

## Mentoring in F&E: Was braucht ein gutes Programm?

Mentoring gewinnt nicht nur als Karriere- und Personalentwicklungsinstrument in Wissenschaft und Forschung immer mehr an Bedeutung. Es wird auch immer öfter als Maßnahme zur Förderung von Chancengleichheit eingesetzt, um dem nach wie vor geringen Frauenanteil in Forschung und Entwicklung – besonders was die Führungspositionen betrifft – entgegenzuwirken. Aber was kann Mentoring tatsächlich? Und wie muss ein Programm aussehen, um ein gutes Mentoring zu sein?

### Zur Fragestellung

Mentoring ist eine bewährte Methode der Vermittlung von Wissen und Erfahrung. Trotz seines wertkonservativen Ursprungs hat es sich zu einem innovativen Instrument zur Förderung von Frauen in Wissenschaft und Forschung entwickelt. Dabei sind aus informellen Förderbeziehungen formale Mentoring-Beziehungen geworden, in die durchaus hohe Erwartungen gesetzt werden. genderDiskurs09 sammelt Qualitätskriterien für ein gutes Mentoring und fragt anhand praktischer Erfahrungen aus der FEMtech-Förderlinie „Karrierewege“ nach dessen tatsächlichem Potenzial.

### Definition Mentoring<sup>2</sup>

Mentoring wird eingesetzt, um den Wissenstransfer zwischen einer erfahrenen Person (MentorIn) und weniger erfahrenen Personen (Mentees) zu fördern, mit dem Ziel, letztere in Form einer nicht-hierarchischen und längerfristig angelegten Beziehung in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Eine verbindliche Mentoring-Beziehung ist formalisiert und idealerweise in ein qualifizierendes Rahmenprogramm eingebettet. Im Unterschied zum Coach sind MentorInnen nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügen lediglich über einen Erfahrungs- und Wissensvorsprung. Genauer bzw. historisch betrachtet haftet dem Begriff Mentoring etwas Elitäres und bis in die 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts auch etwas Konservativ-Traditionelles an. Nöbauer und Schlögl beschreiben es in ihrem Buch über Mentoring für Wissenschaftlerinnen (2005) als traditionelles Konzept der Anleitung, Unterstützung und Förderung von „ausgewählten“ Individuen durch erfahrene Personen:

„Seine Bedeutung im Sinne der ‚Bewahrung der Tradition‘ ist eindeutig: Über langjährige soziale Beziehungen verbindet und verpflichtet es entlang bestimmter Weltbilder, Praktiken, Ideen, Überzeugungen und Interessen RepräsentantInnen einer Generation mit den ‚Auserwählten‘ der nachfolgenden und trägt damit zur Sicherung und zum Fortbestand von Gemeinschaften mit den ihnen eigenen sozialen und symbolischen Ordnungen, aber auch zum langfristigen Ausschluss von bestimmten Personen und Gruppen bei.“<sup>4</sup>

### Telemach und seine Mentorin

Dass Mentoring von Mentor, dem Unterstützer Telemachs, kommt, ist allseits bekannt. Aber nur wenige wissen, dass sich hinter Mentor eigentlich die Göttin Athene verbirgt, die Odysseus' Sohn während dessen Abwesenheit in Gestalt des Mentors beisteht. Mentoring gab es also schon bei den alten Griechen und der erste überlieferte Mentor war eine Frau!<sup>3</sup>

Aus einer auf Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen bedachten Perspektive erscheint Mentoring also zunächst einmal als eine Ursache des Problems: Es trug dazu bei, männliche Strukturen zu konservieren und Frauen dauerhaft aus Systemen wie der Universität und damit aus Wissenschaft und Forschung auszugrenzen. Schließlich kamen feministische und gleichstellungsinteressierte MitarbeiterInnen an Universitäten auf die Idee, die alten Strukturen mit ihren eigenen Waffen anzugreifen. Sie entwickelten formelle Mentoringansätze, um der Überrepräsentanz von Männern und bestimmten sozialen und ethnischen Gruppen im akademischen Feld entgegenzuwirken. Mittlerweile adressieren zahlreiche Initiativen im Wissenschaftsbe-

<sup>1</sup> Unter Mitarbeit von Franziska Marbler und Sybille Reidl.

<sup>2</sup> Zur ausführlicheren Beschreibung von Mentoring, seinen Formen und Umsetzungsmöglichkeiten siehe [www.femtech.at](http://www.femtech.at) unter dem Punkt Aktivitäten/ Mentoring.

<sup>3</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Mentor\\_\(Mythologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Mentor_(Mythologie))

<sup>4</sup> Nöbauer, H. et al. (2005): Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Im Spannungsfeld universitärer Kultur- und Strukturveränderung, Wien, S. 164



reich die Problematik der geschlechtsspezifischen Segregation nach Disziplinen. Meistens wird das Ziel verfolgt, den Zugang von Frauen zu technischen Studien sowie ihren Verbleib in diesen Bereichen, entweder in Form einer wissenschaftlichen Karriere oder durch den Einstieg in ein technisches Tätigkeitsfeld in einem Unternehmen, zu fördern.<sup>5</sup>

## Formen

Je nach Kontext und Zieldefinition lassen sich unterschiedliche Formen von Mentoring beschreiben:

- Informelles Mentoring: Die Auswahl der Beteiligten findet ohne formellen Rahmen statt, die Mentoring-Beziehung wird als solche nicht nach außen kommuniziert.
- Formelles Mentoring ist in strukturierte Programme eingebettet, die Kontakte werden von dritten Personen organisiert.
- Mentoring kann innerhalb einer Organisation umgesetzt werden (internes Mentoring) oder über Organisationsgrenzen hinweg mehrere Institutionen umfassen (externes Mentoring oder Cross-Mentoring).
- Als gebräuchlichste Form der Mentorship-Beziehung gilt das Mentoring-Tandem (ein/e MentorIn, ein/e Mentee), seltener wird das Peer- oder Gruppen-Mentoring umgesetzt (ein/e MentorIn und eine Gruppe von Mentees).
- Je nachdem ob es sich bei den MentorInnen und Mentees um weibliche oder männliche Personen handelt, gilt es zwischen same- und cross-gender Mentoring zu unterscheiden.

## Ziele und Mehrwert

Grundsätzlich bietet Mentoring Mentees die Chance, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Die möglichen Zielsetzungen umfassen Persönlichkeitsentwicklung, Qualifikation, Orientierung bis hin zur Karriereplanung. Idealerweise werden durch Mentoring

Einblicke in formelle und informelle Netzwerke und Strukturen ermöglicht und eigene soziale Netzwerke aufgebaut bzw. verstärkt.

**„Durch Mentoring erhalten Mentees Zugang zu informellen und formellen Netzwerken. Diese Netzwerke sind ein Schatz, den zu heben Aufgabe der Beteiligten ist. Der Erfolg ist abhängig vom eigenen Engagement, von der Ideenvielfalt und den durchgeführten Aktivitäten.“<sup>6</sup>**

Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Vernetzung unter den Mentees selbst, deren Netzwerk auch nach Ende der Mentoring-Beziehung Vorteile bringen sollte. Bei Mentoring für Frauen in der Technik spielt dies eine besondere Rolle: „Mir persönlich wäre es grundsätzlich egal, ob das Programm gemischt ist. Es wäre wahrscheinlich so gewesen, dass ich da drin die einzige Frau gewesen wäre. Grundsätzlich egal, wobei ich es jetzt in dem Rahmen sehr angenehm gefunden habe, mal mit Frauen zusammen gewesen zu sein. Das ist eigentlich was ganz Besonderes für mich.“ (Mentee FEMtech-Karrierewege)

Durch die Beratung und Begleitung der Mentees wird MentorInnen die Gelegenheit geboten, ihre Führungskompetenzen anzuwenden und weiterzuentwickeln. Neue Erfahrungshintergründe und die Möglichkeit zur (formalisierten) Selbstreflexion eröffnen neue Perspektiven, von dem die MentorInnen in ihrer beruflichen Praxis profitieren.

Für Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Universitäten bietet sich nach Havenith folgender Mehrwert:<sup>7</sup>

- Bekanntheitsgrad der Organisation steigt beim wissenschaftlichen Nachwuchs (größerer Pool an BewerberInnen)
- Sicherung des Nachwuchses im Haus
- Weiterqualifizierung der MentorInnen, erhöhte Führungskompetenzen
- Das Arbeitsumfeld wird im Sinne der Chancengleichheit verbessert, was Männern und Frauen zugute kommt.
- Mehr Innovationen durch kompetenten weiblichen Nachwuchs und gemischte Teams
- Motivation und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen wird systematisch und langfristig erweitert (besseres Arbeitsklima)

**„Meine Erwartung an das Programm ist, gute Leute zu sehen und potenzielle Kandidaten zu finden. Das ist mein Hauptgrund und die Erwartungshaltung der Firma aus meiner Sicht.“**  
Mentor, FEMtech Karrierewege

<sup>5</sup> Birbaumer, A. et al. (2005): Rechere zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen und Unternehmen, Wien, S. 3

<sup>6</sup> Havenith, E. et al. (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren. Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung, Bonn, S. 61

<sup>7</sup> ebd., S. 9–18

**„... für Unternehmen bietet sich auch die Chance, dass man mit Partnern in Kontakt kommt, dass man mit Unis und Fachhochschulen weitere Kontakte knüpfen und aufbauen kann, wo man qualifizierte potenzielle Mitarbeiterinnen kennenlernt und auch fördern kann. Es hat wirklich einen vielseitigen Nutzen.“**

**Externe Begleitung Mentoring FEMtech Karrierewege durch Ass.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Ursula Liebhart, BfC Kärnten**

Mentoring soll aber nicht nur als individuelle Maßnahme aufgefasst werden, sondern im Sinne der Förderung von Chancengleichheit auch als Strategie zu strukturellen und kulturellen Veränderungen an Universitäten und Unternehmen und besonders an den Schnittstellen zwischen diesen.<sup>8</sup>

### Was braucht ein gutes Mentoring?

Erfahrungsgemäß erweisen sich jene Mentoringprogramme als erfolgreich, die stark zielgruppenorientiert ausgerichtet sind (Berufseinstieg, Etablierungsphase oder angehende Führungskräfte) und auch während des Durchlaufs soviel inhaltliche und organisatorische Flexibilität bewahren, um auf die Bedürfnisse der teilnehmenden Personen eingehen zu können. Das Hinzuziehen einer externen Organisation, die das Programm professionell aufsetzt und begleitet, gewährleistet nicht nur einen möglichst reibungslosen Ablauf, sondern auch eine hohe Qualität des Programms, in dem die folgend dargestellten Kriterien Berücksichtigung finden.

### Auf Programmebene

Der Erfolg eines Mentoring-Programms hängt u. a. von der adäquaten Auswahl der Tandems bzw. Gruppen (Matching), vom Rahmenprogramm zur Qualifizierung und Reflexion sowie von der Qualitätssicherung ab.

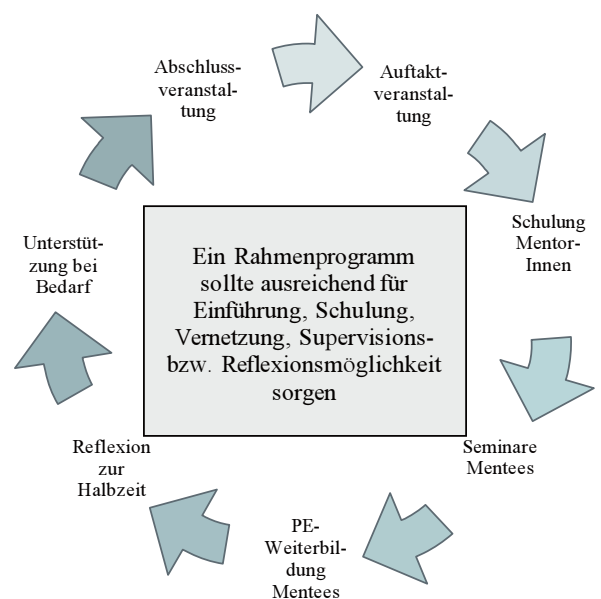
#### • Matching & Rahmenprogramm

Mentoring basiert auf längerfristigen Beziehungen zwischen den Mentorship-PartnerInnen und der Vermittlung von persönlichen Strategien und Erfahrungen in einem geeigneten Rahmen. Eine passende Auswahl der Teilnehmenden sowie ein gutes Matching der MentorInnen und Mentees zum Tandem oder zu Peers gelten als wesentliche Voraussetzungen für ein funktionierendes Mentoring. Um die Auswahl zu unter-

### Internes oder Cross-Mentoring?

Cross-Mentoring, bei dem verschiedene Institutionen, Zielgruppen und Einzelpersonen eingebunden werden, fördert den Zusammenhalt und stärkt die Verbindlichkeit in der Kooperation. Damit wird eine Plattform für Austausch und Netzwerkbildung installiert, die unabhängig vom Mentoring-Programm nach dessen Ablauf weiter genutzt werden kann. Themen können zwischen MentorIn und Mentee anders diskutiert und heikle Punkte offen angesprochen werden. „...zum ersten Mal habe ich in einer Firma gearbeitet, da hatte ich viele Fragen, die ich nicht an meine Teammitarbeiter stellen konnte/sollte/wollte. Und da hatte ich meinen (Anm.: externen) Mentor, der mir das alles erklärt hat und mir viel bei gebracht hat.“ (Mentee, FEMtech Karrierewege)

Dies ist im Fall eines internen Mentoring-Programms deutlich schwieriger. Wechselseitige Abhängigkeiten erzeugen Befangenheit, die den Prozess eventuell be-/verhindern kann. Vorgesetzte und KollegInnen können auf Cross-Mentoring allerdings auch skeptisch reagieren, aufgrund der Sorge, dass Interna nach außen getragen werden. Klare Absprachen und Spielregeln, die zwischen den räumlich oft weit voneinander entfernten Einrichtungen vereinbart werden, können hier Abhilfe leisten, um Kommunikation und Kooperation zu erleichtern. Der Erfahrung nach eignet sich internes Mentoring grundsätzlich gut für die Phase des Berufseinstiegs: das Format ermöglicht den Aufbau einer Bindung zwischen Mentee und Unternehmen und reduziert eine mögliche Überforderung des Nachwuchses, sich beim Berufseinstieg gleich mit mehreren Organisationen auseinandersetzen zu müssen.



<sup>8</sup> Siehe dazu auch Nöbauer, H. et al. (2005): Mentoring für Wissenschaftlerinnen, Wien, S. 14

stützen, kommen in Mentoring-Programmen daher Profilbögen für Mentees und MentorInnen zur Anwendung. Diese erheben auf beiden Seiten Informationen zur beruflichen Qualifikation und Entwicklung, Erwartungen an das Programm und den Mentor/die Mentorin bzw. an die Mentees, Ziele, die mit der Teilnahme verfolgt werden sollten, sowie Informationen zu persönlichen Interessen.<sup>9</sup>

#### • Kriterien zur Qualitätssicherung

Im Rahmen des Ada-Lovelace-Mentorings, dem Netzwerk für Frauen und Mädchen in Technik und Naturwissenschaften in Deutschland, wurde ein Katalog mit Kriterien, Mindeststandards und Messmethoden zur möglichst objektiven Beurteilung von Mentoring-Programmen erstellt.<sup>12</sup> Der Kriterienkatalog kann sowohl zur Selbstevaluierung von Mentoring-Programmen als

auch zur Orientierung bei der Konzeption neuer Programme herangezogen werden. Denn als zentrale Voraussetzung für das Programm gilt eine Bestandsaufnahme der Strukturen, in denen Mentoring stattfinden soll: Anteile von Frauen und Männern in verschiedenen Positionen aller Hierarchien und eine Analyse der Fachkulturen, z. B. Arbeitszeiten, Kommunikationsverhalten, Umgangsformen etc. Auf Basis dieser Bestandsaufnahme werden Ziele und Zielgruppen des Programms definiert.

Ein Mentoring-Programm braucht darüber hinaus das Commitment auf der Leitungsebene, ausreichende Ressourcen und qualifizierte Durchführende. Die Teilnahme sollte in jedem Fall freiwillig und die Beziehung zwischen MentorIn und Mentee durch keinerlei Abhängigkeitsverhältnisse beeinflusst sein, direkte Vorgesetzte scheiden daher als MentorInnen aus. Face-to-face-Kontakte zwischen MentorIn und Mentee sollten mindestens vierteljährlich stattfinden und ein Mentoringprogramm sollte mindestens neun Monate (für SchülerInnen mindestens sechs Monate) dauern. Zwischen MentorIn und Mentee sollte Vertraulichkeit vereinbart werden, schriftlich oder mündlich. Die Zielerreichungsverantwortung liegt bei den Mentees. Havenith empfiehlt zur Qualitätssicherung weiters eine begleitende Evaluierung, um den Prozess zu steuern und bedarfsorientiert anzupassen.<sup>13</sup>



#### Same- oder Cross-Gender-Mentoring?

Das Zahlenverhältnis männlicher und weiblicher Führungskräfte und ProfessorInnen spricht dagegen, die weitaus größeren Ressourcen an Männern nicht zu nutzen. Die wenigen etablierten Frauen sind allerdings wichtige Rollenvorbilder für die nachfolgende Generation und sollten ihnen zugänglich sein. Viele Mentees wünschen sich eine Mentorin, da spezifische, durch das soziale Geschlecht geprägte Erfahrungen und Strategien in der beruflichen Laufbahn besser aus der Perspektive einer Frau thematisiert und vermittelt werden können.<sup>10</sup> Frau-Mann-Tandems bieten die Chance, sich mit männlichen und weiblichen Strategien im Berufsleben eingehender auseinanderzusetzen. Der Mentor kann Einblick in die „männlichen Spielregeln der Macht“ geben und wird durch die Beschäftigung mit der beruflichen Laufbahngestaltung der Mentees für Schwierigkeiten und Spezifika weiblicher Berufsweg- und Karriereplanung sensibilisiert.<sup>11</sup>

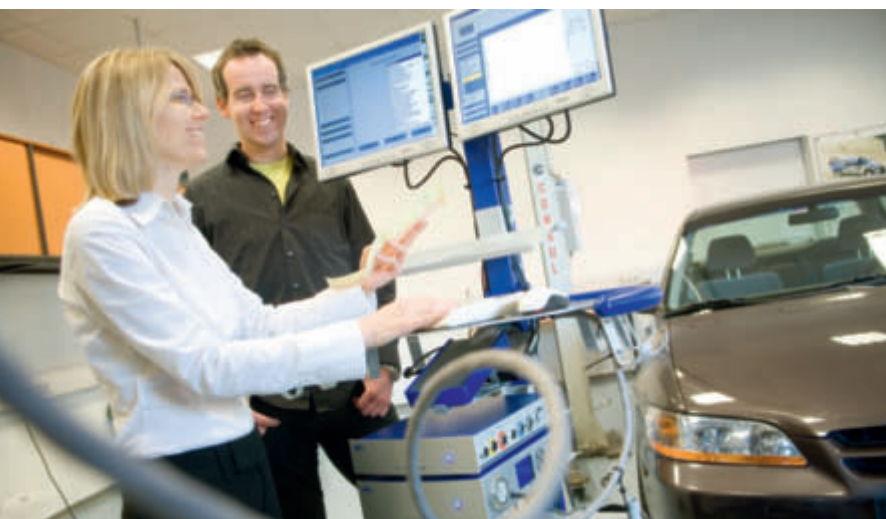
<sup>9</sup> Praktische Beispiele für Profilbögen finden sich unter [www.femtech.at/index.php?id=379&L=jmpmopbabqm](http://www.femtech.at/index.php?id=379&L=jmpmopbabqm)

<sup>10</sup> Nöbauer, H. et al. (2005): Mentoring für Wissenschaftlerinnen, S. 174

<sup>11</sup> Havenith, E. et al. (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren, S. 58f.

<sup>12</sup> Siehe [www.adaweb.de](http://www.adaweb.de)

<sup>13</sup> Siehe dazu Havenith, E. et al. (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren, Bonn, S. 50f.



### Auf fachlicher Ebene

Der Erfolg von Mentoring-Programmen ist davon abhängig, ob die Mentees in den für die Karriereentwicklung wesentlichen Bereichen der fachlichen und sozialen Kompetenzen adäquat unterstützt werden können.

Birbaumer et al. zeigen verschiedene Anforderungen und Aufgaben auf, mit denen Individuen vor allem im technischen Bereich im Zuge ihres Professionalisierungsprozesses konfrontiert sind. Die Wirkungen von Mentoring hängen wesentlich davon ab, welche der folgenden Aufgaben durch das Programm berücksichtigt und unterstützt werden:<sup>14</sup>

- **Fachliche Expertise**

Für Karrieren im technischen Bereich sind die erworbene Fachkompetenz und die Fähigkeit, sich in der jeweiligen Fachdisziplin kompetent bewegen zu können, grundlegend. Mentoringprogramme sollen zwar nicht vorrangig die fachliche Expertise stärken, aber in ihren Angeboten an bestehende fachliche Kompetenzen anschließen und von diesen aus neue Kompetenzfelder erschließen. Dies gelingt am besten über Einbeziehung einschlägiger MentorInnen oder/und TrainerInnen mit langjähriger Berufserfahrung. Die Berücksichtigung fachlicher Expertise in Mentoringprogrammen ist zentral, um einen Zusammenhang zwischen allgemeinen Prozesskompetenzen und technischen Arbeitsbereichen bzw. dortigen Arbeitsbedingungen herzustellen. Mentoringprogramme sollten diese Übersetzungsarbeit leisten und sie nicht den Mentees überlassen.

- **Prozesskompetenz**

Dazu zählen Kommunikationskompetenz, die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten und diese auch zu leiten, Projekte zu konzipieren, zu leiten und erfolgreich

abzuschließen sowie Verhandlungstechniken. Diese Kompetenzen werden vor allem in technischen Studierrichtungen selten explizit vermittelt. Daher sind diesbezügliche Angebote für TechnikerInnen besonders wertvoll.

- **Networking**

Der Aufbau und die Pflege professioneller Netzwerke ist ein Grunderfordernis professioneller Berufstätigkeit. Über professionelle Netzwerke werden professionsspezifische Informationen und Job Opportunities ausgetauscht. Mentoringprogramme sollen Mentees in ihrer Networking-Kompetenz unterstützen, und zwar in Form einer Erweiterung der individuellen kommunikativen Kompetenzen sowie im konkreten Erweitern von sozialen Netzwerken.

- **Opportunity Management**

Mentoringprogramme sind auch danach zu bewerten, inwieweit sie TeilnehmerInnen dabei unterstützen, auf ihre Karrieremöglichkeiten zu achten und Joboptionen zu erkennen und richtig einzuschätzen. Außerdem sollen sie helfen, sich eigene Wünsche und Spielräume immer wieder bewusst zu machen. Dies bedeutet also eine aktive, kontinuierliche Gestaltung der eigenen Karriereoptionen und eine regelmäßige Überprüfung des Status quo.

- **Organisational Literacy**

Die gesetzlich vorgegebenen Karrierestationen an einer Universität oder die Arbeitsplatzbeschreibungen innerhalb eines Unternehmens sind manifeste Bestandteile einer Berufslaufbahn. Neben diesen formalen Anforderungen sind aber auch informelle wirksam, die es mit einzubeziehen gilt. Für eine Karriereentwicklung ist es notwendig, hinreichend in informelle Kommunikation eingebunden zu sein (oftmals eine Herausforderung für Frauen in männerdominierten Umfeldern). Die informell vermittelte Kultur eines Unternehmens oder einer Institution lesen zu können ist somit eine zentrale Kompetenz für eine professionelle Laufbahn. Mentoringprogramme müssen Mentees dabei unterstützen, sich diese informellen Strukturen bewusst zu machen und ihre Handlungsmöglichkeiten in diesen Strukturen kennen zu lernen.

- **Work-Life-Balance**

Mentoringprogramme sollten Mentees darauf vorbereiten, für das eigene Wohlbefinden und die bewusste Gestaltung der Work-Life-Balance zu sorgen. Hier geht es darum, ein Problembewusstsein zu vermitteln (Burn-out-Gefahr) und Instrumente zur Bewältigung der beruflichen und privaten Anforderungen und Bedürfnisse bereitzustellen.

<sup>14</sup> Siehe Birbaumer, A. et al. (2005): Recherche zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen und Unternehmen, Wien. S. 6-11

## Resume: Effekte?

Mentoring verfolgt als primäres Ziel die Förderung des Berufseinstiegs und/oder der Karriereentwicklung von Mentees. Ein in diesem Sinne zielführendes Mentoring funktioniert nicht für sich allein, sondern ist in ein Programm eingebettet, das auf mehreren Säulen steht:

- Praxiserfahrung in Unternehmen (Praktika, Diplomarbeiten, Dissertationen etc.)
- Qualifizierungsworkshops
- Networking
- Mentoring-Beziehung

Auch wenn die Sinnhaftigkeit von formellen Mentoring-Programmen mittels kurzfristiger positiver Effekte auf individueller Ebene bestätigt werden kann (bessere Orientierung und Weichenstellung für Mentees, Reflexion und Kompetenzerweiterung für MentorInnen etc.), ist aber auch offensichtlich, dass die eigentliche Wirkung vielfach erst mittel- und langfristig festzustellen ist. Dies ist auch bei der Unterstützung in der Berufseinstiegsphase beobachtbar, wo die mit dem Mentoring gewonnenen Erkenntnisse erst mit ihrer tatsächlichen Anwendung im Laufe der beruflichen Etablierungsphase greifbar werden. Mit Mentoring wird Hilfe zur Selbsthilfe gegeben.

**„Im Mentoring werden viele Samenkerne gelegt, die dann irgendwann auf fruchtbaren Boden stoßen und aufblühen und die sagen dann: ‚Genau das war’s!‘ Zum Zeitpunkt des Mentoring weiß man das noch nicht, aber in Interviews höre ich die Mentees dann sagen: ‚Am Ende, ja da war ich zufrieden, das Programm hat gepasst, aber eigentlich wirksam geworden ist es erst zwei Jahre später. Da habe ich das auch umsetzen können, weil da war ich in einem Projekt drinnen.‘“ Externe Begleitung Mentoring FEMtech Karrierewege durch Ass.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Ursula Liebhart, BfC Kärnten**

Auch Veränderungen in der Organisationskultur, die durch die Implementierung eines Mentoringprogramms initiiert werden können (bedarfsorientierte Nachwuchsförderung, optimierte Schnittstelle Hochschulen/Unternehmen, gesteigerte Prozesskompetenzen im Unternehmen etc.) zeigen sich erst mit der Zeit.

Der Schluss, der daraus gezogen werden kann, ist, dass es nicht nur maßgeschneiderte einstieg- und/oder karriereorientierte Programme braucht, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppen eingehen, sondern dass die Ziele des Programms selbst so konkret und umsetzbar definiert werden müssen, um ihren Erfolg nach Ablauf des Programms und zu einem definierten späteren Zeitpunkt mittels quantitativer und qualitativer Indikatoren messen zu können. Formelles Mentoring hat auf individueller Ebene Potenzial – zeigt auf Ebene von Organisationskultur aber auch seine Grenzen – vor allem, wenn es sich dabei um eine punktuelle Maßnahme handelt. Es macht jedoch implizite Förderstrukturen und somit Verbesserungsmöglichkeiten deutlich. Wird Mentoring nicht nur als Individualmaßnahme aufgefasst, sondern als Gleichstellungsinstrumentarium eingesetzt, das neben der individuellen Förderung und der Steigerung des Frauenanteils in Wissenschaft und Forschung auch die Veränderung der Organisationskultur und der Strukturen im Blick hat, bedarf es für die erfolgreiche Umsetzung wesentlicher Voraussetzungen. Zu diesen Voraussetzungen zählen u. a. ein abgestimmtes Set an Gleichstellungsmaßnahmen, in welche das Mentoring eingebettet werden kann, Rückhalt in der Führungsetage und bei EntscheidungsträgerInnen, ein Bewusstsein über die Notwendigkeit von Veränderungen – ohne die auch das beste Mentoring keine Chance auf Zielerreichung hat.



## Literatur

Birbaumer, A. et al. (2005): Recherche zu Mentoring für Absolventinnen technischer Studienrichtungen und Unternehmen, Wien

Havenith, E. et al. (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren. Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung, Bonn

Nöbauer, H. et al. (2005): Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Im Spannungsfeld universitärer Kultur- und Strukturveränderung, Wien

MentorinnenNetzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik, Deutschland  
www.mentorinnennetzwerk.de

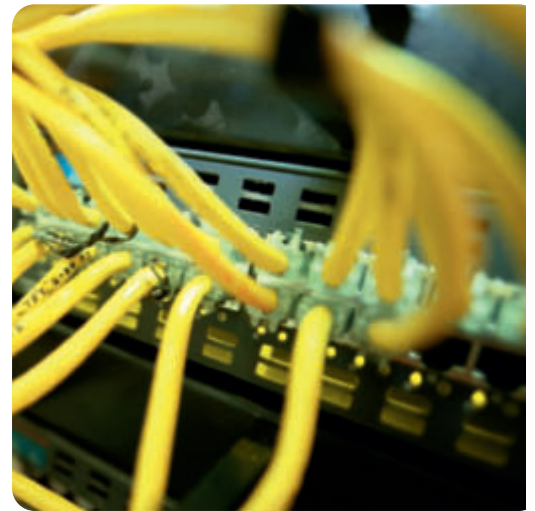
muv Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen an der Universität Wien  
personalwesen.univie.ac.at/frauenfoerderung/mentoring

Ada-Lovelace Mentoring e.V. - Netzwerk für Mädchen und Frauen in Technik und Naturwissenschaften  
www.adaweb.de

MentorNet –The E-Mentoring Network for Diversity in Engineering and Science  
www.mentornet.net

WIT –TU! MentorING Mentoringprojekt für Nachwuchswissenschaftlerinnen derTU Wien (2007):  
wit.tuwien.ac.at/mentoring/TU!MentorING

TU!-MentorINGxTU Wien, ein Pilotprojekt an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft (2006):  
www.media.tuwien.ac.at/mentoringx



## genderDiskurs

genderDiskurs richtet den Fokus auf einzelne Fragen und Aspekte rund um den Themenpool „Frauen in Forschung und Technologie“. genderDiskurs erscheint vier Mal pro Jahr: [www.femtech.at/wissen/genderDiskurs](http://www.femtech.at/wissen/genderDiskurs)  
Wir freuen uns über Ihr Feedback, Ihre Kommentare & Ihre Anregungen!  
[femtech@bohmann.at](mailto:femtech@bohmann.at)



## FEMtech

FEMtech ist ein Programm des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) zur Förderung von Frauen in Forschung und Technologie und zur Schaffung von mehr Chancengleichheit. FEMtech ist eine Initiative im Rahmen von fFORTE. Die Programmdurchführung erfolgt durch das FEMtech kompetenzzentrum in Kooperation mit der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG).

## Impressum

Eigentümer, Herausgeber, Verleger:  
FEMtech kompetenzzentrum

Redaktion:  
Nicole Schaffer  
FEMtech kompetenzzentrum  
[nicole.schaffer@joanneum.at](mailto:nicole.schaffer@joanneum.at)

Graphik & Layout:  
Markus Frühwirth  
Bohmann Druck und Verlag GesmbH & Co. KG

© für alle Beiträge beim FEMtech kompetenzzentrum