchschnittliche Bewertung des Seminarprogramms



Entsprechend der verhalten positiven Bewertung des Begleitprogramms würden auch lediglich zehn der Teilnehmerinnen (30%) das Seminarprogramm uneingeschränkt weiterempfehlen. Die Hälfte der Befragten gab an (51%), das Programm in dieser Form nur bedingt empfehlen zu können.

Danach befragt, was für sie persönlich am wichtigsten und hilfreichsten an dem Seminarprogramm gewesen sei, antworteten fünf Teilnehmerinnen (15%), dies seien die persönlichen Kontakte und Vernetzungen gewesen. Weitere sechs (18%) nannten hierzu das persönliche Coaching. Vier der Frauen (12%) fanden die Erweiterung ihrer persönlichen Qualifikationen am bedeutsamsten, daneben wurden von einzelnen Teilnehmerinnen die Informationen zur Drittmittelwerbung, Reflexion der eigenen Berufssituation, das Online-Coaching und der organisatorische Rahmen genannt. Beispielfhaft hier einige Zitate:

*„Am wichtigsten war das Zusammentreffen und der Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen und Gruppen. Auch die allgemeinen Informationen über Karrierewege und die verbesserte Einschätzung des eigenen Karrierestandes.“*

*„Am wichtigsten war das Zusammentreffen mit Wissenschaftlerinnen aus ganz unterschiedlichen Forschungskontexten.“*

*„Persönlich am wichtigsten war die Auseinandersetzung mit mir selbst und das Kennenlernen des persönlichen Verbesserungsbedarfs und der –möglichkeiten.“<sup>12</sup>*

Die Teilnehmerinnen der Befragung wurden auch gebeten anzugeben, was Ihnen an dem Seminarprogramm gefehlt habe. Dazu wurde am häufigsten die konkrete Arbeitssituation als Wissenschaftlerin genannt, die nicht ausreichend berücksichtigt worden sei (15%). Weitere 15% wünschten sich passgenauerer Angebote durch das CEWS. Auch der Aspekt des alltagsnäheren Trainings wurde von drei Wissenschaftlerinnen genannt (9%). Mit 15 von 33 Personen verzichtete ein hoher Anteil der Stichprobe (45%) auf eine Angabe zu dieser offenen Frage.

*„Gefehlt hat die dezidierte Bezugnahme auf die Situation von promovierten Wissenschaftlerinnen mit robusten Erfahrungen im Wissenschaftssystem und prekären Arbeitsbedingungen bzw. –perspektiven.“*

*„Mangelndes Angebot für Personen mit Führungserfahrung bzw. die mittlere Managementebene; das Training war zu „soft“ im Vergleich zum Alltag.“*

*„Gefehlt hat die Klärung von Defiziten bei der Zusammenarbeit in der Gruppe.“<sup>13</sup>*

12 Wörtliche Zitate zur offenen Frage ‚Was war für Sie persönlich am wichtigsten und hilfreichsten an dem Seminarprogramm?’

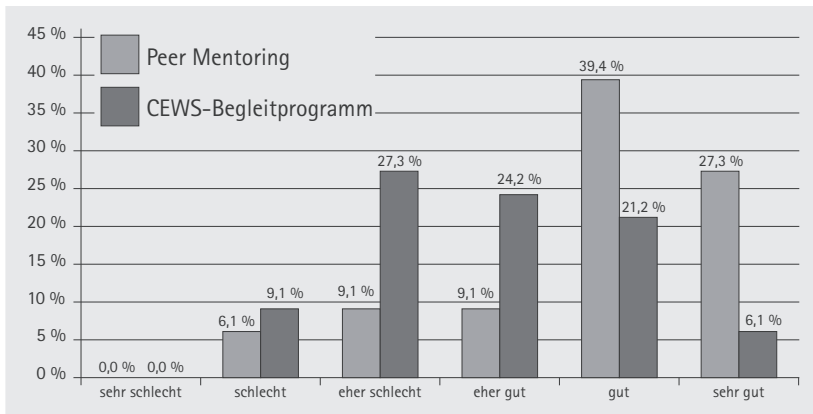
13 Wörtliche Zitate zur offenen Frage ‚Was hat Ihnen am Seminarprogramm gefehlt?’

Bei der Frage nach möglichen verzichtbaren Modulen gaben sechs der Peer Mentoring-Teilnehmerinnen (18%) die Exkursion nach Brüssel an. Ferner wurden vereinzelt auch das Online-Coaching und die Begleitseminare als verzichtbar genannt.

Die eigenen Erwartungen an das Seminarprogramm sahen nur rund ein Drittel der Teilnehmerinnen (30%) vollständig erfüllt, für die meisten Wissenschaftlerinnen erfüllten sich die Erwartungen nur teilweise (42%) oder überhaupt nicht (9%).

Die Peer Mentoring-Pilotphase wurde insgesamt von den Wissenschaftlerinnen mit einem durchschnittlichen Wert von 4,8 eingestuft. Damit fällt die Beurteilung eindeutig positiv aus, wenngleich auch deutlich wird, dass dieses Konzept nicht alle Erwartungen und Bedürfnisse der Teilnehmerinnen voll erfüllen konnte.<sup>14</sup>

Abbildung 5: Retrospektive Bewertung Peer Mentoring und CEWS- Begleitprogramm



Als kritische Erläuterungen wurde zur Peer Mentoring-Pilotphase am häufigsten angemerkt, das Grundkonzept sei für die Zielgruppe nicht angemessen (32%).<sup>15</sup> Auch Kritik an den organisatorischen Rahmenbedingungen und der mangelnden Vernetzung der Gruppe wurde genannt (32%). Vereinzelt Äußerungen beziehen sich auf Kritik am Umgang mit den Teilnehmerinnen durch die beteiligten Institutionen (4,5%), an der kurzen Laufzeit des Projektes (9%), ungünstigen Gruppenprozessen (9%) und suboptimalem Informationsfluss (4,5%).

14 Im Vergleich zu den Evaluationsergebnisse eines Karrieretrainings für Nachwuchswissenschaftlerinnen mit der selben Beurteilungsskala liegen die Beurteilungen des Peer Mentoring eindeutig niedriger. Siehe dazu Lind & Löther, 2006.

15 Ein Drittel (33%) der Gesamtstichprobe machte zu dieser Frage keine Angaben. Die Prozentwerte beziehen sich auf die Teilgruppe von n=22 Personen, die sich zu diesem Punkt äußerten.

*„Eine Person von außen (z.B. Sekretärin), die die Organisation der Gruppe übernimmt, wäre hilfreich gewesen.“*

*„Zwei Jahre Pilotphase sind zu kurz, um langfristig funktionierende Strukturen zu etablieren.“*

*„Schön wäre eine noch bessere Abstimmung zwischen dem Programm des CEWS und den einzelnen Gruppenkonzepten.“<sup>16</sup>*

Die Wissenschaftlerinnen wurden in einer weiteren offenen Frage gebeten, die ihrer Meinung nach wichtigsten Aspekte für ein Peer Mentoring-Vorhaben zu nennen. Dazu äußerten sich 26 der 33 Teilnehmerinnen. Von diesen wurde am häufigsten (31%) eine homogene Gruppenzusammensetzung als wichtig genannt, gefolgt von dem Aspekt der Netzwerkbildung (19%). Auch eine flexible Anpassung an die Bedürfnisse erscheint 15% der Teilnehmerinnen besonders wichtig. Ferner wurden gute Organisation (12%) und ein längerfristiger zeitlicher Rahmen genannt (8%).

Sinnvolle karriereförderliche Maßnahmen für Nachwuchswissenschaftlerinnen sind nach Meinung der Peer Mentoring-Teilnehmerinnen vor allem Angebote zu Coaching und Karriereplanung (46%), aber auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (13%) sowie zur besseren Vernetzung von Wissenschaftlerinnen (13%).

*„Mentoren aus der Scientific Community sind unerlässlich für die wissenschaftliche Karriere und sind nicht immer durch den Vorgesetzten vorhanden. Um dieses Defizit an außeruniversitären Einrichtungen zu kompensieren, sollte man auch fachspezifische Mentoren mit einbinden, die in bestem Falle auch eine Habilitation mit vertreten könnten.“*

*„Gezielte Förderung für wissenschaftlichen Nachwuchs mit der Möglichkeit, eine unbefristete Stelle zu erhalten. Kinderbetreuung für Kinder unter 3 Jahren wäre sehr wichtig.“*

*„Familienfreundliche Verträge und mögliche Heimarbeit. Zuviel hängt vom (Wohl-)wollen der Direktoren / Chefs ab.“<sup>17</sup>*

<sup>16</sup> Wörtliche Zitate aus der offenen Frage ‚Sonstige Anregungen oder Kritik?‘

<sup>17</sup> Wörtliche Zitate aus den Angaben zur Frage ‚Welche karrierefördernden Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht in Forschungseinrichtungen zukünftig besonders sinnvoll?‘

## Bewertung des Coaching-Angebots

Mit dem Instrument Coaching hatten 20 der 33 Teilnehmerinnen (61%) vor der Peer Mentoring-Pilotphase keine persönlichen Erfahrungen gesammelt, sieben der Befragten (21 %) gaben an, bereits zuvor Coaching in Anspruch genommen zu haben. Sechs der Teilnehmerinnen (18%) äußerten sich dazu nicht.

Als Setting für das persönliche Coaching wählten die Wissenschaftlerinnen in erster Linie ein Treffen in der Praxis der Coach (30%) oder an einem anderen Ort (24%). Das Telefoncoaching oder Gruppencoaching spielte eine untergeordnete Rolle. Thematischer Schwerpunkt des Coachingprozesses war für die überwiegende Mehrheit derjenigen 25 Teilnehmerinnen, die ein individuelles Coaching durchführten, die weitere Karrierestrategie (76%). Vereinzelt wurden als Coachingschwerpunkte auch die Bearbeitung der Bewerbungsunterlagen (4%), eine Vorbereitung auf eine konkrete Bewerbungssituation (8%), Zeitmanagement (8%) oder Sonstiges (4%) genannt.<sup>18</sup>

Tabelle 6: Thematische Schwerpunktsetzungen des Coaching

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Weitere Karrierestrategie-Entwicklung	19	76,0%
Bearbeitung der schriftl. Bewerbungsunterlagen	1	4,0%
Vorbereitung auf eine konkrete Bewerbungssituation	2	8,0%
Zeitmanagement	2	8,0%
Sonstiges	1	4,0%
Gesamt	25	100%

Das Instrument Coaching wurde von den Peer Mentoring-Teilnehmerinnen mit einem durchschnittlichen Wert von 5,3 von allen Bausteinen der Peer Mentoring-Pilotphase mit Abstand am positivsten beurteilt. Entsprechend wurde insgesamt auch wenig weitere Kritik zum individuellen Coaching geäußert, lediglich 14 Teilnehmerinnen machten zu dieser Frage Angaben. Von diesen wurde mit Abstand am häufigsten (43%) kritisiert, dass zu wenig Zeit für das individuelle Coaching zur Verfügung gestanden hätte. Daneben wurde ein Mangel an Alltagstauglichkeit kritisiert (14%) oder vereinzelt Kritik an der Person der Coach laut. Eine Teilnehmerin hielt ein geschlechtergemischtes Coaching-Team für sinnvoll, eine weitere wünschte sich mehr Coachingangebote durch das CEWS. Beispielhaft einige Zitate:

<sup>18</sup> Prozentangaben beziehen sich auf die Teilgruppe der Wissenschaftlerinnen, die Coaching in Anspruch nahm (n=25).



*„Das Coaching ist sehr wichtig! Es steht und fällt aber mit der Qualität der Trainer. Ggf. wären als Coach auch Männer zu berücksichtigen! Dann hat man bei Verhandlungen und Führung einen anderen Blickwinkel. Ein gemischtes Doppel wäre sicher eine gute Alternative als Coach.“*

*„Das Coaching war für mich sehr hilfreich. Es war schade, dass ich beim Online-Coaching immer unter Druck stand, da das Tagesgeschäft weiterlief.“*

*„Die Auswahl der Coacherin sollte jedem Mitglied frei überlassen werden; keine Vorgaben durch CEWS.“<sup>19</sup>*

## 5. Soziodemographische Aspekte und Herkunftsfamilie

Knapp die Hälfte der Wissenschaftlerinnen war zum Befragungszeitpunkt verheiratet (48,5 %) weitere 45,5% sind ledig. Von denjenigen Frauen mit fester Partnerschaft haben knapp ein Drittel (31%) einen Partner, der ebenfalls in der Wissenschaft tätig ist. Auch die überwiegende Mehrheit der Partner (83%) ist Vollzeit berufstätig. Dieser Anteil liegt jedoch etwas unter dem der Vollzeit berufstätigen Peer Mentoring-Teilnehmerinnen (88%). Von den 33 Wissenschaftlerinnen hatten zehn (30,3%) zum Befragungszeitpunkt bereits mindestens ein Kind.

### Herkunftsfamilie

Mit rund zwei Dritteln (64%) sind mehrheitlich Frauen aus einer akademischen Herkunftsfamilie in der Peer Mentoring-Pilotphase vertreten, wobei der akademische Status überwiegend durch den Vater repräsentiert wird: Zwei der Teilnehmerinnen hatten einen habilitierten Vater (6,1 %), sieben einen Vater mit Promotion (21,2 %). Eine akademische Ausbildung ohne weitere Grade hatten zwölf Väter der Teilnehmerinnen (36,4 %). Lediglich zwölf der 33 Befragten (36,4%) hatten einen Vater mit Ausbildungsberuf oder ohne Ausbildung. Auch der Bildungsstand der Mütter ist vergleichsweise hoch: Die Mutter einer Teilnehmerin ist habilitiert (3 %), fünf Mütter sind promoviert (15,2 %) und vier Mütter haben ein Studium abgeschlossen (12,1 %). Damit hatte ein Drittel der Befragten eine akademisch gebildete Mutter. Diese Ergebnisse korrespondieren mit anderen Studien zum hohen Bildungsstand in der Herkunftsfamilie von Wissenschaftlerinnen.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Wörtliche Zitate zur Frage 'Ihre Kritik und/oder Anregungen zum Coaching.'

<sup>20</sup> Vgl. dazu Lind, 2004a; Lind, 2004c; Lind & Löther, 2006. Der höhere Bildungsstand der Herkunftsfamilie von Wissenschaftlerinnen im Vergleich zu männlichen Wissenschaftlern wird als Hinweis auf die geringere Durchlässigkeit des Wissenschaftssystems für weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs aus bildungsfernen Schichten gewertet.

Für die akademische Ausbildung sahen die meisten befragten Wissenschaftlerinnen (70%) beide Eltern gleichermaßen als treibende Kräfte an. Fünf der Frauen (17%) sahen von beiden Eltern eher die Mutter als stärker antreibende Kraft für ihre akademische Ausbildung, lediglich zwei Frauen nennen hier den Vater.

In ihrer eigenen Kindheit erlebten die Peer Mentoring-Teilnehmerinnen zu rund der Hälfte (51,5%) ein traditionell geprägtes Geschlechtsrollenverhalten ihrer Eltern. Immerhin ein Drittel der Befragten (33%) haben jedoch eine eher partnerschaftliche Rollenteilung zwischen den Eltern erlebt.

## 6. Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie

Die Wissenschaftlerinnen wurden danach befragt, inwiefern sie einen (weiteren) Kinderwunsch verspürten. Dazu gab die überwiegende Mehrheit an (73%), zum konkreten Befragungszeitpunkt einen (weiteren) Kinderwunsch zu haben.<sup>21</sup> Nach Angaben der betreffenden Frauen sprechen gegen die Realisierung dieser Kinderwünsche für 43% überwiegend berufliche Gründe. Für rund die Hälfte der Wissenschaftlerinnen mit Kinderwunsch spielten persönliche Gründe für den weiteren Aufschub einer Schwangerschaft die hauptsächliche Rolle.<sup>22</sup>

Zum Befragungszeitpunkt waren zehn der Wissenschaftlerinnen bereits Mütter.<sup>23</sup> Eine dieser Frauen ist Mutter von drei Kindern, sechs haben zwei Kinder und drei Wissenschaftlerinnen hatten ein Kind. Die Kinder sind überwiegend (70%) im Alter von unter sechs Jahren, lediglich drei Wissenschaftlerinnen hatten Kinder im schulpflichtigen Alter.

Die Betreuung der Kinder wird in erster Linie von den Frauen selbst oder durch Institutionen geleistet: Zwei der Mütter übernehmen die Betreuung überwiegend oder ausschließlich selbst, eine Teilnehmerin bezahlt Betreuungskräfte privat und fünf Wissenschaftlerinnen regeln die Betreuung durch Kindergarten oder andere Institutionen. Zwei der Mütter machten hierzu keine Angaben. Diese Wissenschaftlerinnen mit

---

21 In allen Umfragen zum Kinderwunsch von Wissenschaftlerinnen zeigt sich ein deutlicher Kinderwunsch bei Nachwuchswissenschaftlerinnen, der jedoch zu großen Teilen nicht realisiert wird. Vgl. dazu Kemkes-Grottenthaler, 2003; Lind, 2004b.

22 Der hohe Anteil, den berufliche Gründe für Wissenschaftlerinnen beim Aufschub des Kinderwunsches spielen, wurde bereits mehrfach belegt. Siehe dazu: Kemkes-Grottenthaler, 2003; Lind, 2004c; Lind & Löther, 2006; Noch unveröffentlichte CEWS-Studie zu Juniorprofessuren in NRW; unveröffentlichter Projektbericht zu junger Elternschaft und Wissenschaftskarriere, Metz-Göckel et al.

23 Die nachfolgenden Angaben beziehen sich nur auf diese Teilgruppe.

Kindern in der Postdoc-Phase sind erheblichen Belastungen ausgesetzt, da sie sowohl in aller Regel Kinder unter sechs Jahren haben und die Kinderbetreuung überwiegend allein organisieren bzw. leisten.

Entsprechend ist die Zufriedenheit mit der Betreuungssituation: „Sehr zufrieden“ waren drei Teilnehmerinnen mit der Betreuungsregelung. Weitere drei Wissenschaftlerinnen gaben an, einen einigermaßen akzeptablen Kompromiss gefunden zu haben. Zwei der Mütter sind „weniger zufrieden“, da zu wenig Zeit für die Kinder bleibe. Eine Wissenschaftlerin war mit der Betreuung unzufrieden, da ihr die Kinderbetreuung zu wenig Zeit für den Beruf übrig ließ.

## 7. Berufliche Situation und Zielsetzungen

### Berufliche Situation

In den letzten sechs Monaten vor der Befragung erlebten zwölf der 33 Teilnehmerinnen ein karriererelevantes Ereignis, das Auswirkungen auf die Berufsplanung oder Erwerbstätigkeit hatte oder noch haben könnte. Dazu gehören Umzug, Heirat, Geburt eines Kindes, neue Partnerschaft, Erwerbslosigkeit und sonstige Ereignisse.

Mit der beruflichen Situation sind die Wissenschaftlerinnen „überwiegend zufrieden“ oder „eher zufrieden“ (78%), weitere 9% sogar „sehr zufrieden“ (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Situation

Zufriedenheit mit beruflicher Situation	Häufigkeit	Prozent
eher unzufrieden	6	18,2
eher zufrieden	15	45,5
zufrieden	9	27,3
sehr zufrieden	3	9,1
Gesamt	33	100,0

Aktuell hatten sieben der befragten Teilnehmerinnen (21,1 %) eine unbefristete Forschungstätigkeit, weitere 18 Frauen (54,5 %) hatten eine befristete Stelle an einer außerhochschulischen Forschungseinrichtung inne. Zwei Teilnehmerinnen waren aktuell im Ausland tätig (6,1%). Anders als zu erwarten sind die befristet beschäftigten Frauen mit ihrer beruflichen Situation nicht unzufriedener als die unbefristet Beschäftigten.

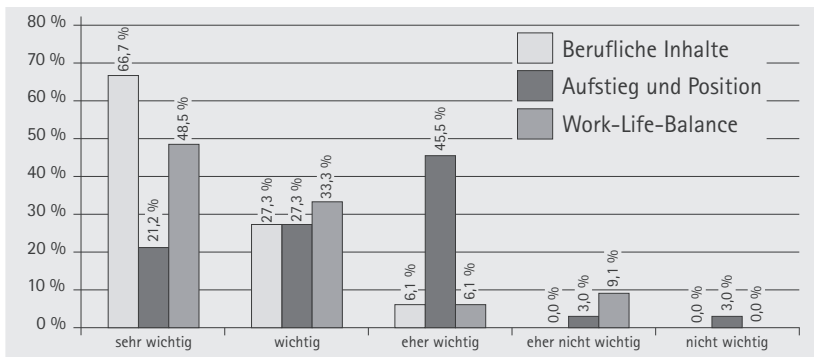
## Stellenwert des Berufs

Der Beruf nimmt für die überwiegende Mehrheit der befragten Wissenschaftlerinnen (79%) einen großen oder sehr großen Stellenwert im Leben ein. Auf einer sechsstufigen Skala<sup>24</sup> wurde der Stellenwert des Berufs im Durchschnitt mit einem Wert von 5,0 eingestuft. Diese Bewertung zeigt eindeutig die zentrale Rolle der wissenschaftlichen Tätigkeit für die befragten Frauen, liegt jedoch geringfügig unter der Einschätzung einer anderen Stichprobe von Nachwuchswissenschaftlerinnen.<sup>25</sup> Die Mehrheit der Befragten kann bei ihren beruflichen Ambitionen auf die Unterstützung des Partners zurückgreifen: 24% der Wissenschaftlerinnen gaben an, durch ihren Partner Unterstützung zu finden und weitere 45,5% erleben sogar sehr große Unterstützung ihrer beruflichen Ziele durch ihren Partner.

## Bewertung beruflicher Aspekte

Für die Wertigkeit von beruflichen Inhalten, Aufstieg und Position sowie der Work-Life-Balance zeigt sich in der hier betrachteten Gruppe der Peer Mentoring-Teilnehmerinnen ein sehr ähnliches Bild wie in anderen Stichproben von Nachwuchswissenschaftlerinnen.<sup>26</sup> Der Beruf nimmt insgesamt einen hohen Stellenwert ein, aber es sind die beruflichen Inhalte (MW = 5,6), die den Wissenschaftlerinnen noch wichtiger sind als beruflicher Aufstieg und Position (4,6). Nach den beruflichen Inhalten ist den Wissenschaftlerinnen vor allem eine Balance zwischen Beruf und Privat- bzw. Familienleben besonders wichtig (MW = 5,1).

Abbildung 6: Bedeutung der beruflichen Aspekte



24 Sechsstufige Skala zur Bewertung verschiedener Aspekte der Berufstätigkeit: 1 = sehr unwichtig ...6= sehr wichtig.

25 Vgl. dazu Lind & Löther, 2006: Die Teilnehmerinnen des Pilotprogramms ‚Anstoß zum Aufstieg‘ gaben zum Stellenwert des Berufs eine durchschnittliche Bewertung von 5,32.

26 Vgl. dazu Lind, 2004a; Lind, 2004c; Lind & Löther, 2006.

Gleichzeitig ist der Begriff „Karriere“ für die befragten Wissenschaftlerinnen eindeutig positiv konnotiert. Ein Drittel gab an, der Karrierebegriff sei für sie persönlich positiv besetzt, für weitere 27% sogar sehr positiv (MW = 4,7 auf sechsstufiger Skala).

## Berufliche Zielsetzungen

Die Peer Mentoring-Teilnehmerinnen haben klare Vorstellungen von ihren beruflichen Zielen:

Neun der Teilnehmerinnen (27,3 %) streben eine unbefristete Forschungstätigkeit an einer Forschungseinrichtung an. Eine Führungsposition in einer Forschungseinrichtung haben sich 13 Wissenschaftlerinnen zum Ziel gesetzt (39,4 %). Weitere vier Wissenschaftlerinnen (12%) streben eine Professur an einer Hochschule, eine Teilnehmerin eine Juniorprofessur (3%) und zwei weitere eine FH-Professur (6%) an. Eine Tätigkeit außerhalb einer Forschungseinrichtung strebt eine der Befragten (3%) an und „sonstige berufliche Ziele“ haben drei (9%) weitere Wissenschaftlerinnen.

Tabelle 6: Angestrebte berufliche Position

Berufliche Zielsetzung	Häufigkeit	Prozent
Unbefristete Forschungstätigkeit in Forschungseinrichtung	9	27,3
Führungsposition in Forschungseinrichtung	13	39,4
Juniorprofessur	1	3,0
FH-Professur	2	6,1
Professur an wiss. oder künstl. Hochschule	4	12,1
Position außerhalb einer Forschungseinrichtung	1	3,0
Sonstiges	3	9,1
Gesamt	33	100,0

Danach befragt, an welchen Gründen die Verwirklichung der beruflichen Zielsetzungen am ehesten scheitern könnte, nannte eine Mehrheit von 67% die Stellensituation und die strukturellen Bedingungen als größtes Hindernis. Weitere 21% sehen in der Unvereinbarkeit von Beruf und Privatleben das größte Problem. Lediglich vier der Wissenschaftlerinnen (12%) glauben, aufgrund mangelnder eigener Qualifikationen könnten berufliche Ziele scheitern.

## 8. Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung

In den letzten Jahren wurde mehrfach auf Zusammenhänge zwischen der beruflichen Entwicklung von AkademikerInnen und dem beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungswert hingewiesen,<sup>27</sup> der – wie sich in jüngster Zeit zeigte – auch prognostischen Wert für die berufliche Entwicklung zu haben scheint.<sup>28</sup> Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler liegen bislang kaum Ergebnisse zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung und möglichen Zusammenhängen mit der Karriereentwicklung vor.<sup>29</sup> Bei der Umfrage zur Evaluation des Peer Mentoring-Pilotprojektes wurde daher – ebenso wie in einigen anderen CEWS-Erhebungen – der berufliche Selbstwirksamkeitserwartungswert im Anschluss an die eigentliche Befragung erhoben. Das Erhebungsinstrument besteht aus sechs Items und wurde separat ausgewertet.

Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung beinhaltet die Überzeugung einer Person, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ausführen zu können. Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung bezieht sich auf berufliches Verhalten und berufliche Zielsetzungen. Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung investieren mehr Anstrengung und Ausdauer in die Verwirklichung ihrer Ziele, geben weniger schnell bei Hindernissen auf und halten ihren Erfolg für wahrscheinlicher. Entsprechend halten Personen mit niedriger beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung ihren Erfolg für weniger wahrscheinlich, lassen sich bei Schwierigkeiten leichter entmutigen und sind eher bereit, ihre beruflichen Ziele aufzugeben.

Die Befunde dieser relativ kleinen Stichprobe an Nachwuchswissenschaftlerinnen korrespondieren mit vorangegangenen Erhebungen an Wissenschaftlerinnen: Mit einem Mittelwert von 4,08 liegt die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung der Peer Mentoring-Teilnehmerinnen über dem durchschnittlichen Wert von Akademikerinnen in anderen Stichproben.<sup>30</sup> Gemäß des Konzeptes der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung verfolgen diese Nachwuchswissenschaftlerinnen ihre beruflichen Zielsetzungen mit Anstrengung und Ausdauer und sind frustrationstoleranter als andere Gruppen von Akademikerinnen. Allerdings streuen die Selbstwirksamkeitserwartungswerte in dieser Stichprobe relativ breit (vgl. Abb). Es sind sowohl Wissenschaftlerinnen mit einem deutlich unterdurchschnittlichen Selbstwirksamkeitserwartungswert vertreten, als auch solche mit deutlich über dem Stichprobenmittelwert liegenden Werten (vgl. Abb.7).

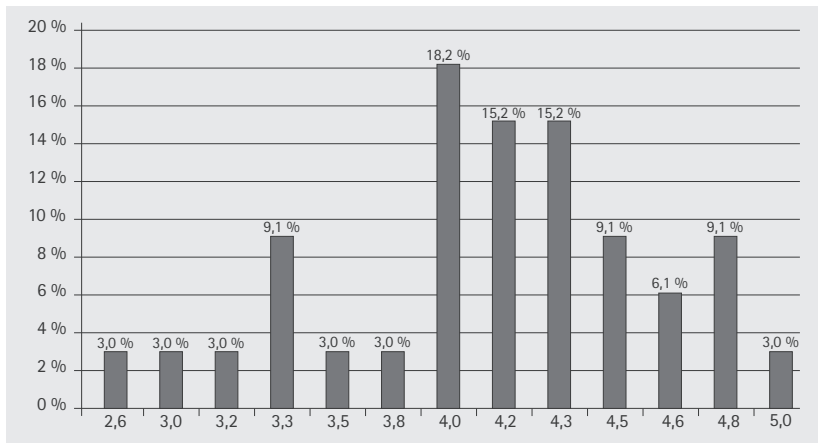
27 Abele et.al. 2000; Abele 2002; Abele et.al. 2004.

28 Abele 2003.

29 Ergebnisse des CEWS zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung an einer Stichprobe von Nachwuchswissenschaftlerinnen siehe Lind & Löther, 2006.

30 Vgl. Abele, 2004.

Abbildung 7: Verteilung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungs-Werte



Beim Vergleich der beiden Personengruppen mit unterdurchschnittlichen SWE-Werten bis 3,8 ( $n=8$ ) und denjenigen mit überdurchschnittlichen SWE-Werten von 4,5 bis 5,0 ( $n=9$ ) wird deutlich, dass diejenigen Wissenschaftlerinnen mit einem für diese Stichprobe sehr hohen SWE-Wert beruflich zufriedener sind, dem Beruf einen höheren Stellenwert im Leben einräumen, Karriere positiver bewerten und mehr Wert auf Aufstieg und berufliche Position legen als die Wissenschaftlerinnen der Stichprobe, die eine vergleichsweise niedrige berufliche Selbstwirksamkeitserwartung aufweisen.<sup>31</sup> Diese Ergebnisse korrespondieren mit dem Konzept beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung. Ob ein hoher SWE-Wert tatsächlich einen erfolgreichen Karriereverlauf wahrscheinlicher macht und wie sich umgekehrt berufliche Frustrationen und Ausgrenzungen auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung auswirken, kann derzeit noch nicht geklärt werden, stellt aber eine interessante Fragestellung für die Zukunft dar.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Die Untergruppen sind sehr klein, entsprechend problematisch ist die Berechnung von Gruppenunterschieden. Da diese aber mit den Ergebnissen an einer großen Stichprobe im Einklang stehen (siehe Lind & Löther, 2006), wurden sie an dieser Stelle dargestellt.

<sup>32</sup> Die Frage der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung für die berufliche Entwicklung ist ein deutlich unterforschter Aspekt wissenschaftlicher Karrieren. Vgl. dazu Lind & Löther, 2006; Abele, et al., 2004.

## Literatur:

**Abele, Andrea E.; Stief, Mahena; Andrä, Miriam, 2000:** Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen – Neukonstruktion einer BSW Skala. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 3, Jg. 44: 145–151

**Abele, Andrea E., 2002:** Geschlechterdifferenz in der beruflichen Karriereentwicklung. Warum sind Frauen weniger erfolgreich als Männer? In: Keller, Barbar; Mischau, Anina, Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen – Barrieren überwinden. Nomos, Baden Baden, 2002: 49–63

**Abele, Andrea E., 2003:** Geschlecht, geschlechtsbezogenes Selbstkonzept und Berufserfolg. Befunde einer prospektiven Längsschnittstudie mit Hochschulabsolventinnen und -absolventen. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie 3, Jg. 34: 161–172

**Abele, Andrea E.; Stief, Mahena, 2004:** Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA E. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1, Jg. 48: 4–16

**Hellriegel, Barbara; Jasmin, Joshi; Lindemann-Matthies, Petra; Seidl, Irmi, 2005:** Gemeinsam statt einsam. Peer Mentoring als Nachwuchsförderung in eigener Regie. In: UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann an der Universität Zürich (Hg.): universelle Beiträge zur Gleichstellung 7, Januar 2005.

**Kemkes-Grottenthaler, Ariane, 2003:** Postponing or rejecting parenthood? Results of a survey among female academic professionals. Journal of Biosoc Science (2003), 35, 213–226.

**Lind, Inken, 2006:** Wissenschaftlerinnen an Hochschulen: Die aktuelle Situation. In: Dalhoff, Jutta (Hrsg.), Anstoß zum Aufstieg – Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand. CEWS.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung no. 4. Herausgegeben von Brigitte Mühlenbruch. Bielefeld: Kleine Verlag.

**Lind, Inken, 2004a:** Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick. CEWS.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung no. 2. Herausgegeben von Brigitte Mühlenbruch. Bielefeld: Kleine Verlag.

**Lind, Inken, 2004b:** Balancierung von Wissenschaft und Elternschaft. Mythen und Fakten. CEWS-newsletter No. 26. Online verfügbar unter: <http://www.cews.org/cews/files/82/de/news26.pdf>

**Lind, Inken, 2004c:** Evaluation des Lise Meitner-Habilitationsprogramms. In: Andrea Löther (Hrsg.), Erfolg und Wirksamkeit von Gleichstellungsmaßnahmen an Hochschu-



len. CEWS.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung no. 3. Herausgegeben von Brigitte Mühlenbruch. Bielefeld: Kleine Verlag, S. 122–147.

**Lind, Inken; Löther, Andrea, 2005:** Gender Differences in Science Careers and Interventions for Women in Higher Education in Germany. In: Maione, Valeria (Eds.), Gender Equality in Higher Education. Third European Conference Genoa, 13–16 April 2003. Mailand: Angeli, S. 192 – 206

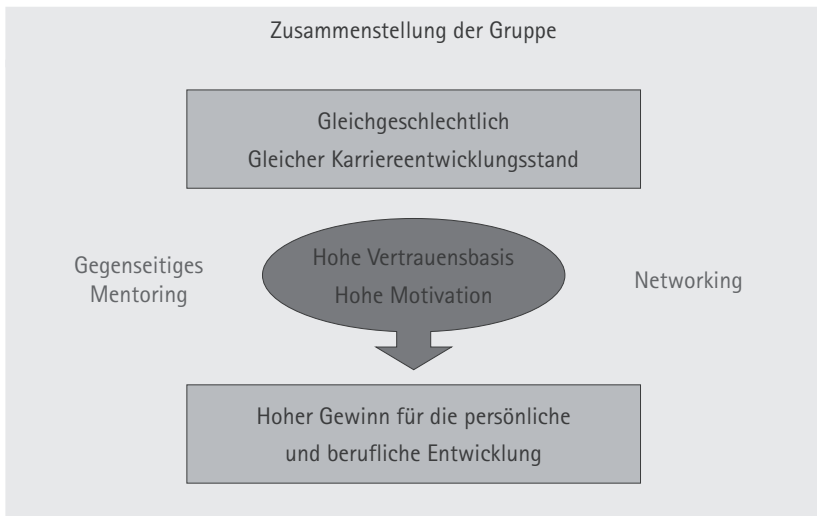
**Lind, Inken; Löther, Andrea, 2006:** Evaluation der Förderinstrumente Berufungstraining und Coaching. In: Dalhoff, Jutta (Hrsg.), Anstoß zum Aufstieg – Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand. CEWS.Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung no. 4. Herausgegeben von Brigitte Mühlenbruch. Bielefeld: Kleine Verlag.

**Metz-Göckel, Sigrid; Auferkorte-Michaelis, Nicole; Wergen, Jutta; Klein, Annette, 2006:** Junge Elternschaft und Wissenschaftskarriere. Wie kinderfreundlich sind Wissenschaft und Universitäten? Teilbericht zum Forschungsprojekt. Hochschuldidaktisches Zentrum der Universität Dortmund.

## Businessplan Karriere: Peer Mentoring-Gruppe der Forschungszentrum Jülich GmbH in der Helmholtz-Gemeinschaft

Ein Businessplan für die eigene Karriere – das war das erklärte Ziel der elf Teilnehmerinnen aus drei Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft. Dabei sollte neben der Unterstützung der individuellen Ziele auch die Vernetzung untereinander im Vordergrund stehen. Die Pilotphase beinhaltete neben Seminaren mehrere Erfahrungsaustausche hinsichtlich der festgelegten Karriereziele und allgemeiner Rahmenbedingungen, die einer Karriere in der Wissenschaft hinderlich oder förderlich sein könnten.

Die Pilotphase wurde vom Büro für Chancengleichheit der Forschungszentrum Jülich GmbH (FZJ) entwickelt und federführend betreut. An der Pilotphase nahmen insgesamt elf Wissenschaftlerinnen (davon neun aus dem Forschungszentrum Jülich, eine aus dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und eine aus dem Forschungszentrum Geesthacht) sowie zwei Juristinnen (jeweils eine aus dem FZJ und eine aus dem DLR) teil.



Als Experten/innen standen zur Verfügung:

1. **Herr Dr. Gerd Eisenbeiss**, Vorstandsmitglied der Forschungszentrum Jülich GmbH für den Bereich Energie
2. **Herr Prof. Dr. Detlef Stolten**, Leiter des Instituts für Energieverfahrenstechnik der Forschungszentrum Jülich GmbH
3. **Frau Dr. Waltraud Kreutz-Gers**, Abteilungsleiterin im Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen

Das Projekt begann mit einem Workshop unter dem Titel „Businessplan Karriere“ und einer Vorabendveranstaltung zum Kennenlernen der Teilnehmerinnen. Ziel des Workshops war die Entwicklung eines persönlichen Karriereplanes für die Teilnehmerinnen anhand der Themen:

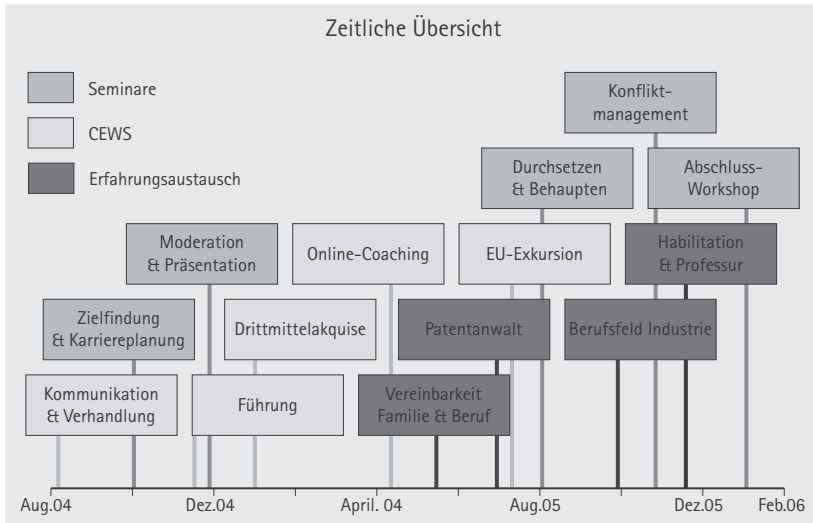
- Was bedeutet Karriere für mich?
- Definition des eigenen Standortes einschließlich Stärken und Schwächen
- Was sind meine Ziele, wie definiere ich, wie formuliere ich sie?
- Karrierewege – was ist möglich?
- Risikoanalyse
- Work-Life-Balance

Aus der Definition der Karriereoptionen und der persönlichen Ziele der Teilnehmerinnen wurden die Themen für die Erfahrungsaustausche entwickelt. Diese waren:

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Berufsziel Professur / Habilitation oder Juniorprofessur
- Karriereoptionen für Wissenschaftlerinnen in der Industrie
- Wissenschaftsjournalismus, Patente, alternative Karrierewege

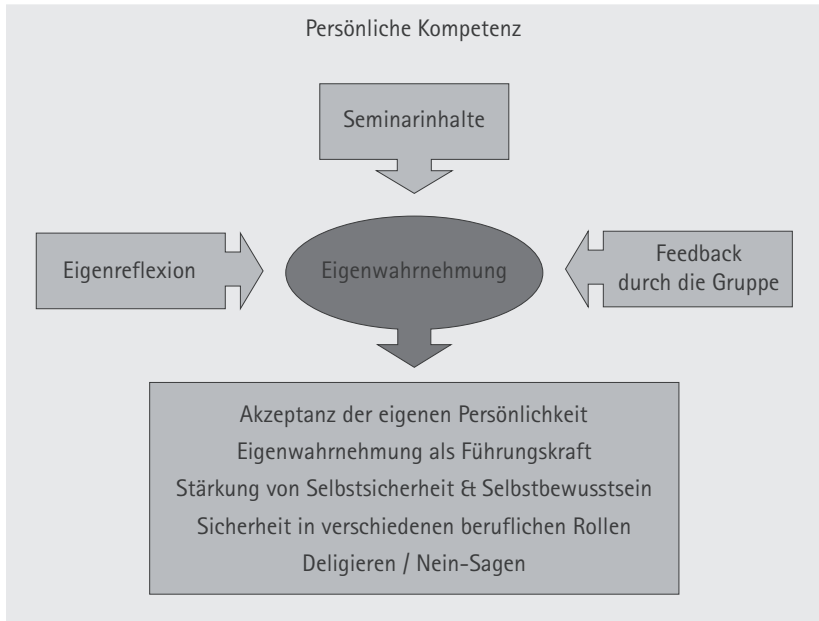
Die Erfahrungsaustausche wurden von den Wissenschaftlerinnen gemeinsam vorbereitet und durchgeführt.

Während der Laufzeit des Projektes fanden drei Seminare zu den Themen „Präsentation und Moderation“, „Konfliktmanagement“ und „Durchsetzen und Behaupten“ statt. Die Seminare wurden jeweils von der gleichen Referentin durchgeführt, was einen langfristigen Transfer und einen modularen Aufbau der Lerninhalte möglich machte.



Außerdem nahmen die Teilnehmerinnen entsprechend ihrer eigenen Karriereplanung an den angebotenen Seminaren des CEWS teil und machten auch von der Möglichkeit eines individuellen Coaching-Termins Gebrauch.

Am Ende des Projektes zogen die Teilnehmerinnen gemeinsam mit der Trainerin und der Projektleiterin Bilanz. Sie bewerteten das Projekt einstimmig sehr positiv. Durch die Seminare und Workshops war es ihnen ermöglicht worden, die eigene Person in der jeweiligen Karrieresituation zu reflektieren und zu evaluieren. Sie erhielten Sicherheit in den verschiedenen beruflichen Rollen, nahmen sich selbst stärker als Führungskraft wahr. Auch die Bearbeitung der Themen Selbstsicherheit und Delegation konnten positiv in den Alltag übertragen werden. Bei den fachlichen Kompetenzen stellten die Teilnehmerinnen besonders die Themen Zeitmanagement, Zielvereinbarung, Präsentation und Kommunikation heraus. Dabei sahen sie vor allem das Lernen an und in der Gruppe, sowie die Einbeziehung von Praxisbeispielen als besonders wertvoll an. Dazu hatten erheblich auch die Kontinuität in der Person der Trainerin sowie der modulare Aufbau der Seminare beigetragen.



Aus der Sicht der Teilnehmerinnen ergaben sich zudem auch „Gewinne“ für die beteiligten Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel die Effizienz von Besprechungen, strukturierte Durchführung von Mitarbeitergesprächen, verbessertes Zeitmanagement sowie eine erhöhte Beharrlichkeit in der Zielverfolgung. Auf die Frage, ob das Projekt auch zur Verbesserung der Chancengleichheit beigetragen habe, antworteten die Teilnehmerinnen einstimmig, dass das Projekt Frauen als Führungskräfte sichtbarer gemacht habe. Auch sei deutlich geworden, dass die Forschungseinrichtungen Frauen als Mütter planbar erfahren könnten und nicht als Risiko betrachten müssten.

Das wesentliche Element des Projektes bestand jedoch im Lernen in und an der Gruppe. Durch die enge räumliche Verbindung der Teilnehmerinnen waren sehr viele und regelmäßige Treffen möglich, so dass die individuelle Reflexion sehr intensiv ausfiel. Die Seminare und Erfahrungsaustausche waren von den gruppenspezifischen Anforderungen geprägt und sehr flexibel gestaltet worden, was den individuellen Gewinn noch erhöhte. Als Resümee leiteten die Teilnehmerinnen hieraus ab, dass insbesondere die Gruppenzusammensetzung eine große Rolle für den Erfolg des Projektes gespielt hat, entscheidend waren dabei die geografische Nähe der Teilnehmerinnen sowie die Tatsache, dass sie über ein vergleichbares berufliches Niveau verfügten.

# Peer Mentoring in der Max-Planck-Gesellschaft: Karriere durch Vernetzung

In diesem Bericht werden die Erfahrungen mit Peer Mentoring aus der Sicht einer Gruppe von Postdoktorandinnen in der Max-Planck-Gesellschaft dargestellt. Dazu soll zunächst kurz begründet werden, warum Peer Mentoring überhaupt angemessen erscheint, um sodann unsere Gruppe in der MPG vorzustellen und aufzuzeigen, wie wir Peer Mentoring realisiert haben und realisieren wollen. Schließlich wird ein Fazit zum einen bezüglich des Netzwerkers allgemein und zum anderen in Bezug auf Max-Planck-Network of Female Postdocs (MNoP) im Besonderen gezogen.

## 1. Warum Peer-Mentoring?

Im Jahr 1990 hat der Wissenschaftliche Rat der Max-Planck-Gesellschaft (MPG) einen Arbeitsausschuss mit dem Auftrag eingesetzt, die wissenschaftlichen Mitglieder der Gesellschaft, den Präsidenten, die Generalverwaltung und die Gremien der MPG in Fragen, die die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen betreffen, zu beraten. Dazu gehören neben Empfehlungen, die der Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen dienen, auch Angelegenheiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die MPG ist, wie die deutsche Wissenschaftslandschaft allgemein, männlich dominiert. „So sind von den 248 Direktorien der Max-Planck-Gesellschaft insgesamt nur 12 mit Frauen besetzt. Von diesen 12 Frauen ist etwa die Hälfte allein stehend, nur vier haben Kinder. Bei ihren männlichen Kollegen sieht das ganz anders aus: nur 7% sind allein stehend, das heißt 93% sind verheiratet! – Und die meisten von ihnen haben Kinder“ (siehe Christiane Nüsslein-Volhard: Frauen in Führungspositionen in der Wissenschaft. Online verfügbar unter [http://www.eb.tuebingen.mpg.de/papers/pop\\_wiss\\_pub/frauen\\_in\\_der\\_wiss.htm](http://www.eb.tuebingen.mpg.de/papers/pop_wiss_pub/frauen_in_der_wiss.htm), Stand April 2006). Genaue und umfassende Zahlen über den Anteil der Wissenschaftlerinnen sind auf der Website der MPG nicht erhältlich. Soviel aber kann entnommen werden: Der Frauenanteil bei befristeten und unbefristeten C3-/W2-Positionen der Max-Planck-Gesellschaft lag – unter Einbeziehung der Leiterinnen wissenschaftlicher Nachwuchsgruppen – im Jahre 1996 noch bei 3,8 %. Er konnte – nicht zuletzt Dank der mit dem Sonderprogramm verbundenen Anschubwirkung – inzwischen auf 22,18 % (01.05.2005) erhöht werden (<http://www.mpg.de/arbeitenMPG/frauenFoerderung/programme/W2-Programm/index.html>). Dies ist zwar ein Fortschritt, aber es ist nicht genug. Hindernisse für die wissenschaftliche Karriere sind vielfältig und auch vielfältig untersucht; das Peer Mentoring soll eine Art der „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei der Karriereplanung sein.

## 2. Wer sind wir?

Die Gruppe ist bezüglich der Fachrichtungen und der Standorte heterogen zusammengesetzt, wobei die Naturwissenschaftlerinnen überwiegen und zwei Juristinnen dabei sind. Die Teilnehmerinnen sind die folgenden: Dr. Birgit Kersten (Berlin); Dr. Anne van Aaken (Bonn); Dr. Jennifer Winter (Berlin); Dr. Indra Spieker gen. Döhmann (Bonn); Dr. Tanja Vogel (Göttingen); Dr. Aleksandra Ivanovic (Göttingen); Dr. Susann Boretius (Göttingen); Dr. Cornelia Fritsch (Göttingen); Dr. Undine Lippert (Göttingen); Dr. Eva-Katrin Sinner (München); Dr. Dorothea Brandhorst (Göttingen).

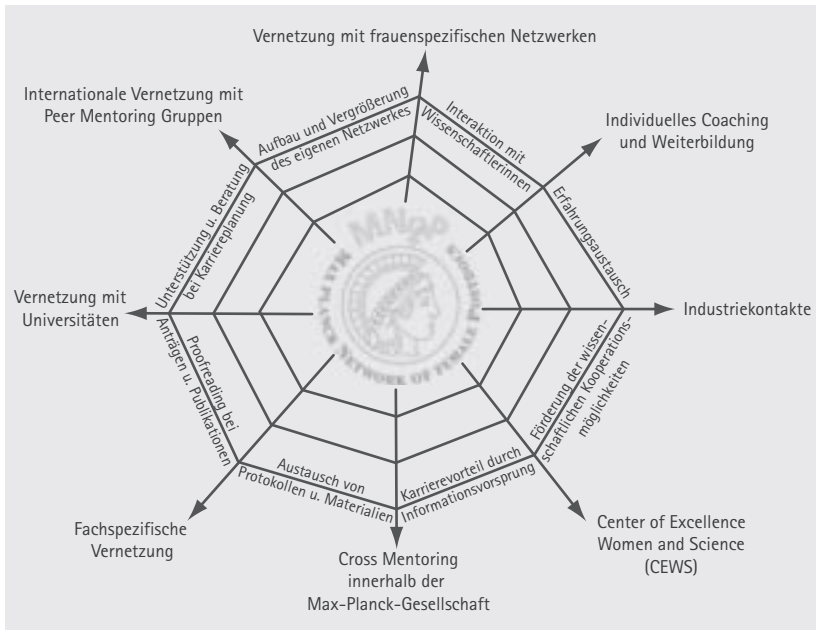
Aufgrund von befristeten Stellen fand ein starker Mitgliederwechsel statt, der sich in der folgenden Tabelle widerspiegelt.

Antragssteller noch in der MPG	Neumitglieder	Austritt aus der MPG	Austritt aus dem Netzwerk
4	4	4	3
36%	36%	36%	27%

Vorteile der hohen Fluktuation waren neue Kontakte und Ideen, immer wieder erneuertes Engagement sowie eine Expansion der Vernetzung. Ein Nachteil lag allerdings in der geringen Kontinuität der Gruppe, was die Kooperation (gerade auch im wissenschaftlichen Bereich) erschwert hat. Aufgezeigt wurde dadurch jedoch, dass bei solchen Netzwerken ein klarer Bedarf an einer kritischen Masse besteht, da ansonsten die Netzwerke zu leicht auseinander brechen.

### 3. Wie realisieren wir Peer Mentoring?

In der folgenden Graphik werden die verschiedenen Zielsetzungen unseres Netzwerkes und die Mittel der Realisierung verdeutlicht.



### 4. Wo wollen wir hin?

Zielsetzung des MNoP war die Bildung eines dauerhaften Postdoc Netzwerkes in der MPG, um so eine nachhaltige Frauenförderung zu gewährleisten. Dazu sollen zukünftig verschiedene Vernetzungsmittel dienen. Zum einen soll eine Mailing-Liste aller Wissenschaftlerinnen erstellt werden, die fortlaufend zu aktualisieren ist. Nur so lassen sich alle Wissenschaftlerinnen innerhalb der MPG erreichen und überhaupt erst eine Aufmerksamkeit auf das Netzwerk ziehen. Zur Vernetzung soll daher eine Internetplattform bereitgestellt werden; hierzu könnte auf Coco (<http://www.cews.org/coco/start/coco.php>) zurückgegriffen werden. Zudem soll ein jährlicher wissenschaftlicher Workshop stattfinden. Die Weiterbildung der Frauen darf dabei nicht vernachlässigt werden und es soll insbesondere auf frauenspezifische Fördermaßnahmen wie die Drittmittelförderung hingewirkt werden. Zudem soll ein übergreifendes Mentoring-Programm mit Koordinationsstelle und Moderation eingerichtet werden. Dazu wären 10.000 € p.a. MPG-weit notwendig.



## 5. Fazit zum Netzwerken

Netzwerke haben sich bestimmten Erfolgsindikatoren zu stellen: Dies können nur die wissenschaftlichen Erfolgskriterien sein, also schlussendlich eine Professur, die Anzahl und Qualität der Publikationen sowie die erfolgreiche Beantragung von Drittmitteln. Der Bewilligungszeitraum des Pilotprojektes „Peer Mentoring“ ist jedoch zu kurz gewählt, um Ergebnisse, gemessen an diesen Erfolgsindikatoren, zu präsentieren. So beträgt die durchschnittliche Halbwertszeit einer Publikation im naturwissenschaftlichen Bereich mind. 2 Jahre. Nicht direkt messbarer Erfolg des Pilotprojektes ist eine Verbesserung des eigenen Standings in der Wissenschafts-Gemeinde der Teilnehmerinnen, wozu auch strategische Karriereplanung- und Verfolgung gehörten.

## 6. Fazit zum MNoP-Projekt

Bezüglich der Gruppendynamik innerhalb des MNoP-Projektes ist folgendes anzumerken: Wie oben bereits erwähnt, ist eine kritische Masse von Teilnehmerinnen erforderlich, um sowohl die Fluktuation als auch die Arbeitsbelastung, die durch den Aufbau eines solchen Netzwerkes entsteht, besser auffangen zu können. Daher schlagen wir vor, dass es Alumnae ermöglicht wird, weiterhin Mitglied zu sein (gegebenenfalls mit einem veränderten Status der Mitgliedschaft). Erleichtert würde das effektive Netzwerken auch durch eine zentrale Koordination und Moderation. Bezüglich der Begleitprogramme, wie etwa das vom CEWS angebotene Trainingsprogramm, ist anzuraten, diese individuell zu gestalten („one size fits all“ ist unzutreffend, da die Wissenschaften kulturell teilweise ganz anders geprägt sind, insbesondere Geistes- versus Naturwissenschaften) und möglichst lokal zu halten, da weite Reisen sehr zeitaufwendig sind.

Bezüglich der Internetplattform Coco sollte weiterhin ein Nutzungsrecht mit geschütztem Raum bestehen, aber gleichzeitig eine Erweiterung des öffentlichen Raumes durch Einrichtung eines Chatrooms und Diskussionsforums (mit Moderation) stattfinden. Diese würde den Austausch sowohl innerhalb als auch zwischen den Gruppen erleichtern. Ebenso sollte dort eine Material- und Linksammlung zu frauenförderungsspezifischen Themen angelegt werden.

## 7. Kontakte

email: [mnop@gwdg.de](mailto:mnop@gwdg.de)  
Homepage: [www.mnop.mpg.de](http://www.mnop.mpg.de)  
Internetplattform: [www.cews.org/coco/start/coco.php](http://www.cews.org/coco/start/coco.php)

# Peer Mentoring Gruppe „Global Change Forschung“ in der Helmholtz-Gemeinschaft

## 1. Zielstellung

Das Ziel der HGF-Wissenschaftlerinnen, die sich in der Peer Mentoring-Gruppe „Global Change Forschung“ zusammengeschlossen haben, war es, die unterschiedlichen Forschungsrichtungen und Forschungsschwerpunkte auf diesem Gebiet zusammen zu bringen.

Der Schwerpunkt der Verknüpfung sollte dabei darauf gelegt werden, die naturwissenschaftliche und die sozio-ökonomische Forschung, die auf dem Gebiet „Global Change“ betrieben wird, einander näher zu bringen.

Es war das Ziel, die Themenfelder

- Energieversorgung,
- Verkehrswesen,
- Ernährungssicherheit,
- Bevölkerungsentwicklung und Migration,
- Ausbreitung nicht nachhaltiger Lebensstile,
- Wachsende globale Disparitäten,
- Landnutzung und -bedeckung,
- Gesundheitsgefährdung,
- Naturkatastrophen,
- Klimawandel,
- Änderungen der Artenvielfalt,
- Verschmutzung der Meere und
- Veränderungen des Wasserhaushalts

einander stärker in Bezug zu setzen.

Das Ziel bei der Antragstellung war wie folgt formuliert: Es sollen die Wechselwirkungen zwischen den anthropogenen Aktivitäten dargestellt und daraus Handlungsoptionen für die Zukunft abgeleitet werden.

Die „Global Change“ Mentoring-Gruppe hatte sich drei übergeordnete Ziele gesetzt:

1. Erstellung eines gemeinsamen Forschungskonzepts zur Global Change Forschung,
2. Einbindung / Integration in die relevanten Forschungsnetzwerke im Bereich Global Change Forschung und
3. die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmerinnen.

Die Erstellung des gemeinsamen Forschungsansatzes/-konzepts sollte mit dem bereits erwähnten Schwerpunkt einer interdisziplinären Konzeption erfolgen. Der angestrebte Zeitraum sollte dabei über den Förderungsrahmen der Mentoring-Pilotphasen hinausgehen, und so eine längerfristige Zusammenarbeit der Teilnehmerinnen und der sie beschäftigenden HGF-Forschungseinrichtungen ermöglichen.

Die angestrebte Einbindung in die bereits existierenden Forschungsnetzwerke in Bereich der Global Change Forschung sollte mit Hilfe des Expertengremiums gelingen. Darüber hinaus war die Einladung verschiedener national und international anerkannter Wissenschaftler aus dem Forschungsbereich „Global Change“ zu den Workshops der Peer Mentoring-Gruppe sowie über die direkte Kontaktaufnahme (etwa durch bereits bestehende Kontakte anderer Teilnehmerinnen oder deren Kollegen) anvisiert.

Die persönliche Weiterentwicklung der Gruppenmitglieder sollte durch die inhaltliche Zusammenarbeit und Beratung mit den erfahrenen Experten sowie durch das Begleitprogramm mit karrierebegleitenden und karrierefördernden Maßnahmen erreicht werden.

## 2. Arbeitsinhalte

Die geplante Vorgehensweise (auch „Arbeitschritte“) sah wie folgt aus:

- Zusammenführung des vorhandenen Know-hows und Entwicklung von Forschungsideen,
- Auswahl und Ausarbeitung von Forschungsthemen,
- fachliche Bewertung von Forschungsthemen anhand von Kriterien wie z.B. wissenschaftliches Potenzial und Politikrelevanz in Zusammenarbeit mit dem Expertengremium sowie
- Entwicklung von Strategien zur Zusammenarbeit und Dissemination über den Förderzeitraum hinaus.

Für den Bereich der karrierebegleitenden Maßnahmen, der von allen Teilnehmerinnen als außerordentlich wichtiger Faktor und zugleich auch Motivation zur Teilnahme an der Mentoring-Pilotphase genannt wurde, erschienen den HGF-Wissenschaftlerinnen folgende Aspekte von großer Bedeutung zu sein:

Regina Eich

- Kommunikative Kompetenz:
  - Gesprächsführung,
  - Führung.
- Konflikt- und Problemlösung:
  - Sitzungsleitung,
  - Medientraining,
  - Wie stelle ich meine Ergebnisse allgemeinverständlich dar?
  - Wie reagiere ich, wenn ein Journalist bei mir anruft?
- Abbau karrierehemmender (typisch weiblicher) Verhaltensweisen:
  - sicheres und trotzdem angenehmes Auftreten;
  - Lernen zu delegieren;
  - Karrierestrategien für Berufungsverfahren (Vorbild: Anstoß zum Aufstieg).

### 3. Ergebnisse

Die Ergebnisse für die Peer Mentoring-Gruppe „Global Change Forschung“ lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die inhaltliche Zusammenarbeit gestaltete sich schwierig, da doch eine große räumliche Distanz zwischen den sieben Gruppenmitgliedern (Berlin, Jülich, Köln, Potsdam, Karlsruhe, Wessling, Halle/Leipzig, Oberpfaffenhofen) war, die zu Beginn der Antragstellung unterschätzt wurde. Zudem wurde die Gruppe der Teilnehmerinnen zeitweise durch den Wiedereinstieg nach temporärer Unterbrechung (durch Schwangerschaft) und darauf folgende Teilzeitbeschäftigung einzelner Teilnehmerinnen in ihren Aktivitäten „eingeschränkt“.

Darüber hinaus wurde bei den erfolgten Treffen deutlich, dass es doch sehr unterschiedliche Herangehensweisen an das Themenfeld „Global Change“ gibt. Insbesondere die Problematik der „unterschiedlichen Fächerkultur“ wurde unterschätzt.

Es ergab sich in einigen Punkten eine eher bilaterale Zusammenarbeit zwischen einzelnen Teilnehmerinnen aufgrund der thematischen Nähe zueinander. Dies führte zur Abgabe mehrerer Interessensbekundungen im Rahmen des Klimaschutzprogramms, der Einreichung einer Projektskizze HGF-Systemanalyse als „Integratives Projekt“ (dieses wird auch nach Abschluss der Mentoring-Phase fortgesetzt werden).

Der angestrebte Netzwerkcharakter ist dadurch jedoch nicht vollständig zum Zuge gekommen.

Auch die Entwicklung der einzelnen Teilnehmerinnen verlief unterschiedlich: Nahezu alle Teilnehmerinnen haben Zeitverträge (hohe Fluktuation); zwei Teilnehmerinnen sind ausgeschieden aufgrund neuer Möglichkeiten im Beruf (auch international) und eine Teilnehmerin strebt eine Junior-Professur an.

#### 4. Fazit

Aus der Teilnahme verschiedener HGF-Nachwuchswissenschaftlerinnen am BMBF-Pilotprojekt „Peer Mentoring“ ist folgendes Fazit zu ziehen: Die individuelle Entwicklung der Gruppenmitglieder stand im Vordergrund. Dies war zwar durchaus für die persönliche Entwicklung der einzelnen Gruppenmitglieder als positiv zu bewerten, allerdings wirkte es sich negativ auf die Realisierung des angestrebten inhaltlichen Konzepts aus. Die zu starke räumliche Zerstreuung war kontraproduktiv für die angestrebten Ziele. Darüber hinaus erschien die Auswahl an Seminaren aufgrund der kleinen Teilnehmerinnenzahl als nicht zielgruppengerecht. In diesem Zusammenhang erscheint eine stärkere Ausrichtung des Begleitprogramms an den individuellen „Baustellen“ der einzelnen Teilnehmerinnen sinnvoll.

# Peer Mentoring-Projekt „Karriereplanung durch Vielfältigkeit an WGL-Instituten“

## Projektteilnehmerinnen:

**IRS – Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung, Erkner**

Dr. Heidi Fichter-Wolf

Dr. Heike Liebmann

Dr. Dagmar Tille

Dr. Sabine Zillmer

**IÖR – Institut für ökologische Raumentwicklung, Dresden**

Dr. Monika Meyer-Künzel

**WZB – Wissenschaftszentrum, Berlin**

Dr. Brigitte Geißel

Dr. Kristine Kern

Dr. Hildegard Matthies

## 1. Voraussetzungen für die Karriereplanung von Wissenschaftlerinnen in WGL-Instituten

Die Konzeption des Peer Mentoring-Projekts der WGL-Gruppe (Wissenschaftlerinnen an Instituten der Leibniz Gemeinschaft) ging von den besonderen Voraussetzungen in außerhochschulischen Forschungsinstituten aus. Diese bieten für die Karriereplanung im Rahmen akademischer Laufbahnen oft nur begrenzte interne Aufstiegsmöglichkeiten. So muss in zahlreichen Instituten der WGL die erfolgreiche Ausübung einer Hochschulprofessur vorausgegangen sein, um in einem außerhochschulischen Forschungsinstitut eine Führungsposition einnehmen zu können. Eine Hausberufung gilt i.d.R. als unzulässig (vgl. Wimbauer 1999; Allmendinger et al. 2001; Schneider 2000; Matthies et al. 2001) und wird nur in Ausnahmefällen praktiziert. Auch die Position des Senior Researcher (Arbeitsgruppen- oder Projektleitung) steht nur wenigen Wissenschaftlerinnen offen, da die Anzahl der unbefristeten Stellen begrenzt und der Spielraum für Entfristungen in den meisten Instituten ausgereizt ist.

Im Wettbewerb um eine Professur an Hochschulen haben MitarbeiterInnen aus der außerhochschulischen Forschung mit etlichen Konkurrenznachteilen zu kämpfen, die aus der spezifischen Struktur der Forschungsvorhaben rühren:

- Die Teamstrukturen von Forschungsprojekten erschweren die Anfertigung einer Habilitation als wissenschaftliche Einzelleistung.
- Ebenso erschwert die Architektur der Forschungsprojekte (Teamstruktur, Langfristigkeit) die allgemeinen Publikationsanforderungen (Monographien, Aufsätze in ref. Journalen).
- Das Sammeln von Lehrerfahrung gestaltet sich angesichts der Zeitbudgets und Terminfolgen von Forschungsprojekten – zumeist Drittmittelprojekten – äußerst schwierig.
- Die mit der Forschungsarbeit verbundene Spezialisierung sowie ihr oftmals interdisziplinärer Zuschnitt werden von den Hochschulen als Manko ausgelegt (unzureichende disziplinäre Verankerung).

Geschlechtsspezifische Benachteiligungen wie Stereotypisierungen und Hierarchisierungen, männerbündische Strukturen sowie asymmetrische außerberufliche Anforderungen tragen dazu bei, dass die genannten Hindernisse für Frauen an Umfang und Schärfe zunehmen (vgl. etwa Kraus/Krumpeter 1997; Matthies et al 2001; Allmendinger et al. 2002).

Eine Tätigkeit in WGL-Instituten bedeutet daher für viele qualifizierte Frauen eine „Durchgangsstation“, ohne die Aussicht auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag und ohne Unterstützung bei der Realisierung anderer Karriereoptionen.

## 2. Zielstellung

Kernziel dieses Peer Mentoring Projektes im Rahmen der BMBF-Pilotphase war es, promovierte Wissenschaftlerinnen aus verschiedenen Instituten der Leibniz-Gemeinschaft (WGL) bei ihrer weiteren Karriereplanung und -entwicklung zu unterstützen. Die Berücksichtigung der beschriebenen besonderen Situation in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen stellte dabei den Ausgangspunkt und einen besonderen Fokus dar. Neben der Schaffung von Voraussetzungen für die klassische akademische Laufbahn zielte das Projekt deshalb auch auf die Qualifizierung für Führungspositionen generell ab sowie auf eine Unterstützung von Übergängen, z.B. den Übergang in eine selbständige Tätigkeit als Wissenschaftlerin oder in die verschiedenen Anwendungsgebiete der Forschung (z.B. intermediäre Organisationen).

Auf der Ebene der strukturellen Ziele orientierte sich das Vorhaben auf den Auf- und Ausbau von institutsübergreifenden Netzwerken, die für die Unterstützung und das Voranbringen der individuellen Karriereziele innerhalb der Gruppe hilfreich sind. Im Einzelnen ging es dabei um

- den Aufbau einer Peer Mentoring-Gruppe, die von den Einzelerfahrungen der Mitglieder partizipiert und im Gegenzug den Mitgliedern Chancen eröffnet, sich Potenziale aus der Gruppendynamik zu erschließen,
- die Entwicklung von Vertrauensstrukturen innerhalb der Gruppe mit dem Ziel, sich gegenseitig durch Informationsaustausch, Beratung, wechselseitiges Coaching etc. zu unterstützen,
- den Ausbau von Kontakten zu externen ExpertInnen, die mit Blick auf die jeweiligen Laufbahnen unterstützend wirken können,
- den Erfahrungsaustausch mit anderen Peer Mentoring-Gruppen,
- den Auf- und Ausbau von Kontakten zu Verlagen, Fördereinrichtungen etc.,
- den Ausbau von Kontakten zu Einrichtungen außerhalb der Wissenschaft bzw. an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis (z.B. zu AusgründerInnen, Unternehmerinnen und deren Verbände, etc.),
- Weitergabe der Erfahrungen und erworbenen Kenntnisse an Nachwuchswissenschaftlerinnen in den jeweiligen Instituten und der WGL.

Mittelfristig wurde die Entwicklung und Implementierung einer tragfähigen institutsübergreifenden Organisationsform angestrebt, die Wissenschaftlerinnen innerhalb der Leibnizgemeinschaft bei der Umsetzung ihrer Karriereziele eine nachhaltige Unterstützung bietet.

Auf der Ebene der **inhaltlichen** Ziele war das Vorhaben auf eine Verbesserung der persönlichen Kommunikations-, Sozial- und Managementkompetenz (Moderation von Gruppen, Teamprozesse, Konfliktbewältigung, Selbstmanagement) angelegt. Der Erwerb dieser sog. Schlüsselqualifikationen gilt als eine entscheidende Voraussetzung, um im Wettbewerb in Bewerbungssituationen, in Gruppenprozessen und in Führungspositionen erfolgreich zu sein. Des Weiteren sollten Fähigkeiten und Kenntnisse erworben werden, die als wichtig für den Karriereerfolg eingeschätzt werden. Hierzu gehören u.a.: In welchen Verbänden, Gremien, Kommissionen etc. ist eine Mitgliedschaft/Mitarbeit sinnvoll? Welche (Ehren-)Ämter könnten sich als nützlich erweisen und wie können sie erworben werden? Wie wird man Gutachterin? Wie praktiziert man erfolgreiches Lobbying? Wie erlernt ‚frau‘ die „Kunst des Klüngelns“ (Hausladen/Laufenberg 2000) sowie das dazu notwendige Selbstbewusstsein?



### 3. Spezifika der Gruppe

Kriterien für die Auswahl der Gruppenmitglieder waren zum einen Interdisziplinarität sowie eine mögliche Heterogenität bei den bisherigen und künftigen Karriereperspektiven der teilnehmenden Wissenschaftlerinnen. Das Netzwerk sollte sowohl Wissenschaftlerinnen umfassen, denen es bereits gelungen war, ihre Position am jeweiligen Institut zu konsolidieren, als auch Wissenschaftlerinnen mit prekären Arbeitsverhältnissen einbeziehen, deren Karriere in der außerhochschulischen Forschung der WGL sowie den Hochschulen als unsicher einzuschätzen ist und die daher eine Perspektive in anderen Einrichtungen anstreben (müssen), weil das jeweilige Institut keine mittel- und langfristigen Perspektiven bieten kann.

Die Peer Mentoring-Gruppe setzt sich aus drei (Teil-)Gruppen zusammen:

1. Frauen, die bereits eine Leitungsfunktion innehaben. Da Frauen in Führungspositionen an WGL-Instituten eher eine Ausnahme darstellen, handelt es sich hier zumeist um Einzelkämpferinnen, die den Erfahrungsaustausch suchen, um ihre Position am Institut weiter zu konsolidieren. Gerade diese Gruppe ist für die Förderung des Nachwuchses von besonderer Bedeutung, da diese Frauen zumindest mittelfristig an den Instituten verbleiben und für die Institutionalisierung des Peer Mentoring-Konzeptes sorgen können.
2. Frauen, die zwar eine feste Stelle, jedoch kaum Aufstiegsmöglichkeiten haben, da Führungskräfte an den WGL-Instituten in der Regel extern rekrutiert werden. Für diese Gruppe stellt sich vor allem die Frage, ob am Institut leitende Funktionen (z.B. Leitung eines internationalen Verbundprojektes) übernommen werden können oder aufgrund der fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten eine Tätigkeit außerhalb des Instituts angestrebt wird.
3. Frauen auf befristeten Stellen mit geringer Aussicht auf eine Dauerbeschäftigung an ihrem Institut, da entsprechende freie Stellen nicht zur Verfügung stehen. Hier ist das WGL-Institut nur eine Übergangs- und Durchgangsstation, da sich die Karrieremöglichkeiten auf Tätigkeiten außerhalb der außerhochschulischen Forschung beschränken. Für diese Gruppe stellt eine Karriere an der Hochschule zwar durchaus eine Option dar, gestaltet sich häufig aber recht schwierig, weil z.B. keine Möglichkeit zur Habilitation besteht, die Lehrerfahrung und die notwendigen Kontakte fehlen etc. Daher muss hier das gesamte Karrierespektrum ins Auge gefasst werden, das forschungsnahe Bereiche in Verbänden, bei NGOs oder in Parteien etc. ebenso einschließt wie eine Tätigkeit an einem privaten Forschungsinstitut oder den Übergang in die Selbständigkeit. Für diese Gruppe ist es wichtig, möglichst frühzeitig Perspektiven außerhalb der WGL-Institute zu entwickeln.

Neben der Repräsentanz aller drei Gruppen zeichnet sich das Profil des Netzwerkes durch seine Vielfältigkeit aus. Diese bezieht sich einerseits auf das Spektrum der vertretenen Disziplinen, das nicht nur verschiedene Sozialwissenschaften, sondern auch die Ingenieurwissenschaften umfasst. Andererseits haben die meisten beteiligten

Frauen unterschiedliche Disziplinen studiert, verfügen über mehrere Studienabschlüsse, haben bereits vor dem Studium eine Ausbildung absolviert oder außerhalb der Wissenschaft gearbeitet. Die Gruppe zeichnet sich daher nicht nur durch ein hohes wissenschaftliches Niveau, sondern auch durch vielfältige Erfahrungen außerhalb der außeruniversitären Forschung aus. Dies erklärt auch das relativ hohe Durchschnittsalter. Gerade im Hinblick auf die verschiedenen Karrieremöglichkeiten sind diese Erfahrungen aber von herausragender Bedeutung. Die Vielfalt der Erfahrungen und Biographien sollte im Rahmen des Projektes aktiv als Chance genutzt werden, weil der Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Wissenschaftlerinnen als äußerst vielversprechend und reizvoll eingeschätzt wurde.

## 4. Ablauf und Erfahrungen

### Qualifizierungskonzept

Ein wesentlicher Schwerpunkt dieses Peer Mentoring-Projekts lag auf Fortbildungsmaßnahmen zum Ausbau der persönlichen Kommunikations-, Sozial- und Managementkompetenz. Hierzu wurde ein auf die Bedürfnisse der Gruppe zugeschnittenes Qualifizierungsprogramm konzipiert, das jedoch flexibel und dynamisch den sich verändernden Bedürfnissen im Projektverlauf angepasst wurde.

Das wechselseitige Lernen basierte vor allem auf dem **Erfahrungsaustausch** innerhalb der Peer Mentoring-Gruppe. Neben regelmäßigen Kontakten, Workshops etc. wurde dieser Erfahrungsaustausch vor allem durch eine professionelle Coachingberatung begleitet. Diese beinhaltete regelmäßige Einzel- und Gruppencoachings. In den Gruppencoachings wurden unterschiedliche Schwerpunktthemen zur Strukturierung des Erfahrungsaustausches gewählt. Die Einzelcoachings dienten der zusätzlichen Unterstützung individueller Karriereentwicklungen. Spezielle Themenschwerpunkte (z.B. Führungsqualifikationen, Projektmanagement etc.) wurden in Fortbildungsmaßnahmen behandelt. Um das Erfahrungsspektrum zu erweitern, wurden bei konkretem Bedarf (Workshops) weitere ExpertInnen aus Wissenschaft, Verbänden, Frauenforschung bzw. Unternehmen hinzugezogen.

### Vernetzungsaktivitäten

An der Peer Mentoring-Gruppe unmittelbar beteiligt sind Wissenschaftlerinnen aus drei Forschungsinstituten der Leibniz Gemeinschaft (WGL): dem Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) in Erkner, dem Institut für ökologische Raumentwicklung (IÖR) in Dresden sowie dem Wissenschaftszentrum Berlin (WZB).

Zwischen den Mitgliedern der Gruppe haben sich Kooperationen entwickelt, die über den gemeinsamen Austausch hinausreichen und beispielsweise Absprachen im Hinblick auf künftige Zusammenarbeit und Projektkooperationen einschließen. Ein Effekt, der sich künftig als fachliche Bereicherung für die beteiligten Institute auswirken kann.

Darüber hinaus wurden Kontakte zu externen Expertinnen aufgebaut. Diese Kontakte haben insbesondere dazu gedient, Fragen bezüglich der künftigen Karriereplanung zu präzisieren. Die ausgewählten Expertinnen haben unterschiedliche Berufswege absolviert (Karriere in Wissenschaft und Lehre versus vielfältige Erfahrungen an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Praxis), so dass die Mitglieder der Gruppe von diesen heterogenen Erfahrungen profitieren konnten. Auch wenn es im Rahmen des Projektes nicht ganz gelungen ist, die Expertinnen kontinuierlich in den Arbeitsprozess einzubinden, so haben sie doch an verschiedenen Workshops teilgenommen und stehen den Mitgliedern der Gruppe auch künftig als Ansprechpartnerinnen zur Verfügung, um sie im Hinblick auf die jeweiligen Laufbahnen zu unterstützen und zu beraten.

Angestrebt im Gesamtprojekt war eine Vernetzung der beteiligten Wissenschaftlerinnen mit den Peer Mentoring-Gruppen aus den anderen Forschungsorganisationen. Diesem Ziel dienten insbesondere die Veranstaltungen des CEWS (Auftakt- und Abschlussveranstaltung, Zwischenbilanzworkshop) wie auch die vom CEWS organisierten Weiterbildungsseminare.

## Ergebnisse

Das Bewusstmachen, Sondieren und Abwägen von Entwicklungsperspektiven und Optionen sowie das Differenzieren von Zielen einer persönlichen beruflichen/akademischen Laufbahn stellten für die Mitglieder der Peer Mentoring-Gruppe einige der wesentlichen Ergebnisse im zurückliegenden Prozess dar. Als unmittelbare Ergebnisse der Projektdurchführung können zum einen die Aneignung von Führungsqualifikationen, mit einer Stärkung kommunikativer und sozialer Fähigkeiten als auch der Erwerb „karriereorientierten Wissens“ genannt werden. Zum anderen boten Vernetzungsaktivitäten die Möglichkeit zur Kommunikation und strategischen/sozialen Vernetzung über den fachspezifischen Horizont hinaus.

Im Rahmen der persönlichen Karriereplanung waren insbesondere folgende Qualifizierungsmaßnahmen hilfreich:

- Ermitteln/Formulieren, Modifizieren/Präzisieren und kritisches Hinterfragen von Karrierezielen, um Orientierung und Sicherheit in der Karriereplanung zu erlangen,
- Entwicklung von persönlichen Strategien zur Zielerreichung (Stand),
- Erweiterung von Selbsterfahrungen, Analyse eigener Stärken und Schwächen und Erkennen der Chancen, die sich aus dem gezielten Einsatz daraus ergeben,

- Kenntnisse und Techniken zu Selbstmanagement und Selbstreflexion,
- Stärkung von Selbstwert/Selbstbewusstsein, Selbstbild,
- Bedeutung von persönlichem Auftritt/Auftreten für das Fremdbild,
- Fokussierung auf persönliche Authentizität und Kongruenz,
- Ermutigung zur Kreativität und Phantasie in Bezug auf die persönlichen Lebensverhältnisse und Karriereplanung,
- Freude an der Karriereplanung.

Erworben wurden folgende Kompetenzen und Qualifikationen:

- Führungsqualifikationen und Techniken der kollegialen Beratung,
- Prozess- und Teammanagement, Projektleitung,
- Verhandlungskompetenzen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Strategien der Projekt-/Auftragsakquisition,
- Konfliktfähigkeit, Konfliktmanagement und Techniken der Konfliktbewältigung,
- Gesprächsführung und konstruktiver Umgang mit problematischen Situationen,
- Kenntnisse über Ansprüche und Rahmenbedingungen forschungsfördernder Institutionen.

In Bezug auf Gruppenprozesse und strukturelle Integration:

- Fokussierung auf gruppenorientierte Herangehensweisen, (Werte einer kollegialen Beratung und des gegenseitigen Austauschs)
- Entwicklung fachlicher und sozialer Kontaktfähigkeit,
- Orientierung bietende Empfehlungen zur Kontaktherstellung und Integration in Verbänden, Gremien, Kommissionen etc.,
- Analyse von Zugängen zu Ämtern, Gremien, Institutionen, etc.,
- Befähigung zum Differenzieren und Abwägen von Bedeutungsgehalten einzelner Kontakte,
- Laufbahnkonkrete Unterstützung durch Coaching,
- Methoden und Inhalte einer sinnvollen Nutzung bestehender Netzwerke,
- fachübergreifende Netzwerkbildung.

Die Mehrzahl dieser unmittelbar erworbenen Kompetenzen haben den Wissenschaftlerinnen geholfen, erforderliche Fähigkeiten zu entwickeln oder zu stärken, die für die

Umsetzung ihrer spezifischen Karriereziele notwendig sind. Das sind z.B. die Erkenntnis über die Bedeutung eines authentischen Auftretens, über Fähigkeiten des gekonnten „Klüngelns“, einen angemessenen Umgang mit Konflikten oder das Vertrauen in eigene Stärken und Fähigkeiten. Im Ergebnis des Peer Mentoring – Prozesses sind daher auch konstruktive Gelassenheit, die Akzeptanz gegenüber anderen Sichtweisen und Kompetenzen, Abwägungsqualitäten, systemisches, zielorientiertes Denken sowie strategisches Handeln als zielerfüllende Aspekte zu nennen.

Eine der Besonderheiten der Gruppe zu Beginn der Projektlaufzeit bestand in ihrer Heterogenität bezüglich der Positionen der Mitglieder in ihren Instituten. Einige hatten bereits eine Leitungsfunktion inne, die konsolidiert werden sollte, einige befanden sich in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen ohne eine konkrete Aussicht auf eine leitende Position in der außeruniversitären Forschung oder sie hatten eine befristete Anstellung ohne fassbare Aussicht auf Dauerbeschäftigung. Vor diesen unterschiedlichen Hintergründen waren die möglichen künftigen Karriereziele individuell zu entwickeln.

Wenn wir die am Anfang des Projektes formulierten Karriereziele betrachten, die aus

- der klassischen akademische Laufbahn
- der Qualifizierung für Führungspositionen in der Forschung sowie
- dem Übergang in selbständige Tätigkeiten

bestanden, dann können wir davon ausgehen, dass die erreichten Veränderungen in den Beschäftigungsverhältnissen und Positionen nicht ohne die Förderung und Qualifizierung im Peer Mentoring-Prozess eingetreten wären. Bis zum Projektende konnten folgende Ergebnisse in der Gruppe erzielt werden:

- zwei Personen in den WGL-Instituten wurden unbefristet eingestellt,
- je eine Gastprofessur an einer Hochschule in den USA und einer Hochschule in Deutschland wurden übernommen,
- eine weitere Person konnte durch den Schritt in die Selbständigkeit eine Führungsposition einnehmen.

Grundsätzlich wurden alle Teilnehmerinnen durch den Prozess angeregt und ermutigt, Karrierealternativen offensiv anzugehen und sich auch auf exponierte Führungspositionen in der Wissenschaft zu bewerben.

## Empfehlungen

Auf der Grundlage der oben diskutierten Erfahrungen in der Peer Mentoring-Pilotphase lassen sich Empfehlungen für künftige Programme und Maßnahmen in Hinblick auf unterschiedliche Aspekte ableiten. So ergeben sich Empfehlungen zum einen hin-

sichtlich konzeptioneller und struktureller Aspekte sowie hinsichtlich der weiteren Implementierung von Peer Mentoring-Prozessen.

Aus konzeptioneller Sicht der Gruppe hat sich eine Kombination von harten und weichen Kompetenzerweiterungen ebenso bewährt wie eine flexible Anpassung der Maßnahmen an die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder. Die Weiterentwicklung dieses Ansatzes wird als Basis für künftige Peer Mentoring-Gruppen empfohlen. Notwendig scheinen allerdings Zwischenbilanzen während des Projektverlaufs, um offen zu sein für zielorientierte Anpassungen.

Ein Ziel der Pilotphase lag auch in der Vernetzung zwischen den unterschiedlichen Peer Mentoring-Gruppen, welche durch die Teilnahme an gruppenübergreifenden Seminaren und Veranstaltungen sowie einer gemeinsamen Internetplattform erzielt werden sollte. Aufgrund der Heterogenität der Gruppen, der unterschiedlichen Erfahrungs-niveaus und der geringen inhaltlichen Überschneidungen konnte dieses Ziel nur bedingt erreicht werden. Für künftige Peer Mentoring-Maßnahmen ergeben sich daraus mehrere Empfehlungen.

Eine langfristig tragfähige Vernetzung zwischen den Gruppen bedarf im weitesten Sinne einer gemeinsamen inhaltlichen Basis. Gruppenübergreifende Qualifizierungsangebote müssen den unterschiedlichen Erfahrungshorizonten der Teilnehmerinnen und Gruppen gerecht werden. Angesichts der knappen Zeitressourcen der Teilnehmerinnen ist es besonders wichtig, vorab deutlich zu machen, welche Erwartungen die Teilnehmerinnen mit der jeweiligen Qualifizierung verbinden und auf welche Vorkenntnisse sie aufbauen können. Möglicherweise ist es jedoch effizienter, den Gruppen die spezifische Ausgestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen zu übertragen.

Hilfreich wäre eine Unterstützung durch das CEWS bzw. eine andere externe begleitende Einrichtung in Hinblick auf den Zugang zu Qualifizierungsangeboten, Trainerinnen etc. Dies kann z.B. durch die Bereitstellung von Informationen über kompetente Ansprechpartner („Wer macht was?“) erfolgen.

Es hat sich gezeigt, dass ein Erfahrungsaustausch zwischen den Gruppen Anregungen für die Gestaltung des Peer Mentoring-Prozesses geben kann. Ein solcher Austausch kann auch für die Informationsvermittlung über Instrumente der Karriereförderung von Wissenschaftlerinnen genutzt werden.

Da sich das Instrument in der Gruppe bewährt hat, erscheint eine Implementierung auf der Ebene der WGL oder anderer bestehender Institutsnetzwerke sinnvoll. Wünschenswert wäre in diesem Zusammenhang auch eine Durchlässigkeit sowie die Förderung der Vernetzung zwischen Hochschulen und außerhochschulischen Einrichtungen. Um Peer Mentoring nachhaltig zu gestalten, wäre eine Implementierung als Prozess, der in der frühen Phase der Karriereentwicklung einsetzt und die wissenschaftliche Entwick-

lung dauerhaft begleitet, noch erfolgversprechender. Fazit: Peer Mentoring sollte als Prozess und nicht als Projekt implementiert werden!

## 5. Literatur

**Allmendinger, Jutta; Fuchs, Stefan; Stebut, Nina von; Wimbauer, Christine (2001):** Contested Terrain: Women in German Research Organizations. In: Marshall, Victor W.; Heinz, Walter R.; Krüger, Helga; Verma, Anil (eds.): Restructuring Work and the Life Course. Toronto: University of Toronto Press, 107-122.

**Allmendinger, Jutta; Stebut, Nina von; Fuchs, Stefan (2002):** Frauen in der Wissenschaft. Gutachten für die Enquete-Kommission „Globalisierung der Weltwirtschaft“ des Deutschen Bundestages. Internet: [www.bundestag.de/gremien/welt/gutachten/index.html](http://www.bundestag.de/gremien/welt/gutachten/index.html) (Stand: 11. November 2002).

**Hausladen, Anni; Laufenberg, Gerda (2000):** Die Kunst des Klügelns. Reinbek bei Hamburg: Wunderlich Verlag bei Rowohlt.

**Krais, Beate; Krumpeter, Tanja (1997):** Wissenschaftskultur und weibliche Karrieren. In: MPG-Spiegel 3/97, S. 31-35.

**Matthies, Hildegard; Kuhlmann, Ellen; Oppen, Maria; Simon, Dagmar (2001):** Karrieren und Barrieren in der Wissenschaft – Geschlechterdifferente Teilhabechancen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Berlin 2001: edition sigma.

**Schneider, Nicole (2000):** Institutsinterne Karrierepfade und Geschlechterdifferenzierung. Vortrag im Rahmen des Frauenworkshop 2000 der Leibniz-Gemeinschaft in Bonn am 7./8.9.2000. Internet: <http://www.wgl.de/Frauen/> (Stand: August 2001).

**Wimbauer, Christine (1999):** Organisation, Geschlecht, Karriere. Fallstudien aus einem Forschungsinstitut. Opladen: Leske + Budrich.

# Entwicklung einer wissenschaftlichen Karriere – Mittel und Wege

## Seminarrückblick

### 1. Anliegen

Eine wissenschaftliche Karriere erfolgreich zu entwickeln, bedeutet vor allem, durch eigene Forschungsleistungen national und international sichtbar zu werden. Das Seminar konzentrierte sich daher auf die Verzahnung zweier Sichtweisen: die Karriereplanung und -entwicklung mit Instrumenten der Forschungsförderung sowie die konkrete Präsentation vor relevanten Zielgruppen. Grundsätzlich hat jede Teilnehmerin erfahren, dass wissenschaftliche Qualität und Sachkompetenz ohne eine fundierte Präsentation nicht zur Geltung kommen kann – und eigene wichtige Inhalte relativiert werden.

### 2. Ziele

Zu den Seminarzielen gehörte, den Teilnehmerinnen zu vermitteln, dass sie bei der Entwicklung und Gestaltung ihrer wissenschaftlichen Karriere ‚Unternehmerinnen in eigener Sache‘ sind. Das heißt: Eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere erfordert aktive Orientierung und strategische Planung. Damit hing als weiteres Ziel zusammen, den Teilnehmerinnen Orientierungswissen zu vermitteln, welches sie bei der weiteren Qualifizierung und der Vorbereitung der nächsten Karriereschritte unterstützen kann. In methodischer Hinsicht verfolgte das Seminar das Ziel, das oben beschriebene Anliegen durch die Trilogie ‚Information – Erschließung – Präsentation‘ zu verwirklichen.

### 3. Module

- **Überblick – Akteure und Programme:** Bei diesem Modul ging es darum, den Teilnehmerinnen einen Überblick über die wichtigsten Akteure und Programme der Forschungsförderung in Deutschland und Europa zu vermitteln bzw. vorhandenes Wissen aufzufrischen. Dabei standen Ziele und Aufgaben der einzelnen Einrichtungen ebenso im Vordergrund wie die Frage, welche Förderarten für welches Vorhaben geeignet sind. Ferner ging es um die rechtlichen Rahmenbedingungen einer wissenschaftlichen Karriere in Deutschland.
- **Inhaltserschließung:** Die Teilnehmerinnen lernten hier, sich den Weg von der Informationsrecherche bis zur qualifizierten Auseinandersetzung mit Programm-



anforderungen und -inhalten selbst zu erschließen. Sie setzen sich gezielt mit Angeboten auseinander, die am besten geeignet erschienen, um die individuellen Karriereziele zu verwirklichen. Im Zusammenhang hiermit stand die Frage, wie der nächste Schritt in der wissenschaftlichen Biographie aussehen soll und wie er am effektivsten unterstützt werden kann.

- **Überzeugend auftreten mit Körper und Sprache:** Hier ging es darum, zunächst die Selbstwahrnehmung beim Auftritt vor Publikum zu schulen und die eigene innere Haltung während eines Auftritts zu analysieren. In der Gruppe erhielten die Teilnehmerinnen die Gelegenheit, in einer Laborsituation am eigenen Auftritt zu arbeiten und Gesten, Mimik und gesprochenes Wort aufeinander abzustimmen.
- **Präsentation eigener Forschungsthemen vor einem Fachpublikum:** Den Abschluss der Veranstaltung stellte die Präsentation eines Vortrages in einer simulierten ‚Echtsituation‘ dar, in dem die Teilnehmerinnen die Erkenntnisse der vorhergehenden Module zur Anwendung brachten. Hier kam als zusätzliche Dimension ein fünfminütiges Zeitlimit hinzu, das nicht überschritten werden durfte.

#### 4. Lernprozess

Das Lernen wurde auf beide Ebenen befördert, indem sich der inhaltliche Input und das gestalterische ‚formale‘ Arbeiten wechselseitig beeinflussten und ergänzten. Besondere Bedeutung kam auch dem ‚Perspektivenwechsel‘ zu. Die Teilnehmerinnen nahmen hier als ‚Bewerterinnen‘ des Auftritts der anderen eine bewusst andere Sichtweise ein. Einen hohen Stellenwert während des gesamten Seminars hatte das Feedback durch die Peer Group und durch die Trainerinnen. Dies galt für die strukturell-inhaltlichen Aspekte eigener Vorhaben ebenso wie für die gestalterischen Gesichtspunkte.

#### 5. Rückmeldungen der Teilnehmerinnen

Nach eigener Darstellung erhielten die Teilnehmerinnen vielfältige Anregungen, die sie konkret in die Praxis umsetzen können. Sie begrüßten darüber hinaus die Kombination aus Information und praktischer Übung – in der Sprache der Teilnehmerinnen: „Kombination harter Fakten mit Präsentationstechniken, die nicht nur den Kopf ansprechen“. Einige erwarten einen Zuwachs an Selbstvertrauen durch „bessere Selbstdarstellung, festeres Auftreten, weniger Bescheidenheit.“

# Schulungsseminare zum Thema EU-Forschungsförderung

## 1. EU-Forschungsförderung

EuroConsult Research & Education, eine Einrichtung des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie NRW, wurde vom CEWS (Center of Excellence Women and Science) beauftragt, für die Teilnehmerinnen der Peer Mentoring-Pilotphasen zwei Schulungsseminare mit darauf aufbauenden Exkursionen zum Thema EU-Forschungsförderung durchzuführen.

## 2. Thematischer Hintergrund

Für die Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und deren Etablierung in die Spitzenforschung ist die Teilnahme an und Einwerbung von drittmittelgeförderten und grenzüberschreitenden Forschungsprojekten unerlässlich. Da die Anforderungen bei der Akquisition und Durchführung von EU-Forschungsprojekten erheblich gestiegen sind – nicht zuletzt durch die Entstehung eines gemeinsamen europäischen Forschungsraums und dem damit verbundenen härteren Wettbewerb um Fördermittel – benötigen Wissenschaftlerinnen fundiertes Wissen über Fördermöglichkeiten, Vergabebedingungen und über die notwendigen rechtlichen Aspekte. Sobald Fördermittel bewilligt sind, ist die Wissenschaftlerin nicht nur Forscherin, sondern auch als Projektmanagerin, als Führungskraft und als Budgetverantwortliche gefragt.

Um Wissenschaftlerinnen das notwendige Wissen zu vermitteln, führt EuroConsult über die hauseigene Matrix-Akademie für Forschungsförderung Seminare zu allen relevanten Themen der EU-Forschungsförderung durch, um der Spitzenforschung das Umfeld und die Unterstützung für ein wettbewerbsfähiges Engagement zu bieten.

## 3. Zielsetzung der Seminare

Die im Rahmen der Peer Mentoring-Pilotphase durchgeführten Schulungsseminare sollten Kenntnisse zur Einwerbung und Durchführung von Forschungsprojekten vermitteln. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem 6. EU-Rahmenprogramm für Forschung und technologische Entwicklung 2002-2006. In modularen Lehreinheiten sollte das erforderliche Fachwissen vorgestellt werden, um Projektideen in das richtige EU-Förderprogramm einzuordnen, um Antragstellung, Vertragsverhandlungen, Projektmanagement und die Verbreitung/Verwertung von Forschungsergebnissen erfolgreich durchzuführen.

## 4. Organisation und Durchführung der Seminare

EuroConsult war für die inhaltliche und praktische Durchführung der Seminare verantwortlich. Dies beinhaltete die Aufstellung der Lehrinhalte, Auswahl und Einweisung der Referentinnen, Buchung der Seminarräume, Bereitstellung der Technik, Koordinierung der Anmeldungen der Teilnehmerinnen inkl. Reservierung und finanzielle Abwicklung von Unterkunft/Verpflegung, Erstellung der Seminarunterlagen und administrative Nachbearbeitung.

Den Teilnehmerinnen wurden zwei Seminartermine im Abstand von fünf Wochen angeboten, mit einer Vorlaufzeit von 6 Monaten. Die jeweils 2-tägigen Seminare wurden in einem Tagungshotel in Bad Salzbig durchgeführt.

Die ReferentInnen waren: Frau Ingrid Zwoch, Nationale Kontaktstelle Lebenswissenschaften des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung (PT-DLR); Frau Dr. jur. Eva Rose, EU-Hochschulbüro Hannover/Hildesheim und MitarbeiterInnen von EuroConsult Research & Education.

## 5. Inhalt der Seminare

Die Zielvorgaben wurden durch vier Themenkomplexe abgedeckt:

### 1. Kenntnisse über Strukturen und Verfahren der EU-Forschungsförderung:

Dieses Modul behandelt die Dimension der europäischen Forschungsförderung und vermittelt Kenntnisse über den politischen Rahmen und über die Organisation der Forschungsförderung auf europäischer Ebene.

### 2: Von der Idee zum Projekt – Procedere der Antragstellung:

Wie schreibe ich einen erfolgreichen Antrag. Diese Lehreinheit beschreibt in Theorie und Praxis die Planung und administrativen Erfordernisse einer Antragstellung: Verfahrensfragen, Erfolgskriterien, Evaluierung von Projektanträgen und Aspekte der Vertragsverhandlungen bei erfolgreicher Beurteilung.

### 3: Interkulturelle Projektführungs- und Managementkompetenz:

Dieses Modul behandelt die „weichen Faktoren“ von Forschungsprojekten. Hier werden Strategien angeboten, die den Rahmen für gute Zusammenarbeit im Team bilden und die Qualität von Projektmanagement im Zusammenspiel mit den Anforderungen der EU-Kommission in den Vordergrund stellt.

### 4: Rechtliche Aspekte der EU-Förderung:

Dieses Modul behandelt die juristischen Erfordernisse bei der Einwerbung und Abwicklung von Forschungsprojekten (EU-Vertrag, Konsortialvertrag), nicht

zuletzt im Hinblick auf die Nutzung (IPR, Verbreitung und Verwertung) von Forschungsergebnissen.

## 6. Exkursionen nach Brüssel

Die Exkursionen nach Brüssel wurden als zweitägige Veranstaltungen geplant, wobei die Programminhalte beider Exkursionen bis auf kleinere Änderungen identisch waren. Die Zusammensetzung der Zielgruppen aus Wissenschaftlerinnen der MPG, HGF und Leibniz-Gemeinschaft mit zum Teil sehr unterschiedlichen Fachgebieten erforderte die Gestaltung eines Exkursionsprogramms, welches den unterschiedlich gelagerten und vielfältigen Interessen der einzelnen Teilnehmerinnen gerecht wurde.

## 7. Zielsetzung

Die Zusammenstellung des Programms verfolgte drei konkrete Zielsetzungen.

- Steigerung des Lerneffektes durch die partielle Wiederholung der im Seminar erlernten Kenntnisse zur EU-Forschungsförderung.
- Darstellung der EU-Forschungsförderung aus dem Blickwinkel der Kommission.
- Vorstellung der AnsprechpartnerInnen, die für die Abwicklung der EU-Forschungsförderung bei den Heimatorganisationen der Wissenschaftlerinnen zuständig sind (Brüsseler Büros der Helmholtz-Gemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft sowie des Ansprechpartners der Leibniz-Gemeinschaft).

Neben den Vortragsveranstaltungen wurde für die Gruppen ein gemeinsames Abendprogramm organisiert, welches unter anderem das persönliche Networking der Teilnehmerinnen untereinander fördern sollte.

Die Planung, Organisation und Durchführung der Exkursionen wurde bei EuroConsult federführend von Frau Dipl.-Ing. agr. Jutta Deppe betreut. Die Terminierung der Exkursionen erfolgte rund vier Wochen nach Durchführung des dazugehörigen Grundlagenseminars zur EU-Forschungsförderung in Bad Salzig<sup>1</sup>. Der Sinn dieses zeitlichen Abstands bestand darin, den Teilnehmerinnen nach den Seminaren Zeit zu geben, das Erlernte zu verinnerlichen und gegebenenfalls in der Anwendbarkeit auf die eigenen Arbeitsbereiche zu überprüfen. Sollten sich in der Zwischenzeit konkrete Fragestellungen zur EU-Forschungsförderung ergeben haben, so bot die Exkursion Möglichkeiten, diese in Brüssel vor Ort zu klären. Weiterhin sollte den Teilnehmerinnen in Brüssel die Möglichkeit gegeben werden, das erlernte Know how aus dem Grundlagenseminar aufzufrischen und zu ergänzen.

---

1 Exkursion I: 09. - 10. Juni 2005 / Exkursion II: 30. Juni – 01. Juli 2005

## 8. Programmablauf

Der erste Exkursionstag beinhaltete Gespräche zur EU-Forschungsförderung mit VertreterInnen aus der Generaldirektion Forschung der Europäischen Kommission:

- Inhalt: Vorstellung des 6. EU-Forschungsrahmenprogramms und Ausblicke auf das 7. RP

Referent: Peter Härtwich

Direktion: Koordinierung der Gemeinschaftsmaßnahmen
- Inhalt: Women and Science (unter besonderer Berücksichtigung der Fragestellung, warum die Kommission dieses Thema speziell fördert)

ReferentInnen: Johannes Klumpers (1. Exkursion) bzw. Tanya Leigh (2. Exkursion)

Direktion: Wissenschaft und Gesellschaft
- Inhalt: Humanressourcen und Mobilität im 6. RP, Marie Curie Aktionen. (Ein Thema, welches gleichermaßen interessant ist für Nachwuchswissenschaftlerinnen aller Fachbereiche)

ReferentInnen: Raffaele Liberali (erste Exkursion) bzw. Georges Bingen und Annette Schneegans (2. Exkursion)

Direktion: Menschlicher Faktor, Mobilität und Marie Curie Aktivitäten

Nach jedem Vortrag wurde Zeit für Diskussions- und Fragerunden eingeplant. Dabei ließ die Auswahl der Themen eine rege Beteiligung aller teilnehmenden Wissenschaftlerinnen unabhängig von der individuellen Fachrichtung zu.

Der Ablauf des zweiten Exkursionstages war so organisiert, dass den Gruppen zunächst im Brüsseler Büro der Helmholtz-Gemeinschaft das Projekt „European Platform of Women Scientists“ (*Referentin: Dorothee Kreuzer (CEWS-Mitarbeiterin und Project Coordination Manager)*) vorgestellt wurde.

Nach dem Vortrag von Frau Kreuzer teilten sich die Gruppen auf, wobei die Wissenschaftlerinnen der Max-Planck-Gesellschaft in das Brüsseler Büro der MPG gingen, um sich über deren Aktivitäten zur EU-Forschungsförderung zu informieren (*Referentin: Viola Tegethoff*). Die Teilnehmerinnen der HGF und der Leibniz-Gemeinschaft blieben im Helmholtz-Büro. Dort wurden sie über die EU-Aktivitäten der HGF (*ReferentInnen: erste Exkursion Susan Kentner, zweite Exkursion Holger Ihssen*) und bei der ersten Exkursion auch der Leibniz-Gemeinschaft (*Referent: Marko Häckel*) informiert. Während der zweiten Exkursion nahmen keine Wissenschaftlerinnen der Leibniz-Gemeinschaft teil, so dass sich diese Präsentation erübrigte. Da die Leibniz-Gemeinschaft zum Zeitpunkt der Exkursionen über kein Brüsseler Büro verfügte, reiste der Referent für diese Veranstaltung aus Bonn an.

## 9. Zusammenfassung

Die besondere Herausforderung durch die heterogene Gruppenstruktur, sowohl im Hinblick auf unterschiedliche Vorkenntnisse zur EU-Forschungsförderung als auch hinsichtlich ihrer Fachgebiete, ließ sich durch die sorgfältige Auswahl der ReferentInnen und ihrer Vortragsthemen meistern. Die definierten Zielsetzungen konnten erreicht werden.

Die teilnehmenden WissenschaftlerInnen haben sich rege an den Diskussionsrunden beteiligt und die Chance zur Klärung individueller Fragestellungen genutzt. In den Diskussionsrunden wurde deutlich, dass sowohl die Seminare als auch Exkursionen das Verständnis zum Themenkomplex EU-Forschungsförderung umfassend vertieft haben.

Insgesamt hat die Exkursion dazu beitragen können, Schwellenängste der TeilnehmerInnen gegenüber der Brüsseler Bürokratie abzubauen. Dies wurde zum einen durch den Einblick in die Arbeitsweise innerhalb der Generaldirektion Forschung und die Offenheit der dort arbeitenden AnsprechpartnerInnen vermittelt, zum anderen aber auch durch die entgegenkommende Weise der MitarbeiterInnen der Wissenschaftsorganisationen vor Ort, die den Exkursionsgruppen ihre Unterstützung zugesichert haben.

Wie wichtig es ist, diese Schwellenängste abzubauen, zeigt die stärker werdende Rolle, die die europäische und internationale Zusammenarbeit – nicht nur in der Wissenschaft – längerfristig einnehmen wird. Kenntnisse über den Themenkomplex EU-Forschungsförderung und die europäische Vernetzung werden in den kommenden Jahren weiterhin an Bedeutung gewinnen. Kenntnisse und Erfahrungen auf diesem Gebiet werden daher auch zukünftig ein entscheidendes Wettbewerbskriterium sein.

## Kommunikation, Verhandlungsstrategien und Führung: Vermittlung von Managementkompetenzen im Rahmen der Peer Mentoring-Pilotphase

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung wurden die Teilnehmerinnen befragt, zu welchen Themen sie sich Seminare für das Begleitprogramm wünschen. Ausgewählt wurden neben Angeboten zur Drittmittelakquise und Forschungsförderung die Bereiche Kommunikation und Verhandlungsstrategien sowie Führungskompetenz. Dies deutet auf einen klaren Bedarf an der Ausbildung von Managementkompetenzen hin, wobei davon auszugehen ist, dass solche überfachlichen Lernprozesse nicht nur als Beitrag zur Professionalisierung der Berufsrolle Wissenschaftler/in wahrgenommen werden, sondern darüber hinaus auch eine individuelle Strategie darstellen können, die eigene Karriere positiv zu befördern. Für die Durchführung und die Wirksamkeit solcher Lernangebote ist dabei von Bedeutung, dass sie in einem äußerst komplex strukturierten Wissenschaftssystem ansetzen, das auf externe Veränderungsimpulse jeglicher Art grundsätzlich verhalten bis ablehnend reagiert und in dem das Berufsbild Wissenschaftler/in in weiten Teilen eher fachlich als kompetenzorientiert definiert wird.

So sind wissenschaftliche Qualifikationsprozesse bislang nahezu ausschließlich auf den Erwerb und die Ausbildung von Fach- und Spezialwissen fokussiert. Zusätzliche, oft als „soft-skills“ bezeichnete überfachliche Kompetenzen mögen zwar als „Schmiermittel“ dienen, um z.B. Projekte erfolgreich im vorgesehenen Zeitraum durchzuführen oder Arbeitsgruppen und interkulturelle Teams zu leiten, ihrer systematischen Entwicklung wird jedoch noch wenig Bedeutung beigemessen<sup>1</sup>. Vielmehr überwiegt häufig die Sorge, der Erwerb solcher „Zusatz“-Qualifikationen könne zu viel Zeit in Anspruch nehmen, die dann für die „eigentliche“ wissenschaftliche Arbeit fehle. Vor diesem Hintergrund bedeutete der Auftrag, zwei- bis dreitägige Seminare für die Teilnehmerinnen der ausgesprochen heterogen zusammengesetzten Peer Mentoring-Pilotphase (unterschiedliche Fachdisziplinen, unterschiedlicher Qualifikationsstand, unterschiedliche Forschungseinrichtungen) zu konzipieren, auch für uns Trainerinnen eine Herausforderung: es galt dafür Sorge zu tragen, die unterschiedlichen Voraussetzungen, Interessen und Bedarfslagen der Teilnehmerinnen im Seminarkontext so abzubilden und zu verbinden, dass die jeweiligen Lernangebote ihre Wirkung entfalten können.

---

1 Erst seit kurzem entwickelt sich eine breitere Diskussion zum Thema Personalentwicklung in der Wissenschaft; einschlägige Tagungen fanden z.B. in Bochum (2003), Bremen (2005) oder Berlin (2006) statt.

## 1. Kommunikation und Verhandlungsstrategien

Eine Professionalisierung in den Bereichen Kommunikation und Verhandlungsstrategien wird für Wissenschaftler/innen auf dem Weg zu einer Leitungsposition oder Professur immer wichtiger: Forschungsprozesse sind zunehmend von Internationalisierung und der Notwendigkeit zur Kooperationsfähigkeit in komplexen Projektstrukturen geprägt. Hinzu kommen eingeschränkte finanzielle Ressourcen, zeitlich befristete Verträge und wachsender Konkurrenzdruck, die sich zusätzlich als Stressoren auf den Erfolg von Forschungs- und ggf. Lehrleistungen auswirken können. Umso mehr ist daher gute Kommunikation in der Zusammenarbeit erforderlich, um Reibungsverluste und unnötige Belastungen zu minimieren und gute Ergebnisse zu befördern. Gerade die sich durch Verbundforschung eröffnenden Chancen können durch eine konstruktive Auseinandersetzung nicht nur über das „was“, sondern auch über das „wie“ der Zusammenarbeit erheblich vergrößert werden.

Bereits hier ist die Fähigkeit zur konstruktiven Verhandlungsführung von erheblicher Bedeutung. Verhandlungsgeschick ist nämlich nicht erst im Rahmen von Berufungsverhandlungen um die Ausstattung der eigenen Professur gefragt; schon lange vorher werden Ressourcen verteilt, Anträge gestellt, Ziele ausgehandelt und definiert und Projekte entwickelt. Wissenschaftlicher Fleiß alleine und die Hoffnung auf externe Anerkennung desselben helfen da nur begrenzt weiter, vielmehr gilt es, das fachliche Know-how produktiv einzubringen und sich selbst und die eigenen Forschungsinteressen zu positionieren. Das besonders von Wissenschaftlerinnen häufig als unangenehm empfundene „Schachern wie auf dem Basar“ wäre neu in den Blick zu nehmen als eine Option auf Einflussnahme, Beteiligung und Erweiterung der eigenen Handlungsspielräume. Wird diese Option aktiv und in einer wissenschaftsadäquaten Form genutzt, lässt sich die eigene Karriereentwicklung durchaus aktiv befördern.

Im Rahmen eines Seminars können hier erste Impulse gesetzt werden, die zum Weiterlernen und zur weiteren Erprobung im beruflichen Alltag anregen. Ganz im Gegensatz zum vertrauten Erwerb von Fachwissen geht es hier nicht allein um die kognitive Verarbeitung neuer Informationen, sondern auch um die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und um die Gestaltung der Beziehung zu anderen Akteuren im Feld Wissenschaft. Hier ist die Reflektion des eigenen Handelns ebenso von Bedeutung wie das konkrete Üben und Experimentieren – z.B. im Rahmen von Rollenspielen, um das individuelle Handlungsspektrum zu erweitern.

Das Seminar Kommunikation und Verhandlungsstrategien wurde zweitägig angeboten und bildete die Voraussetzung für das einige Monate später stattfindende dreitägige Seminar zum Thema Führungskompetenz in der Wissenschaft. Als Grundlage für häufig komplexe Kommunikationssituationen im Wissenschaftsbereich und als Vorbereitung auf den zweiten Schwerpunkt „Führen von erfolgreichen Verhandlungen“ haben wir drei Elemente ausgewählt:



- Einübung des aktiven Zuhörens,
- Vermittlung der Grundlagen von Feedback sowie
- Einführung in das Modell der Ich-Zustände aus der Transaktionsanalyse.

Speziell letzteres erleichtert es, die im Wissenschaftsbereich bestehenden vielschichtigen Dynamiken innerhalb der Betreuungsverhältnisse sowie die damit mitunter verbundenen unklaren Hierarchien und Rollendiffusionen besser zu verstehen.

Im zweiten Seminarteil wurden theoriegestützt immer komplexere Verhandlungssituationen trainiert. Dabei bildeten die Harvard-Verhandlungsprinzipien den Referenzrahmen, um die individuell entwickelten Verhandlungsstrategien zu beleuchten und neue Formen zu erproben. Eine wichtige Rolle spielte in diesem Zusammenhang außerdem die Reflektion der eigenen Konfliktbereitschaft, die Analyse von Rollenkonstellationen, die Körperwahrnehmung und -sprache sowie der Umgang mit „fiesem Verhandlungsstricks“.

Viele Teilnehmerinnen fühlten sich vor allem durch die konkreten Trainingseinheiten gefordert und konnten das übungszentrierte Setting gut nutzen, um z.B. konkret anstehende Verhandlungen gezielt vorzubereiten. Eine Gruppe von Teilnehmerinnen vertrat hingegen die Position, dass Frauen ohnehin über hohe Kompetenzen im Bereich der Kommunikation verfügen, die ihnen allerdings im wissenschaftlichen Alltag erfahrungsgemäß kaum nützten. Um sich als Frau im System Wissenschaft behaupten zu können, sei eine „kämpferische Ausbildung für den kommunikativen Nahkampf“ vonnöten. Die im Seminar vermittelten „weichen“ Kompetenzen wie etwa das Harvard-Verhandlungsmodell seien demgegenüber eher für männliche Wissenschaftler relevant.

## 2. Führungskompetenz in der Wissenschaft

Die Rolle und die Aufgaben von Führungskräften im Wissenschaftsbereich sind überaus komplex, erstaunlicherweise werden sie aber ziemlich selten thematisiert. Häufig befinden sich z.B. Post-Docs noch in starker Abhängigkeit zu ihren Vorgesetzten und agieren gleichzeitig – besonders in den Natur- und Ingenieurwissenschaften – als verantwortliche Leiter/innen von Arbeitsgruppen. Dies erschwert mitunter die Ausbildung einer klaren Führungsrolle, da die jeweilige Selbstwahrnehmung ungleich stärker von der Abhängigkeit „nach oben“ als von der Verantwortung gegenüber der eigenen Gruppe geprägt wird.

Wir finden in Forschungseinrichtungen und Universitäten sehr unterschiedliche Modelle von Führung. Das Spektrum reicht von strikt hierarchischen und mitunter geradezu paternalistischen Ansätzen bis hin zu sehr flachen Hierarchien in Projekten und Arbeitsgruppen. Oft lässt sich auch ein Leitungsvakuum beobachten, in dem Füh-

rungskräfte ihre Leitungs- und Betreuungsverantwortung gar nicht erst wahrnehmen in der irrigen Annahme, das regele sich alles schon von alleine. Dies führt dazu, dass Entscheidungen als Ergebnis aufreibender gruppendynamischer und nicht selten mit Verwerfungen einhergehender Prozesse innerhalb der Arbeitsgruppe gefällt werden.

Andererseits gibt es in der Wissenschaft eine deutliche Tendenz, Führungsentscheidungen ausschließlich auf der Grundlage größeren Fachwissens zu akzeptieren. Eine Haltung, die die Führung mancher ambitionierter Doktorand/inn/en, die sich irgendwann in ihrem Spezialgebiet wahrscheinlich besser auskennen werden als ihre Betreuer/innen, deutlich erschweren kann – und vielleicht auch die Frage nach der künftigen Konkurrenz aufwirft: inwieweit fördere ich jemanden, der/die mich wissenschaftlich überholen könnte?

Die Herausforderungen für Nachwuchswissenschaftler/innen in Leitungspositionen sind entsprechend vielschichtig. Führung in der Wissenschaft kann dabei nicht lehrbuchmäßig über Idealmodelle oder Pauschalrezepte funktionieren, vielmehr gilt es, einen eigenen und für unterschiedliche Situationen angemessenen Führungsstil zu entwickeln. Dies setzt die Fähigkeit voraus, langfristig und zielorientiert zu denken und zu planen – auch wenn Stellen und Projekte nur befristet sind – und in einem Team die divergierenden Interessenlagen sowohl des technisch/administrativen als auch des wissenschaftlichen Personals produktiv zusammenzuführen. In einem Feld, das den Leitenden kaum Sanktionsmöglichkeiten an die Hand gibt, gilt es, komplexe Prozesse wahrnehmen und steuern zu können und Mitarbeiter/innen immer wieder zu motivieren. Hier sind demnach Kompetenzen gefordert, die in der klassischen wissenschaftlichen Ausbildung bislang kaum reflektiert, geschweige denn gefördert werden, da für den Erfolg in der Wissenschaft nach gängiger Auffassung im wesentlichen die Fachexpertise entscheidend ist. „Wer gut ist in seinem Fach, kommt durch“ ist eine Maxime, der wir immer wieder begegnen, wenn es um erfolgreiche Karrieren von Wissenschaftler/inne/n geht.

Wie für das Kommunikationsseminar gilt auch für das Thema Führung, dass im Verlauf eines Seminars in erster Linie Impulse gesetzt werden können, die in einem meist längerfristigen Prozess der persönlichen Entwicklung als Führungskraft in der beruflichen Praxis erprobt und weitergeführt werden müssen. Mitarbeiterführung wäre sicher sehr viel einfacher, wenn sie sich über die isolierte Anwendung einmal gelernter Techniken und „Tricks“ realisieren ließe. Sie erfordert jedoch die Ausbildung einer konsistenten Führungsrolle, die sich auf der Handlungsebene in klaren Kommunikationsstrukturen wiederfindet.

Neben einem hohen Maß an Sozialkompetenz bedarf es einer Kombination aus Fachwissen, Methoden- und Prozesswissen, um in der Wissenschaft erfolgreich Mitarbeiter/innen führen zu können. Wir haben im Seminar deshalb Lernfelder auf drei Ebenen angeboten:

### 1. Ebene der Persönlichkeitsentwicklung – Ausbildung einer Führungsrolle

Gearbeitet wurde hier mit unterschiedlichen Perspektiven: so wurden bereits vorhandene Erfahrungen mit Führung und Leitung (aktiv und passiv) systematisch analysiert und die Bedeutung von Macht beim Thema Führung theoriegestützt reflektiert, um auf dieser Grundlage für die Wissenschaft geeignete Führungsmaximen zu entwickeln. Anhand der vier Basisinterventionen in Führungsprozessen (schützen, stützen, fordern, konfrontieren) hatten die Teilnehmerinnen Gelegenheit, ihre Selbstwahrnehmung mit der Wahrnehmung durch andere in Beziehung zu setzen. Schließlich wurde das eigene Führungsverhalten mit Hilfe eines Polaritätenmodells visualisiert, um mögliche Wachstums- und Entwicklungspotentiale zu identifizieren.

### 2. Ebene der „tools“ – Instrumente der Personalführung

Wichtig war uns auf dieser Ebene, dass Handlungsinstrumente nicht nur theoretisch eingeführt oder vertieft wurden, sondern auch systematisch auf die eigene Arbeitssituation rückbezogen und ausführlich trainiert werden konnten. Themen waren u.a. die Delegation von Aufgaben, die Entwicklung einer Feedbackkultur und damit die Fähigkeit, gleichermaßen positive wie kritische Rückmeldungen in angemessener Form zu geben, der Umgang mit unterschiedlichen Rollen und Dynamiken in Teams sowie mit Konflikten und Aggressionen.

### 3. Ebene des Feldes – wissenschaftsspezifische Dynamiken

Während des gesamten Seminars wurden sowohl die spezifischen Arbeitssituationen der Teilnehmerinnen in den verschiedenen Forschungseinrichtungen als auch die Auswirkungen der aktuellen Veränderungsprozesse im deutschen Wissenschaftssystem durchgängig mit in den Blick genommen.

Insbesondere die etwas jüngeren Seminarteilnehmerinnen, die erst über geringere Führungserfahrung verfügten oder gerade in eine Führungsposition gewechselt waren, nutzten die thematischen Angebote, um sich intensiv mit ihrer Rolle als Führungskraft auseinander zu setzen. Hilfreich waren in diesem Zusammenhang auch die Praxisberichte und Hinweise der Kolleginnen, die schon länger eigene Arbeitsgruppen führen. Gerade für diese Minderheit an Teilnehmerinnen mit deutlich mehr Erfahrung, von denen einige zudem mit recht speziellen Bedarfslagen ins Seminar kamen, konnten die Erwartungen jedoch nur in Teilen erfüllt werden.

## 3. Erkenntnisse aus den Seminaren

Die Seminare haben unsere anfängliche Einschätzung bestätigt: in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es für Wissenschaftler/innen sowohl einen Bedarf als auch die offenkundige Notwendigkeit nach Qualifikation in den Bereichen Kommunikation, Verhandlungsstrategien und Führungskompetenz. Aufschlussreich und

mitunter auch anstrengend war bei der Durchführung der Seminare das – nicht überraschende – Auftreten von Spiegelungsphänomenen: gerade bei Seminarthemen wie Kommunikation oder Führung findet häufig eine Übertragung von Rahmenbedingungen oder Konstellationen aus dem jeweiligen Programm oder Institutsalltag auf das Seminargeschehen statt. So haben sich in den Seminaren auf der einen Seite Unsicherheiten bezüglich der Zusammensetzung und Zusammenarbeit in einigen Gruppen der Peer Mentoring-Pilotphase niedergeschlagen, auf der anderen Seite zeichneten sich deutlich die unterschiedlichen klimatischen Bedingungen in den einzelnen Forschungsinstituten ab. Hier galt, je schwieriger die Arbeitsbedingungen gerade für Wissenschaftlerinnen waren, je mehr Konkurrenz und Leistungsdruck im betreffenden Institut herrschte, desto kritischer und anspruchsvoller agierten die Teilnehmerinnen auch in den Seminaren.

Im Einzelfall hat sich darüber hinaus die Quasi-Verpflichtung zur Teilnahme an den Seminaren atmosphärisch wenig günstig ausgewirkt.

Mit Blick auf die Entwicklung künftiger Programme für Wissenschaftlerinnen unterschiedlicher Einrichtungen möchten wir deshalb anregen, individuellen Aspekten ein stärkeres Gewicht zu geben:

Gerade für ausgesprochen heterogen angelegte Maßnahmen wie die Peer Mentoring-Pilotphase bergen Seminarangebote, die selbst nach vorheriger Themenabfrage gleichermaßen für alle Teilnehmerinnen angeboten werden, ein gewisses Risiko. Durch eine noch individuellere Standortbestimmung im Vorfeld – wo stehen und was brauchen die einzelnen? – ließe sich die Wirksamkeit von Seminaren weiter steigern, da viel zielgerichteter gearbeitet werden könnte. Hierin läge dann auch ein wesentlicher Qualitätsunterschied zwischen einem einfachen Weiterbildungsangebot und einem systematischen Qualifikationsschritt im Rahmen wissenschaftlicher Personalentwicklung.

Da es sich hierbei stets um längerfristige Prozesse der Kompetenzentwicklung handelt – denn niemand wird in drei Seminartagen zur Führungskraft – haben Transfer und Umsetzung in der Praxis fast noch größere Bedeutung als das eigentliche Seminargeschehen. Für diese Phase wären dann Angebote zur punktuellen Unterstützung bei der Umsetzung, z.B. in Form der kollegialen Fallberatung, eine hilfreiche Ergänzung.

# Peer Mentoring als implementierte Nachwuchsförderung für junge Wissenschaftlerinnen: Vom Pilotprojekt MentoringWerkstatt an der Universität Zürich bis zum Koordinationsprojekt *peer mentoring* 2000-2007

## 1. Mentoring als Nachwuchsförderungsinstrument für junge Wissenschaftlerinnen

Peer Mentoring wurde im Jahr 2000 an der Universität Zürich als wissenschaftliches Förderungsinstrument für weibliche Nachwuchskräfte entwickelt; Anstoss gab die Programmförderung durch das Bundesprogramm Chancengleichheit ([www.cus.ch](http://www.cus.ch)). Übergeordnetes Ziel dieser Projektförderung war die in einer Wissenschaftsbotschaft der Regierung festgehaltene Verbesserung der Chancengleichheit in der Wissenschaft. Das Bundesprogramm Chancengleichheit verfolgt als Ziel die Erhöhung der Zahl der Professorinnen an schweizerischen Universitäten auf 14% bis im Jahr 2006. Die Massnahmen des Bundes umfassen drei Aktivitätsbereiche: die Erhöhung der Zahl der Professorinnen durch Anreizmittel für die Berufung, die Einführung von Mentoringprojekten, die im Wettbewerb vergeben wurden und an denen sich die Universitäten anteilig beteiligen, und die Schaffung von Kinderbetreuungsplätzen (eine Evaluation des Bundesprogrammes aus dem Jahr 2003 findet sich unter: <http://www.sbf.admin.ch/htm/services/publikationen-bildung-d.html>).

Selektionsinstanz der von den Universitäten eingereichten Mentoring-Projekt-Anträge (auf insgesamt vier Laufzeiten auf die Jahre 2000-2007 verteilt) ist ein Lenkungsausschuss der Schweizerischen Universitätskonferenz. Dieser setzt sich aus den Gleichstellungsbeauftragten der schweizerischen Universitäten sowie je einer Vertretung pro Universität zusammen, die von den Universitätsleitungen bestimmt wird. Der Lenkungsausschuss bestimmt über die Mittelvergabe aller drei Module des Bundesprogrammes, er unternimmt die Projektauswahl und ist für die Qualitätskontrolle aller drei Bereiche verantwortlich.<sup>1</sup> Mentoringprojekte, die innerhalb der Ausschreibungsrunde an den Lenkungsausschuss gelangten, mussten bereits innerhalb der Universitäten verschiedene Selektionsverfahren durchlaufen und von der Universitätsleitung gutgeheissen werden. Gegen Ende der Förderperiode durch den Bund orientierten sich die Kriterien der Mittelvergabe durch den Bund zunehmend an den Aussichten auf Nachhaltigkeit und Implementierung der Projekte an den Universitäten. Zentrales Ziel der Bundesmassnahme ist die Anschubfinanzierung im Hinblick auf eine spätere Institutionalisierung, d.h. Übernahme durch die Universitäten.

1 Das Finanzielle Controlling im Bundesprogramm wird durch das Staatssekretariat für Bildung und Wissenschaft (SBF, [www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch)) vorgenommen.

## 2. Pilotphase MentoringWerkstatt (2000-2004)

Das an der Universität Zürich entwickelte Instrument Peer Mentoring für Nachwuchswissenschaftlerinnen gehört neben der ebenfalls universitätsübergreifenden One-to-One-Mentoring-Pilotphase *Mentoring Deutschschweiz* ([www.mentoring.unibe.ch](http://www.mentoring.unibe.ch)) zu den grössten Programmen, die im Rahmen des Bundesprogrammes ins Leben gerufen wurden.<sup>2</sup> Peer Mentoring für Wissenschaftlerinnen wurde im Rahmen einer Pilotphase als MentoringWerkstatt von 2000 bis 2004 an der Universität Zürich durchgeführt und erprobt. Das neue Nachwuchsförderungsinstrument wurde von der Gleichstellungsbeauftragten Elisabeth Maurer in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungskommission der Universität Zürich entwickelt.<sup>3</sup> Bei den konzeptionellen Überlegungen standen die Forschungsergebnisse zu Laufbahnen von Frauen im Vordergrund, die eigene Netzwerke als erfolgsverstärkend hervorheben und auf mögliche negative Auswirkungen eines hierarchischen One-to-One-Mentorings verweisen. Ein wichtiges Kriterium für die Ausgestaltung eines Projektes war zudem die Ausrichtung der Pilotphase an der in der Wissenschaft üblichen hohen Selbstkompetenz und an der Eigeninitiative der jungen Wissenschaftlerinnen (Bottom-up-Prinzip). Ein weiteres Ziel war die Schaffung einer neuen Forschungskultur, die bewusst das Wechselspiel zwischen Nachwuchsförderung und Chancengleichheit thematisiert und für die Anliegen von Frauen in einer Laufbahn sensibilisiert und junge Wissenschaftlerinnen befähigt, bereits frühzeitig in ihrer Laufbahn Netzwerke zu knüpfen und Kooperationen einzugehen.

Peer-Gruppen steht es offen, sich stufenübergreifend aus Doktorandinnen, Post-Doktorandinnen oder Habilitandinnen zusammenzusetzen. Sie formulieren einen Antrag auf Förderung und teilen sich intern nach Leitung/Leitungsteam, Verantwortlichen für Finanzen etc. auf. Peer-Gruppen orientieren sich an den Anforderungen an eine akademische Laufbahn mit dem Ziel einer Professur und fördern innerhalb der Gruppe die Reflektion der eigenen beruflichen Laufbahn. Sie erhalten durch externe Expertinnen und Experten, Professorinnen und Professoren Mentoring-Unterstützung und informie-

---

2 Neben den genannten Mentoringprogrammen bestehen zahlreiche andere, die sich teilweise ebenfalls über mehrere Universitäten oder Fakultäten erstrecken (Mentoring für die französischsprachige Schweiz: Réseau Romand: [www.unifr.ch/f-mentoring/](http://www.unifr.ch/f-mentoring/); fakultätsübergreifendes, universitätsinternes Mentoring Diss+ an der Universität Basel, [www.zuv.unibas.ch/chancengleichheit/mentoring/mentoring.html](http://www.zuv.unibas.ch/chancengleichheit/mentoring/mentoring.html)). Neben Mentoringangeboten im engeren Sinn entstanden verschiedene Kurs- und Orientierungsprogramme, die sich an die Nachwuchsforschenden der jeweiligen Universität richten (z.B. PRO->WISS an der Universität Zürich, das u.a. über eine ausgedehnte Internet-Informationsplattform zur akademischen Laufbahn verfügt, [www.prowiss.unizh.ch](http://www.prowiss.unizh.ch)).

3 Im Schweizerischen Universitätsmodell ist die Gleichstellungsbeauftragte Leiterin einer zentralen Verwaltungsstelle, die sich mit der Gleichstellung der Geschlechter an der Universität befasst. In der Regel arbeiten die Gleichstellungsbeauftragten eng mit einer akademischen Gleichstellungskommission zusammen, die als zentrale Kommission der Universität aus Professorinnen und Professoren sowie aus Ständevertretungen besteht.

ren sich über formelle und informelle Regeln in der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Jeder Peer-Gruppe steht ein wissenschaftlicher Beirat aus mindestens zwei Professorinnen und Professoren zur Seite, den sie sich – gegebenenfalls nach vorheriger Beratung durch die Programmleitung – selbst wählt. Peer-Gruppen erweitern gezielt ihre wissenschaftlichen Netzwerke; sie vertiefen ihre laufbahnrelevanten Kompetenzen und pflegen über ihre wissenschaftlichen Arbeiten und Laufbahnschritte einen konstruktiven Austausch. Sie entscheiden, ob sie die Gruppe für Männer öffnen wollen; die Leitung liegt immer bei einer Frau. Jede Gruppe nimmt auch Mitglieder anderer Universitäten auf.

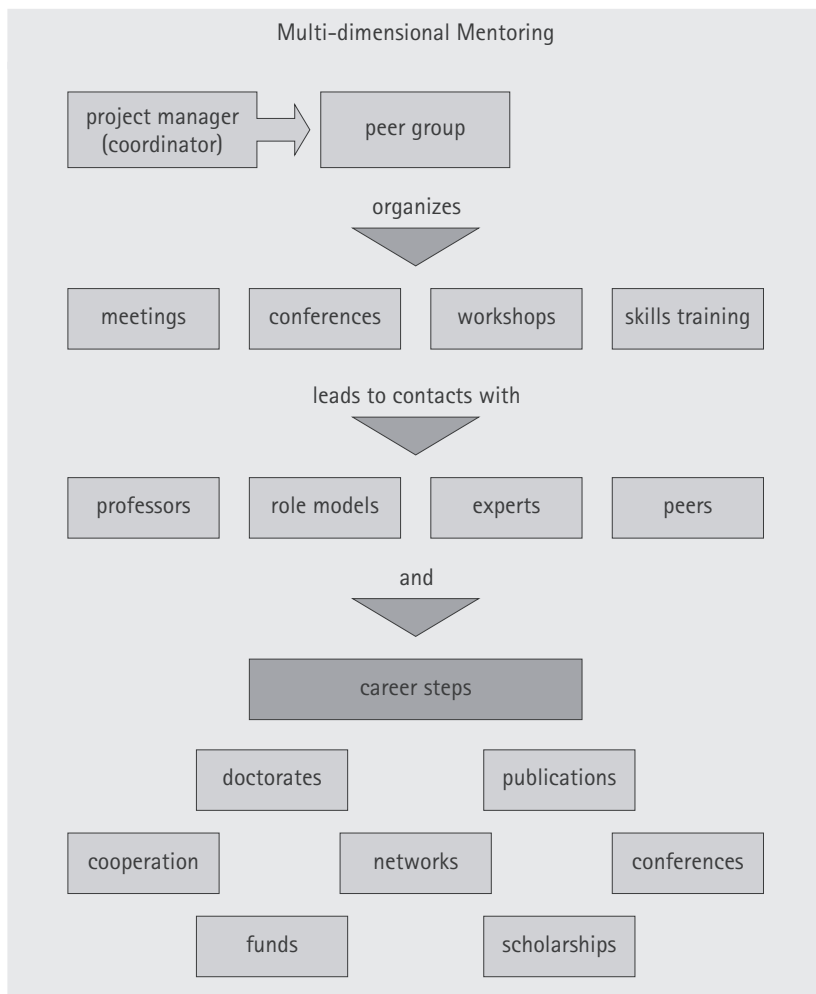
Peer-Gruppen können Arbeitsplätze in für Peer-Gruppen vorbehaltenen Räume beantragen; sie können sich – auch als Externe – mit einer Universitätsadresse innerhalb der Wissenschaftlichen Gemeinschaft bewegen. Peer-Gruppen werden von der Projektleitung der Mentoringpilotphase begleitet und beraten, und es finden regelmässig gemeinsame Sitzungen mit allen Gruppenleiterinnen statt. Die MentoringWerkstatt bzw. das Nachfolgeprojekt *peer mentoring* ist organisatorisch an der UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann angesiedelt und profitiert so von der Organisationsstruktur einer regulären Verwaltungseinheit der Universität.<sup>4</sup>

Über 250 Wissenschaftlerinnen und 15 männliche Forschende sind seit 2001 (Start der ersten Peer-Gruppen der *MentoringWerkstatt*) Mitglieder eines Peer-Projektes gewesen (Stand Frühjahr 2006; weitere Mitglieder werden aufgrund der aktuellen Ausschreibung im Juli 2006 in das Projekt aufgenommen werden).

---

<sup>4</sup> Zu weiteren Details s. Ursula Meyerhofer, Peer Mentoring, erste Erfahrungen mit der MentoringWerkstatt an der Universität Zürich, in: Andrea Löther (Hg.), Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft, in: cews. Beiträge. Frauen in Wissenschaft und Forschung, no. 1, hrsg. v. Brigitte Mühlenbruch, Bielefeld 2003, S. 29-40; Ursula Meyerhofer, Die Mentoring-Werkstatt an der Universität Zürich 2000-2004, Erfahrungen und Empfehlungen, hrsg. v. d. UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann, Zürich 2004.

Abbildung 1: peer mentoring konkret: idealtypische Wirkungsweise einer Peer Mentoring-Maßnahme





## Empfehlungen für die Gruppenbildung und fakultätsspezifische Formen von Peer Mentoring

Im Rahmen der Pilotphase zeigten sich einzelne Formationen, die als beispielgebend für andere Gründungen von Peer-Gruppen gelten können. Die Peer-Gruppen formierten sich entweder spezifisch in Bezug auf ein Laufbahnziel (Erreichung der nächsten Qualifikationsstufe), ein herausragendes Kriterium für das erfolgreiche Absolvieren einer wissenschaftlichen Laufbahn (Publizieren) oder wählten Mischformen („Workshop-Gruppe“) bzw. betonten als Angehörige eher kulturwissenschaftlicher Disziplinen eine interdisziplinäre Gruppenzusammensetzung mit dem sekundären Gruppenziel, interdisziplinäre Fragestellungen zu verfolgen (neben dem primären Ziel der eigenen Laufbahnförderung):

- **Laufbahnphasen-Peer-Gruppe:** Doktorandinnen oder Post-Doktorierende befassen sich schwerpunktmässig mit den Anforderungen an die nächsten Laufbahnschritte im Hinblick auf eine akademische Laufbahn;
- **Publikations-Peer-Gruppe:** die eigene Publikationstätigkeit wird reflektiert und um Strategien und Regeln für das Bestehen der Peer-Review erweitert, Paper werden gegenseitig präsentiert, Expertinnen und Experten eingeladen;
- **Forschungs-Peer-Gruppe:** die Peer-Gruppe verfolgt einen eigenen (interdisziplinären) Forschungsfokus organisiert sich eine eigene Plattform (z.B. Vortragsreihe, Tagung) und vergrössert so das eigene Netzwerk in der wissenschaftlichen Gemeinschaft.

Eine weitere Ausrichtung bezog sich auf eine konsequente internationale Vernetzungsstrategie:

- **Workshop-Peer-Gruppe:** eine Peer-Gruppe lädt Forscherinnen und Forscher aus dem In- und Ausland ein, um ihr Netzwerk zu vergrössern und tritt selber als Netzwerk in Erscheinung (Konferenzen etc.).

In der Medizin stellte sich eine weitere Form einer Laufbahnunterstützung als wichtig heraus: eine Peer-Gruppe aus Kinderärztinnen realisierte ein Gruppen-Coaching für Forscherinnen im Bereich Medizin, das half, die Bewältigungskompetenz der Mehrfachanforderungen von Leitung, Forschung, Lehre und Dienstleistungserbringung zu erhöhen und gleichzeitig die eigene Forschungslaufbahn nicht aus den Augen zu verlieren. Von den Ärztinnen, die seither habilitierten und Karrieresprünge machten, wurde die Kraft des Projektes, das Feuer für die Wissenschaft auch in Krisenzeiten am Glimmen zu halten, hervorgehoben.

Bis auf die Veterinärmedizin und die Rechtswissenschaft waren alle Fakultäten in der Pilotphase der *MentoringWerkstatt* vertreten. Ein Projekt aus der Rechtswissenschaft (Universität St. Gallen) wurde erstmalig im Nachfolgeprojekt realisiert. Die Verteilung auf die Laufbahnstufen betrug im Schnitt 60% Doktorierende und 40% Post-Docs. Der Anteil von männlichen Forschenden beschränkte sich auf eine gemischtgeschlechtlich zusammengesetzte Gruppe.

Die Bedeutung der Selbstorganisation und der Eigenmittel, die die Gruppen einwerben, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. In Gesprächen mit Gruppenleiterinnen wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass gerade der Drittmiteleinwerb einer Peer-Gruppe erst den institutionellen Rahmen gibt, aktiv zu werden und Ziele umzusetzen. Es wurde sogar angeregt, den erfolgreichen Einwerb von Drittmitteln als Auszeichnung vergleichbar mit eingeworbenen Forschungsmitteln entsprechend herauszustellen.

Ebenfalls bestätigt wurde von den Gruppenmitgliedern immer wieder, dass die Antragsmöglichkeit für stufengemischte Gruppen wichtig ist; mit dieser entsteht ein Mentoring innerhalb der Gruppe und dadurch werden auch Grundlagen für die Schaffung breiter Netzwerke über Laufbahnstufen gelegt; nicht zuletzt kann die Stufendurchmischung helfen, eine allzu direkte Konkurrenz unter den Peer-Gruppenmitgliedern zu vermeiden.

Bezüglich der inneren Ausgestaltung des Programms einer Peer-Gruppe haben oft Post-Doktorandinnen andere Interessen als Doktorandinnen. Die Gruppen bewältigen diese Herausforderung in der Regel selber sehr gut, indem sie allen Interessen innerhalb der Gruppe Raum geben oder ihr Programm in einer zweiten Laufzeit stärker an den Bedürfnissen der Post-Doktorierenden ausrichten. Eine Laufzeit von zweimal anderthalb Jahren bewährte sich; einzelne Gruppen oder Teile von ihnen halten ihr Netzwerk untereinander auch danach noch aufrecht.

## Nachfolgeprojekt peer mentoring (2004–2007)

Nach Beendigung der Pilotphase wurde das Projekt neu auch auf zwei Partneruniversitäten (Basel und St. Gallen) ausgedehnt (Periode 1. Juli 2004 bis 30. Juni 2006 sowie 1. Juli 2006 bis 31. Dezember 2007). Für die Verlängerungsperiode im Koordinationsprojekt wurde die schriftliche Berichterstattung durch die Gruppen stärker formalisiert und für die Gruppen zeitsparender angelegt. Die Kommunikation der Projektleitung mit den Gruppenleiterinnen blieb mit ungefähr sechs Sitzungen pro Jahr wichtig. Auch die persönliche Ansprechbarkeit der Projektleitung und die situativ ausgerichtete Beratung wurden beibehalten. Die Qualität der Anträge für die Teilnahme scheint sich mit den Jahren, in denen das Förderinstrument Peer Mentoring an einer Universität existiert, zu steigern; das Wissen, wie Anträge zu schreiben sind oder was eine Peer-Gruppe unternimmt, scheint unter den Nachwuchsforscherinnen weitergetragen zu werden.

Eine offene Frage aus der Jurierungsrunde im Frühjahr 2004 blieb, ob ein Kursangebot für Doktorandinnen, die noch über wenig Erfahrungen im Wissenschaftsbetrieb verfügen, geschaffen werden soll, welches das Gründen von Peer-Gruppen und das Schreiben von Anträgen für die Förderung von Peer-Gruppen als Inhalt hat. Für die vorläufig letzte Ausschreibungsrunde im Frühjahr 2006 wurde deshalb erneut das verfügbare Erfahrungswissen optimiert: ein ganzes Instrumentarium an Informationsmit-

teln orientierte über die Gründung und Inhalte von Peer-Gruppen (Flyer, formalisiertes Antragsformular; Empfehlungen zur Gruppenformation, Präsentationen von Peer-Gruppenleiterinnen vor anderen Nachwuchswissenschaftlerinnen, eigene Peer-Gruppen-Websites mit Auszügen aus deren Veranstaltungsprogramm).

### 3. Die Implementierung von Peer Mentoring an den Fakultäten: erste Schritte

Eine Verlängerung des Bundesprogramms Chancengleichheit für die Periode nach 2008–2012 wird zur Zeit debattiert; sie ist jedoch unsicher, sowohl was die inhaltliche Ausgestaltung als auch was die generelle Wahrscheinlichkeit betrifft, denn die Weiterführung bedingt eine Bewilligung durch das Parlament. Für eine langfristige Sicherung der an den Universitäten ab 2007 geschaffenen Maßnahmen muss deshalb von einem kompletten Transfer der Programme an die Universitäten ausgegangen werden. Dies hat eine Übernahme der Kosten für Peer-Gruppen und das begleitende Mentoring-Management zur Folge und die parallele Institutionalisierung eines geschlechterdifferenzierten Nachwuchsförderungsansatzes, damit die Mentoring-Maßnahmen langfristig und nachhaltig erhalten bleiben.

Wie nun lässt sich das „Mentoring auf Zeit“ (Zitat einer der Peer-Gruppen), das im Peer Mentoring passiert, langfristig an Institutionen implementieren? Geplant war bei der Gründung des Projektes auch eine „neue Forschungskultur“. Hat diese sich erfüllt?

Die letzte Frage lässt sich anhand einiger Erfahrungen vorsichtig bejahen. Als Beispiel soll der Weg aufgezeichnet werden, den Peer Mentoring als fakultäres Nachwuchsförderungsinstrument über die Initiative einer Professorin machte. Im Verlaufe der Jahre, während denen Peer Mentoring existierte (und Publikationen dazu erstellt wurden, Peer-Gruppen sich zeigten), bewirkte die Präsenz von Peer-Mentoring bei einigen Professorinnen, Professoren eine positive Resonanz. In der Regel sind diese Beirätinnen und Beiräte von Peer-Gruppen und/oder haben eigene Erfahrung als Frau in der wissenschaftlichen Welt gesammelt und möchten junge Nachwuchskräfte ermuntern, weiterzumachen. Im Rahmen des Nachfolgeprojektes *peer mentoring* wurde im Herbst 2005 ein Anlass mit Beirätinnen und Beiräten und den Nachwuchsforschenden durchgeführt. Zur Veranstaltung gehörte auch ein Workshop rund um das Thema Implementierung mit den Beirätinnen und Beiräten, der von einer Professorin, die gleichzeitig Präsidentin der Gleichstellungskommission ist, geleitet wurde. Für Gruppenleiterinnen und Gruppenmitglieder wurde ebenfalls ein Workshop mit Fragenstellungen zur Implementierung beziehungsweise zu Gruppenprozessen veranstaltet. Die Peer-Gruppen präsentierten sich mit Postern und beteiligten sich an einer Podiumsdiskussion. Als Folge dieses Anlasses und aufgrund des Engagements einer Beirätin konnte in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät auf Einladung des Dekans eine Präsentation über „Neue Nachwuchsförderungsinstrumente für Frauen“ durchgeführt

werden, an der der Dekan fakultäre Finanzmittel für die Förderung von Peer-Gruppen in Aussicht stellte. Inhaltlich bestritten wurde die Präsentation von der Gleichstellungsbeauftragten mit einem Referat zu geschlechterdifferenzierter Nachwuchsförderung, der Projektleiterin mit Darlegungen zum Programm *peer mentoring* und der Präsentation einer Peer-Gruppe aus der Fakultät, die ihre Tätigkeit und ihren Nutzen an Peer Mentoring darstellte.

In Gesprächen mit dieser Beirätin wie auch – in der Folge – mit anderen Professorinnen und Professoren – wird die Eigeninitiative der Nachwuchsforschenden, selbst ein maßgeschneidertes Konzept für ihre Laufbahnförderung zu entwickeln, immer wieder hervorgehoben und stößt wegen des Bottom-up-Effektes bzw. des Momentes einer „Grass-Root-Bewegung“ auf positive Resonanz. Aus diesem Blickwinkel erscheint es, dass eine beabsichtigte neue Forschungskultur entstanden ist, die Initiativen und individuelle wie strukturelle Mehrwerte für die Beteiligten hervorbringt, die auf Nachachtung stoßen. Inwiefern diese vorläufige Einschätzung sich längerfristig auch aufgrund weiterer Erfahrungen in anderen Fakultäten bestätigt, wird noch abzuwarten sein. Ebenso wird noch zu verfolgen sein, ob und wie sich Initiativen für *peer mentoring* an den Fakultäten mit spezifischen Ausformungen und jeweils eigenen Zugangsweisen (z.B. Zielgruppe geschlechtsspezifisch oder nicht) herausbilden.

Die Entwicklung und Erprobung eines neuen Mentoringförderungsinstrumentes scheint insbesondere dann zu gelingen, wenn frühzeitig mögliche *stakeholder* einbezogen werden. Am Beispiel des *peer mentorings* waren dies von Anfang an Teile der Universitätsleitung, welche die Ausschreibung in einem Brief an die nachwuchsforschenden Frauen unterstützten, und die Gleichstellungskommission, die den Verlauf des *peer mentoring* kritisch begleitete und schliesslich die Trägerschaft übernahm. Von den Peer-Gruppen selbst erwünscht war die Selektion der Förderungsanträge durch Professorinnen und Professoren ihrer Fakultäten: auch diese erwiesen sich in der Folge nach einem erfolgreichen Jurierungsprozess als gegenüber Peer Mentoring positiv gestimmt und empfanden das Instrument nicht als Konkurrenz zu ihrer eigenen Nachwuchsförderung, sondern als Ergänzung und Bereicherung für die Forschung. Die Erlebnisse unterschiedlichster Forschungskulturen in den verschiedenen Disziplinen ist überdies für alle Beteiligten am Jurierungsprozess immer wieder bereichernd gewesen, da ein Gremium von Professorinnen und Professoren aus allen Fakultäten gemeinsam über alle Anträge abstimmt.

Die noch zu unternehmenden Schritte einer Implementierung hängen von der gezielten Schaffung von Anreizen ab, aber auch von der Initiative der einzelnen Beteiligten, weitere Schritte anzustoßen. In diesem Sinn erweist sich die konsequente Ausrichtung von *peer mentoring* an der Funktionsweise der Wissenschaft als aussichtsreiche Weichenstellung.

Um Schritte einer Implementierung angehen zu können, muss auch die Organisationsseite, die Kommunikationskultur und der Support eines Mentoringprojektes in sich

stimmig und konsistent organisiert sein.<sup>5</sup> Ein Mentoringprojekt braucht eine verbindliche Führung (Verantwortung für das Projekt, Bereitschaft, es flexibel an Bedürfnisse anzupassen, persönliche Glaubwürdigkeit), welche nicht nur das Organisatorische professionell erledigt, sondern die Kommunikation und das Marketing nach aussen übernimmt. Schriftliches Anschauungsmaterial, welches die Leistung darstellen soll, muss überdies auf die Rezipienten abgestimmt sein. Nebst der informativen Darstellung des Projektes nach aussen kommt der Einschätzung durch die Beteiligten selber ein sehr hoher Stellenwert zu.

Parallele Handlungsfelder einer Implementierung sind jedoch auch Akzente im Rahmen einer nationalen und internationalen Schwerpunktsetzung; nur wenn das Thema Gleichstellung und Nachwuchsförderung gesetzt wird, können die Massnahmen auch Aufnahme in die Universitätsstrukturen finden.

Ebenfalls bedeutsam wird die gezielte Sensibilisierung von Akteuren aus den Universitäten für die Anliegen von Frauen in der akademischen Laufbahn zu bleiben. Es braucht andauernden Einsatz, den Einsatz von „unten“ und die Bereitschaft von Professorinnen und Professoren, sich auf Experimente einzulassen.

**Publikationen** zu *peer mentoring* sind zu bestellen unter:  
[www.mentoring.unizh.ch/literatur](http://www.mentoring.unizh.ch/literatur) oder [mentoring@ufg.unizh.ch](mailto:mentoring@ufg.unizh.ch)

**Projektleitung und Kontakt:**

Dr. Ursula Meyerhofer, UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann,  
Voltastrasse 59, 8044 Zürich, [mentoring@ufg.unizh.ch](mailto:mentoring@ufg.unizh.ch), Tel. +41 44 634 29 97

**Website:**

[www.mentoring.unizh.ch](http://www.mentoring.unizh.ch)

---

<sup>5</sup> Von Bedeutung ist zusätzlich die Einbettung des Mentoring-Projektes: Ist das Umfeld offen, beweglich und agiert es innerhalb einer Universität? Gibt es Konkurrenzkonstellationen, die bremsen? Im Fall der MentoringWerkstatt und des *peer mentoring* erweist sich die Verankerung an der UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann als optimal, da die Ausrichtung des Wirkungsfeldes der Stelle und des Mentoringprojektes sich überschneiden im Ziel, innerhalb der Universität Reformakzente zu bewirken und sich überdies eine zeitliche Kongruenz in der Abfolge Erprobungs- und Konsolidierungsphase ergab.

## Impressum

CEWS

Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität

Poppelsdorfer Allee 15

53115 Bonn

Fon: ++49/+228/73 48 35

Fax: ++49/+228/73 48 40

mailto: cews-info@cews.uni-bonn.de

<http://www.cews.org>

Das CEWS gehört seit dem 01.01.2006 zum Informationszentrum Sozialwissenschaften in der GESIS, die Mitglied der Leibniz Gemeinschaft ist.

Redaktion: Jutta Dalhoff, Julia Strupp

Gestaltung:

[wogo.de/sign](http://wogo.de/sign), Dipl.-Des. Michaela Fehlker, Overath

Druck:

Warlich Druck Ahrweiler GmbH, Bad Neuenahr-Ahrweiler

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01 FP 0304 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Bonn, Mai 2006



Kompetenzzentrum

Frauen

in

Wissenschaft

und

Forschung

CEWS

Rheinische

Friedrich-Wilhelms-Universität

Bonn