

# Vom Rechtsanspruch zur Realität?

## Mentoring als Maßnahme für Gleichberechtigung von Frauen in der Wissenschaft

Von **Juliane Egerer, Sara Garber, Christina Pauls, Laura Schmidt**

### 1. Funktionen und modulare Bausteine des akademischen Frauenmentorings

In der Bundesrepublik Deutschland gab Artikel 3 des Grundgesetzes im Jahr 1949 den Anstoß, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen auch zu einer staatlichen Aufgabe zu machen. Obwohl seither in vielen Bereichen sukzessive Maßnahmen implementiert wurden und ein Rechtsanspruch auf Gleichberechtigung besteht, sieht die Realität noch immer anders aus: Verfestigte, teils subtile Strukturen weichen nur langsam einer höheren Sensibilität für vorhandene Herausforderungen, einem Umdenken und einem veränderten Handeln. Im Berufsfeld Wissenschaft werden seit den 1990er Jahren als gleichstellungspolitisches Instrument der Frauenförderung und der gendergerechten, an Vielfalt orientierten akademischen Personal- und Führungskräfteentwicklung professionalisierte und strukturierte Mentoringprogramme eingesetzt (Romahn, 2017, S. 11-13; Haghani-pour 2013; Kurmeyer & Höppel, 2017, S. 19).

Dieser Beitrag soll die Relevanz der Förderung von Frauen in der Wissenschaft anhand der Ziele und der Bausteine von Mentoringprogrammen aufzeigen und damit verbundene Chancen und Herausforderungen reflektieren.

Als modular aus den drei Bausteinen Mentoring, Training und Networking aufgebaute Form des individuellen akademischen Karrierecoachings können Mentoringprogramme flexibel gestaltet und passgenau für definierte Anliegen und Zielgruppen ausdifferenziert werden (Kurmeyer & Höppel, 2017, S. 18; Petersen et al., 2017, S. 71).

Zentral im Baustein Mentoring ist die Mentoringbeziehung, die one-to-one zwischen einem\*r<sup>1</sup> Mentor\*in und einer Mentee, aber auch als Gruppen-, Peermentoring oder in Mischformen stattfinden kann (Brückner, 2014, S. 14, 23). Mentees stehen in der Mentoringbeziehung in der Holschuld, wobei Engagement und proaktives Verhalten erwartet werden (Romahn, 2017, S. 13). Die Mentoringbeziehung unterscheidet sich von Beratung und Coaching und kann diese nicht ersetzen (Fleck et al., 2017, S. 74): In der Regel haben Mentor\*innen keine Ausbildung als Berater\*in oder Coach absolviert, sondern sind Expert\*innen in ihrem jeweiligen Fachgebiet und Beruf. Dennoch zeichnet sich Mentoring – vergleichbar mit professioneller Beratung (Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V. (DGfB), o. D.-a; DGfB, o. D.-b) und professionellem Coaching (Coachingnetz Wissenschaft e. V. o. D.-a) – durch standardisierte Qualitätsmerkmale aus: Es beruht auf gegenseitiger Freiwilligkeit, Unabhängigkeit (d. h. kein direktes Abhängigkeitsverhältnis wie Vorgesetztenfunktion, Betreuung einer Qualifikationsarbeit etc.), persönlichem Kontakt, Vertraulichkeit, Verbindlichkeit, einem definierten Zeitraum für seine Dauer und einer zwischen Mentor\*in und Mentee ausgearbeiteten gegenseitigen Vereinbarung (Brückner, 2014, S. 24, 30; Fleck et al., 2017, S. 74).

---

1 Die Autorinnen haben sich - in Abweichung vom Style Sheet – für die Verwendung des Gender-Sternchens in allen Fällen entschieden, in denen nicht ausdrücklich nur Frauen gemeint sind. Während ein Binnen-I Binarität hervorhebt, setzt das Sternchen ein Zeichen für die Vielfalt und Offenheit in Sprache und Gesellschaft.

Im Baustein Training kommen professionell ausgebildete, zertifizierte, mit dem Wissenschaftssystem und den Anliegen der Akademikerinnen vertraute Berater\*innen und Coaches zum Einsatz. Sie führen zielgruppengerechte Workshops zu bestimmten karriererelevanten Themen und Schlüsselkompetenzen sowie Einzelcoachings durch. „Die Themen der Qualifizierungsmaßnahmen sind an die Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe anzupassen und liegen in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Karrieregestaltung und Laufbahnplanung. [...] Neben dem jeweiligen Qualifikationsgrad hängt die Ausrichtung der Themen auch von der fachkulturellen Zugehörigkeit ab“ (Caltagirone, 2017, S. 120). Einen Überblick über Themen, die Nachwuchswissenschaftler\*innen beschäftigen und die in auf Frauen spezialisierten Trainings bearbeitet werden können, bieten Publikationen der Mitglieder des Coachingnetztes Wissenschaft e. V. (o. D.-b). Je nach individuellen Bedürfnissen, Anliegen und Zielen der Mentees kommen bei Einzelcoachings unterschiedliche beraterische Ansätze zum Einsatz: In beruflichen Übergangs- und Entscheidungssituationen kann die Zürich-Mainzer-Laufbahnberatung (ZML) hilfreich sein (ZML, 2023). Vom Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung profitiert, wer Persönlichkeitsfacetten im beruflichen Kontext reflektieren möchte (Hossiep & Paschen, 2019). Mit dem Zürcher Ressourcen Modell werden Selbstmanagementkompetenzen trainiert (Storch et al., 2022). Sollen grundlegend Anliegen und Ziele erarbeitet und Lösungsumsetzungen begleitet werden, können systemische Beratung und systemisches Coaching verwendet werden (Schwing & Fryser, 2018) – um nur einige Beispiele zu nennen.

Der Baustein Networking bietet den Mentees vielfältige Möglichkeiten und fördert ihre Kompetenzen zum Aufbau, zur Entwicklung und zur Pflege karriererelevanter formeller und informeller Netzwerke, innerhalb und außerhalb des eigenen Fachs und der eigenen Organisation, national und international (Budde & Doebert, 2017). Dazu zählen die Finanzierung von Tagungsteilnahmen, regelmäßiges Peergruppencoaching der Mentees untereinander und gemeinsame Projekte von Mentees, wie beispielsweise vorliegender Beitrag.

Das Forum Mentoring – Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft bietet als Netzwerk den Koordinator\*innen von Mentoringprogrammen eine Plattform für kollegialen Austausch (Forum Mentoring e. V., 2021; Kurmeyer & Höppel, 2017, S. 18-19). Es stellt eine Checkliste und Qualitätsstandards für Mentoring zur Verfügung, die das Aufgabenprofil von Mentoringkoordination und Management hinsichtlich konzeptioneller Voraussetzungen, institutioneller Rahmenbedingungen sowie Programmstruktur und -elementen erläutern (Brückner, 2014, S. 14-31; vgl. auch Wolf & Bertke, 2017) und verzeichnet Mentoringprogramme bun-

desweit (Forum Mentoring e. V., 2021, Tab „Programme“). Insgesamt adressieren Mentoringprogramme eine konkrete Problemlage, die in Bezug auf die Geschlechtergerechtigkeit in der Wissenschaft besteht.

## 2. Beschreibung der Problemlage

„Frauen sind weiterhin nicht angemessen auf den akademischen Karrierestufen berücksichtigt“ (Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2022, S. 2). Zu dieser Schlussfolgerung gelangte die Mitgliederversammlung der HRK im November 2022, da „die Fortschritte bei der angemessenen Berücksichtigung von Frauen auf höheren Karrierestufen trotz zahlreicher Maßnahmen viel zu gering sind. [...] Entschlossenes Handeln aller Akteur:innen in Wissenschaft und Politik auf sämtlichen Ebenen ist dringend notwendig, um deutlichere Fortschritte zu erreichen“ (ebd.).

Die Analyse des Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) zeigt, dass das Geschlechterverhältnis in der Gruppe der Hochschulabsolvent\*innen, welche über einen zur Aufnahme einer Promotion berechtigenden Abschluss verfügen, noch verhältnismäßig ausgeglichen ist; im Jahr 2018 waren 47 % der Absolvent\*innen weiblich (BuWiN, 2021, S. 80). Der Frauenanteil lag in diesem Jahr sowohl bei den abgeschlossenen Promotionen (45 %) als auch bei den Habilitationen (32 %) niedriger (a. a. O., S. 85, 87). Hier zeigt sich das in der Literatur mit Begriffen wie Gläserne Decke, Versickerungseffekt oder Leaky Pipeline beschriebene Phänomen der stetigen Reduktion des Frauenanteils mit zunehmender Qualifikationsstufe (Brückner, 2014, S. 11; Richter, 2016, S. 153; Schlüter, 2019, S. 1024). Auch bei der Besetzung von Professuren ist ein über die Qualifizierungsphasen hinweg abnehmender Frauenanteil zu beobachten, im Jahr 2018 betrug dieser bei Juniorprofessuren 47 %, bei W2- und W3-Neuberufungen lag der Frauenanteil lediglich bei 34 % bzw. 27 % (BuWiN, 2021, S. 90). In allen Karriere-stufen gibt es allerdings große Unterschiede in Bezug auf die einzelnen Fachrichtungen, bspw. lag der Frauenanteil bei Tenure-Track-Professor\*innen im Jahr 2018 in der Kunst und den Kunstwissenschaften mit 73 % am höchsten; im Gegensatz dazu waren nur 15 % der Tenure-Track-Professuren in den Ingenieurwissenschaften mit Frauen besetzt (BuWiN, 2021, S. 94). Über alle Fächergruppen hinweg betrug der Frauenanteil unter den Tenure-Track-Professor\*innen 38 % (ebd.). Die Auswertung zeigt, dass „trotz eines im Zeitverlauf insgesamt steigenden Frauenanteils am wissenschaftlichen Personal weniger Frauen als Männer eine W2- beziehungsweise W3-Professur erreichen“ (BuWiN, 2021, S. 91).

Auch wenn es keine formalen Barrieren gibt, die Frauen daran hindern, eine wissenschaftliche Karriere einzuschlagen, kommt individuellen Entscheidungen gegen eine solche Laufbahn eine zentrale Bedeutung zu, da diese stark von den

Institutionen, Strukturen und sozialen Beziehungen im Wissenschaftssektor geprägt sind (Beaufaÿs & Kraus, 2005, S. 82). Des Weiteren spielen Stereotype bei der Auswahl und Bewertung der Qualifikation zu berufender Kandidat\*innen vielfach eine Rolle (HRK, 2022, S. 2). Es zeigte sich, dass „Frauen gegenüber ein wesentlich größeres Misstrauen darüber besteht, ob sie den Anstrengungen und Widrigkeiten, aber auch den Herausforderungen einer wissenschaftlichen Karriere überhaupt gewachsen seien“ (Beaufaÿs & Kraus, 2005, S. 89). Untersuchungen zu Gutachtersystemen für Forschungsförderung in der Wissenschaft deuten entschieden darauf hin, dass eine Beurteilung der wissenschaftlichen Leistung nicht unabhängig vom Geschlecht erfolgt (Wennerås & Wold, 2000, S. 108). Darüber hinaus werden geeignete Bewerber\*innen für Professuren häufig in den Netzwerken der Berufungskommissionen gesucht, in welchen Frauen oftmals strukturell nicht beteiligt sind (HRK, 2022, S. 2). Eine zentrale Bedeutung kommt somit dem sozialen Prozess zu, in welchem Studierende zu anerkannten Wissenschaftler\*innen werden, da dieser hochselektiv ist (Beaufaÿs & Kraus, 2005, S. 83).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Intersektionalität, welche insbesondere bei Frauen einen enormen Einfluss auf die weitere Karriereplanung in der Wissenschaft haben kann. Hierzu zählen u. a. die Vereinbarkeit des Berufs mit Familie, Kindern und Partnerschaft (Hendrix et al., 2016, S. 31-32), da z. B. die Betreuung der Kinder oder die Pflege von Angehörigen als unbezahlte Arbeit meist von Frauen übernommen wird (Hobler et al., 2017, S. 1). Dieser Unterschied in Bezug auf die Verteilung unbezahlter Sorgearbeit wird auch als Gender Care Gap bezeichnet (Statistisches Bundesamt, 2024). Laut der im Jahr 2022 durchgeführten Zeitverwendungserhebung „verbringen Frauen im Durchschnitt knapp 30 Stunden pro Woche mit unbezahlter Arbeit, Männer knapp 21 Stunden“, wodurch der Gender Care Gap 44,3 % betrug (ebd.). Zusätzlich können die soziale Herkunft (Reuter et al., 2020, S. 10-11) sowie Behinderungen und chronische Erkrankungen (Richter, 2016, S. 158) einen starken Einfluss auf die weitere wissenschaftliche Karriere haben und zu Benachteiligungen führen.

Zudem ist der Gender Pay Gap auch in der Wissenschaft zentral: Im Jahr 2021 betrug dieser bei W1-Professuren 150 Euro brutto monatlich, bei W2- und W3-Professuren lag die Differenz mit 320 Euro bzw. 660 Euro brutto beträchtlich höher (Detmer, 2023). Um dieser Problematik entgegenzuwirken, machte die HRK die Beseitigung der bestehenden Einkommenslücke zu einem der „Ziele auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen“ (HRK, 2024).

Zusammengefasst ist die Wissenschaft „ein Feld, welches sich unter dem Ausschluss von Frauen entwickelt hat. Es ist somit kein geschlechtsneutrales Feld, seine Spielregeln und Strukturen sind keineswegs geschlechtsneutral“

(Wieners, 2022, S. 67). An diesem historisch gewachsenen Ungleichgewicht setzen Mentoringprogramme an, um die Hindernisse eines benachteiligenden Systems mit gezielten Instrumenten und Strategien zu überwinden.

### 3. Ziele von Mentoring für Frauen in der Wissenschaft

In Fragen der Gleichstellung verbleiben noch viele Errungenschaften im Bereich des Theoretischen. Mentoringprogramme für Frauen in der Wissenschaft erkennen an, dass Erfolg nicht nur durch gute Arbeit und herausragende Leistungen beeinflusst wird, sondern auch durch Faktoren wie die Größe des fachlich-sozialen Netzwerks, den Umfang von au-



*Dr. Juliane Egerer ist Akademische Rätin an der Universität Augsburg. Ihre Forschungsschwerpunkte als Skandinavistin und vergleichende Literatur- und Kulturwissenschaftlerin liegen in der skandinavischen sowie in der Indigenen Literatur und Kulturwissenschaft mit Bezug auf Nordeuropa und Nordamerika mit dem Fokus Ökologiekritik (Ecocriticism), Dekolonisierung, Identitätskonstruktionen und Genderfragen. Sie ist außerdem zertifizierte Systemische Beraterin (DGSF) sowie Mitherausgeberin des „Handbuch Studienberatung“, in dem sie als (Co-)Autorin etliche Beiträge verfasst hat.*

[juliane.egerer@uni-a.de](mailto:juliane.egerer@uni-a.de)

Foto: Universität Augsburg (Anatoli Oskin)



*Sara Garber, M. Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Statistik und Data Science an der Universität Augsburg. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit Fragestellungen aus der Statistik und dem Maschinellen Lernen, insbesondere im Anwendungskontext der Medizin.*

[sara.garber@uni-a.de](mailto:sara.garber@uni-a.de)

Foto: Universität Augsburg (Anatoli Oskin)

beruniversitärer Sorgearbeit und das Geschlecht (Wieners, 2022, S. 67). Infolgedessen brechen Frauen ihre universitäre Laufbahn häufiger ab: Die Hochschulstrukturen vermitteln ihnen, dass sie nicht leistungsfähig genug für die Vereinbarkeit wären und sie selbst glauben dies auch oder sind nicht bereit, die prekären Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Ihre männlichen Kollegen sind darüber hinaus in Sachen Netzwerke und Förderbeziehungen sehr viel besser aufgestellt und gehen unterstützender miteinander um (a. a. O., S. 65). Wer sich gegen den Dropout aus der Wissenschaft entscheidet, kämpft mitunter auf Kosten der (mental)en Gesundheit



**Christina Pauls, M. A.,** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Friedens- und Konfliktforschung der Universität Augsburg. Sie arbeitet im BMBF-ge-

förderten Forschungsverbund „Bayerisches Zentrum für Friedens- und Konfliktforschung“ und koordiniert in diesem Kontext das „Transferzentrum Frieden Augsburg“. Sie ist außerdem als Bildungsreferentin und Beraterin für gewaltfreie Konflikttransformation und soziale Bewegungen tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Erinnerungsaktivismus, Friedensverständnisse und Deutungskämpfe.

[christina.pauls@uni-a.de](mailto:christina.pauls@uni-a.de)

Foto: Privat (Manuela Maslin)



**Laura Schmidt, M. A.,** arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Deutsch als Zweit- und Fremdsprache und seine Didaktik der Universität Augsburg. Derzeit verfasst sie ihre Dissertation

zum Einfluss von Geschlecht in Deutschkursen für Erwachsene mit Migrationsgeschichte. Neben genderbezogenen Fragestellungen beschäftigt sie sich mit der Analyse von Lehrmaterialien in Deutsch als Zweit- und Fremdsprache.

[laura.schmidt@uni-a.de](mailto:laura.schmidt@uni-a.de)

Foto: Privat (Paul Würzt)

um Bestehen, Sichtbarkeit und Erfolg, was mit der Adaptation von Abwertungspraxen gegenüber anderen Frauen einhergehen kann (Wacker, 2023, S. 648-650; Haupt, 2020). Diese Anpassung an ein wenig solidarischeres Miteinander im hierarchischen System Wissenschaft ist notwendig, um „erfolgreich“ zu sein, was jedoch Misogynie gegen sich und andere fortschreibt: Um den Druck auszuhalten, wird er weitergegeben. Mentoringprogramme stellen ein strategisches Gegengewicht dar. Sie dienen einerseits dem konkreten Nachteilsausgleich und andererseits der Veränderung übergeordneter Strukturen von der gegenwärtigen Androzentrικ zur angestrebten Geschlechtergerechtigkeit (Schlüter, 2019, S. 1026-1027).

In diesem Zusammenhang verfolgen Mentoringprogramme für Frauen zwei wesentliche Ziele. Zum einen fördern sie die Karriere der Mentees, um den Anteil von Frauen in der Wissenschaft zu erhöhen, zum anderen bieten sie psychosoziale Unterstützung für die Stärkung des Selbstbilds (Magg-Schwarzbäcker, 2014, S. 18; Wieners, 2022, S. 65).

Im Sinne der Karrierefunktion des Mentorings unterstützen die Programme ihre Mentees bei dem Ausbau wissenschaftsspezifischer Kompetenzen durch Coaching und Weiterbildung. Sie helfen mitunter bei konkreten Schritten des Berufslebens wie dem Verfassen von Bewerbungen oder akademischen Portfolios (Höppel, 2016, S. 67-68). Ansprüche an Wissenschaftler\*innen verändern sich stetig und die Bedeutung von strategischen Kompetenzen sowie Management-Skills neben der Forschungs- und Lehrtätigkeit werden immer bedeutsamer. Weil Promovend\*innen, Postdocs und Habilitand\*innen dieses Wissen in der Regel nicht vermittelt wird, unterstützen Mentorings beim gezielten Aufbau (Schlüter, 2019, S. 1027). Dies betrifft noch konkreter fachspezifische Mentoringprogramme, die in Bereichen mit starker Unterrepräsentation von Frauen (z. B. MINT) ansetzen, in denen der Zugang zu beruflichen Netzwerken nochmals erschwert ist (Braun et al., 2017, S. 338). Neben entsprechenden Workshops und Coachings dient der Einblick in den Arbeitsalltag des\*r Mentor\*in sowie die systematisierte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen durch ein 360°-Feedback von Mentor\*in, Coaches und Peers der fördernden Karrierebegleitung (Höppel, 2016, S. 75; Steinhausen, 2017, S. 308).

Für die Umsetzung der psychosozialen Funktion dürfen im gesamten Mentoringprogramm keine Abhängigkeits- und Beurteilungsverhältnisse bestehen, was in interdisziplinären Mentorings leichter herzustellen ist, weil die Mentees hier fachlich bedingt nicht in Konkurrenz miteinander stehen (Steinhausen, 2017, S. 311; Steinhausen & Scharlau, 2017, S. 322). Der Austausch mit Peers und Mentor\*innen verfolgt das Ziel, die eigenen Bildungs- und Karrierevorhaben sowie die „Spielregeln im Feld der Wissenschaft“ zu reflektieren (Schlüter, 2019, S. 1024, 1027). Mentoringprogramme die-

nen bei diesen Prozessen als Unterstützung und die Mentor\*innen werden zu offenen Anlaufpersonen (Braun et al., 2017, S. 335, 341). In diesem Sinne streben Mentorings den Aufbau eines positiven Selbstbilds weiblicher Wissenschaftler\*innen an. Im besten Fall sind sie dabei so konzipiert, dass sie intersektionale Schnittstellen mitdenken und Raum für die Bedarfe und (Diskriminierungs-)Erfahrungen von Mentees aus nichtakademischen Familien (Steinhausen, 2017, S. 309) sowie für migrantisierte, queere oder Wissenschaftler\*innen mit Behinderungen bereitstellen.

#### 4. Wirkungsweisen modularer Mentoringprogramme

Um die benannten Ziele in ihrer Multidimensionalität zu erreichen, setzen Mentoringprogramme auf modulare Formate, die klassischerweise drei Bausteine umfassen: Mentoring, Training und Networking (Petersen et al., 2017, S. 71; Forum Mentoring, 2014). Die möglichen Wirkungen dieser Bausteine sind komplementär, gehen ineinander über und können einander positiv verstärken. Sie werden im Folgenden anhand ausgewählter Beispiele und eigener Erfahrungen kurz skizziert.<sup>2</sup>

Im Baustein Mentoring sind vor allem zwei Formate zentral, nämlich das one-to-one Mentoring mit erfahrenen Mentor\*innen und das Peermentoring. Während das one-to-one Mentoring die vertikalen Status- und Erfahrungswertunterschiede als wertvolle Ressource für das Mentoring nutzt, ist Peermentoring vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Mentees einer gemeinsamen Statusgruppe angehörig sind, sodass horizontaler Austausch gewährleistet werden kann (Brocke et al., 2017, S. 92).

Im Gegensatz zum Coaching, einer professionalisierten Form von Prozessberatung durch eine neutrale, distanzierte Person (Forum Mentoring, 2014, S. 24), ist die\*r Mentor\*in im Rahmen des one-to-one Mentorings vor allem auf Grundlage persönlicher Erfahrungen beratend wirksam (Fleck et al., 2017, S. 74). Damit nimmt die Explizierung von implizitem Erfahrungswissen der Mentor\*innen eine zentrale Funktion ein. Zudem soll die Mentoringbeziehung zwar primär den Lern- und Entwicklungsprozess der Mentees fördern, aber sie beinhaltet auch wechselseitige generationenübergreifende Lernprozesse (Harmeier, 2011, S. 159). Aufgrund dieser Konstellation ergeben sich für beide Seiten nachhaltige Potenziale in der Entwicklung und Kompetenzerweiterung (Kurbjuhn, 2017, S. 436). Das Erfahrungswissen der Mentor\*innen soll im Rahmen des one-to-one Mentorings für die Mentees derart nutzbar gemacht werden, dass sie eige-

ne Entscheidungen für ihre Karriereplanung, sowie ihre persönliche wie professionelle Entfaltung treffen können.

Im Peermentoring werden komplementär dazu unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen, ggf. auch Disziplinen/Fachkulturen (Brocke et al., 2017, S. 92) von Angehörigen der gleichen Statusgruppe als Ressource für die Bewältigung gruppenspezifischer Herausforderungen und für wechselseitige Lern- und Austauschprozesse nutzbar gemacht. Dabei können Formate wie die kollegiale Beratung (Tietze, 2010) nützlich sein, die einen strukturierten Austausch zu konkreten Frage- und Problemstellungen ermöglichen.

Der zweite wesentliche Baustein von Mentoringprogrammen sind Trainings, Rahmenveranstaltungen, Workshops und weitere Qualifizierungsangebote. Ein idealtypisches Mentoring-Rahmenprogramm umfasst gemäß den Qualitätsstandards von Forum Mentoring eine Auftaktveranstaltung, eine Einführungsveranstaltung, eine Zwischen- und eine Abschlussbilanz (Forum Mentoring, 2014, S. 22). Des Weiteren dienen speziell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe angepasste Qualifizierungs- und Workshopangebote der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, beispielsweise im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Karrieregestaltung und Laufbahnplanung (Forum Mentoring, 2014, S. 26). Bei der Konzeption und Gestaltung dieser Trainings ist im Rahmen einer Bedarfsanalyse zu beachten, dass die spezifischen Belange von Frauen in der Wissenschaft, die mit strukturellen gesellschaftlichen und berufsspezifischen Benachteiligungen einher gehen, Beachtung finden. Um Mehrfachbelastungen zu minimieren und die Stärkung von Frauen in der Wissenschaft zu gewährleisten, sind kreative und flexible Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mitzudenken,<sup>3</sup> etwa für Kinderbetreuung und Angehörigenpflege. Gleiches gilt bei der Auswahl von Referent\*innen und Trainer\*innen: sie sollten neben fachlicher Kompetenz ein ausgeprägtes Maß an Gendersensibilität und Verständnis für intersektionale Dimensionen von Ungleichbehandlung mitbringen, und diese inhaltlich in ihren Trainings verankern; ein konkretes Beispiel ist die Thematisierung von Macht und Geschlecht in Rhetoriktrainings (Caltagirone, 2017, S. 123-124).

Der dritte Baustein umfasst Networking, „also alle Verhaltensweisen und Aktivitäten, die dem Aufbau, der Entwicklung und der Aufrechterhaltung von Beziehungen dienen“ (Budde & Doebert, 2017, S. 130). Dies ermöglicht ge-

2 Erfahrungsberichte zu dem früheren Mentoringprogramm Pro-Mentora der Universität Augsburg und deren Auswertung legt Magg-Schwarzbäcker 2014 vor.

3 Die Trennung von „Öffentlichem“ bzw. „Beruflichem“ und „Privatem“ wurde schon seit vielen Jahrzehnten von Feminist\*innen als Mechanismus zur Unterdrückung von Frauen kritisiert (Pateman 1988). Nicht zuletzt aufgrund vielfältiger Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen sind daher alle Lebensbereiche von Frauen mitzudenken, wenn es um Maßnahmen zur Gleichberechtigung geht.

rade Frauen in der Wissenschaft, einerseits Zugehörigkeitsgefühle sowie eine einander stärkende kollektive Identität zu entwickeln und zu pflegen, und andererseits ihr soziales Kapital<sup>4</sup> zu erhöhen. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass aufgrund der noch immer weitgehenden männlichen Dominanz in höheren Positionen des wissenschaftlichen Systems auch in Netzwerken geschlechtsspezifische Dynamiken wirksam sind: so zeigt sich, dass Kontakte zu Männern mit höherem Karriereerfolg korrelieren (Parker & Welch, 2013). Deshalb kann die Option von Cross-Gender-Mentoring, also die Arbeit mit männlichen Mentoren, sinnvoll sein.

Durch modulare Mentoringprogramme können verschiedene, ineinander übergehende Funktionen verfolgt werden, die in ihrer Gesamtheit zur Stärkung von Mentees in einem androzentrischen Wissenschaftssystem beitragen wollen. Sie wirken durch Lernprozesse auf individueller, zwischenmenschlicher Ebene und strahlen teils auch auf die institutionelle Ebene aus. Um aber die strukturelle Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft anzugehen, kann auch die aktive Einbeziehung von Männern in entsprechende Umlernprozesse ein wichtiger Schritt hin zur Gleichberechtigung der Geschlechter sein. Zudem sind materielle Förderstrukturen vonnöten (wie etwa Gelder und Kinderbetreuung), die zwar den Vorsprung von Männern im historisch gewachsenen Wissenschaftssystem gegenüber Frauen nicht ausgleichen, aber diesem zumindest entgegenwirken.

##### 5. Mentoringprogramme als Instrumente kritischer Organisationsentwicklung? Ein Ausblick

Zusammenfassend ist festzuhalten: Im vertraulichen Austausch mit Mentor\*innen, Peers und in (Einzel-)Coachings machen Mentees die Erfahrung, dass zahlreiche andere Wissenschaftlerinnen vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Mit der gezielten Adressierung dieser Problematiken können Mentoringprogramme Frauen beim Erlernen effektiver Strategien im souveränen Umgang mit teils subtilen (Macht-) Mechanismen unterstützen, durch die wissenschaftliche Karrieren von Frauen erschwert werden.

Es ist wissenschaftlicher Konsens, dass Mentoringprogramme eine positive Wirkung zeigen (Kurbjuhn, 2017, S. 434). Darüber hinaus stellt sich jedoch die Frage, in welchem Maße Mentoringprogramme die Mentees nicht nur mittelfristig individuell fördern, sondern auch langfristig als Instrumente kritischer Organisationsentwicklung dienen und zu einer strukturellen Verbesserung der Chancengleichheit in der Wissenschaft beitragen können. Jeder der benannten

drei Bausteine von Mentoringprogrammen hat das Potential, neben der Personal- auch die Organisationsentwicklung in den jeweiligen wissenschaftlichen Institutionen zu fördern (a. a. O., S. 441). Auch wenn Mentoringprogramme nicht mit der Intention eingerichtet wurden, aktiv auf die Organisationsentwicklung einzuwirken und es sich somit um kein gezielt strategisch gesteuertes Verhalten zur Veränderung der Organisation handelt (Petersen, 2015, S. 80), kann eine Kombination der verschiedenen Elemente solcher Programme zur Förderung der Organisationsentwicklung im Hinblick auf Chancengleichheit in der Wissenschaft beitragen. Mentoring kann eine „Scharnierfunktion“ zwischen Personal- und Organisationsentwicklung einnehmen, da die damit einhergehenden individuellen Auswirkungen in die Organisation hinein wirksam sind (Kurbjuhn, 2017, S. 437). Neben den Zielen für die Mentees sind Mentoringprogramme inzwischen auch fester Bestandteil der Personalentwicklung und des Qualitätsmanagements von Hochschulen. Ihre Funktion ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der (weiblichen) Angestellten und der Wettbewerbsposition um Forschende sowie Forschungsprojekte (Schlüter, 2019, S. 1025-1026). Daher wird Mentoring für Frauen zum Wettbewerbsfaktor für Hochschulen, denn diese stehen nicht nur in Konkurrenz mit anderen Standorten, sondern auch mit der freien Wirtschaft (Braun et. al., 2017, S. 332).

Statt der Perpetuierung von Verhinderungsstrukturen sind tiefgreifende Umlernprozesse nötig. Durch systematisches Empowerment gestärkte Frauen können entscheidend dazu beitragen, den von der Hochschulrektorenkonferenz geforderten Kulturwandel in der Wissenschaft allmählich herbeizuführen (HRK, 2022). Für eine umfassende strategische Organisationsentwicklung hin zu mehr (Geschlechter-)Gerechtigkeit ist zusätzlich zur Veränderung und Förderung von Einzelnen eine strukturelle Umverteilung von Ressourcen und Partizipationschancen erforderlich, die nicht allein von Mentoringprogrammen geleistet werden kann. Dennoch stellen sie ein wesentliches Element in den Bemühungen um die Gleichberechtigung der Geschlechter dar, dessen Bedeutung für eine kritische Organisationsentwicklung nicht zu unterschätzen ist.

##### Literatur

- Beaufaÿs, S., & Kraus, B. (2005). Doing Science – Doing Gender. Die Produktion von Wissenschaftlerinnen und die Reproduktion von Machtverhältnissen im wissenschaftlichen Feld. *Feministische Studien*, 23(1), 82-99. <https://doi.org/10.1515/fs-2005-0108>
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten*. Soziale Welt, Sonderband 2 (S. 183-198). Schwartz.

- Braun, M., Ettischer, H., Halfmann, V., & Rapp, H. (2017). Mentoring-Programme für Doktorandinnen im MINT-Bereich. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doeber, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.),

4 Das soziale Kapital umfasst laut Bourdieu die sozialen Ressourcen und Beziehungen, mit denen ein Individuum in einem konkreten sozialen Gefüge ausgestattet ist (Bourdieu, 1983, S. 190).

- Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 331–346). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1_25)
- Brückner, S. (Hrsg.) (2014). Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft. Broschüre des Forum Mentoring e.V., Download unter <https://forum-mentoring.de/mentoring/qualitaetsstandards/> (28.02.2024).
- Budde, M., & Doebert, G. (2017). Modul Networking. Proaktives Netzwerken in Mentoring-Programmen als Handlungsprinzip. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S.129–149). Springer VS.
- BuWiN (2021). Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland (1. Aufl.). wbv Publikation.
- Caltagirone, R. (2017). Modul Trainings und Veranstaltungen. Zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote als optimale Ergänzung im Mentoring-Prozess. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 119–128). Springer VS.
- Coachingnetz Wissenschaft e. V. o. D.-a. <https://www.coachingnetz-wissenschaft.de/> (28.02.2024).
- Coachingnetz Wissenschaft e. V. o. D.-b. Publikationen unter <https://www.coachingnetz-wissenschaft.de/publikationen/> (29.02.2024).
- Detmer, H. (2023): Der Gender-Pay-Gap bei Professuren muss auf den Prüfstand. <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/professur/der-gender-pay-gap-bei-den-professoren-5843> (19.05.24).
- DGfB – Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V. o. D.-a. Wie erkenne ich gute Beratung? Informationswebseite und Broschüre zum Download unter <https://dachverband-beratung.de/beratung/> (28.02.2024).
- DGfB – Deutsche Gesellschaft für Beratung e. V. o. D.-b. Beratungsverständnis. Pdf-Dokument zum Download unter <https://dachverband-beratung.de/> (28.02.2024).
- Fleck, R., Brüsckhe, G., & Brocke, P. S. (2017). Modul Mentoring. Die One-to-one Mentoring-Beziehung. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 71–89). Springer VS.
- Forum Mentoring e. V. (2021). <https://forum-mentoring.de/> (28.02.2024).
- Haghanipour, B. (2013). Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung. Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften. Springer VS.
- Harmeier, M. (2011). Generative Themen als Grundlage für Erfahrungslernen in Mentoring-Beziehungen. In Schlüter, A. (Hrsg.), Offene Zukunft durch Erfahrungsverlust? Zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung (S. 147–164). Budrich.
- Haupt, S. (2020). Die geheimen Stimmen der Medusa. Wie Frauen in der Wissenschaft überleben. In A. Nassehi, & P. Felixberger (Hrsg.), Kursbuch 203 Überleben (S. 174–184). Kursbuch Kulturstiftung gGmbH. <https://doi.org/10.5771/0023-5652-2020-203>
- Hendrix, U., Hilgemann M., Kortendiek B., & Niegel J. (2016). Auf dem Weg zur Professur: Netzwerke und ihre Bedeutung für Wissenschaftskarrieren aus einer Geschlechterperspektive. In U. C. Schmidt, & B. Kortendiek (Hrsg.), Netzwerke im Schnittfeld von Organisation, Wissen und Geschlecht. Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Bd. 23 (S. 25–40). Universität Essen.
- Hobler, D., Klenner, C., Pfahl, S., Sopp, P., & Wagner, A. (2017). Wer leistet unbezahlte Arbeit? Hausarbeit, Kindererziehung und Pflege im Geschlechtervergleich. Aktuelle Auswertungen aus dem WSI GenderDatenPortal, WSI Report, No. 35, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).
- Höppel, D. (2016). Aufwind mit Mentoring. Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft. Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung, Band 11. Nomos.
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2019). Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. (3., durchgesehene Aufl.) Hogrefe.
- HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2024): Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei Berufungen – Selbstverpflichtung der deutschen Hochschulen. <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/auf-dem-weg-zu-mehr-geschlechtergerechtigkeit-bei-berufungen-selbstverpflichtung-der-deutschen-hoc/> (19.05.24).
- HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2022). Zur Situation von Frauen auf Karrierewegen an deutschen Hochschulen. [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2022-11-15\\_HRK-MV-Entschliessung\\_Situation\\_von\\_Frauen\\_auf\\_Karrierewegen\\_an\\_deutschen\\_Hochschulen.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2022-11-15_HRK-MV-Entschliessung_Situation_von_Frauen_auf_Karrierewegen_an_deutschen_Hochschulen.pdf) (02.03.24).
- Kurbjuhn, C. (2017). Mentoring als ein Schlüssel zur Veränderung?. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.) Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 433–444). Springer VS.
- Kurmeyer, C., & Höppel D. (2017): Mentoring in der Wissenschaft. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.) Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 17–26). Springer VS.
- Magg-Schwarzbäcker, M. (2014). Mentoring für Frauen an Hochschulen. Die Organisation informellen Wissenstransfers. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06039-8>
- Parker, M., & Welch, E. W. (2013). Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering. *Leadership Quarterly*, 24(2), 332–348.
- Pateman, C. (1988). *The Sexual Contract*. Polity Press.
- Petersen, R., Budde, M., Brocke, P. S., Doebert, G., Rudack, H., & Wolf, H. (Hrsg.) (2017). Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Springer VS.
- Petersen, R. (2015). Mentoring als Beitrag zur Lernenden Organisation. Das Beispiel „MediMent“ am Universitätsklinikum Essen. *Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung/-politik in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 10(2–3), 77–85.
- Reuter, J., Gamper, M., Möller, C., & Blome, F. (2020). Vom Arbeiterkind zur Professur. Sozialer Aufstieg in der Wissenschaft: autobiographische Notizen und soziobiographische Analysen. Transcript (Gesellschaft der Unterschiede, Band 54).
- Richter, C. (2016). Welche Chance auf eine Professur hat Wissenschaftsnachwuchs mit Behinderung? Selektivität und Exklusion in der Wissenschaft. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 38(1–2), 142–161.

Romahn, A. (2017). Mentoring – traditionsreicher Begriff und bewährtes Konzept. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft* (S. 7-16). Springer VS.

Schlüter, A. (2019). Mentoring: Instrument einer gendergerechten akademischen Personalentwicklung?. In B. Kortendiek, B. Riegraf, & K. Sabisch (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Geschlecht und Gesellschaft* (S. 1023-1032), vol 65. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0\\_114](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_114)

Schwing, R., & Fryser, A. (2018). *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*. Vandenhoeck und Ruprecht.

Statistisches Bundesamt (2024). Pressemitteilung Nr. 073 vom 28. März 2024. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24\\_073\\_63991.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_073_63991.html)

Steinhausen, J. (2017). „Mind the gap“. Mentoring für Frauen in der Statusphase Studium – Promotion. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft* (S. 301-314). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1_23)

Steinhausen, J., & Scharlau, I. (2017). Gegen das weibliche Cooling-out in der Wissenschaft. Mentoring für Frauen in der Promotionsphase. In: R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft* (S. 315-330). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1_24)

Storch, M., Krause, F., & Weber, J. (2022). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) (7., überarbeitete Aufl.)*. Hogrefe.

Tietze, K.-O. (2010). Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung: Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wacker, E. (2023). Zusammenhänge von Burnout, Geschlechtsidentität und Geschlecht. *Z. Arb. Wiss.*, 77, 640-651. <https://doi.org/10.1007/s41449-023-00390-6>

Wennerås, C., & Wold, A. (2000). Vetternwirtschaft und Sexismus im Gutachterwesen. In B. Kraus (Hrsg.), *Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt* (S. 107-120). Campus.

Wieners, S. (2022). Die symbolische Ordnung der Wissenschaft und die Dysfunktionalität universitären Mentorings im MINT-Bereich. In J. Elven, & S. M. Weber (Hrsg.), *Beratung in symbolischen Ordnungen. Organisation und Pädagogik* (S. 65-84), vol 21. Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13090-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13090-9_4)

Wolf, H., & Bertke, E. (2017). Qualitätsstandards für Mentoring-Programme in der Wissenschaft. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft* (S. 175-196). Springer VS.

ZML – Zürich Mainzer Laufbahnberatung 2023. <https://laufbahnberatung-zml.de/> (29.02.2024).

## Danksagung

Die Autorinnen danken ihren Mentorinnen, Prof. Dr. Claudia Brunner, Prof. Dr. Sarah Friedrich, Prof.in Dr.in Doris Pokitsch und Prof. Dr. Kerstin Schlögl-Flierl, für ihr Engagement und die wertvolle Zusammenarbeit im Rahmen des Female High Potentials Programms der Universität Augsburg.

Besonderer Dank gilt auch der Beauftragten für die Gleichstellung von Frauen in Wissenschaft und Kunst der Universität Augsburg, Prof. Dr. Susanne Kinnebrock, der für das Female High Potentials Programm verantwortlichen stellvertretenden Beauftragten, Prof. Dr. Nina Ditsch, sowie dem Koordinationsteam am Büro für Chancengleichheit, Anna Ohnmeiß, M. A., und Katrin Held.

---

Die vier Autorinnen sind Mentees im Female High Potentials Programm (Kohorte 2023-2025) der Universität Augsburg.

## Author Contribution Statement:

Alle Autorinnen haben zu gleichen Teilen zu dieser Arbeit beigetragen.

## Interessenskonflikt:

Die Autorinnen erklären, dass kein Interessenskonflikt besteht.