

NetWork.21 – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft

Mentoring-Programm für Frauen und Männer aus verschiedenen Kulturen

Das bundesweite Mentoring-Projekt „NetWork.21 – Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“ wurde aufgrund seines innovativen Projektdesigns als Modellvorhaben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Europäischen Sozialfonds von 2006 bis 2009 finanziert. Die Organisation und Durchführung von drei Mentoringzyklen lag in den Händen der Projektträgerin Thomas-Morus Akademie (TMA) in Bensberg. Mit der Evaluation des Modellprojekts war das Unternehmen unserer Autorin beauftragt.

Im folgenden Artikel werden neben der Beschreibung des Projektdesigns ausgewählte Ergebnisse der Abschlussevaluation vorgestellt.

Projektdesign, Ziele und Zielgruppen

Das bundesweite Mentoring-Projekt NetWork.21 wurde von 2006 bis 2009 mit drei Mentoringzyklen von jeweils neun Monaten Laufzeit durchgeführt. Als Mentees teilgenommen haben je Zyklus 14 junge Frauen und 7 Männer mit und ohne familiärer Zuwanderungsgeschichte sowie mit akademischem Abschluss im Übergang vom Studium zum Beruf. Im Mittelpunkt stand die Begleitung durch zivilgesellschaftlich engagierte Mentor/innen. Im dreijährigen Projektverlauf arbeiteten insgesamt 63 gleichgeschlechtliche Tandems zusammen. Ein Begleitprogramm diente der weiteren Kompetenzentwicklung aller Beteiligten. In den insgesamt 19 Seminaren wurden neben berufli-

chen Fragestellungen die Themen Gender und Interkulturalität angesprochen. Darüber hinaus diente das Begleitprogramm zum Austausch und zur Vernetzung der am Projekt beteiligten Frauen und Männer sowie weiterer an NetWork.21 interessierter Personen. Hierfür hatte ein begleitender Arbeitskreis für die Mentees und weitere interessierte junge Akademiker/innen im Übergang zum Beruf eine große Bedeutung.

Im Modellprojekt NetWork.21 wurden neben der klassischen Zielsetzung eines formellen Mentoring-Programms, Unterstützung und Orientierung bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu geben, gleichwertig als weitere Ziele verfolgt:

- Sensibilisierung für Geschlechtergerechtigkeit sowie interkulturelles Leben und Arbeiten;
- Kompetenzentwicklung zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und zivilgesellschaftlichen Engagements;
- die Entwicklung eines tragfähigen Netzwerkes für die Teilnehmenden der drei Mentoringzyklen und weiterer an dem Projekt interessierter Frauen und Männer.

Insbesondere über das umfangreiche Begleit- und Rahmenprogramm wurden diese erweiterten Zielsetzungen des Mentoring-Projekts von NetWork.21 erfolgreich umgesetzt. Die Projektphilosophie von NetWork.21 „Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft, in der Frauen und Männer, Menschen unterschiedlicher Kultur und Religion ihr Le-

ben gestalten und verantworten“ bündelte die unterschiedlichen Aspekte, die mit dem Modellprojekt angesprochen wurden.

Die unterschiedliche Zielgruppenzusammensetzung war ein zentrales konzeptionelles Element im Projektdesign in NetWork.21. Hierfür stellte der gesellschaftliche Alltag der Einwanderungsgesellschaft die Folie dar, sodass in dem Projekt der interkulturelle und Gender-Dialog in der gemischten Zielgruppe junger Frauen und Männer mit und ohne Migrationshintergrund gestärkt wurde. Für die Mentees war eine Quotierung von mindestens 50 Prozent Migrant/innen festgesetzt, für die Mentor/innen gab es keine entsprechenden Vorgaben. Knapp drei Viertel der an NetWork.21 teilnehmenden Mentees hatten einen eigenen bzw. familiären Migrationshintergrund. Die Herkunftsländer der Mentees bzw. die ihrer Eltern waren sehr unterschiedlich: sie kamen aus Osteuropa, Afghanistan, Iran, Türkei, Italien und Südamerika.

In dem Modellprojekt wurde bundesweit das erste Mal erprobt, männliche Akademiker, die sich im Übergang vom Studium zum Beruf befanden, in ein formelles, externes Mentoringprogramm einzubinden; allerdings mit einer ungleichen Frauen-Männerquote von pro Zyklus 14 weiblichen und 7 männlichen Mentees. In dem dreijährigen Projektverlauf nahmen also insgesamt je 42 weibliche Mentees und Mentorinnen sowie je 21 männliche Mentees und Mentoren teil. Das ungleiche Quoten-

verhältnis war konzeptionell vorgegeben und ist vor dem Hintergrund zu verstehen, dass die Öffnung für Männer in einem im Frauenförderkontext entwickelten Instrument in der Erprobungsphase nicht gleich in einem 1:1-Verhältnis erfolgen sollte. Diese Vorgabe und die damit einhergehende kleinere Gruppengröße der männlichen Teilnehmer beeinträchtigte jedoch die Verallgemeinerbarkeit der Evaluationsergebnisse im Hinblick auf die Öffnung des formellen Mentorings für junge Männer, so dass hier noch weitere Evaluation erforderlich ist.

Ausschreibung und Bewerbungen

Die Ausschreibungen für die Mentor/innen und die Mentees erfolgte bundesweit in verschiedenen Print- und Online-Medien sowie über einen breiten Verteiler des Projektträgers. Die Wochenzeitschrift „Die Zeit“ erwies sich als das erfolgreichste Medium, durch das sich insbesondere die Mentor/innen und die weiblichen Mentees angesprochen fühlten.

a) Mentor/innen

Die Aufgabenstellung und der bundesweite Radius des Projekts NetWork.21 stellte für die Bewerber/innen eine große Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere für die Mentor/innen, deren freiwilliges Engagement einen hohen zeitlichen Aufwand zusätzlich zu ihrer eigenen Berufstätigkeit erforderte. Die Mentor/innen-tätigkeit war zeitlich auf neun Monate beschränkt und umfasste die gemeinsamen Treffen mit den Mentees sowie die Teilnahme an mindestens drei Veranstaltungen des Rahmenprogramms:

1. Einführung und offizieller Beginn des Mentoringzyklus,
2. Zwischenbilanz der Tandems und
3. Abschlussstagung.

Trotz der zu erwartenden Belastungen bewarben sich als Mentor/innen in den drei Zyklen insgesamt 341 Frauen und Männer aus allen Regionen Deutschlands – in einer durchschnittlichen Relation von zwei Dritteln Frauen und einem Drittel Männer, die ungefähr der im Projekt konzeptionell festgelegten Quotierung entsprach. Nach Angaben der Mentor/innen speiste sich die Motivation für dieses große zivilgesellschaftliche Engagement insbesondere aus der in NetWork.21 angesprochenen spezifischen Zielgruppe: Zum einen stehen in der öffentlichen Diskussion die Schwächen des deutschen Bildungssystems insbesondere in den Übergängen der einzelnen Bildungsetappen und zum Berufsstart auf dem Prüfstand sowie Fragen zur verbesserten Unterstützung im Übergang zum Beruf im Fokus. Zum anderen stellte die Möglichkeit, in der Tandemarbeit junge Frauen und Männer aus zugewanderten Familien zu unterstützen, einen großen Anreiz zur Bewerbung dar.

b) Mentees

Die Zahl der Bewerbungen für die Teilnahme als Mentee differierte besonders stark nach Geschlecht. So haben sich für die drei Mentoringdurchgänge insgesamt 198 Mentees beworben, davon durchschnittlich achtzig Prozent junge Frauen. Obwohl in Werbung und Ausschreibungen auf eine gendersensible Ansprache geachtet wurde, meldeten sich weniger junge Männer. Ein Grund hierfür kann in der ungleichen Geschlechterquotierung gelegen haben, die dem Ausschreibungstext zu entnehmen war.

Auswahl der Tandems

In NetWork.21 erfolgte die Auswahl der Tandems über ein partizipatives Verfahren: Die Mentees benannten zunächst ihre Bedürfnisse hinsichtlich fachlicher, regi-

onaler und persönlicher Passung. Anschließend erhielten sie Informationen über zwei Mentor/innen, von denen sie dann eine nach ihren Wünschen und Interessen auswählen konnten.

Bei den teilnehmenden Mentor/innen der drei Zyklen handelte es sich um Akademiker/innen aus unterschiedlichen Fachgebieten, die zwischen 30 und 50 Jahre alt waren. Knapp die Hälfte arbeitete in der privaten Wirtschaft, über ein Drittel übte eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst aus und die restlichen waren im Non-Profit Bereich beruflich tätig.

Die Studienfächer der Mentees lagen in den Bereichen der Sprach-, Kultur-, Gesellschafts- und Geisteswissenschaften sowie Ökonomie; seltener vertreten waren Naturwissenschaften und der juristische Fachbereich. Unabhängig von dem kulturellen Hintergrund verfügten 90 Prozent der Mentees bei der Bewerbung schon über interkulturelle Erfahrungen und bereits 70 Prozent hatten sich sozial und gesellschaftlich in verschiedenen Bereichen engagiert. Ein Drittel hatte zum Zeitpunkt der Bewerbung Erfahrungen mit der Gleichstellung von Frauen und Männern gesammelt.

Ein neuer Typus künftiger Führungskräfte

Das interkulturell und geschlechtergemischte Mentoring-Projekt NetWork.21 reagiert auf zentrale gesellschaftspolitische Entwicklungen. Vor dem Hintergrund einer wachsenden Einwanderungsgesellschaft, des demografischen Wandels und eines prognostizierten Führungskräfte-mangels geht es um die Entwicklung eines Potenzials zukünftiger Führungskräfte, die für Geschlechtergerechtigkeit und interkulturelles Zusammenleben sensibilisiert sind. Mit dem Mentoring-Projekt wurde die Entwicklung und Förderung eines neuen Typus künfti-

ger Führungskräfte unterstützt und ein erweitertes Karriereverständnis angesprochen, indem bestehende gesellschaftliche Machtstrukturen zwischen den Geschlechtern thematisiert sowie die berufliche Karriereentwicklung der jungen Frauen und Männer beim Berufsstart in den Kontext einer lebhaften Balance von Familie und Beruf gestellt wurden.

Zudem war die Öffnung des formellen Mentoring-Programms für junge Männer an die konzeptionelle Voraussetzung gebunden, nicht zusätzlich Ungleichheit produzierende Förderstrukturen zu stärken, sondern umgekehrt für die strukturellen Mechanismen geschlechtsspezifischer Benachteiligung zu sensibilisieren und auch für junge Männer frühzeitig die Chancen zu eröffnen, ihre Karriere- und Lebensplanung in einem breiteren Spektrum zu entwickeln.

Inspirierender Gender-Dialog

Neben der konkreten Arbeit im Tandem gaben insbesondere die Veranstaltungen des Rahmenprogramms und die Seminare im Begleitprogramm Gelegenheit zu einer regen Auseinandersetzung mit den Themen Gender und Interkulturalität. Jeweils vor Beginn eines Mentoringzyklus führten getrennte Veranstaltungen für Mentees und Mentor/innen in die Ziele eines formellen Mentoring-Programms und von NetWork.21 ein. Der Kick-off markierte den offiziellen Beginn jedes Zyklus, bei dem sich die Tandems und alle Teilnehmer/innen untereinander kennen lernten und spezielle Inputs die Themen weiter vertieften.

Als besonders inspirierend für Lernprozesse zu gelebten Geschlechterdifferenzen haben sich im Projektverlauf die „Zwischenbilanzen der Tandems“ erwiesen. In den Präsentationen der weiblichen und männlichen Tandems

wurden die geschlechtsspezifischen Formen der Tandemgestaltung sowie ihrer jeweiligen Ziele und Vorgehensweisen erkennbar. Aus Sicht der männlichen Mentees arbeiteten die weiblichen Tandems häufiger auf der emotionalen Ebene. Die weiblichen Mentees wiederum betonten, dass in männlichen Tandems Erwartungshaltungen offensiver von den männlichen Mentees geäußert wurden und die berufliche Ebene stärker im Mittelpunkt stand. Durch den Perspektivwechsel ergaben sich Lernprozesse, die das jeweils andere Geschlecht auf mögliche fehlende Aspekte in der eigenen Tandemgestaltung aufmerksam machte. Solche Erfahrungen lösten in NetWork.21 einen inspirierenden Gender-Dialog aus, der zu einer wachsenden Gendersensibilität der Mentees und Mentor/innen beitrug.

Unterschiedliche Gewichtung der Balance von Beruf und Familie

Die spezifische berufliche Übergangssituation der Mentees führte dazu, dass in den Tandems die Genderthematik am stärksten bei Fragen zur beruflichen Karriereentwicklung und der Verbindung von Familie und Beruf zum Tragen kam. Unterstützt durch die Auseinandersetzungen in den Veranstaltungen des Rahmenprogramms erhielt dieses Thema auch bei den männlichen Tandems Bedeutung. Im Rahmen einer Befragung der wissenschaftlichen Begleitung nahmen die jungen Frauen und Männer hierbei unterschiedliche Perspektiven ein: Die weiblichen Mentees haben bei der Lösung dieses zu erwartenden Konflikts eine konkrete partnerschaftliche Arbeitsteilung im Auge, die männlichen hingegen nehmen diesen Aspekt kaum in den Blick und stimmen eher der allgemeinen Perspektive zu „... auch Abstriche bei der Karriere in Kauf zu nehmen“. Das

Ergebnis macht darauf aufmerksam, dass eine gleichberechtigte Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern zwar mittlerweile eine allgemein akzeptierte Norm ist, jedoch bei jungen Männern noch häufig eine Kluft zwischen Einstellungen und Verhalten besteht – eine Kluft, an die in Mentoring-Projekten vom Typ NetWork.21 zur Unterstützung von Sensibilisierungsprozessen angeknüpft werden kann.

Der in NetWork.21 erprobte Ansatz, in einem Mentoring-Programm zum Übergang vom Studium zum Beruf Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und Interkulturalität auf allen Projektebenen bewusst zu integrieren, hat neben einer verstärkten Sensibilisierung der Teilnehmer/innen dazu geführt, dass junge Frauen und Männer ihre Karriere- und Lebensplanung in einem breiteren Spektrum entwickeln konnten. Auf einer strukturellen Ebene kann ein solches Mentoring-Konzept längerfristig eine Potenzialförderung unterstützen, die zu positiven Effekten in Arbeitsprozessen und der Führungskräfteentwicklung im Hinblick auf verbesserte Geschlechtergerechtigkeit führt.

Geschlechtsunterschiede in der Gestaltung von Tandembeziehungen

Durch die erstmalige Öffnung eines externen Mentoring-Programms für junge Männer stellte sich als eine zentrale Frage der wissenschaftlichen Begleitung von NetWork.21, inwieweit Differenzen in Gestaltung und Nutzen der Tandembeziehungen bei den Geschlechtern zu identifizieren sind.

Für die Evaluation wurden die Bewertungen von Mentees und Mentor/innen sowie des TMA-Projektteams mit Hilfe von Fragebogen und Erfahrungsberichten erfasst; zusätzlich wurden die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen sowie Beobachtungen

durch die wissenschaftliche Begleitung in den Veranstaltungen des Rahmen- und Begleitprogramms ausgewertet.

Im Folgenden werden Ergebnisse in Bezug auf Geschlechterdifferenzen der Abschlussevaluation vorgestellt.

Geschlechterdifferenzen stärker als kulturelle Unterschiede

In NetWork.21 bestimmten Geschlechterdifferenzen stärker als kulturelle Unterschiede die Gestaltung der Tandembeziehungen. Auch wenn das ungleiche Teilnahmeverhältnis von Frauen und Männern eine einschränkende Bedingung für die Verallgemeinerbarkeit der Evaluationsergebnisse darstellte, so war es möglich, in den drei Mentoringzyklen typische geschlechtsspezifische Muster in der Gestaltung zu identifizieren:

- **Keine oder nur sehr geringe Unterschiede**

Bei beiden Geschlechtern spielten berufliche und persönliche Aspekte eine Rolle, allerdings in einer differierten Gewichtung. Auf der persönlichen Ebene waren die gegenseitige Sympathie der Tandempartner/innen und die Integration von Fragen der persönlichen Entwicklung der Mentees von Bedeutung. Die berufliche Ebene in der Tandemarbeit bezog sich insbesondere auf die Unterstützung bei der Berufsorientierung und -planung, in der Bewerbungsphase und beim Berufsstart.

Der Faktor Sympathie und die fachliche Passfähigkeit eines Tandems wurde von beiden Geschlechtern gleichermaßen als wichtig für eine gelungene Zusammenarbeit bewertet. Weibliche und männliche Mentees schätzten das formelle Mentoring als erfolgreicher für sie zur Unterstützung in ihrer aktuellen beruflichen Übergangssituation ein als

institutionelle Unterstützungsstrukturen wie Berufsberatung und Schulen oder informelle Hilfen durch Peergruppen und durch die jeweilige kulturelle Gemeinschaft.

- **Deutliche Unterschiede**

Das Verhältnis von fachlichen bzw. beruflichen zu persönlichen Themen gestaltete sich für beide Geschlechter im Prozessverlauf der Tandemarbeit unterschiedlich:

- Für die weiblichen Mentees war es wichtig, gleich zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ein Vertrauensverhältnis zu ihrer Mentorin aufzubauen. Weibliche Tandems diskutierten die persönliche Beziehungsebene und die Möglichkeit, auch die eigene persönliche Entwicklung im Tandem besprechen zu können, als eine Voraussetzung der Zusammenarbeit. Auch für die weiblichen Tandems spielte die berufliche Entwicklung der Mentees eine wichtige Rolle, in den meisten Fällen jedoch wurde betont, dass beide Aspekte, die persönliche und die berufliche Entwicklung, in der Zusammenarbeit des Tandems zu ihrem Recht kommen sollten.
- Männliche Tandems fanden den Einstieg in die Zusammenarbeit überwiegend über berufliche Themen bzw. den entsprechenden Unterstützungsbedarf des Mentee für seine berufliche Entwicklung. Die persönliche Ebene in der Tandemarbeit gewann dann stärker als Ergebnis der Zusammenarbeit an Bedeutung, sodass beim Abschluss des Mentoring-Projekts zum Beispiel formuliert wurde: „Es ist eine freundschaftliche Beziehung zwischen uns entstanden“.
- Diesen geschlechterdifferierten Mustern entsprachen die Mentorinnen und Mentoren in ihrer Rollengestaltung: Mentorinnen fokussierten auf den beraten-

den Anteil und den Aufbau von Vertrauen. Mentoren übernahmen häufiger eine lenkende Funktion im Tandem.

Eigeninitiative und Verantwortung der Mentees

In der Tandembeziehung bestimmen die Mentees die Richtung, die Themen und die Fragen. Daher kommt es entscheidend auf die Eigeninitiative und Verantwortung der Mentees an. Auch hier konnten in den Tandembeziehungen der drei Mentoringzyklen von NetWork.21 geschlechterdifferente Gestaltungsmuster identifiziert werden.

- Männliche Mentees zeigten tendenziell mehr Zurückhaltung, sie erwarteten eher, dass der Mentor beim Erstkontakt aktiv war.
- Weibliche Mentees übernahmen schneller Eigeninitiative. Nach den Einführungsveranstaltungen, die jeweils separat für Mentees und Mentor/innen vor der offiziellen Auftaktveranstaltung durchgeführt wurden, waren es überwiegend die jungen Frauen, die vor dem Kick-off schon ein erstes persönliches Treffen mit ihrer Mentorin organisiert hatten. Auch gaben sie überdurchschnittlich häufiger an, dass sie die Initiative für die Tandemtreffen und die inhaltliche Vorbereitung übernommen haben.

Gleichgeschlechtliche Tandems und kultureller Hintergrund

Im Projektdesign von NetWork.21 wurde an der Konstruktion gleichgeschlechtlicher Tandems festgehalten, die sich bei Mentoring-Programmen für Frauen bewährt haben. Die Abschlussevaluation des Projekts verdeutlicht, dass von dieser Konstellation auch im gendersensiblen

und interkulturellen Mentoring Frauen stärker profitierten als junge Männer – und zwar mit Differenzen insbesondere im Hinblick auf die kulturelle Herkunft:

- **Weibliche Mentees**

- Für eine Gruppe von mehr als 50 Prozent der weiblichen Mentees aus zugewanderten Familien war das Angebot gleichgeschlechtlicher Mentor/innen entscheidend für ihre Teilnahme und auch am Ende des jeweiligen Mentoringzyklus bewerteten sie dies weiterhin als sehr unterstützend. Dabei handelte es sich vor allem um junge Frauen aus der zweiten Generation zugewanderter Familien. Mit einer Frau in einem Tandem arbeiten zu können spielte für zwei Drittel bei ihrer Bewerbung eine zentrale Rolle und sie konnten zu 80 Prozent im Projektverlauf daraus großen Nutzen ziehen.

- Für die weiblichen Mentees ohne Migrationshintergrund war es in der Bewerbung zunächst kaum maßgebend, ob sie mit einer Frau oder einem Mann ein Tandem bilden sollten. Die positiven Erfahrungen im Tandem mit einer Mentorin haben dann bei ihnen einen Wandel in der Beurteilung herbeigeführt: Am Ende des Mentoringzyklus stimmten über 80 Prozent der Aussage zu: „Ich glaube, dass das Mentoring in gleichgeschlechtlichen Tandems für mich einiges vereinfacht hat“.

- **Männliche Mentees**

Die männlichen Mentees sprachen diesem Projektelement zu Beginn ihrer Teilnahme lediglich zu 14 Prozent eine Bedeutung zu und auch die Erfahrungen im Tandem haben vergleichsweise weniger Einstellungsänderungen hervorgerufen.

Gewinn für weibliche und männliche Mentees

Viele der jungen Frauen und Männer, die an dem Mentoring-Projekt teilgenommen haben, befanden sich im Hinblick auf ihren Berufsweg noch in der Orientierung. Unterstützung hierbei und bei der Berufswegplanung zu erhalten war für viele Mentees von daher eine starke Teilnahmemotivation, sodass der Indikator „gelungener Berufseinstieg auf dem ersten Arbeitsmarkt“ für die Bewertung des Erfolgs und der unterstützenden Wirkung von Network.21 nur *einen* Faktor unter mehreren darstellte.

- **Klärung von Berufsplanung und direkter Berufseinstieg**

In Bezug auf den Erhalt einer Stelle zu Ende des jeweiligen Mentoringzyklus waren die männlichen Mentees aus zugewanderten Familien am erfolgreichsten. Weibliche Mentees haben sich hingegen häufiger für eine Promotion entschieden oder befanden sich im Übergangssystem des Arbeitsmarktes wie etwa in einem Praktikum oder Volontariat. Trotz dieser differentiellen Arbeitssituation bewerteten alle Mentees am Ende ihres Mentoring-Programms einhellig, auf der beruflichen Entwicklungsebene profitiert zu haben. Diesen Gewinn bezogen viele Mentees aufgrund ihrer Ausgangssituation auf die Klärung ihrer beruflichen Perspektive, die sich im Verlauf des Mentoring-Projekts konkretisieren konnte. Wie vielfältig solche Klärungsprozesse sein können, wurde an einigen weiblichen Mentees deutlich, die aus eher bildungsfernen Elternhäusern kamen: Mit ihrer Entscheidung, eine Doktorarbeit zu schreiben, hatten sie einerseits ihr Entscheidungsdilemma zwischen direktem Berufseinstieg und dem Wunsch, mit einer Promo-

tion das Studium abzuschließen, klären können; andererseits stärkte diese Entscheidung ihr Selbstbewusstsein, als Bildungsaufsteigerin eine akademische Karriere verfolgen zu wollen.

- **Subjektiver Gewinn für Beruf und Persönlichkeit**

Bezogen auf den subjektiv empfundenen Nutzen haben die jungen Frauen – und wieder ganz besonders die aus zugewanderten Familien – auf der persönlichen und beruflichen Ebene am meisten von ihrer Teilnahme am Mentoring profitiert. Ein Ausdruck dieses positiven Effekts ist auch, dass die weiblichen Tandembeziehungen und ihre Zusammenarbeit nach Ende des Mentoring-Programms stabiler waren als die männlichen.

Bei den männlichen Mentees fand im Mentoring-Prozess ein Bedeutungswandel statt: Sie schätzten am Ende ihren individuellen Nutzen stärker auf der persönlichen als auf der beruflichen Ebene ein – obwohl sie im Vergleich zu den Frauen von Anfang an eine explizite Erwartungshaltung, Unterstützung im beruflichen Bereich zu erhalten, hatten sowie häufiger zum Ende des Mentoring-Projekts eine Stelle angenommen haben. Diese Differenz ist einerseits vor dem Hintergrund der geschlechterdifferenten Gestaltung der Tandembeziehung zu werten. So war es bei den weiblichen Mentees schon für den ersten Vertrauensaufbau im Tandem wichtig, sowohl Unterstützungsleistungen für ihre berufliche als auch für ihre persönliche Entwicklung zu erhalten. Die männlichen Mentees fokussierten zunächst auf die Unterstützung in der Berufswegplanung, bewerteten dann zu Ende des Mentoringprozesses insbesondere den positiven Profit, den sie aus der Teilnahme an dem

Mentoring-Projekt für ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung ziehen konnten. Andererseits spielte für diese Entwicklung neben den Erfahrungen im Tandem auch die breite Zielsetzung von NetWork.21 und das umfangreiche Angebotsspektrum eine zentrale Rolle. Die Auseinandersetzungen von Frauen und Männern mit Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und ihre Teilnahme an den verschiedenen Seminaren im Begleitprogramm ermöglichte den jungen Männern, das Mentoring nicht nur zur Klärung ihres Berufswegs zu nutzen, sondern auch als eine Chance wahrzunehmen, sich mit weitergehenden Fragen von Karriere und persönlicher Lebensgestaltung auseinanderzusetzen.

Nachhaltige Netzwerkbildung

Im Modellprojekt NetWork.21 wurde der Typ des erprobten Mentoring-Programms verbunden mit dem Aufbau eines über den Projektzeitraum hinausgehenden Netzwerks von „engagierten Frauen und Männern, die Bildungsorientierung, beruflichen Aufstieg und gesellschaftliches Engagement verbinden, die Geschlechterdifferenz und kulturelle Vielfalt als Potenzial sehen und diese Orientierung nach außen tragen“. Diese Perspektive hat sich im Projektverlauf über die Austauschbeziehungen in den Tandems, in den verschiedenen Veranstaltungsformaten im Begleitprogramm und durch den Kontakt mit externen Netzwerken und Projekten von einer Vision zu ersten Strukturen eines tragfähigen Netzwerks entwickeln können. Dazu hat das spezifische Projektdesign wesentlich beigetragen. Denn die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer/innen und die gezielte Integration von Fragen zur Einwanderungs-

gesellschaft und Geschlechtergerechtigkeit hat einen spezifischen, hoch motivierten Typus zivilgesellschaftlich Engagierter angesprochen. Darüber hinaus wurde im Kontext nachhaltiger Netzwerkbildung als „gute Praxis“ evaluiert, dass verschiedene Angebote des Standard- und Begleitprogramms nicht nur für die jeweils in einem Mentoringdurchgang aktiven Mentor/innen und Mentees geöffnet waren, sondern auch für weitere interessierte Bewerber/innen und interessierte junge Frauen und Männer aus der Zielgruppe der Mentees, wodurch die Netzwerkbasis quantitativ und qualitativ verbreitert wurde.

In der Analyse des Prozessverlaufs wurde deutlich, dass das Thema Vernetzung im ersten Mentoringzyklus von geringer Relevanz war. Ab dem zweiten Durchgang hat die Netzwerkperspektive für die teilnehmenden Mentor/innen und Mentees zunehmend an Bedeutung gewonnen. Hier spielten insbesondere Multiplikatorenprozesse von drei Projektphasen eine entscheidende Rolle, die sich bis zum formellen Abschluss des Projekts Ende

2009 weiter verdichtet und vertieft haben. So sind sich nicht nur immer mehr engagierte Menschen im Projektkontext begegnet, sondern haben die Erfahrungen und Diskussionen mit Frauen und Männern aus verschiedenen beruflichen und kulturellen Kontexten sowie unterschiedlichen Generationen mit dazu beigetragen, dass die Philosophie und der Netzwerkgedanke von NetWork.21 sich weiter konkretisieren und verlebendigen konnte (vgl. Abb. 1).

Kompetenzzentrum für Mentoring

Angesichts der gestiegenen Bedeutung von Mentoring-Projekten insbesondere im bildungspolitischen Kontext und der Vielzahl bestehender Projekte und Programme ist bei Konzeption und Umsetzung zunehmend Qualitätssicherung und Transparenz erforderlich. Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse von NetWork.21 und einer im Projektverlauf engagierten Diskussion von Projektträgerin, Koordinator/innen, Teilnehmer/innen, wissenschaftlicher Begleitung und anderen interessierten Frauen und Männern wurde



Abb.1: Vernetzungsstrukturen nach offiziellem Projektabschluss von Net-Work.21 Ende 2009

zum Abschluss des Modellprojekts und im Kontext des Transfers der Ergebnisse empfohlen, ein bundesweites „Kompetenzzentrum Mentoring“ zu etablieren, das neben der Bündelung bestehender Initiativen und Aktivitäten vor allem die Weiterentwicklung und Qualitätssicherung innovativer Mentoring-Projekte übernimmt. Dabei sind erste Strukturen einer zentralen „Service-Kompetenz-Forschungsstelle“ mit einem bundesweiten Radius entwickelt worden.

Diese Idee wurde vom BMFSFJ positiv aufgenommen, über ihre Realisierung ist jedoch zurzeit noch nicht entschieden.



Dörthe Jung, Diplom-Soziologin

info@doerthejung-consult.com

www.doerthejung-consult.com

www.tma-bensberg.de

www.projekt-network.21.com

www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=89114.html

Foto: Dörthe Jung



Neuaufgabe für TANDEMplus

Hochschulübergreifendes Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen

Obwohl es immer mehr sehr gut ausgebildete Frauen gibt, gelingt es ihnen noch weitaus seltener als ihren männlichen Kollegen, ihre Karriereziele zu erreichen. Gerade Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen benötigen besondere Kraft, um sich in traditionell männerdominierten Studien- und Berufsbereichen durchzusetzen.

An dieser Stelle setzt das Mentoring-Programm TANDEMplus an. Das Kooperationsprojekt der RWTH Aachen, des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) und des Forschungszentrums Jülich GmbH richtet sich in seiner Neuaufgabe an promovierende Mitarbeiterinnen und Postdoktorandinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften auf dem Weg in eine Führungsposition in Wissenschaft und Wirtschaft.

TANDEMplus unterstützt die Wissenschaftlerinnen dabei, ihre Potentiale zu entdecken, sich Ziele für ihre Karriere zu setzen und durch die individuelle Mentoring-Beziehung zu einer Führungsperson aus Wissenschaft oder Wirtschaft Strategien zur Umsetzung dieser Ziele zu entwickeln.

Bereits von 2004 bis 2007 unterstützte das bundesweit erste hochschulübergreifende Mentoring-Programm Natur- und Ingenieurwissenschaftlerinnen erfolgreich auf dem Weg zur Professur (vgl. [ADA-Mentoring](#), 10. Auflage 2005, S. 4 , 16. Auflage 2006, S. 5 f.).

Informationen:

www.tandemplus.de

Ansprechpartnerinnen an den beteiligten Einrichtungen:

RWTH Aachen
Rebecca Apel M.A.
Integration Team – Human Resources, Gender and Diversity Management
rebecca.apel@igad.rwth-aachen.de

Karlsruher Institut für Technologie (KIT)
Katrin Klink M.A.
Personalentwicklung – kww
katrin.klink@kit.edu

Forschungszentrum Jülich GmbH
Ute Vollrath M.A.
Personalentwicklung
u.vollrath@fz-juelich.de

