

Hand in Hand mit der Wirtschaft

Mentoring für Frauen an Hochschulen im Verbund von Wissenschaft und Wirtschaft – Erfahrungen, Perspektiven und Erfolge des Mentoring Hessen | Von Astrid Franzke und Ulrike Kéré



Foto: Stefan Freund

Dr. Ulrike Kéré

(rechts) ist Biologin und Geschäftsführerin von Mentoring Hessen. | U.Kere@em.uni-frankfurt.de

PD Dr. Astrid Franzke

(links) ist promovierte Philosophin, habilitierte Erziehungswissenschaftlerin und war bis Ende 2020 stellvertretende Geschäftsführerin von Mentoring Hessen. Seit 2021 ist sie die stellvertretende Leitung des Gleichstellungsbüros der Goethe-Universität Frankfurt. | franzke@em.uni-frankfurt.de

Mentoring-Programme für Frauen existieren an bundesdeutschen Hochschulen seit den 1990er-Jahren. In den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zählt Mentoring zu den empfohlenen Förderinstrumenten. Mentoring Hessen ist als hochschulübergreifendes Verbundprojekt zur Karriereförderung von Frauen aus Universitäten und Fachhochschulen eines Bundeslandes in Kooperation mit der Wirtschaft und außeruniversitären Forschung europaweit einzigartig. Es besteht seit 2016 mit dem Schwerpunkt Frauen- und Nachwuchsförderung, Personalentwicklung und struktureller Geschlechtergleichstellung.

Im Folgenden wird es in seiner Organisationsstruktur datenbasiert und evaluationsgesichert dargestellt.

Konzeptioneller Hintergrund: fünf Schwerpunkte

1. **Förderung der MINT-Fächer:** Frauenförderung und Gleichstellungspolitik haben an Hochschulen in den vergangenen 30 Jahren unbestreitbare Fortschritte erreicht. In allen Statuspassagen konnten Frauen deutlich aufholen, wobei große Unterschiede zwischen den Fachrichtungen beste-

hen. Besonders in den MINT-Fächern sind Frauen noch immer deutlich unterrepräsentiert, sowohl in der akademischen Ausbildung als auch im Beruf. Mentoring Hessen hat deshalb einen besonderen MINT-Schwerpunkt.

2. **Fach- und Führungspositionen:** In den Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft steigt der Frauenanteil nach wie vor sehr langsam. Er lag im Jahre 2018 laut Statistischem Bundesamt auf Grundlage von Daten der Hochschulrektorenkonferenz an den Hochschulleitungen bei 28,7 Prozent. Bei den Rektorinnen und Rektoren, Präsidentinnen und Präsidenten sowie Gründungsrektorinnen und -rektoren waren es 23,2 Prozent. Und auch Professuren waren bundesweit nur zu 24,7 Prozent mit Frauen besetzt, wobei der Anteil in den MINT-Fächern noch deutlich geringer ist. In der Wirtschaft sieht es nicht viel anders aus. Zwar hatten 42 Prozent der Top-100-Unternehmen Ende 2018 mindestens eine Frau in ihrem Vorstand (2017: knapp 39 Prozent), der Frauenanteil lag damit erstmals bei zehn Prozent, so Zahlen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Die Vorstandsvorsitze wurden jedoch noch immer zu fast 99 Prozent von Männern eingenommen.

3. **Übergänge gestalten:** Karrierebrüche entstehen häufig an Übergängen –

vom Studium in den Beruf oder zur Promotion, von der Promotion in die Wirtschaft oder Wissenschaft/Forschung, von der Promotion zur Habilitation und in die Professur. Deshalb fokussiert Mentoring Hessen auf die Begleitung der Übergänge durch Mentoring, Training und Networking.

4. Kooperationen und Netzwerke schaffen: Die geringe Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und außeruniversitärer Forschung ist ein durch die führenden Wissenschaftsorganisationen immer wieder adressiertes Problem. Mentoring Hessen hat gezielt Kooperations- und Netzwerkstrukturen zwischen den oben genannten Bereichen aufgebaut, um vielfältige Karrierewege aufzuzeigen, Entscheidungs- und Orientierungsprozesse zu optimieren und die Durchlässigkeit von Karrierewegen zu fördern.

5. Geschlechter- und diversitätssensible Organisationsstrukturen: Die Förderung möglichst vieler Frauen in ihrer persönlichen und beruflichen Karriereentwicklung ist ein wichtiges Gleichstellungsziel. Es reicht aber nicht aus. Deshalb unterstützt und befördert Mentoring Hessen auch die Bemühungen um einen Kulturwandel in den Hochschulen und Unternehmen durch Stärkung einer geschlechter- und diversitätssensiblen Organisationsstruktur.

Ziele im Überblick

Aus diesen konzeptionellen Überlegungen ergeben sich die folgenden übergreifenden Ziele von Mentoring Hessen:

- Erhöhung des Frauenanteils in den attraktiven Fach- und Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft,
- praxisnahe Vorbereitung auf das Berufsleben und Bestärkung für Karriereschritte,
- Orientierung bei der Entscheidungsfindung angesichts vielfältiger Karrierewege,
- Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen Karrieren in Wissenschaft und Wirtschaft,
- Förderung von gleichstellungsorientierten Wissenschafts- und Unternehmenskulturen.

Differenziertes Angebot in vier Förderlinien

Um übergreifende Ziele zu erreichen, hat Mentoring Hessen ein differenziertes, auf die Bedarfe der kooperierenden Hochschulen abgestimmtes Angebot aus

Daten und Fakten zu Mentoring Hessen

Mit Stand Januar 2021 umfasst das Verbundprojekt Mentoring Hessen im Einzelnen folgende Institutionen und Mitgliedergruppen, die die Heterogenität und Reichweite der komplexen Netzwerkstruktur zur Förderung von Frauen umreißen:

11 hessische Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

10 Unternehmen

3 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen

1 Ministerium

3248 Mitglieder im Netzwerk, davon

1211 MINT-Studentinnen

900 Doktorandinnen und Postdocs

112 angehende Professorinnen

1025 Mentorinnen, davon

101 Professorinnen

1044 Tandems in den Mentoring-Programmen seit 2017, davon

529 Tandems in ProCareer.MINT

335 Tandems in ProCareer.Doc

90 Tandems in ProAcademia

90 Tandems in ProProfessur

individuellem Mentoring, passgenauen Trainings und strategischem Networking in vier Förderlinien konzipiert und setzt es erfolgreich um:

- **ProCareer.MINT** begleitet MINT-Studentinnen in ihrer Orientierungs- und Übergangsphase zwischen Bachelor, Master, Promotion oder Berufseinstieg in Wirtschaft, Wissenschaft oder Verwaltung.
- **ProCareer.Doc** unterstützt Doktorandinnen und frühe Postdoktorandinnen in der Orientierung und Entscheidung zu Karriereoptionen nach der Promotion in Wirtschaft, Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement oder außeruniversitärer Forschung.
- **ProAcademia** richtet sich an Doktorandinnen und frühe Postdoktorandinnen, die sich für die Wissenschaftskarriere entschieden haben und die nächsten Schritte gezielt planen möchten.
- **ProProfessur** qualifiziert und bereitet angehende Professorinnen durch eine strategische Laufbahnplanung auf den unmittelbaren Übergang in die Professur vor.

Prof. Dr. Tanja Brühl: *Präsidentin der Technischen Universität Darmstadt und Sprecherin der Konferenz Hessischer Universitätspräsidien (KHU)*

Zum Nutzen aus Universitätsperspektive: Federführend hat die KHU mit Mentoring Hessen eine einmalige und wirkmächtige Verbundstruktur aus Universitäten, HAWs, außeruniversitärer Forschung und Unternehmen zur Frauenförderung geschaffen. So unterschiedliche Bereiche wie Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, die eigenen Logiken folgen, werden in einen Austausch gebracht. Wissenstransfer wird gestaltet, die Durchlässigkeit von Strukturen wird gefördert, flexible Wissenschaftskarrieren werden angeregt. Mit Mentoring Hessen haben wir ein nachhaltiges Best-Practice-Modell entwickelt, das an den Schnittstellen ansetzt, an denen rein akademische Ausbildung nicht ausreicht. Eben deshalb leistet es einen so enorm wichtigen Beitrag.



Foto: Katrin Bärner

Gemeinsam im Verbund

Entstehungsgeschichte: Das Verbundprojekt Mentoring Hessen wird seit 2016 mit einer aufeinander abgestimmten Förderstruktur von der Studentin bis zur angehenden Professorin umgesetzt. Konzipiert wurde es auf Basis der drei hessenweiten Vorläuferprojekte MentorinnenNetzwerk, SciMento und ProProfessur, die in einer Pilotphase durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) und später durch die hessischen Hochschulen finanziert wurden. Die Vorläuferprojekte verfügten über langjährige Erfahrungen in der erfolgreichen Umsetzung von Förderkonzepten für unterschiedliche weibliche Zielgruppen und waren an der Goethe-Universität Frankfurt angebunden.

Anlass für die Verbundstruktur: Hintergrund der Zusammenführung der hessenweiten Mentoring-Projekte und der Etablierung einer Verbundstruktur war das Interesse der beteiligten Hochschulen, Ressourcen und Kompetenzen stärker zu bündeln. Zudem wurde eine Governance-Struktur geschaffen, um den sich verändernden Bedürfnissen der Hochschulen flexibler Rechnung tragen zu können.

Kooperationsstrukturen: Basis für die Zusammenarbeit im Verbundprojekt sind ein Kooperationsvertrag

der elf hessischen Hochschulen und Kooperationsverträge mit den beteiligten Unternehmen, Forschungsverbänden und dem HMWK. Die Verträge regeln die gemeinsamen Ziele, die Form der Zusammenarbeit, die Aufgaben und die zu erbringenden Leistungen. Die Unternehmen stellen beispielsweise Mentorinnen in Fach- und Führungspositionen für die ProCareer-Linien zur Verfügung. Darüber hinaus bieten die Unternehmen Softskill-Workshops für die Teilnehmerinnen.

Organisationsstruktur: Mentoring Hessen wird von einer Steuerungsgruppe, bestehend aus zwölf Stakeholdern, geleitet. Dieses Entscheidungsgremium setzt sich aus Präsidiumsvertreterinnen und -vertretern der Konferenz Hessischer Universitätspräsidien (KHU), der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hessens, der Hochschule Geisenheim sowie aus Vertreterinnen und Vertretern der Kooperationspartner und der Landeskonferenz der hessischen Hochschulfrauenbeauftragten (Lakof) zusammen.

Dem Beirat gehören zwölf bundesweite Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft an. Sie verfügen über eine Expertise in der Gleichstellung, Frauenförderung, Geschlechter- und Hochschulforschung sowie Personalentwicklung. Der

Beirat berät die Geschäftsführung in Sachen strategische Weiterentwicklung.

In der Steuerungsgruppe und im Beirat ist die Lakof vertreten. Sie zählt zu den Initiatoren der Vorläuferprojekte, ist wichtiger Unterstützer, Akteur und Impulsgeber für Weiterentwicklungen aus der Gleichstellungsperspektive.

Die Geschäftsstelle Mentoring Hessen ist an der Goethe-Universität Frankfurt angesiedelt und besteht aus acht Mitarbeiterinnen sowie einigen studentischen Hilfskräften. Ihre Aufgabe als Servicestelle der beteiligten Hochschulen besteht in der Konzeption und Umsetzung der vier Mentoring-Förderlinien, der Koordination des Karrierenetzwerks und der übergreifenden Maßnahmen. Hinzu kommen Aufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit, Qualitäts- und Kooperationsmanagement und Weiterentwicklung der Förderallianz.

An jeder beteiligten Hochschule sowie in den Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Ministerien gibt es Kontaktpersonen, die die Projektumsetzung auf der operativen Ebene vor Ort unterstützen. Jährlich treffen sich die Kontaktpersonen im Arbeitskreis „Mentoring Hessen in Hochschulen“ und im Arbeitskreis „Mentoring Hessen in Unternehmen“.



Die Förderallianz von Mentoring Hessen

Prof. Dr. Matthias Willems:

Präsident der Technischen Hochschule Mittelhessen und Vorsitzender der HAW Hessen



Zum Nutzen aus Perspektive der HAWs: Die Förderung von Studentinnen ist an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) schon lange etabliert und wir führen diese mit Erfolg weiter. Mentoring Hessen bietet überdies unseren Doktorandinnen ein hochwertiges Rahmenprogramm und individuelle Beratung zur Karriereplanung an und unterstützt uns bei der Förderung des eigenen weiblichen Nachwuchses. Durch das Mentoring-Netzwerk werden wir zudem auf sehr gut qualifizierte und motivierte Frauen zur Besetzung von HAW-Professuren aufmerksam. Für die hessischen Hochschulen ist die Arbeit von Mentoring Hessen ein wichtiger Pluspunkt in Hinblick auf die akademische Ausbildung und Gleichstellung. “



Foto: Till Schürmann

und Forschungseinrichtungen“ zur Vorbereitung der Mentoring-Programme und zum Austausch über aktuelle Entwicklungen an ihren Institutionen. Regelmäßige Klausurtagungen für alle Kontaktpersonen fördern den Dialog von Wissenschaft und Wirtschaft. Sie bieten zudem die Möglichkeit zu Austausch und Vernetzung.

Mehrwert der Verbundstruktur

Mehrwert für Hochschulen: Die hessischen Hochschulen profilieren sich mit einem attraktiven Angebot zur Erhöhung der Wirksamkeit von Frauenförderung, mit erhöhter Sichtbarkeit, Imagegewinn und Standortvorteilen. Es trägt zur Qualitätssteigerung in Nachwuchsförderung und akademischer Personalentwicklung bei. Synergieeffekte und wechselseitige Anregungen entstehen durch das Zusammenwirken von Hochschulen unterschiedlichen Typs. Die Verbundstruktur fördert den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft, außeruniversitärer Forschung und Wirtschaft. Somit entsteht eine innovative Initiative im Sinne von Third Mission, die Perspektiven für die Durchlässigkeit von Karrierewegen eröffnet.

Mehrwert für Unternehmen und außeruniversitäre Forschung: Durch die Förderallianz erlangen die Unternehmen nicht nur den Zugang zu hoch qualifizierten weiblichen Nachwuchskräften, vor allem im MINT-Bereich, sondern werden gleichermaßen als attraktive Arbeitgeber für Frauen sichtbar. Zudem bieten sie effiziente und zielgerichtete Personalentwicklung für Mitarbeiterinnen, die sich als Mentorinnen engagieren. Auf diese Weise gelingt eine Förderung und Bindung von Potenzialträgerinnen in den Unternehmen. Gleichermaßen erlangen Unternehmen einen Imagegewinn durch Engagement für Chancengleichheit und Diversity.

Mehrwert der Angebote für die Teilnehmerinnen: Die Teilnehmerinnen aller Förderlinien profitieren in Bezug auf ihre persönliche Stärkung und Karriereentwicklung. Dies wird in den regelmäßigen Abschlussevaluationen bestätigt. Die Nachhaltigkeit der Effekte von Mentoring, Training und Networking wurde darüber hinaus 2019 durch eine repräsentative Verbleiberhebung unter den Alumni der Vorläuferprojekte von Mentoring Hessen mit dem Fokus auf Karrierepositionen und langfristige Wirkungen aufgezeigt.

Prof. Dr. Birgitt Riegraf:

Präsidentin der Universität Paderborn und Mitglied des Beirats von Mentoring Hessen

„**Zum Nutzen aus Sicht des Beirats:** Auf dem Weg zu machtvollen Positionen ist der Zugang zu Netzwerken zentral. Dort werden karriererelevante Informationen ausgetauscht. Noch immer sind diese Netzwerke männlich geprägt. Das erschwert dem weiblichen Nachwuchs den Zugang und er wird von wichtigen Informationsflüssen und Entscheidungsprozessen abgeschnitten. Eine Stärke von Mentoring Hessen ist, dass beruflich erfahrene Personen dem weiblichen Nachwuchs anhand der eigenen Berufsbiografie die Bedeutung dieser Netzwerke veranschaulichen und mit ihm Strategien beim Zugang zu wichtigen Netzwerken entwickeln können. Die jungen Frauen werden beim Eintritt in tragfähige und machtvolle Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen unterstützt.“



Foto: Johannes Paul

” **Zum Nutzen aus Sicht der Unternehmen:** Die Kooperation mit dem Programm Mentoring Hessen hat für DB System zwei entscheidende Vorteile: Es ist nach wie vor eine Herausforderung, MINT-Berufe in einem Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik wie DB System für Frauen als attraktives Arbeitsumfeld sichtbar zu machen. Durch Mentoring Hessen können wir Frauen im akademischen Umfeld nun gezielter ansprechen und berufliche Möglichkeiten in unserem Unternehmen aufzeigen. Außerdem ist Mentoring Hessen eine wichtige Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Unsere Mitarbeiterinnen, die sich bei dem Programm als Mentorinnen engagieren, profitieren in ihrer Beratungs- und Führungsrolle von einem großen Netzwerk und dem Austausch mit Universitäten und Hochschulen. “



Foto: Max Lautenschläger

Gesamtfazit

2019 wurde von der CEval GmbH eine externe Evaluation mit Fokus auf Funktionieren der Organisationsstruktur und Umsetzung der Zielkonzeption durchgeführt. Sie belegt, dass Mentoring Hessen über eine komplexe, aufwendige, aber arbeitsteilig sehr gut funktionierende Organisationsstruktur verfügt, die den Einbezug unterschiedlicher Blickwinkel und eine aktive Beteiligung aller Akteure ermöglicht. Synergien sowie Effizienzpotenziale sind gut genutzt. Der Informationsaustausch zwischen den Gremien und die Informationsaufbereitung durch die Geschäftsstelle werden positiv bewertet. Das Konzept mit den vier Förderlinien wird als bedarfsorientiertes und passgenaues Angebot bestätigt. Zudem konnte eine hohe Zufriedenheit hinsichtlich Programmkonzeption und Implementierung, interner Qualitätssicherung sowie Zielerreichung nachgewiesen werden.

In der Gesamtbilanz der externen Evaluation zeigt sich Mentoring Hessen als organisatorisch sehr gut aufgestelltes und gut funktionierendes Verbundprojekt, das

in politischer wie hochschulpolitischer Hinsicht einen wichtigen Bedarf im Bereich der Frauen- und Nachwuchsförderung sowie Personalentwicklung adressiert und dem die erreichten Zielgruppen einen hohen Nutzen bescheinigen. Als landesweiter Förderverbund mit Vorbild- und Modellcharakter entfaltet Mentoring Hessen laut Evaluation Strahlkraft über die Landesgrenzen hinweg und unterstützt die Positionierung und breite Wahrnehmung der mit den Förderangeboten verbundenen übergeordneten Ziele.

Ausblick

Seit Anfang 2021 befindet sich Mentoring Hessen in einer zweiten fünfjährigen Projektphase. Auf diese Weiterführung haben sich die KHU, die HAW Hessen und die Hochschule Geisenheim geeinigt. Die Arbeit kann vor dem Hintergrund eines stabilen Planungs- und Finanzierungsrahmens weitergeführt und das Angebot entsprechend der sich wandelnden Bedarfe weiterentwickelt werden. //