

Recherche zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen und Unternehmen

Oktober 2005

**TU Wien
Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung
Argentinierstrasse 8/187
1040 Wien**

**Andrea Birbaumer
Michaela Gindl
Günter Hefler**

Inhaltsangabe

Inhaltsangabe	2
1. Einleitung	3
2. Funktionsmodell	6
3. Ausgewählte Mentoringprogramme (Best Practice)	12
3.1. Mentoringprogramme von Plattformen und Netzwerken.....	13
Jobmentoring	13
Mentoring Plattform Tirol	14
Ada-Lovelace-Projekt – Mentorinnen-Netzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik....	15
MentorNet – The E-Mentoring Network for Diversity in Engineering and Science	16
3.2. Mentoringprogramme an Universitäten.....	17
3.2.1. Förderung der wissenschaftlichen Karriere an Universitäten.....	19
Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Wien (mu:v – mentoring university of vienna).....	19
plan m – Mentoring für Natur- und Technik-Wissenschaftlerinnen 2005-2006	21
WiN KL – Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen der TU Kaiserslautern	22
3.2.2. Förderung einer Karriere von Absolventinnen (technischer Studienrichtungen) in einem Unternehmen.....	23
WIN – Women into Industry. Ein gemeinsames Projekt von Universität Basel und Novartis.....	23
Mentoringprogramm der Universität und Fachhochschule Konstanz – Frauen im Tandem zum Erfolg	24
ELISA – Elitenförderung Sachsen. Frauen in Naturwissenschaften, Technik und Medizin	25
3.3. Mentoringprogramme in Unternehmen	26
Bosch Mentoring Programm	27
Mentoring bei Volkswagen.....	28
BfC Cross Mentoring Kärnten	30
Crossmentoring Lufthansa, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Telekom AG.....	30
4. Bewertung der Mentoringprogramme	32
Anhang	39
Literaturverzeichnis.....	39
Kontakt	40

1. Einleitung

Mentoring bedeutet in der Regel eine Förderbeziehung zwischen einer erst in Ansätzen „etablierten“ Person und einer „etablierteren“ Person. Diese sehr allgemeine Begriffsbestimmung ist notwendig, um die sehr große Bandbreite unterschiedlicher Mentoringkonzepte erfassen zu können.

Der Bogen spannt sich von

- Mentoring-Modellen *zwischen Personen in einer Ausbildung* (SchülerInnen als Mentees und StudentInnen als MentorInnen) über
- Mentoring *zwischen Personen in Ausbildung und an einem Arbeitsplatz etablierten Personen* (StudentInnen und WissenschaftlerInnen bzw. Personen in einem Unternehmen) zu
- Mentoring *zwischen Personen, die an einem Arbeitsplatz nicht oder einer erst in Ansätzen etabliert sind, und etablierten Personen.*

Mentoring ist eine alte und bewährte Methode der Wissensvermittlung. Zur Frauenförderung wird es verstärkt seit den 1990er Jahren eingesetzt. In Österreich fallen in den selben Zeitraum die ersten Experimente, Mentoring als Frauenförderungsinstrument einzusetzen. Im angloamerikanischen Raum gehört Mentoring hingegen schon lange in der Ausbildung von jungen Führungskräften dazu, sich als MentorIn zu betätigen.¹ Allgemein hat sich die Bedeutung von Mentoring in den letzten 10 Jahren deutlich vergrößert.

Der Fokus der vorliegenden Recherche liegt auf Mentoring von Frauen im Bereich Technik. Es gibt international eine sehr große Anzahl und Vielfalt von Mentoringprogrammen für Frauen im Bereich Technik, sie finden sich sowohl im Bereich der Ausbildung (z.B. an Schulen und Hochschulen) als auch innerhalb von Unternehmen.

Im Wissenschaftsbereich adressieren zahlreiche Initiativen die Problematik der geschlechtsspezifischen Segregation nach Disziplinen. Mentoring im Wissenschaftsbereich setzt sich meist zum Ziel, den Zugang von Frauen zu technischen Studien sowie ihren Verbleib in diesen Disziplinen, entweder in Form einer wissenschaftlichen Karriere oder durch den Einstieg in ein technisches Tätigkeitsfeld in einem Unternehmen, zu fördern.

Auch Unternehmen entscheiden sich vermehrt dafür, durch Mentoring Frauen zu einem Studium im technischen Bereich zu motivieren und die Karriere von Frauen in technischen Aufgabenfeldern innerhalb der Unternehmen durch Mentoringangebote gezielt zu unterstützen. In diesen Fällen handelt es sich entweder um Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen, zwischen Unternehmen oder um unternehmensinterne Strategien.

¹ Siehe <http://www.ceiberweiber.at/2004/jobmentoring/mentoring.htm>

Die vorliegende Recherche geht davon aus,

- dass es eine Vielzahl von unterschiedlichen Verständnissen davon gibt, was Mentoring ist,
- dass es dementsprechend zahlreiche unterschiedliche Formen und Umsetzungen von Mentoring gibt und
- dass die Einschätzungen, welchen Beitrag der Mentoring-Ansatz für mehr Geschlechtergerechtigkeit in technischen Berufen bringen kann, ebenfalls eine große Bandbreite aufweisen.

Daher wurde die Recherche sehr breit angelegt und dokumentiert Programme in folgenden Kategorien:

- (a) Mentoringprogramme für Frauen in Technik allgemein,
- (b) Formen, wie der Übergang von Absolventinnen technischer Studienrichtungen in ein ihrer Ausbildung adäquates Beschäftigungsverhältnis begleitet wird und
- (c) Mentoringprogramme von Unternehmen, die Absolventinnen technischer Studienrichtungen beschäftigen.

Der Schwerpunkt der Recherche liegt aber auf Initiativen, Programmen und Konzepten zum Thema „Mentoring von Absolventinnen technischer Studienrichtungen und Unternehmen“. Es wurde international, schwerpunktmäßig jedoch im deutschsprachigen Raum recherchiert. Mentoring im deutschsprachigen Raum wurde deshalb bevorzugt, weil es am ehesten vergleichbar mit der österreichischen Situation ist und damit auch gute Hinweise für etwaige Zukunftsprojekte in Österreich gibt. Zudem sind viele Initiativen im deutschsprachigen Raum sehr gut dokumentiert. Die Recherche enthält aber sehr wohl auch einige nicht-deutschsprachige Beispiele.

In einem ersten Schritt wurden 65 existierende Mentoringprogramme in den drei oben genannten Bereichen recherchiert, in einem Access-Datenblatt dokumentiert und als Word Dokument aufbereitet (siehe: Recherche zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen – Ergebnisdarstellung).

Diese Datenblätter enthalten Informationen zu

- Name der Initiative
- Homepage
- Sein Technikerinnen die Zielgruppe (In Ausnahmefällen wurden besonders relevant und interessant erscheinende Programme aufgenommen, auch wenn sie sich nicht an die Zielgruppe „Technikerinnen“ richten)
- Universitäres Programm oder Mentoring in einem Unternehmen
- Ort und Adresse
- Genaue Definition der Zielgruppe
- Beginn/Ende der Initiative
- Budget/GeldgeberInnen (Nur in wenigen Fällen veröffentlicht)
- Zielsetzung

- Organisationsform
- Rollendefinitionen (Wie ist die Rolle der Mentee bzw. des/der MentorIn definiert)
- Evaluation/Evaluationsergebnisse (Gibt es eine Evaluation und zu welchen Ergebnisse ist sie gekommen – so sie recherchiert werden konnten)
- Kontaktperson

In einem zweiten Schritt wurde der Frage nachgegangen, mit welchen Anforderungen und Aufgaben Individuen in technischen Berufsfeldern im Zuge ihres Professionalisierungsprozess konfrontiert sind. Mentoringprogramme können dadurch beschrieben werden, welche Ansätze sie entwickeln, diese Aufgaben zu unterstützen bzw. welche Aufgaben durch die Programme unterstützt werden und welche nicht. Diese Beschreibung liefert damit ein Funktionsmodell der Mentoringprogramme. Dieses Funktionsmodell liefert die Basis für eine Bewertung des Erfolgs der Programme (siehe Kapitel 2: Funktionsmodell).

In einem dritten Schritt wurden Programme, die als besonders erfolgreich eingeschätzt werden, ausführlich beschrieben (siehe Kapitel 3: Ausgewählte Mentoringprogramme).

Abschließend wurden diese „Best-Practice-Beispiele“ danach untersucht, inwieweit sie den im Funktionsmodell formulierten Kriterien gerecht werden (siehe Kapitel 4: Bewertung der Mentoringprogramme).

2. Funktionsmodell

Der Erfolg von Mentoringmodellen ist davon abhängig, ob es ihnen gelingt, die von ihnen geförderten Personen in den für die berufliche Integration und Karriereentwicklung maßgeblichen Aufgabenbereichen zu unterstützen. Die Funktion eines Mentoringprogramms lässt sich dadurch beschreiben, wie es jene Aufgaben, die Individuen in jedem Fall in ihrem Professionalisierungsprozess zu bewältigen haben, unterstützt.

Im folgenden sind Anforderungen und Aufgaben angeführt, mit denen Individuen im Bereich „Technik“ im Zuge ihres Professionalisierungsprozess konfrontiert sind. Mentoringprogramme können mithilfe des Funktionsmodells systematisch beschrieben werden, in dem angegeben wird, bei welchen Aufgaben sie die TeilnehmerInnen unterstützen. Die Wirkungen der Programme hängen wesentlich davon ab, welche der folgenden Aufgaben durch das Programm berücksichtigt und unterstützt werden.

(1) Fachliche Expertise

Für Karrieren im technischen Bereich ist die erworbene Fachkompetenz und die Fähigkeit, sich in der *community of practice*² der jeweiligen Fachdisziplinen bzw. Berufsgruppen kompetent bewegen zu können, grundlegend. Die fachliche Kompetenz wird in der Regel im Verlauf des Fachstudiums, sowie berufsgleitend vermittelt (zum einen über laufende Weiterbildung, zum anderen über die Arbeit selbst).

Mentoringprogramme sollen zwar nicht vorrangig die fachliche Expertise für sich stärken, aber in ihren Angeboten an bestehende fachliche Kompetenzen anschließen und von diesen aus neue Kompetenzfelder erschließen. Wann immer ein Mentoringprogramm nicht die fachliche Expertise der Mentees nutzen und daran anknüpfen kann, erfüllt es einen zentralen Aspekt der Anforderungen, die an eine Technikerin gestellt sind, nicht, nämlich professionell in einem Feld zu agieren, in dem die technische Kompetenz die zentrale Referenz ausmacht. Es macht keinen Sinn, beispielsweise allgemeine Prozesskompetenzen zu vermitteln, ohne den Zusammenhang zu technischen Arbeitsbereichen und den dort üblichen Bedingungen herzustellen (Anschluss an die „Communities of Practice“). Werden Mentorings ohne Berücksichtigung der für Technikerinnen maßgeblichen Arbeitsbereiche und deren spezifischen Bedingungen geplant, dann bleibt die „Übersetzungsleistung“ zu den Erfordernissen der Arbeit in einem Berufsfeld wieder den Individuen überlassen.

Erfüllt werden kann diese Voraussetzung insbesondere durch die Einbeziehung von ProfessionalistInnen in die Angebote der Programme, die selbst über langjährige Berufserfahrung im technischen Bereich und im Idealfall auch über eine technische Ausbildung erfüllen (einschlägige MentorInnen oder TrainerInnen). Bei der Gestaltung etwaiger Rahmenangebote (z.B. Projektmanagement) gilt es Beispiele aus technischen Bereichen einzubeziehen. Typische Schwierigkeiten, die sich aus Eigenschaften technischer *Communities*

² Zum Konzept vgl. die Übersicht in Markowitsch (2001).

of *Practices* ergeben – z.B. die Überschätzung von technischen Aufgaben bei starker Unterschätzung der sozialen Beziehungen in Arbeitsteams³ – sollten unbedingt berücksichtigt werden.

(2) Prozesskompetenz

Prozesskompetenz⁴ ist die Fähigkeit, in sozialen Prozessen eine Rolle erfüllen zu können (= soziale Kompetenz), diese Rolle bewusst zu gestalten und insgesamt soziale Prozesse gezielt planen und steuern zu können. Prozesskompetenz setzt Wissen um Eigenschaften sozialer Prozesse voraus und baut auf einer selbstreflexiven Verarbeitung von Erfahrungslernen auf. Es umfasst insbesondere die Fähigkeit, situativ in der Gestaltung sozialer Prozesse zu erkennen, ob und welche weiteren Handlungen notwendig sind, um zu einem gewünschten Ergebnis zu kommen und welche Handlungen nicht gesetzt werden sollen, um eine Störung des sozialen Prozesses zu vermeiden. Es bedeutet, sich in unterschiedlichen Kontexten zu orientieren und darauf aufbauend gezielte Handlungen zu setzen und eigene Interessen umzusetzen.

Zu Prozesskompetenz gehören die Fähigkeiten,

- auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. unternehmensintern, gegenüber AuftraggeberInnen, usw.), in unterschiedlichen Formen (z.B. E-Mail, telefonisch, öffentliche Präsentation, usw.) und in unterschiedlichen Graden der Verbindlichkeit professionell zu kommunizieren (Kommunikationskompetenz),
- in Teams zu arbeiten (bewusst eine Funktion übernehmen) und Teams zu leiten (Teamkompetenz),
- Projekte zu konzipieren und zu planen, zu leiten und erfolgreich abzuschließen (Projektmanagement) und
- erfolgreich Verhandlungen zu führen (eigene Interessen bestimmen, Spielräume abstecken, Risiken einschätzen, usw.).

Prozesskompetenzen sind im deutschsprachigen Raum bislang nur im Ausnahmefall expliziter Teil universitärer Ausbildung. Ein Teil der Basisprozesskompetenz wird über die übliche Organisation des Studienbetriebs informell vermittelt (z.B. Teamarbeit in Seminaren oder technischen Projekten usw.). Gerade in technischen Studien bestehen – im Vergleich z.B. zu kultur- und sozialwissenschaftlichen Fächern, wo z.B. das Präsentieren eigener Arbeiten häufiger als in technischen Studien erfolgt – weniger Möglichkeiten, Prozesskompetenzen „en passant“ zu vermitteln. Für TechnikerInnen sind deshalb prozessorientierte Angebote in der Regel besonders wertvoll.

³ Vgl. DeMarco Tom (1997): *The Deadline – A Novel about Project Management*. New York.

⁴ Das hier verwendete weite Konzept von Prozesskompetenz schließt an das von Edgar H. Schein begründete Verständnis an. Vgl. Schein (1985), Schein (2000),

(3) Social Networking

Der Aufbau und die Pflege professioneller Netzwerke ist ein Grunderfordernis professioneller Berufstätigkeit. Über professionelle Netzwerke werden Informationen ausgetauscht. Neben professionsspezifischen Informationen (z.B. Verbreitung der „Erstnachricht“ über Innovationen, Abschätzung von Markttrends, Berichte über neue Aufgabenfelder, Bewertung von Lieferanten und Kunden, usw.) werden über soziale Netzwerke insbesondere *Job Opportunities* kommuniziert.

Mentoringprogramme sollen Mentees in ihrer Networking-Kompetenz unterstützen, und zwar in Form einer individuellen Prozesskompetenz („wissen, was angemessen ist“) und im konkreten Erweitern von sozialen Netzwerken.

Unterschiedliche Aufgaben erfordern allerdings unterschiedlich gestaltete Netzwerke:

- Für den *Informationsaustausch* sind offene, möglichst stark diversifizierte Netzwerke erforderlich: Ziel ist mit einer großen Zahl unterschiedlicher Personen, die selbst mit unterschiedlichen „Teiluniversen“ im Kontakt sind, verbunden zu sein „hinreichend gut“ verbunden zu sein (also sogenannte *WeakTies*⁵ zu unterhalten). Diese Personen sollen wiederum aus möglichst unterschiedlichen Bereichen stammen und selbst gut vernetzt sein, damit sich eine möglichst große Zahl an indirekten Beziehungen ergibt. Für die Information über Karriereperspektiven und die professionelle Arbeit sind diese offenen, diversifizierten Netzwerke entscheidend.
- Für persönliche Unterstützung (z.B. Beratung bei schwierigen Entscheidungen, Motivation, Beistand und Außenperspektive bei professionellen Konflikten, usw.) sind enge Netzwerke mit Peers mit einem ähnlichen beruflichen Hintergrund und/oder einer starken persönlichen Vertrautheit notwendig. Mit diesen Peers werden enge Beziehungen mit hohem hohem Verpflichtungscharakter (*Strong Ties*) unterhalten. Für die individuelle Bewältigung von Karriereaufgaben vor Ort sind diese engen Kernnetzwerke entscheidend.

Mentoringprogramme sollen sowohl den Aufbau offener Netzwerke als auch den Aufbau von Kernnetzwerken unter Peers fördern. Dazu bedarf es jeweils unterschiedlicher, gezielt gestalteter Angebote.

⁵ Vgl. die bahnbrechende Studie von Granovetter (1975/1995), die zeigen konnte, dass die für die Karriereentwicklung entscheidenden Informationen über *Job Opportunities* gerade nicht von Personen kommen, mit denen eine enge Beziehung (*Strong Ties*) unterhalten werden (z.B. Familienmitglieder, enge FreundInnen, ArbeitskollegInnen), sondern von Personen, mit denen nur ein loser Kontakt (*Weak Ties*) besteht (z.B. ehemalige Schul- und StudienkollegInnen, Urlaubsbekanntschaften, Mitglieder in den persönlich frequentierten Vereinen usw.). Kernunterscheidung zwischen *StrongTies* und *Weak Ties* ist die Kontaktfrequenz. Während *Strong Ties* in der Regel eine regelmäßige Kommunikation und hohe wechselseitige Verpflichtungen voraussetzen, reichen bei *Weak Ties* oftmals Kontakte in mehrjährigem Abstand (z.B. bei „Maturafesten“) aus, um ihre Funktion zu behalten. Eine Person kann aufgrund der hohen sozialen Verpflichtungen, die mit engen Beziehungen einhergehen nur eine eng begrenzte Zahl von *Strong Ties* aufweisen, allerdings eine sehr hohe Zahl an *Weak Ties*. Weiters weisen die *Strong Ties* einer Person in der Regel untereinander enge Beziehungen auf und sind einander im Hinblick auf ihre Position im sozialen Raum ähnlich. Kernnetzwerke weisen damit meist eine sehr geringe Diversivität auf: Die „engsten FreundInnen“ bewohnen zumeist dasselbe soziale Universum. Vgl. Lin (2002) und Katzmaier (www.fas.at).

Eine MentorInnenbeziehung ist in der Regel eine „starke Beziehung“ auf Zeit. Erfolgt diese außerhalb eines Arbeitsverhältnisses, dann ist von dieser sozialen Beziehung selbst – außerhalb stark paternalen Systeme⁶ – keine unmittelbare Wirkung auf den Berufseintritt zu erwarten.

(4) Opportunity Management

Mentoringprogramme sind auch danach zu bewerten, inwieweit sie die Teilnehmerinnen dabei unterstützen, auf ihre Karrieremöglichkeiten zu achten und sich aktiv mit diesen auseinanderzusetzen, um diese nutzen zu können. Typische Aufgaben liegen dabei auf zwei Ebenen:

- Optionen erkennen (z.B. Ist eine angebotene Stelle für mich interessant? Wie ist das Anforderungsprofil zu bewerten? Welche Chancen habe ich dabei?)
- Die eigenen Wünsche und Spielräume Bewusstmachen (z.B. Wie verpflichtet fühle ich mich meinem derzeitigen Arbeitgeber? Kann ich mir eine Position zutrauen? Wage ich zu fordern, dass bei der Gestaltung auf meine persönlichen Umstände Rücksicht genommen wird?)

Mit „Opportunity Management“ ist eine aktive, bewusste, kontinuierliche Gestaltung der eigenen Karriereoptionen gemeint, eine regelmäßige Überprüfung des Status Quo, die entweder den eigengeschlagenen Weg bestätigt oder neue Entwicklungswünsche formuliert.

Wie Personen ihre Möglichkeiten, Karriereoptionen wahrzunehmen, sehen, hängt stark von der Sozialisation (klassenfraktionspezifischer Habitus), von der individuellen Persönlichkeit und von genderspezifischen Aspekten ab.

Opportunity Management ist nicht auf einen Zeitpunkt (z.B. auf den beruflichen Ersteintritt) bezogen, sondern es geht dabei um einen kontinuierlichen Prozess, der auch persönliches Wachstum voraussetzt. Es gilt in angemessenen Zeiträumen die Frage „*Who am I and what is my job?*“ zu beantworten. Mentoringprogramme sollen diesen Prozess durch Wissens- und Reflexionsangebote unterstützen.

(5) Organizational Literacy

Die gesetzlich vorgegebenen Karrierestationen innerhalb einer Universität oder Arbeitsplatzbeschreibungen innerhalb eines Unternehmens sind manifeste Bestandteile einer Karriere. Um „Karriere zu machen“, reicht aber die Erfüllung bestimmter vorgegebener Leistungsanforderungen nicht. Leistungsanforderungen bestehen meist aus formalen Anforderungen und – oftmals stärker wirksamen – informellen Anforderungen. Darüber hinaus erfolgt Kommunikation in professionellen Kontexten in formeller, insbesondere aber informeller Weise. Hinreichend in informelle Kommunikation eingebunden zu sein, ist für die professionelle Entwicklung unbedingt notwendig. Gerade bei informellen

⁶ Im universitären Feld war lange Zeit die Funktion der Förderung (Mentoring) und die Entscheidung über die Weiterbeschäftigung (Kooptation) in einer Person verschränkt: Dem weggehend unabhängig agierenden Universitätsprofessor. Nur unter diesen Voraussetzungen stimmt die Gleichung, dass von einer engen Beziehung zum „Mentor“ die Karrierechancen unmittelbar abhängig waren. Wer in Gunst des Mentors unterlag, hat die „einzige“ Chance des Karrierezugangs kennt damit verloren haben.

Kommunikationskulturen bestehen aber subtile Mechanismen der Abschottung von Männergruppen und des Ausschlusses von Frauen.

Die nur informell vermittelte Kultur des eigenen Unternehmens/der eigenen Institution „lesen“ zu können, zählt damit zu den notwendigen Kompetenzen in jeder professionellen Laufbahn.

Mentoringprogramme müssen diese *Organizational Literacy* auf drei Ebenen unterstützen:

- Mentees müssen Instrumente zur Verfügung gestellt werden, sich die informellen Strukturen bewusst zu machen und nachvollziehen zu können.
- Mentees müssen sich ihrer Handlungsmöglichkeiten innerhalb der informellen Strukturen bewusst werden und diese für sich gezielt einsetzen lernen.
- Mentees müssen sich aktiv mit der doppelten Qualität der sozialen Beziehungen auseinandersetzen, die sie innerhalb der Institution unterhalten: Die Beziehungen zu KollegInnen sind stets gleichzeitig potentielle Kooperationsbeziehungen (Worin liegt der gemeinsame Vorteil der Kooperation?) und potentielle Konkurrenzbeziehungen (Wie wird die Verteilung von Vor- und Nachteilen geregelt? Wer erhält welchen Teil von Erfolgen und Misserfolgen zugerechnet? Wer steht in einer direkten Konkurrenzbeziehung in einer Karriereentscheidung?). Neben dem Sondieren der eigenen Handlungsmöglichkeiten gilt es, das Verhalten der KollegInnen richtig einschätzen zu können und mögliche Reaktionsformen zu kennen.

Organization Literacy kann „im Trockenen“ – vor dem Eintritt in eine konkrete Arbeitssituation⁷ - nur ansatzweise geschult werden: Wichtig ist, TeilnehmerInnen beim konkreten „Lesen lernen“ ihrer aktuellen Organisation zu unterstützen und dabei die Möglichkeit, aus der Situation anderer TeilnehmerInnen zu lernen, nutzbar zu machen. Unterstützende BeraterInnen müssen über sehr gute Kenntnisse der Spezifika der jeweiligen Organisationstypen (Universität, Unternehmen etc.) verfügen.

(6) Work-Life-Balance

Die Aufgabenbereiche von hochqualifizierten Professionells sind in der Regel so gestaltet, dass die Aufgabenstellungen immer eine Intensivierung und Verlängerung der individuell eingebrachten Ressourcen gerechtfertigt erscheinen lassen („Alles lässt sich noch besser machen“). Durch die Arbeitsorganisation ist die Arbeitszeit und Arbeitsintensität in der Regel nur lose begrenzt: Professionells müssen in der Regel selbst für sich mitentscheiden, wie hoch die von ihnen erbrachten individuellen Einsätze sind und wie sie die Beziehung zwischen ihrer professionellen Existenz und ihrer allgemeinen Existenz gestalten wollen. Institutionen erwarten, dass die MitarbeiterInnen mitteilen, ob die übertragenen

⁷ Studierende, denen die Erfahrung des Arbeitens in einer Institution völlig fehlt, haben das Problem, stärker mit ihren Projektionen auf die Arbeitswelt als mit konkreten Aufgaben, die sich innerhalb dieser Institutionen stellen, konfrontiert zu sein. Diese Projektionen können zwar – im Sinn eines Abbaus von Berührungängsten – bearbeitet werden, dies führt aber noch nicht zu einem erhöhten Verständnis für jene Aufgaben, die aus der Distanz wenig wichtig, im konkreten Erleben aber entscheidend sein können (z.B. die Einhaltung von Kommunikationswegen usw.).

Aufgaben noch bewältigbar sind oder nicht; die Institution reduziert so lange nicht die Aufgaben, so lange das von den MitarbeiterInnen nicht begründet eingefordert wird.

Mentoringprogramme müssen ihre Teilnehmerinnen auf die Aufgabe vorbereiten, für das eigene Wohlbefinden und die bewusste Gestaltung der Work-Life-Balance Sorge zu tragen. Das muss einerseits durch die Vermittlung eines Problembewusstseins (z.B. typische Verläufe bei Burn-Out) und die Bereitstellung von Instrumenten (z.B. individuelle Kapazitätsplanung, Vorbereitung auf MitarbeiterInnengespräche zur Ressourcensteuerung) geschehen. Andererseits braucht es eine reflexive Auseinandersetzung mit dem eigenen Erleben und Selbstpraktiken (Wie gehe ich mit Überlastung um? Was empfinde ich als zumutbar? Wie rationalisiere ich häufige Phasen der Überforderung? Empfinde ich Scham, wenn ich meine Überlastung thematisiere? usw.).

Abbildung 1: Aufgabenbereiche, die Mentoringprogramme unterstützen sollen (Funktionsmodell von Programmen)



Quelle: Eigene Darstellung

3. Ausgewählte Mentoringprogramme (Best Practice)

Die Recherche zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen umfasst 65 dokumentierte Mentoringprogramme (siehe: Recherche zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen – Ergebnisdarstellung). Diese Mentoringprogramme sind nach folgenden Gesichtspunkten zu unterscheiden:

- (1) nach der Institution, die Mentoring anbietet (Universität, Unternehmen, Plattform, etc.)
- (2) nach der Zielgruppe (Schülerinnen, Studentinnen, Absolventinnen)
- (3) nach dem Status des/der MentorIn (Peers oder Personen aus einer höheren Hierarchiestufe)
- (4) nach der Form der Mentoringbeziehung (Face-to-Face, Gruppenmentoring, e-Mentoring, etc.)
- (5) nach der Organisationsform (Rahmenprogramm, Mentoringvertrag, Laufzeit, etc.)

Die vorliegenden Rechercheergebnisse für Mentoringprogramme für Frauen im Bereich Technik wurden nach der Institution, die Mentoring anbietet, gegliedert:

- Mentoringprogramme von Plattformen und Netzwerken, d.h. Programme und Initiativen, die nicht in einer potentiell arbeitgebenden Institution (Universität oder Unternehmen) verankert sind, sondern von Plattformen, Dachorganisationen, Netzwerken, etc. angeboten werden,
- Mentoringprogramme an Universitäten, d.h. Programme, die Studentinnen und Absolventinnen technischer Studienrichtungen beim Übergang in ein ihrer Ausbildung adäquates Beschäftigungsverhältnis unterstützen wollen (entweder universitäre Karriere oder Karriere in einem Unternehmen) und
- Mentoringprogramme von Unternehmen, die Absolventinnen technischer Studienrichtungen beschäftigen.

Für alle drei Kategorien werden ausgewählte erfolgreiche Mentoringprogramme („Best Practices“) hinsichtlich ihrer Zielsetzungen, ihrer Organisationsform und ihrer Inhalte sowie ihrer Finanzierung und der zur Verfügung stehenden Ressourcen (soweit bekannt) beschrieben. Bei den gewählten Programmen handelt es sich nicht immer um Initiativen, die sich an Absolventinnen technischer Studienrichtungen richten – es wurden auch Mentoringprogramme gewählt, die für breitere Zielgruppen (andere Disziplinen, Studentinnen oder Schülerinnen) offen stehen, die aber aufgrund ihres Aufbaus bzw. ihrer Inhalte als besonders interessante Modelle eingestuft werden. Schwerpunkt der Auswahl war, einen guten Überblick über die Vielzahl unterschiedlicher erfolgreicher Mentoringprogramme zu geben.

Alle Angaben und Beschreibungen der Programme in den folgenden drei Kapiteln und Unterkapiteln stammen von den jeweils zu Beginn zitierten homepages.

3.1. Mentoringprogramme von Plattformen und Netzwerken

In den unten beschriebenen Beispielen wird Mentoring von Plattformen, Netzwerken, Dachorganisationen, etc. angeboten. Im Unterschied zu einem „klassischen“ Mentoring, bei dem innerhalb einer Institution (potentielle) Arbeitnehmerinnen mit arrivierten Personen eine Förderbeziehung eingehen, übernehmen die hier vorgestellten Initiativen die Vermittlung an MentorInnen bzw. bieten Weiterbildung und Coaching an. Konkret wenden sich in der Regel Personen, die eine Mentee sein wollen, an diese Organisation und bekommen

- (a) einen/eine MentorIn vermittelt und erhalten
- (b) Weiterbildung und Unterstützung in Hinblick auf karriererelevante Qualifikationen bzw. Karrierevoraussetzungen an.

Diese Initiativen bieten primär einen begleiteten Einblick in für die Mentees interessante Arbeitsfelder.

Jobmentoring

<http://www.ceiberweiber.at/2004/jobmentoring/mentoring.htm>

Jobmentoring wurde im so genannten Ziel-2-Gebiet⁸ in einem Pilotprojekt getestet. Die Teilnehmerinnen erhielten Einblick in ein Berufsfeld ihrer Wahl, Kontakte für die berufliche Weiterentwicklung und Anregungen zur persönlichen Weiterbildung. Im Jobmentoring Programm werden die Teilnehmerinnen als „Mentees“ mit dem Weiterbildungsinstrument Mentoring vertraut gemacht und an MentorInnen vermittelt. Frauen und Mädchen lernen durch Jobmentoring Berufe besser kennen, holen sich Tipps für den Einstieg am Arbeitsmarkt von erfahrenen MentorInnen und bilden sich gezielt weiter. Interessierte melden sich mit dem Ausfüllen eines „Profils“ bei einer Koordinationsstelle (Arbeitsmarktservice, WAFF oder andere Einrichtungen) an, werden in das Programm aufgenommen und benachrichtigt, sobald ein/e MentorIn gefunden wird. In einem kurzen Informationsseminar wird Mentoring ausführlich dargestellt, Details besprochen und Fragen beantwortet.

Aufbauend auf einen persönlichen Mentoring-Bildungs-Plan werden dann mit dem/der MentorIn monatliche Gespräche geführt und begleitend Weiterbildungen besucht – entweder begleitet das Mentoring eine bestehende Ausbildung oder es werden individuell Seminare zusammengestellt. Ein monatlicher oder vierteljährlicher „Stammtisch“ dient den Mentees für den regelmäßigen Austausch mit anderen Mentees. Im Idealfall gibt es dann auch eine Abschlussveranstaltung für den gemeinsamen Rückblick und den Neubeginn mit neuen Kompetenzen.

⁸ Mithilfe von EU-Mitteln und öffentlichen nationalen Mitteln soll ein unterdurchschnittlich entwickeltes städtisches Gebiet im Rahmen von Ziel 2 aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) an die ausstattungsmäßige, wirtschaftliche und soziale Situation der Gesamtstadt herangeführt werden. Europaweite Informationen zu Ziel 2 Aktivitäten erhalten Sie auch auf den Seiten der Europäischen Kommission.

Um bei einem Jobmentoring mitzumachen, muss die Interessierte die Voraussetzungen in einem von der EU definierten Gebiet im 2. oder 20. Bezirk wohnen oder arbeiten (Ziel-2-Gebiet).

Die Mentee muss bereit sein sich zu engagieren, nachfragen können, aktiv werden und sich über ihre eigenen Ziele klar sein, ihre Vorstellungen und Erwartungen. MentorInnen hingegen sollen beruflich bereits erfolgreich sein. Sie müssen bereit sein, ihre beruflichen Erfahrungen weiter zu geben und sich gesprächsbereit zeigen gegenüber der Mentee, auf sie eingehen können und offen sein für alle Fragen, die in der Berufsentscheidung und Ausbildungsplanung auftauchen.

Das Jobmentoring Programm 2004 wurde durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds und dem Wiener ArbeitnehmerInnen Fonds gefördert

Mentoring Plattform Tirol

<http://www.mentoring-plattform.at/>

Die Mentoring Plattform Tirol versteht Mentoring als ein individuelles Betreuungssystem, ein Modell der Wissensvermittlung erfahrener Führungskräfte an talentierte Nachwuchskräfte und als eine Unterstützung von Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen. Je nach Anforderung begleitet die Mentoring Plattform Einzelmentoring, Gruppenmentoring und Besuchsmentoring.

Einzelmentoring: In einem Anmeldeprofil vermittelt die Mentee ihre berufliche Ausgangssituation, das bildet die Grundlage für die Vermittlung an einen/eine MentorIn. Die Mentoring Plattform Tirol nimmt dann Kontakt mit einem/einer MentorIn auf, bei Zustimmung des/der MentorIn wird der Mentee die entsprechende Kontaktadresse mitgeteilt. Sofort nach Erhalt des Vermittlungsblattes kann die Mentee den Kontakt persönlich herstellen und ein erstes Treffen vereinbaren. Bei diesem Treffen schließen MentorIn und Mentee eine Vereinbarung über die Vorgehensweise in der Mentorschaft und formulieren bereits konkrete Ziele. Dazu liegt ein Formblatt für die Vereinbarung vor, die festhält, wie oft, wann und wie regelmäßig sich Mentorin und Mentee treffen, ob es neben den vereinbarten Gesprächen Möglichkeit zur Begleitung bei Veranstaltungen oder Sitzungen geben wird, etc. Eine Kopie der Vereinbarung geht an die Mentoring Plattform. Die Dauer der Mentoringbeziehung beträgt 6 Monate. Inhaltlich orientiert es sich an den Bedürfnissen der Mentee, organisatorisch an den Möglichkeiten der Mentorin bzw. des Mentors. Der Aufwand für MentorInnen soll dabei möglichst gering gehalten werden. Zum Abschluss erhalten die Mentees einen Fragebogen zur Rückmeldung.

Mitglieder der Mentoring Plattform können am Mentoring Programm Tirol kostenlos teilnehmen. Für Nicht-Mitglieder beträgt der Kostenbeitrag zur Teilnahme € 85,-

Gruppenmentoring: Die Form des Gruppenmentorings wird eingesetzt, um mehreren Mentees Einsichten über die Erfolgskriterien beruflich erfahrener Frauen oder Männer zu ermöglichen. Die Mentees bereiten sich mit einem Fragenkatalog (wird von der Mentoring Plattform zur Verfügung gestellt) vor. Die Mentorin bzw. der Mentor nimmt zu den einzelnen Fragen der Mentees Stellung und es wird darüber diskutiert. Ein

Gruppenmentoring-Gespräch dauert ca. 2 Stunden. Meist geht ihm ein Vorgespräch mit der Koordinationsstelle voran, wo das Themenfeld eingegrenzt wird, damit sich die Mentorin bzw. der Mentor gezielter vorbereiten kann. Der Termin für das Gespräch wird von den Mentees vorgeschlagen, von der Koordinationsstelle vermittelt und von der Mentorin/dem Mentor bestätigt. Für die Mentee ist das Gruppenmentoring mit weniger Zeit verbunden als Einzelmentoring-Gespräche, allerdings muss der vereinbarte Termin strikt eingehalten werden und auch Vorbereitungszeit für die Fragen eingeplant werden. Am Ende des Gruppenmentoring reflektieren die Mentees gemeinsam, moderiert von der Koordinatorin, und halten in Form einer Evaluierung die wichtigsten Themen und Einsichten fest.

Besuchsmentoring: Die Form des Besuchsmentoring wurde von der Mentoring Plattform entwickelt, um der Mentee Einblick in den beruflichen Alltag einer erfolgreichen Frau bzw. ihren Aufgabenbereich oder Beruf zu ermöglichen. Zentrale Elemente: Umfassende Vorbereitung, gezielter Einblick am Besuchstag und abschließende Reflexion. Die Mentee bereitet sich mit einem Fragenkatalog (wird von der Mentoring Plattform zur Verfügung gestellt) umfassend auf den Besuchstag vor. Am Besuchstag selbst erhält die Mentee von der Mentorin die Möglichkeit zur Begleitung. Die Mentee soll dabei eine realistische Vorstellung der Arbeit der Mentorin bekommen. Die Mentee formuliert ihre Ziele für den Besuchstag selbst. Der Besuch dauert von ein paar Stunden bis zu einem vollen Tag. Der Zeitpunkt des Besuchsmentoring-Tages ist für die Mentorin frei wählbar und wird mit den Möglichkeiten der Mentee abgestimmt. Nach dem Besuchstag muss die Mentee den Tag reflektieren, einen kurzen Bericht verfassen und in Form einer Evaluierung festhalten. Interessant kann auch ein Vergleich der Erfahrungen mit denen anderer Mentees sein, z.B. im Rahmen einer Reflexionsrunde.

Die Mentoring-Plattform Tirol ist Bestandteil des INTERREG-Projekts MAP, gefördert aus Mitteln des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) und vom Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) kofinanziert. Die Mentoring Plattform Tirol wird finanziell unterstützt vom Frauenreferat der Tiroler Landesregierung und dem Referat Frau, Familie und Senioren der Stadt Innsbruck.

Ada-Lovelace-Projekt – Mentorinnen-Netzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik

<http://www.adaweb.de/index.htm>

<http://www.ada-lovelace.com/>

<http://www.ada-lovelace.de/index.htm>

Seit 1997 widmet sich das „Ada-Lovelace-Projekt“ dem Ziel, technisch oder naturwissenschaftlich interessierte Schülerinnen für derartige Studien zu motivieren und über technisch-naturwissenschaftliche Studiengänge zu informieren. Sie werden durch studentische Mentorinnen beim Start ins Studium

begleitet und auf berufliche Perspektiven und Karrieremöglichkeiten vorbereitet. Damit soll der geringe Anteil von Frauen in Naturwissenschaften und Technik kontinuierlich und auf lange Sicht erhöht werden. Beim Ada-Lovelace-Mentoring sprechen Studentinnen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge bzw. Auszubildende technischer Berufe bereits Schülerinnen an, um deren Aufmerksamkeit und Interesse frühzeitig auf diese Studiengänge und Berufe und damit verbundene Handlungsfelder zu richten. Mentorinnen treten meist nur für eine kürzere Zeit mit den Schülerinnen in Kontakt. Indem sie den interessierten Schülerinnen ihre Visitenkarten aushändigen, stellen sie sich für weitere Kontakte zur Verfügung.

2001 wurde der Ada-Lovelace-Mentoring e.V. gegründet, der auch eine eigene Zeitschrift, „ADA MENTORING“, herausgibt, die viermal jährlich erscheint.

Das Ada-Lovelace-Projekt ist mittlerweile an allen Hochschulen in Rheinland-Pfalz vertreten, so dass landesweit für Schülerinnen zwischen 10 und 20 Jahren vielfältige Aktivitäten und Kontaktmöglichkeiten von den studentischen Mentorinnen und den Projektkoordinatorinnen angeboten werden. Viele KooperationspartnerInnen aus Hochschulen, Vereinen, Verbänden und Betrieben engagieren sich gemeinsam mit dem Ada-Lovelace-Projekt für eine verstärkte Teilhabe von Frauen an naturwissenschaftlich-technischen Berufen und an der Gestaltung moderner Technologien.

Das Ada-Lovelace Projekt wird finanziert durch das Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend, das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung Forschung und Kultur und das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz, den Europäischen Sozialfonds und die Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur für Arbeit sowie durch zahlreiche SponsorInnen (z.B. Deutsche Telekom AG, EWMD - European Women's Management Development Netzwerk, Kosmos Verlag, Siemens AG, ZDF, etc.).

MentorNet – The E-Mentoring Network for Diversity in Engineering and Science

<http://www.mentornet.net/>

MentorNet ist ein E-Mentoring Netzwerk. Es wurde 1997 gegründet und ist eines der ersten und zugleich das größte internationale E-Mentoring Netzwerk. Es vermittelt StudentInnen in e-mail basierten „One-on-One“ Mentoring-Beziehungen an MentorInnen aus Wirtschaft und Universitäten (darunter internationale und große Unternehmen wie SAP, Schlumberger, etc.). MentorNet verbindet Mentees und MentorInnen aus den USA und 55 Ländern auf 6 Kontinenten.

Darüber hinaus bietet die MentorNet Community Möglichkeiten sich international zu vernetzen mit Personen, die an mehr Diversität in „Engineering and Science“ interessiert sind. Die MentorNet Community wurde 2002 gegründet, da bisherige MentorNet-TeilnehmerInnen in Evaluationen das Fehlen einer „Gemeinschaft“ in dem e-mail basierten Mentoring-System kritisiert haben.

MentorNet bietet „One-on-One Programme“ an, bei denen Studentinnen, Absolventinnen und „untenured faculty“, also Mitarbeiterinnen der Universität ohne fixe, unbefristete Anstellung mit MentorInnen email-basierte Mentoring-Beziehung eingehen. Das MentorNet E-Forum ist eine webbasierte Diskussionsgruppe für alle, die an Themen wie Work-Life-Balance, Jobsuche und Qualifizierung interessiert sind. Weiters bietet eine Rubrik „Resources“ für und über Mentoring, Diversity und Frauen in Wissenschaft und Technik an. Eine „Resume Database“ steht Studentinnen zur Verfügung, die Jobs oder Praktika suchen.

Mentoring – so MentorNet – liefert Mentees „real world“-Information, sie werden ermuntert, beraten und erhalten Zugang zu Netzwerken (besonders zu jenen, die oft für Frauen in männerdominierten Bereichen unzugänglich sind). Ein eigener Link führt zu Erfahrungsberichten von MentorNet-Mentees. Die MentorInnen wiederum finden diese freiwillige und zusätzliche Tätigkeit oft bereichernd. Auch zu ihren Erfahrungsberichten gibt es einen eigenen Link. Und, so die Selbsteinschätzung, mit dem email-basierten Programm findet sich leicht die Zeit, ein/e MentorIn oder eine Mentee zu sein.

MentorNet wird regelmäßig evaluiert und auch speziell in Hinblick auf bestimmte minorisierte Zielgruppen hinterfragt (z.B. 2004 E-Mentoring for Women of Color Report).

3.2. Mentoringprogramme an Universitäten

Diese Programme sind meist verankert in den Organisationseinheiten der Universitäten, die für Gleichstellung, Frauenförderung und Gender Studies zuständig sind (vgl. Koordinationsstellen). Die Bandbreite unter den hier recherchierten Programmen ist groß.

Sie unterscheiden sich danach,

- ob sie sich an Schülerinnen, Studentinnen oder an Absolventinnen richten,
- ob sie die wissenschaftliche Karriere der Mentees oder deren Karriere in einem Unternehmen fördern,
- ob sie in ein Rahmenprogramm eingebettet sind (Coaching, Know-how über Wissenschaftsorganisation, Karriereplanung, Trainings für Prozess- und Handlungskompetenzen, etc.),
- ob sie Gruppenmentoring oder One-to-One Mentoring anbieten,
- ob die Mentees sich die MentorInnen aussuchen können oder ob die Mentorschaft von einer Koordinationsstelle zugeteilt wird,
- ob die Mentoringbeziehung durch einen Prozess des Aushandelns der wechselseitigen Wünsche, Erwartungen und Pflichten zwischen der Mentee und dem/der MentorIn entsteht oder von einer Koordinationsstelle vorabdefiniert wird,
- ob die MentorInnen aus der Universität oder aus Unternehmen kommen.

Dem Fokus auf „Mentoringprogramme für Absolventinnen technischer Studienrichtungen“ entsprechend werden die recherchierten Programme danach unterschieden, ob sie die wissenschaftliche Karriere oder eine Karriere in einem Unternehmen fördern wollen. Es wurden auch Programme aufgenommen, die sich nicht explizit an Technikerinnen richten (Technikerinnen sind dabei nur eine Teil-Zielgruppe), die aber besonders interessant und beispielgebend sind.

Diese Mentoringprogramme zielen auf eine Steigerung der Repräsentanz von Frauen in den höheren Positionen an

- (a) den Universitäten und
- (b) innerhalb von Unternehmen ab.

Das Mentoring erfolgt meist in Form einer individuellen Förderung mit zusätzlichen Trainings und Coachings, also mit einem Rahmenprogramm, das auf die Vermittlung karriererelevanter Skills und Informationen abzielt.

One-to-One-Mentorings (auch Tandem-Mentoring bzw. Face-to-Face-Mentoring) sind für Absolventinnen öfter zu finden als Gruppenmentoring, das eher bei Mentoringprogrammen für Studentinnen und Schülerinnen Anwendung findet. Mentees werden in den allermeisten Fällen von weiblichen und männlichen MentorInnen betreut, Same- and Cross-Gender Mentoring ist also die Regel.

Die Definition der Mentoringbeziehung (Wer hat welche Rechte und Pflichten? Wie läuft die Kooperation ab? Wie oft treffen sich MentorIn und Mentee? Wann endet die Mentoringbeziehung? Wie kann ein Ausstieg aus der Mentoringbeziehung aussehen? etc.) erfolgt vielfach im Rahmen von Vereinbarungsworkshops, oft unterzeichnen MentorIn und Mentee aber auch standardisiert vorgegebene Verträge.

MentorIn und Mentee finden zueinander, indem die MentorInnen frei wählbar sind oder aber – das ist öfter der Fall – indem die Mentee sich bei einer Koordinationsstelle bewirbt, unter Umständen einen/eine Wunsch-MentorIn angibt und die Koordinationsstelle übernimmt dann das „Matching“. Im Anschluss daran folgen meist „Kennenlern-Workshops“, bei denen MentorIn und Mentee ihre Vorstellungen, Ziele (die werden meist von der Mentee vorgeschlagen), Milestones, Verpflichtungen, Inhalte und Ablauf der Treffen, etc. definieren. Nachdem sich der/die MentorIn und die Mentee geeinigt haben, dass sie miteinander eine Mentoringbeziehung eingehen wollen, und nachdem sie über die oben genannten Punkte eine Übereinkunft erzielt haben, wird ein „Commitment“ erstellt. Daran sollen sich beide für die Dauer der Mentorschaft halten, es ist die Basis für die folgende Mentoringbeziehung. Inhalte der Mentoringbeziehungen sind meist beides, fachliche und strukturell-strategische Fragen der Karriere.

Die Frequenz der Treffen zwischen Mentee und MentorIn ist oft vom Mentoringprogramm selbst vorgegeben. Manche Programme haben auch vorgefertigte Fragen, die jedenfalls bei einem Treffen zu besprechen sind und optionale Fragen, die besprochen werden können. Mentee und MentorIn verfassen dann einen gemeinsamen oder getrennten Erfahrungsbericht über die Ergebnisse zu den Fragen. Abseits

von den Treffen schlagen manche Programme auch vor, dass der/die MentorIn die Mentee z.B. als stille Teilnehmerin zu Konferenzen mitnimmt oder in sonst einer Form am eigenen wissenschaftlichen Berufsgeschehen teilhaben lässt.

Meistens haben universitäre Mentoringprogramme eine vordefinierte Laufzeit, die zwischen 3 und 18 Monaten liegt, teilweise entstehen aber auch Beziehungen, die über die Laufzeit hinaus bestehen bleiben. Fragen hinsichtlich der Rolle von Gender im Karriereverlauf sollen in vielen Programmen explizit zum Thema gemacht werden: Work-Life-Balance soll thematisiert werden (wird aber real oft vernachlässigt), geschlechtsbedingte Segregation an den Universitäten (horizontal nach Disziplinen und vertikal nach Aufstiegsmöglichkeiten) soll beleuchtet werden, Ursachen von Ausschlussmechanismen sollen hinterfragt werden.

3.2.1. Förderung der wissenschaftlichen Karriere an Universitäten

Bei den hier vorgestellten Initiativen handelt es sich um Programme, die an Universitäten verankert sind und auf die Förderung der wissenschaftlichen Karriere (für Nachwuchswissenschaftlerinnen bis hin zu Frauen mit dem Berufsziel Professorin).

Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Wien (mu:v – mentoring university of vienna)

mu:v war ein 3-jähriges Pilotprojekt (2001-2003) und wurde vom „Projektzentrum Frauenförderung“ der Universität Wien koordiniert und durchgeführt. Finanziert wurde das Projekt vom Europäischen Sozialfonds und dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Das Programm setzte sich zum Ziel,

- Nachwuchswissenschaftlerinnen Zugang zu Förderbeziehungen sowie formellen und informellen Netzwerken zu ermöglichen,
- Mentees in der Umsetzung ihrer beruflichen Ziele zu unterstützen,
- den Berufszugang bzw. die Berufspositionen von Frauen im Wissenschaftsbetrieb (Dissertantinnen, Post-docs und Habilitandinnen) zu stärken,
- Transparenz über die herrschenden Beförderungs- und Aufstiegsmechanismen herzustellen und Veränderungen zu initiieren
- Berufslaufbahnorientierte Qualifikationen zu forcieren und Berufszugang/Berufsposition von Wissenschaftlerinnen zu stärken.⁹

⁹ Vgl. Buchinger, Gschwandtner (2003) und Genetti, Nöbauer, Schlögl (2003).

Darüber hinaus zielte das Projekt darauf ab, ein formalisiertes Gruppenmentoring umzusetzen, Inter- bzw. Transdisziplinarität zu stärken, Same- und Cross-Gender-Mentoring anzubieten und die Formalisierung und die Transparenz von Förderbeziehungen im Wissenschaftsbetrieb zu unterstützen.

An mu:v nahmen 41 Mentees und 11 MentorInnen teil (aus Naturwissenschaften und Mathematik, Rechtswissenschaften, Human- und Sozialwissenschaften sowie Geistes- und Kulturwissenschaften). Die MentorInnen waren ProfessorInnen der Universität Wien mit (a) Bereitschaft für bzw. Erfahrung mit Frauenförderung, (b) sehr guten internationalen Kontakten bzw. Vernetzungen und/oder sehr guter Verankerung an der Universität Wien und (c) Interdisziplinarität in Forschung und Lehre.

Die Mentees konnten sich im Zuge einer breit angelegten Ausschreibung bewerben – die MentorInnen wurden in der Ausschreibung bereits mit-veröffentlicht und die Bewerberinnen konnten 1-2 Wunsch-MentorInnen nennen. Es gab 109 Bewerberinnen (90% aus Sozial- und Kulturwissenschaften), aus denen 41 Mentees wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt wurden:

- Dissertantinnen in der (oft langjährigen) Endphase, mit wissenschaftlichen Vorträgen und Publikationen
- Postdocs (Planung und Antragstellung der Habilitation)
- Habilitandinnen in der Endphase

Es wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis dieser Gruppen geachtet. Das Verhältnis von Frauen mit einem Dienstverhältnis zur Universität, Drittmittel-Beschäftigten, Stipendiatinnen, externen Lektorinnen und Frauen ohne universitäre Anbindungsform war ebenfalls ausgewogen. Und Frauen mit Erfahrung von Benachteiligungen (hinsichtlich Alter, Sprache oder Nationalität) wurden besonders berücksichtigt. Die Zuordnung der Mentees zu dem/der MentorIn erfolgte durch die Mitarbeiterinnen des Mentoring-Programms, in Absprache mit den Mentees und den MentorInnen.

Die Mentoringbeziehung war als inter- bzw. transdisziplinäres Gruppenmentoring organisiert, bei der ein/e MentorIn mehrere Mentees betreut. Dadurch erhält die Mentee Unterstützung auf der Ebene der Mentoringbeziehung und durch die Peer-Gruppe. Die Mentoring-Beziehung wurde mit einem „Mentoring-Vertrag“ fixiert, es gab eine Mindestanzahl an Stunden für die Gruppentreffen (mindestens 10h pro Semester), bei jedem Treffen wurde ein Protokoll verfasst und es gab ein begleitendes Supervisions- und Coachingangebot. Die 11 Gruppen konstituierten sich im Rahmen der ersten Supervisionssitzung, bei der Ziele und Wünsche geklärt und die Gruppen festgelegt wurden.

Als Zusatzangebot konnten Mentees und MentorInnen Trainings in Anspruch nehmen, die Mentoring-Gruppen erhielten 2h/Semester Supervision. Zusätzlich gab es ein Coaching, das auf Wunsch der Mentees in folgenden 5 Modulen abgehalten wurde: Karriereplanung, Zeitmanagement, Umgang mit Konflikten im wissenschaftlichen Feld, Präsentationstechniken, Moderation.

Das Projekt wurde prozessbegleitend extern evaluiert (Buchinger, Gschwandtner 2003).

mu:v wird fortgesetzt, unter <http://www.univie.ac.at/woman/mentoring/index.htm> finden sich alle Hinweise zum aktuellen Mentoringprogramm 2004-2006.

plan m – Mentoring für Natur- und Technik-Wissenschaftlerinnen 2005-2006

<http://www.chancengleichheit.uni-bremen.de/seiten/mentoring/mentoring.htm>

„plan m“ will mit Mentoring Frauen dabei unterstützen, ihr Berufsziel „Professorin in Natur- und Technikwissenschaften“ zu erreichen. Das Mentoring-Projekt der Universität Bremen setzt bei der Entwicklung eigener Karrierestrategien an und unterstützt Wissenschaftlerinnen darin, ihre Potenziale auf dem Weg zur Professur zu stärken:

- Erfahrungswissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln der Institution Universität
- Einbindung in karriererelevante Netzwerke
- Förderbeziehung zu einer Professorin oder einem Professor
- Kompetenzerwerb im Umgang mit MitarbeiterInnen und Vorgesetzten
- individuelle Karriereplanung.

„plan m“ richtet sich an Doktorandinnen, Post-Doktorandinnen und Habilitandinnen. Von den Teilnehmerinnen wird erwartet, dass sie eine hohe Motivation für ihre Karriereentwicklung mitbringen und

- sich aktiv am Programm beteiligen,
- Eigeninitiative in der Mentoring-Beziehung übernehmen,
- kritikfähig sind und Feedback konstruktiv umsetzen,
- ihre wissenschaftlichen BetreuerInnen über die Teilnahme am Mentoring-Projekt informieren und
- sich aktiv nach einer Mentorin oder einem Mentor umschauchen.

Die Mentoring-Beziehung besteht aus einer Wissenschaftlerin (Mentee) und einer Professorin oder einem Professor (Mentorin oder Mentor). Je nach individueller Vereinbarung der Mentoring-Ziele sollen die MentorInnen der Mentee handlungsrelevantes Wissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb vermitteln, den Zugang zu wichtigen fachspezifischen Netzwerken erleichtern, Erfahrungen aus der eigenen Berufslaufbahn mitteilen und die Mentee in der Entwicklung ihrer Karrierestrategien unterstützen.

Die MentorInnen haben eine Professur inne und sollten bereit sein, einer Wissenschaftlerin in ihrer beruflichen Entwicklung für 18 Monate beratend zur Seite zu stehen, den eigenen beruflichen Werdegang zu reflektieren und persönliches Erfahrungswissen zu teilen. Sie sollen der Mentee kritisch-konstruktives Feedback geben und sich auf die Arbeitssituation von Frauen im Wissenschaftsbetrieb einlassen. MentorInnen können so ihre Rolle als Führungskraft reflektieren, eigene Beratungskompetenzen stärken sowie ihr Wissen über genderspezifische Aspekte der Universitätskultur vertiefen.

Die künftigen Mentees wenden sich mit den Bewerbungsunterlagen an die „Arbeitsstelle Chancengleichheit“. Im ersten Vorbereitungsworkshop wird die Wahl des/der MentorIn überprüft und dann stellt die Arbeitsstelle den Kontakt her und lädt zu einem gemeinsamen Matching-Gespräch ein. Dann nehmen beide an dem zweiten Vorbereitungsworkshop teil, wo sie gemeinsam Zielvereinbarungen treffen. Wenn Mentees keinen MentorInnen-Wunsch angeben, ist die Arbeitsstelle bei der Suche behilflich.

Für alle Fragen und Anliegen rund um das Mentoring-Projekt steht die Projektkoordinatorin zur Verfügung. Falls im Rahmen der Mentoring-Beziehung oder der Mentee-Gruppe Konflikte auftreten, die die Beteiligten nicht allein bearbeiten möchten, können sich die TeilnehmerInnen an Konfliktberaterinnen wenden. Das Mentoring ist in ein Fortbildungsprogramm eingebettet. Es gliedert sich in die Module „Seminare zur Wissenschaftsorganisation“ und „Trainings für Handlungskompetenzen“ und orientiert sich inhaltlich an der Bedarfslage der Mentees. Modifizierungen des Angebots sind daher auch während des Lernprozesses möglich. Für die Seminare und Trainings wird ein Teilnahmebeitrag von jeweils 20,- € erhoben. Darüber hinaus werden die Mentees im Umgang mit Netzwerken beraten.¹⁰

Vergleichbar ist MeTra der Universität Bonn (<http://www.gleichstellungsbeauftragte.uni-bonn.de/metra/>) oder ProFIL der TU Berlin, der Humboldt Universität Berlin und der Freien Universität Berlin (<http://www.profil-programm.de/>).

WiN KL – Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen der TU Kaiserslautern

<http://www.uni-kl.de/mentoring/html/mentoring.html>

Im Sommer 2001 wurde die Projektidee eines „Mentoring-Projektes für Nachwuchswissenschaftlerinnen“ an der TU Kaiserslautern entwickelt, Projektbeginn war August 2002 mit der Zusage der Förderung durch das rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerium.

Das Matching der Mentees und MentorInnen erfolgt so, dass sich die Mentees bei der Projektleitung melden und diese anschließend eine Liste potentieller MentorInnen für jede Mentee erarbeitet (auf der Basis von Einführungsveranstaltungen und individuellen Beratungsgesprächen). Die ausgewählten MentorInnen werden mit Informationen über die jeweilige Mentee angeschrieben, die Kontaktaufnahme erfolgt dann per Mail oder per Telefon mit der Vereinbarung eines ersten Gesprächstermins.

Mentees und MentorInnen treffen sich am Arbeits- bzw. Wohnort der MentorInnen, an der TU Kaiserslautern, bei einer Tagung oder auf einer Messe auf dem Weg von hier nach dort.

Inhalte der Mentoringbeziehung sind

- aktuelle Projekte wie Seminar-, Diplom- und Doktorarbeiten
- Vor- und Nachteile sowie Gründe und Konsequenzen anstehender Entscheidungen
- Fragen der persönlichen und beruflichen Entwicklung
- einzelne Schritte einer gezielten Karriereplanung

Mentoren sind erfahrene Führungskräfte aus Universitäten, Forschungsinstituten, öffentlichen Verwaltungen und aus Wirtschaftsunternehmen. Sie vermitteln den Mentees einen Einblick in ihre Arbeitswelt, sie verschaffen ihnen Zugang zu firmeninternen Netzwerken, sie vermitteln Kontakte, geben ihre eigenen Erfahrungen weiter und liefern entscheidende Tipps für eine strategische Karriereplanung.

¹⁰ Unter <http://www.chancengleichheit.uni-bremen.de/seiten/mentoring/programm/ablaufplan.htm> findet sich ein detaillierter Plan zum Aufbau von „plan m“.

Um die Gespräche von Anfang an erfolgreich zu gestalten, besteht das Kaiserslauterner Mentoring-Projekt aus weiteren Säulen. Die Mentees durchlaufen ein umfangreiches Begleitprogramm mit gemeinsamen Seminaren (Zeitmanagement, Zielvereinbarungen, Finanzierung, Anwendung von Projektmanagement, Konfliktmanagement, Teamfähigkeit, Bewerbungstraining, Moderation, Prüfungs-Stress-Management, Präsentation, Karriereplanung, Arbeitsrecht). Im Bedarfsfall können Einzelgespräche (Coaching) zur Unterstützung durchgeführt werden. Dritte Säule des Projektes sind die entstehenden Netzwerke der Mentees und der Mentoren und Mentorinnen, gefördert durch monatlich stattfindende moderierte Gesprächsrunden (1-3-mal monatlich Stammtisch in einem Lokal).

3.2.2. Förderung einer Karriere von Absolventinnen (technischer Studienrichtungen) in einem Unternehmen

Bei den hier vorgestellten Initiativen handelt es sich um Programme, die in Kooperation zwischen Universitäten und Unternehmen stattfinden und die Akademikerinnen bei Karriere- und Laufbahnfragen nachhaltig unterstützen wollen. Absolventinnen sollen sich über ihr berufliches Profil und über ihre Wünsche und Anforderungen an eine künftige berufliche Tätigkeit Klarheit verschaffen. Unternehmen stellen – als potentielle ArbeitgeberInnen dieser Absolventinnen – MentorInnen zur Verfügung, die die Mentees mit dem Unternehmen bekannt machen.

WIN – Women into Industry. Ein gemeinsames Projekt von Universität Basel und Novartis

<http://pages.unibas.ch/win/>

WIN ist ein Pionierprojekt der gezielten Frauen- und Nachwuchsförderung. Es will Frauen ermutigen und ihre Laufbahnchancen verbessern. Und es zielt auf eine neue Form der Kooperation von Wirtschaft und Universität ab.¹¹

WIN ist ein Mentoringprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Basel, die ihre beruflichen Chancen und Möglichkeiten in der Privatwirtschaft kennen lernen möchten. Es richtet sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Basel aus allen Fachrichtungen, die sich mit ihren beruflichen Chancen und Möglichkeiten auseinandersetzen möchten. Mentees sind Doktorandinnen, Habilitandinnen oder Postdoc an der Universität Basel.

Die Mentees werden ein Jahr begleitet und beraten von einer erfahrenen Fach- oder Führungspersönlichkeit der Novartis. Auf der Basis einer gemeinsamen Zielvereinbarung treffen sich Mentees und der/die MentorIn ca. einmal pro Monat. Drei Workshops bilden das Rahmenprogramm und

¹¹ WIN richtet sich nicht explizit an Technikerinnen, ist aber ein besonders anschauliches und strukturiertes Konzept und sicherlich gut auf den Bereich Technik übertragbar.

dienen dem Erfahrungsaustausch, der Standortbestimmung und der Auseinandersetzung mit Themen wie Work-Life-Balance, Führung, moderne Arbeitszeitmodelle, Networking u.a.

Ziel ist, die berufliche Zukunft der Absolventinnen nicht dem Zufall zu überlassen, die spezifischen Kompetenzen besser kennenzulernen und in ihren zukünftigen Beruf einzubringen. MentorInnen sind erfahrene Führungspersönlichkeiten bei Novartis, die die Mentee Einblick in ihren Berufsalltag nehmen lassen, in berufliche und persönliche Netzwerke einführen und sie in der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen und Karriereperspektiven beraten und unterstützen.

Mentoringprogramm der Universität und Fachhochschule Konstanz – Frauen im Tandem zum Erfolg

<http://www.mentoringprogramm-konstanz.de/>

In diesem Mentoringprogramm begleitet eine erfahrene Expertin eine Studentin in allen Fragen rund um den beruflichen Ein- und Aufstieg. Dabei wird davon ausgegangen, dass Kontakte, positive Leitbilder und direkte Förderung durch Führungspersönlichkeiten effiziente Möglichkeiten sind, den eigenen beruflichen Erfolg bereits im Studium vorzubereiten. In Seminaren und Workshops können Mentorinnen und Mentees, getrennt oder gemeinsam, eigene Kompetenzen weiter entwickeln. Netzwerk-Treffen sorgen für die notwendige Kommunikation untereinander.

Ziel des Mentoringprogramms ist es,

- den Anteil von Frauen in attraktiven beruflichen Positionen zu erhöhen,
- Studentinnen in Kontakt zur Arbeitswelt zu bringen,
- praxisnah auf berufliche Anforderungen und auf Führungspositionen vorzubereiten,
- zur Planung einer eigenen beruflichen Karriere zu motivieren,
- Informationen für die Planung und effiziente Gestaltung des Berufseinstiegs zu geben und
- Netzwerke zwischen Studentinnen und Frauen im Berufsleben anzustoßen.

Die persönliche Beratung durch eine berufserfahrene Mentorin und die Integration in berufsbezogene Netzwerke fördern die Entwicklung der Berufseinsteigerinnen. Mentees haben dabei die Möglichkeit, ihre persönlichen und beruflichen Fähigkeiten kennenzulernen und einzuschätzen, Ideen für die Berufsfindung zu entwickeln, Arbeitsfelder für die eigene berufliche Entwicklung zu erproben, sich auf die Anforderungen im Berufsleben praxisnah vorzubereiten, und Mut zur eigenen Karriere zu entwickeln und diese zielstrebig anzugehen. Sie

Mentorinnen wiederum erhalten Einblick in aktuelle Forschungsergebnisse, stärken die Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen, können qualifizierten Nachwuchs für das eigene Unternehmen/die eigene Institution gewinnen und eigene fachliche und methodische Arbeitsweisen zu reflektieren.

Die Tandems werden in einem Auswahlverfahren durch einen Projektbeirat ausgewählt. Für die Aufnahme ausschlaggebend sind die Qualifikation, Motivation und die Chancen, eine passende

Tandempartnerin zu finden. Das Matching übernimmt die Koordinationsstelle. Das potentielle Tandem wird dann zunächst dem Projektbeirat vorgestellt und schließlich mit der Mentee abgesprochen. Wenn die Mentee mit der Vorauswahl einverstanden ist, erhält sie die Adresse der potentiellen Tandempartnerin zu einer ersten Kontaktaufnahme. Wenn die Mentee mit der Vorauswahl nicht einverstanden ist, wird nach einer Alternative gesucht.

Nachdem die Erstkontakte zwischen Mentees und Mentorinnen stattgefunden haben, werden die neuen Tandems in einer Auftaktveranstaltung begrüßt und in das Mentoringprogramm Konstanz eingeführt. Zu Beginn der Zusammenarbeit vereinbaren Mentorin und Mentee zwei verbindliche Treffen. Beim ersten Treffen werden der inhaltliche und zeitliche Rahmen der Kooperation vereinbart. Die Absprache wird bei einem zweiten Treffen in einer gemeinsamen Mentoring-Vereinbarung festgehalten. Es wird empfohlen, sich einmal im Monat persönlich zu treffen.

Sowohl Mentees als auch Mentorinnen erhalten Gelegenheit, an Workshops während des Semesters teilzunehmen. Für die Mentees, die in einem Tandem eingebunden sind, ist die Teilnahme an den Veranstaltungen verbindlich.

Nach etwa 9 Monaten werden die Tandems in einer Abschlussveranstaltung verabschiedet. Mentees erhalten dann ein Teilnahmezertifikat, das die Teilnahme, den Tandem nennt sowie die Art der besuchten Veranstaltungen beschreibt.

ELISA – Elitenförderung Sachsen. Frauen in Naturwissenschaften, Technik und Medizin

<http://www.elisa-sachsen.de/>

Im Rahmen von ELISA wird Mentoring von den teilnehmenden Unternehmen und Institutionen angeboten. Das Programm richtet sich an Studentinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie an Medizinstudentinnen (nur an der Uni Leipzig), die das Vordiplom mit überdurchschnittlichen Leistungen in ihrem Fach abgeschlossen haben und ihre Karriere aktiv forcieren wollen.

Die Mentee erhält Einblick in formelle und informelle Strukturen von und lernt deren „Spielregeln“ kennen und kann so von den Erfahrungen des/der MentorIn profitieren. Sie kann sich in verschiedenen Arbeitsfeldern erproben und so persönliche und berufliche Fähigkeiten und Interessen weiterentwickeln. Und sie kann in einer geschützten Beziehung Ideen für eigene Karrieremöglichkeiten entwickeln und Rückhalt zur Stärkung ihres Selbstbewusstseins finden.

Die MentorInnen können frühzeitig qualifizierten Nachwuchs an ihr Unternehmen binden. Sie haben die Möglichkeit, ihre fachliche und methodische Arbeitsweise zu überprüfen und ihren eigenen Werdegang, ihre persönliche Stärken und ihren beruflich erzielten Erfolg zu reflektieren. Und sie können ihre BeraterInnenkompetenzen (Einfühlungsvermögen, Kommunikationsverhalten, Offenheit) weiterentwickeln. Die Unternehmen, aus denen die MentorInnen kommen, können durch das Mentoring qualifizierten Nachwuchs für das Unternehmen gewinnen und das Unternehmen stärker an den Universitäten verorten (Imagegewinn).

Inhalte von ELISA sind

- Erfahrungsaustausch: kontinuierlicher fachlicher Austausch, inhaltlich-fachliche Beratung bei Studien- oder Diplomarbeiten und Weitergabe von informellem Wissen (z.B. zu Mechanismen und ungeschriebene Regeln der Organisation)
- Vermittlung beruflich relevanter Kontakte: Vermittlung von Praktika oder Diplomthemen, Mitarbeit in einem Arbeitsprojekt (z.B. die gemeinsame Arbeit an einem Vortrag), gemeinsame Besuche von Fachtagungen und Kongressen
- individuelle Unterstützung zu Strategien und Karriereplänen: Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Mentee und Vertiefung ihrer Fähigkeiten

Im Laufe des Mentorings wird versucht, die zu Beginn der Mentorenschaft vereinbarten Ziele zu verwirklichen. Die Ziele können von Einblicken in die praktische Arbeit des/der MentorIn, über die Vermittlung eines Praktikums bis hin zum Berufseinstieg variieren. In den Mentoring-Prozessen gestalten die Paare eigenständig und aktiv ihre Zusammenarbeit. Empfohlen wird, sich mindestens einmal pro Monat für ein persönliches Gespräch zu treffen. Damit die Mentee den größtmöglichen Gewinn aus dem Mentoring ziehen kann, sollte sie die Gespräche vorbereiten (eine Tagesordnung oder Leitfragen, die dem/der MentorIn vorab gesendet werden, werden ebenfalls empfohlen). Die Kommunikation abseits der persönlichen Treffen (z.B. per Telefon oder E-Mail) wird zu Beginn des Mentorings geklärt.

3.3. Mentoringprogramme in Unternehmen

Mentoring verfügt vor allem in den USA als Instrument der organisationsinternen Personalentwicklung und Nachwuchsförderung in Unternehmen über eine lange und erfolgreiche Tradition. Ab den 1990er Jahren hat sich die Methode des Mentorings weit verbreitet und findet vor allem in großen (internationalen) Unternehmen große Akzeptanz. Pharmakonzerne, Banken, IT-Unternehmen, Unternehmen der Autoindustrie, etc. entscheiden sich vermehrt, speziell ihre weiblichen Mitarbeiterinnen durch Mentoring gezielt zu fördern. Mentoring wird dabei meist als Personalentwicklungsmaßnahme verstanden.

Im Zuge der Recherche wurden zwei Typen von Mentoring in Unternehmen erhoben:

- Klassisches unternehmensinternes Mentoring (innerhalb einer Abteilung oder abteilungsübergreifend: die Mentee wird vertraut gemacht mit den Strukturen und Regeln „ihres“ Unternehmens und hat die Chance, in andere Abteilungen und hinter die Kulissen zu blicken (z.B.: Schäring, Merck, Siemens, Bosch, VW, Bank Austria, Wüstenrot, etc.).
- Cross-Mentoring, d.h. unternehmensübergreifendes Mentoring: die Mentee wird von einem/einer MentorIn aus einem anderen Unternehmen begleitet, um andere Unternehmensstrukturen kennenzulernen und freier von internen „Zwängen und Abhängigkeiten“ zu sein¹² (z.B.

¹² Vgl.

Crossmentoring Lufthansa, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Telekom AG, BIC Kärnten, etc.)

Mentees bekommen entweder gleich zu Beginn ihres Eintritts in den Betrieb die Möglichkeit eines Mentoring oder aber nach ca. 3 Jahren Tätigkeit in einem Unternehmen (wenn sie als „aufstiegswillig“ gesehen werden).

Auffallend ist, dass die Entscheidung eines Unternehmen für Frauenförderung oder Diversity Management allgemein und für Mentoring im speziellen zumeist nicht über einen erhofften ökonomischen Mehrwert argumentiert wird, sondern als bewusste Managemententscheidung für eine (gender)gerechte Unternehmenskultur.

Bosch Mentoring Programm

http://www.bosch-career.de/de/company/women_mentoring.htm

http://www.bosch-career.de/de/company/download/starke_frauen_starke_leistungen.pdf

„Frauenförderung ist kein Programm, sondern eine Denkweise, die wir verbreiten“ – so die Selbstsetzung von Bosch. Es ist explizites Ziel des Unternehmens, dass mehr Frauen auf allen Hierarchieebenen und in allen Funktionsbereichen vertreten sind. MitarbeiterInnengespräche, flexible Arbeitszeitmodelle, ein Frauennetzwerk, das Mentoring-Programm und Einrichtungen wie das Ansbacher Modell¹³ sollen Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern fördern.

Das Mentoring-Programm richtet sich an alle Mitarbeiterinnen bei Bosch, die ihre berufliche Position verbessern wollen. Es führt weibliche Angestellte mit MitarbeiterInnen aus anderen Hierarchieebenen zusammen, die im Rahmen des Projektes einen regelmäßigen und sehr persönlichen Informationsaustausch aufbauen.

Die Mentees profitieren dabei direkt vom Wissen und der Erfahrung des/der MentorIn dessen/deren beruflichen Kontakten und Netzwerken. Mentoring dient der Mentee zur Erweiterung der persönlichen Perspektive und zum Ausbau ihrer Kontakte innerhalb des Unternehmens. Davon sollen die Mentees auch nach Ablauf des Programms auf ihrem Karriereweg profitieren. Sie erhalten Insidertipps aus erster Hand und bauen eine vertrauliche Beziehung auf, die der Idee nach auch ein ganzes Berufsleben überdauern kann. Die formelle Mentoringbeziehung dauert 12 Monate.

Gender Aspekte sollen ebenfalls Thema der Mentoringbeziehung sein, der/die MentorIn soll die Mentee auf das unternehmensinterne Frauennetzwerk bei Bosch aufmerksam machen.

Das Unternehmen selbst profitiert durch die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und dem verstärkten Wissenstransfer unter den Mitarbeiterinnen.

Bosch nahm auch am Cross-Mentoring-Projekt Deutscher Unternehmen teil. Den Anstoß für das unternehmensinterne Mentoring gab die Gründung des Netzwerks „Frauen in der Wirtschaft“ (1991). Ziel

<http://www.faz.net/s/Rub3695F823C8C84B82A2A798C08CF59870/Doc~E7224BDE4F4974190BF8F1E2243FE6D0F~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

¹³ Siehe http://www.bosch-career.de/de/company/women_mentoring.htm

dieser Mentoring-Initiative war es, den branchenübergreifenden Austausch von Führungs- und Managementwissen zu fördern.

Mentoring bei Volkswagen

<http://www.vw-personal.de/www/de/durchstarten/entwicklungsprogramme/mentoring.html>

Volkswagen will seinen Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen mittelfristig auf 30 Prozent steigern. Deswegen wurde ein spezielles Mentoring für Frauen eingerichtet. MentorInnen sollen helfen, den Weg zu ebnen.

Vor der Implementierung des Mentoring-Programms hat Volkswagen an dem EU-Projekt „Diamond“ mit europäischen Partnern aus Italien, England und Schweden teilgenommen. Es wurden transnationale „Cross-Mentoring-Beziehungen“ zwischen MentorIn und Mentee aufgebaut. Volkswagen hat dann 1998 Mentoring im Rahmen des EU-Programms NOW im Unternehmen eingeführt. Das Mentoringprogramm ist inzwischen integraler Bestandteil der bestehenden Nachwuchskräfteentwicklung bei Volkswagen.

Dabei stehen erfahrene Mitglieder des Managements und Top Managements den weiblichen Nachwuchskräften als MentorInnen zur Verfügung. Die Frauen bearbeiten ein konkretes Lernprojekt und werden von ihren Vorgesetzten und ihren MentorInnen bei der Entwicklung und der Umsetzung gecoacht. Im Zentrum stehen jedoch die persönliche Weiterentwicklung und der Blick „hinter die Kulissen“. Die MentorInnen geben ihren eigenen Erfahrungsschatz weiter, beraten und helfen bei der Karriereplanung. Darüber hinaus bieten sie Einblicke in formelle und informelle Strukturen und verschaffen Zugänge zu Netzwerken.

In Workshops und Supervisionen werden die MentorInnen qualifiziert und im Hinblick auf Barrieren, die Frauen auf ihrem Karriereweg entgegenstehen, sensibilisiert. Die Mentees erarbeiten in ihren Workshops berufliche Ziele als auch Strategien für ihre berufliche Zukunft, und reflektieren ihre Potenziale. Die Vorgesetzten nehmen gemeinsam mit den Mentees an einem Gender-Workshop teil, in dem sie die Ziele ihrer zukünftigen Zusammenarbeit bestimmen. In dem einjährigen Programm findet ein Dialog der jeweiligen Gruppe mit dem Konzernvorstandsmitglied, das die Patenschaft übernommen hat, statt. Ein Outdoor-Training dient der Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch der Mentees sowie der Gruppenstabilität.

In der Abschlussveranstaltung präsentieren die Mentees ihr bearbeitetes Fachprojekt dem Konzernvorstand, den Führungskräften, den MentorInnen, allen weiteren Prozessbeteiligten sowie dem Betriebsrat den PersonalleiterInnen. Ende 2002 haben sich 137 Mentees, Vorgesetzte und MentorInnen aktiv am Programm beteiligt.

BfC Cross Mentoring Kärnten

<http://www.crossmentoring.at/>

Das Projekt „BfC (Business frauen Center) Cross Mentoring“ richtete sich an von Unternehmen nominierte weibliche „High Potentials“, die als zukünftige weibliche Führungskräfte vom Know-how ihrer MentorInnen profitieren sollen. Weitere Ziele waren der Know-how Transfer und die Vernetzung von Kärntner Unternehmen. Von 2001-2004 beteiligten sich 19 Unternehmen mit 21 Tandems am BfC Cross Mentoring (unter den MentorInnen waren im Pilotdurchgang allerdings nur 2 Frauen).

Die MentorInnen kamen zur Gänze aus Unternehmen in Kärnten (Hypo Alpe-Adria-Bank Gruppe, Treibacher Industrie AG, Kleine Zeitung GmbH&Co KG, Siemens AG Österreich, Wirtschaftskammer Kärnten, WIFI Kärnten GmbH, UNIQA Versicherungen AG, Infineon Technologies Austria AG, Minimundus GmbH, KELAG-Kärntner Elektrizitäts-Aktiengesellschaft, Gasser+Partner). Der Nutzen der MentorInnen bzw. der Unternehmen besteht darin, die eigene, unternehmensinterne Personalpolitik zu reflektieren. Ihre Aufgabe besteht im Coaching, Ratgeben, Helfen und in der Netzwerkarbeit.

Die Mentees sind Frauen mit akademischer Ausbildung oder einschlägiger Berufserfahrung von mindestens 3 Jahren. Ihr Nutzen besteht in erhöhter Sichtbarkeit ihrer Qualifikationen für andere, Entwicklung der Persönlichkeit, Karriereplanung, professioneller Unterstützung aus der Praxis und dem Eintritt in neue Netzwerke.

Das Business Cross-Mentoring ist eine für die Dauer eines Jahres gestaltete Vertrauensbeziehung zwischen einer erfahrenen Führungskraft und einer vielversprechenden Nachwuchskraft – aus verschiedenen Unternehmen. Das Matching der Tandems wurde von der Projektleitung übernommen. Zu Beginn erhielten dann MentorInnen und Mentees getrennt von einander Schulungen von professionellen BeraterInnen, in denen die Ziele des Mentoring erarbeitet und Möglichkeiten bzw. Grenzen besprochen wurde. Anschließend vereinbarten MentorInnen und Mentees die Rahmenbedingungen für ihre Treffen (Dauer und Anzahl, Vertraulichkeit, Abwerbverbot, Regeln zum vorzeitigen beenden der Mentoringbeziehung). Es gab vier verbindliche Veranstaltungstermine (Einführung, Auftaktveranstaltung, Zwischenevaluierung und Abschlussveranstaltung). Zudem wurden spezielle Trainings für die Mentees angeboten (z.B. Projektcontrolling, Konfliktmanagement, Selbstmanagement). Darüber hinaus übernahm die Projektverantwortliche Beratung für die Tandems (Coaching).

Crossmentoring Lufthansa, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Telekom AG

<http://www.gleichstellung.info/026/Modul4/7/8/>

<https://www.commerzbank.de/karriere/chancengleich/frauen/mentoring/index.cfm>

Dieses erste große deutsche Cross- Mentoring Projekte startete im Oktober 1998. Die TeilnehmerInnen wurden gezielt ausgesucht. Die MentorInnen sind alle auf gehobener Management-Ebene angesiedelt und wurden auf der Grundlage ihrer Positionen und Qualifikationen ausgewählt. Anhand des Berufs- und Persönlichkeitsprofils konnten sich die Mentees dann für ihren/ihre MentorIn entscheiden.

Auf diesem Weg wurden zwölf Mentor/Mentee-Paare firmenübergreifend zusammengeführt, die sich in einem Zeitraum von einem Jahr in regelmäßigen Abständen zu individuellen und intensiven Beratungsgesprächen treffen. Eine gemeinsame Auftaktveranstaltung, ein interne halbjährliche Bewertung (Assessment) mit Workshops sowie ein gemeinsames Abschlusstreffen mit schriftlicher Bewertung der TeilnehmerInnen bilden das Rahmenprogramm zu diesem Pilotprojekt.

Ziel war, gezielt weiblichen Führungskräftenachwuchs zu fördern. Weibliche Nachwuchskräfte arbeiten mit erfahrenen Top-Managern und Top-Managerinnen anderer Unternehmen zusammen. So werden die Mentees gezielt und kontinuierlich beruflich unterstützt, sie erhalten Anregungen und Tipps für wichtige Schritte in ihrer Karriereplanung, und sie festigen vorhandene Kompetenzen und sie gewinnen neue Perspektiven für strategische Entscheidungen und Führungsaufgaben. Darüber hinaus wird die Bildung und Weiterentwicklung von Netzwerken für alle Beteiligten gefördert. Die Mentoringbeziehung ermöglicht einen möglichst unbelastenden Erfahrungsaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg und der Einblick in andere Unternehmenskulturen erweitert den Blickwinkel.

In den beteiligten vier Unternehmen ist der Anteil von Frauen im mittleren und oberen Management gestiegen.

4. Bewertung der Mentoringprogramme

Die vorgestellten Mentoringprogramme werden nun danach beurteilt, ob sie Frauen dabei unterstützen, den unter Kapitel 2: „Funktionsmodell“ (ab Seite 6) skizzierten Anforderungen, die sich im Professionalisierungsprozess als Technikerin stellen, zu entsprechen.

Die Programme wurden danach betrachtet, ob sie

- an der fachlichen Expertise der Mentee anknüpfen und diese verbessern,
- die Mentee in ihrer Prozesskompetenz fördern,
- die Mentee im Bereich des „Social Networking“ unterstützen,
- mit der Mentee ihre Karriereoptionen klären und aktiv an deren Umsetzung arbeiten (Opportunity Management),
- für die Mentee Transparenz und Teilhabe hinsichtlich Charakteristika und Strukturen der Organisation ermöglichen (Organizational Literacy) und
- das Thema Work-Life-Balance aufgreifen und nach individuell passenden Lösungen suchen.

Nicht für alle Programme konnten Informationen im Hinblick auf alle Funktionen recherchiert werden. dennoch zeigt die folgende Tabelle (Tabelle 1: Beurteilung der Mentoringprogramme), dass alle beschriebenen Initiativen Beispiele für erfolgreiches Mentoring sind.

Auffallend ist, dass die Funktionen „Fachliche Expertise“ und „Organizational Literacy“ zwar in den meisten Fällen implizit adressiert sind, deren Erfüllung vergleichsweise aber am wenigsten genau operationalisiert ist. Zu betonen ist aber, dass Programme, die sich ausschließlich an Technikerinnen wenden und die mit Unternehmen kooperieren, am weitestgehenden an der fachlichen Expertise der Mentees ansetzen.

Darüber hinaus fällt auf, dass nur die wenigsten Programme die Thematik Work-Life-Balance aufgreifen – hier liegt sicher ein großer Nachholbedarf (dies zeigen auch Evaluationsergebnisse wie z.B. von WIN – Women into Industry).

Die häufigste Organisationsform ist ein One-to-One Mentoring (eine Mentee – ein/eine MentorIn), eingebettet in ein Rahmenprogramm, das sowohl die MentorInnen als auch die Mentees in ihren Rollen schult und betreut als auch den Mentees zusätzliche Skills vermittelt (Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Teamfähigkeit, Karriereplanung, etc.).

Tabelle 1: Beurteilung der Mentoringprogramme

Kategorie	Programm	Funktion	Beurteilung
Plattformen und Netzwerke	Jobmentoring	Fachliche Expertise	Ja, Mentees füllen ein persönliches „Profil“ aus, aufgrund dessen der/die MentorIn gewählt wird, Weiterbildung wird angeboten
		Prozesskompetenz	Keine Informationen dazu
		Social Networking	Ja, Vernetzung erfolgt aber stärker unter Peers als mit den MentorInnen bzw. darüber hinaus
		Opportunity Management	Ja, aber nicht genau definiert
		Organizational Literacy	Kaum, da nicht in einer arbeitgebenden Institution verankert
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	Mentoring Plattform Tirol	Fachliche Expertise	Ja, ein Anmeldeprofil vermittelt die berufliche Ausgangssituation der Mentee und ist so die Grundlage für die Vermittlung an einen/eine MentorIn
		Prozesskompetenz	Keine Informationen dazu
		Social Networking	Ja, Vernetzung erfolgt stärker unter Peers als mit den MentorInnen bzw. darüber hinaus; beim Besuchsmentoring auch Vernetzungsmöglichkeiten über die Mentoringbeziehung hinaus
		Opportunity Management	Ja, aber es liegt bei der Mentee ihre Ziele und Möglichkeiten zu definieren
		Organizational Literacy	Kaum, da nicht in einer arbeitgebenden Institution verankert
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	Ada-Lovelace-Projekt – Mentorinnen-Netzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik	Fachliche Expertise	Hier noch nicht von Relevanz, da sich das Programm an Schülerinnen richtet, deren Interesse für technisch-naturwissenschaftliche Berufe wecken will – fachliche Expertise ist hier noch kein Thema
		Prozesskompetenz	Keine Informationen dazu
		Social Networking	Ja, in erster Linie unter Peers; darüber hinaus gibt es aber zahlreich Kontaktmöglichkeiten mit den KooperationspartnerInnen in Hochschulen, Vereinen, Verbänden und Betrieben
		Opportunity Management	Hier noch nicht von Relevanz, hier geht es eher darum, das Interesse an technisch-naturwissenschaftlichen Berufen zu wecken

Kategorie	Programm	Funktion	Beurteilung	
		Organizational Literacy	Nein, da nicht in einer arbeitgebenden Institution verankert	
		Work-Life-Balance	Hier noch nicht von Relevanz	
	MentorNet – The E-Mentoring Network for Diversity in Engineering and Science	Fachliche Expertise	Ja, aber in geringem Ausmaß (Qualifizierung ist Thema)	
		Prozesskompetenz	Keine Informationen dazu, aber eher unwahrscheinlich, da die Mentoringbeziehung nur über e-mail besteht	
		Social Networking	Ja, primär mit den MentorInnen; Zugang zu karriererelevanten Netzwerken wird ermöglicht	
		Opportunity Management	Ja, aber keine Angaben dazu, wie die Auseinandersetzung vor sich geht	
		Organizational Literacy	Nein, da nicht in einer arbeitgebenden Institution verankert	
Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt			
Universitäten	Wissenschaftliche Karriere	Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Wien (mu:v – mentoring university of vienna)	Fachliche Expertise	Nein, das Ziel war strategisches und nicht inhaltliches Mentoring; im Zuge des Programms wurde aber auf den Wunsch der Mentees, auch inhaltliche Themen zu bearbeiten, eingegangen (aber meist unter den Peers, nicht mit den MentorInnen)
			Prozesskompetenz	Ja, auf Wunsch der Mentees gab es 5 Module zu Karriereplanung, Zeitmanagement, Umgang mit Konflikten im wissenschaftlichen Feld, Präsentationstechniken, Moderation
			Social Networking	Ja, v.a. unter den Peers aus derselben Mentoringgruppe; kaum Zugang zu karriererelevanten Netzwerken
			Opportunity Management	Ja, strategische Gespräche in der Mentoringgruppe und Gespräche mit MentorIn zu Persönlichkeits- und Bewusstseinsbildung, Arbeitsteilung, Professionalisierung, Zeitmanagement, Abgrenzung, etc.
			Organizational Literacy	Ja, Mentees und MentorInnen berichten über eine „beschleunigte Erfahrung“ in Hinblick auf mehr Transparenz und Verständnis der organisationalen Mechanismen ¹⁴
			Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt

¹⁴ Siehe Buchinger Birgit, Gödl Doris, Gschwandtner Ulrike (2002)

Kategorie	Programm	Funktion	Beurteilung
Karriere in einem Unternehmen	plan m – Mentoring für Natur- und Technik-Wissenschaftlerinnen 2005-2006	Fachliche Expertise	Kaum Informationen dazu, eher nicht erfüllt
		Prozesskompetenz	Ja, Kompetenzerwerb im Umgang mit MitarbeiterInnen und Vorgesetzten ist ein explizites Ziel
		Social Networking	Ja, die Mentees sollen Zugang zu wichtigen fachspezifischen, karriererelevanten Netzwerken erhalten
		Opportunity Management	Ja, individuelle Karriereplanung wird angestrebt, aber unklar wie sie abläuft
		Organizational Literacy	Ja, die Mentees erhalten handlungsrelevantes Wissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb bzw. der Institution Universität
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	WiN KL – “Mentoring in Wirtschaft und Wissenschaft” Ein Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen der TU Kaiserslautern	Fachliche Expertise	Ja, aktuelle Projekte wie Seminar-, Diplom- und Doktorarbeiten sind Inhalt der Mentoringbeziehung
		Prozesskompetenz	Ja, Rahmenprogramm mit Seminaren und Coaching
		Social Networking	Ja, mit MentorInnen aus Universitäten, Forschungsinstituten, öffentlichen Verwaltungen und aus Wirtschaftsunternehmen; ein Anreiz für MentorInnen ist explizit die „die Chance gegebenenfalls neue Mitarbeiterinnen für eigene Projekte zu gewinnen“
		Opportunity Management	Ja, Vor- und Nachteile sowie Gründe und Konsequenzen anstehender Entscheidungen sowie Fragen der persönlichen und beruflichen Entwicklung und einzelne Schritte einer gezielten Karriereplanung sind Inhalt der Mentoringbeziehung (hier liegt der Schwerpunkt des Programms)
		Organizational Literacy	Keine Informationen dazu
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	WIN – w Women into Industry. Ein gemeinsames Projekt von Universität Basel und Novartis	Fachliche Expertise	Ja, auf die fachlichen Interessen der Mentees und die Weiterentwicklung der fachlichen Expertise wird Wert gelegt
		Prozesskompetenz	Kaum Informationen dazu, eher wenig adressiert, lediglich mit dem Thema „Führung“ gibt es intensive Auseinandersetzung
		Social Networking	Ja, Zugang zu betrieblichen Netzwerken ist ein explizites Ziel des Mentoring

Kategorie	Programm	Funktion	Beurteilung
		Opportunity Management	Ja, Ziel ist, die berufliche Zukunft der Absolventinnen bewusst zu planen, die spezifischen Kompetenzen besser kennenzulernen
		Organizational Literacy	Ja, eine Einführung in innerbetriebliche Abläufe und Strukturen wird angestrebt
		Work-Life-Balance	Ja, Vereinbarkeit von Familie und Karriere wird als ein zentrales Problemfeld erkannt und adressiert, Work-Life-Balance und moderne Arbeitszeitmodelle sind wichtige Themen und werden auch bei den Evaluierungen besonders hervorgehoben
	Mentoring Programm der Universität und Fachhochschule Konstanz – Frauen im Tandem zum Erfolg	Fachliche Expertise	Ja, inhaltlich-fachliche Beratung und ein kontinuierlicher Austausch zu Fachthemen sind wesentliche Inhalte
		Prozesskompetenz	Ja, aber nicht sehr ausgeprägt, es gibt Zusatzveranstaltungen z.B. zu Konfliktmanagement oder es ist angedacht, dass die Mentee mit der Mentorin Gesprächsführung übt und von der Mentorin Feed-back erhält
		Social Networking	Ja, die Vermittlung von Kontakten ist ein Inhalte des Mentoring
		Opportunity Management	Ja, die Entwicklung von realistischen Karriereoptionen ist ein Teil der Mentoringbeziehung; darüber hinaus gibt es z.B. Veranstaltungen zum Thema „Jobperspektiven“
		Organizational Literacy	Wenig Hinweise, kein explizites Ziel
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	ELISA – Elitenförderung Sachsen. Frauen in Naturwissenschaften, Technik und Medizin	Fachliche Expertise	Ja, die Mentee kann sich ihrem Studium entsprechend in verschiedenen Arbeitsfeldern erproben und so persönliche und berufliche Fähigkeiten und Interessen weiterentwickeln; kontinuierlicher fachlicher Austausch, inhaltlich-fachliche Beratung bei Studien- oder Diplomarbeiten ist ein Inhalt von ELISA
		Prozesskompetenz	Ja, ELISA zielt auf Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Mentee und Vertiefung ihrer Fähigkeiten ab
		Social Networking	Ja, den Metees sollen beruflich relevante Kontakte vermittelt werden
		Opportunity Management	Ja, die Mentee kann in einer geschützten Beziehung Ideen für eigene Karrieremöglichkeiten entwickeln und Rückhalt zur Stärkung ihres Selbstbewusstseins finden

Kategorie	Programm	Funktion	Beurteilung
Unternehmen		Organizational Literacy	Ja, die Mentee erhält Einblick in formelle und informelle Strukturen von und lernt deren „Spielregeln“ kennen; Weitergabe von informellem Wissen (z.B. zu Mechanismen und ungeschriebene Regeln der Organisation) ist ein Inhalt von ELISA
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	Bosch Mentoring Programm	Fachliche Expertise	Ja, aber unklar wie
		Prozesskompetenz	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
		Social Networking	Ja, das Bosch Mentoring baut Kontakte innerhalb des Unternehmens aus
		Opportunity Management	Ja, die Mentees setzen sich für ihre selbst gesteckten Ziele ein und lernen, ihre Möglichkeiten realistisch einzuschätzen
		Organizational Literacy	Ja, eher nicht bewusst intendiert und nicht strukturiert („Insidertipps aus erster Hand“)
		Work-Life-Balance	Gender Aspekte sollen Thema der Mentoringbeziehung sein, inwieweit konkret Work-Life-Balance angesprochen ist bleibt unklar
	Mentoring bei Volkswagen	Fachliche Expertise	Ja, die Mentees erarbeiten ein konkretes Lernprojekt und werden von ihren Vorgesetzten und ihren Mentorinnen und Mentoren bei der Entwicklung und der Umsetzung gecoacht
		Prozesskompetenz	Keine Informationen dazu
		Social Networking	Ja, die MentorInnen verschaffen Zugänge zu unternehmensinternen und externen Netzwerken
		Opportunity Management	Ja, die MentorInnen sollen bei der Karriereplanung helfen, Die Mentees erarbeiten in Workshops berufliche Ziele als auch Strategien für ihre berufliche Zukunft, und reflektieren ihre Potenziale.
		Organizational Literacy	Ja, im Zentrum stehen der Blick „hinter die Kulissen“ und Einblicke in formelle und informelle Strukturen
		Work-Life-Balance	Ja, MentorInnen nehmen gemeinsam mit den Mentees an einem Gender-Workshop teil, es bleibt aber unklar, wie wichtig das Thema Work-Life-Balance dabei ist und wo es sonst noch thematisiert wird

Kategorie	Programm	Funktion	Beurteilung
	BfC Cross Mentoring Kärnten	Fachliche Expertise	Ja, aber eher im Sinne einer erhöhten Sichtbarkeit ihrer Expertise und Qualifikationen für andere
		Prozesskompetenz	Allgemein ist „Entwicklung der Persönlichkeit“ ein Ziel, aber konkrete Prozesskompetenz wurde nicht gefördert
		Social Networking	Ja, Vernetzung mit KollegInnen in anderen Kärntner Unternehmen und Eintritt in sonstige neue Netzwerke.
		Opportunity Management	Ja, Karriereplanung war ein Inhalt des BfC Cross Mentoring
		Organizational Literacy	Keine Informationen dazu
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt
	Crossmentoring Lufthansa, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Telekom AG	Fachliche Expertise	Ja, aber kein integraler Bestandteil, im Zentrum stehen die individuellen Beratungsgespräche
		Prozesskompetenz	Ja, die Mentees festigen vorhandene Kompetenzen und sie gewinnen neue Perspektiven für strategische Entscheidungen und Führungsaufgaben.
		Social Networking	Ja, Bildung und Weiterentwicklung von Netzwerken wird gefördert
		Opportunity Management	Ja, die Mentees werden gezielt und kontinuierlich beruflich unterstützt und sie erhalten Anregungen und Tipps für wichtige Schritte in ihrer Karriereplanung
		Organizational Literacy	Keine Informationen dazu
		Work-Life-Balance	Keine Informationen dazu, eher nicht erfüllt

Anhang

Literaturverzeichnis

Birbaumer Andrea, Wagner Ina (2001), Erhöhung der Präsenz von Wissenschaftlerinnen in technischen Entwicklungsprojekten und Programmen. Studie im Auftrag des bmvit, http://www.bmvit.gv.at/sixcms_upload/media/263/birbaumer.pdf.

Buchinger Birgit, Gödl Doris, Gschwandtner Ulrike (2002), Berufskarrieren von Frauen und Männern an Österreichs Universitäten. Eine sozialwissenschaftliche Studie über die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft, Band 14, Wien.

Buchinger Birgit, Gschwandtner Ulrike (2003), Bewegende Beziehungen. Ergebnisse der Evaluierung des Mentoring-Programms mu:v an der Universität Wien. Salzburg/Wien.

DeMarco Tom (1997): The Deadline – A Novel about Project Management. New York.

Dietzen Agnes (1990): Universitäre Sozialisation: Zur Problematik eines heterosexuellen Beziehungsmodells: Mentor - Protégé. In: Die Philosophin, Jg. 1. S.18-40.

Genetti Evi, Nöbauer Herta, Schlögl Waltraud (2003), move on ... Ergebnisse und Empfehlungen aus dem Wiedner Mentoring-Projekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen, Projektzentrum Frauenförderung der Universität Wien, Wien.

Granovetter Mark (1995): Getting a job - a study of contacts and careers2. ed. . - Chicago, Ill. [u.a.] : Univ. of Chicago Press.

Lin Nan (2002): Social capital - a theory of social structure and action 1. paperback ed. . - Cambridge : Cambridge Univ. Press.

Löther Andrea (Hgin.) (2003): Mentoring Programme für Frauen in der Wissenschaft. Bielefeld.

Markowitsch, Jörg (2001): Praktisches akademisches Wissen - Werte und Bedingungen praxisbezogener Hochschulbildung. Schriftenreihe des Fachhochschulrates 4. Wien : WUV-Univ.-Verl. , 2001.

Maurer Elisabeth, Meyerhofer Ursula (2002), Mentoring and Networking: A Swiss example of peer-mentoring and critical thoughts about the establishment of formal mentoring programs. In: Wiedmer Caroline (Hgin.): Sound Changes. An International Survey of Women's Career Strategies in Higher Education. Zürich. S. 123-132

Schein Edgar H. (1985): Organization Culture and Leadership. San Francisco u.a.: Jossey-Bass Publishers

Schein Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft . Der Aufbau einer helfenden Beziehung Köln : Ed. Humanistische Psychologie

Schliesselberger Eva, Strasser Sabine (1998), In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft, Band 7. Wien.

Kontakt

Mag.a Andrea Birbaumer

Andrea.birbaumer@tuwien.ac.at

TU Wien, Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung

Argentinierstr. 8/187, A-1040 Wien

tel: ++43-1-58801-18715

mobil: ++43-676-6350346

Mag.a Michaela Gindl

michaela.gindl@uni-klu.ac.at

IFF Hochschulforschung/Higher Education Research

Schottenfeldgasse 29, A-1070 Wien

tel: ++43-1-5224000-128

mobil: ++43-699-17770248

www.iff.ac.at/hofogindl

Mag. Günter Hefler

guenter.hefler@episteme.at

Waidhausenstraße 28/1/1, A-1140 Wien

tel: ++43-1-125318

tel: ++43-1-5850915-32 (3s research laboratory)

mobil: ++43-664-3119040