



# Die MentoringWerkstatt an der Universität Zürich 2000 – 2004

## Erfahrungen und Empfehlungen

Ursula Meyerhofer



UniFrauenstelle

Gleichstellung von Frau und Mann  
an der Universität Zürich



# **Die MentoringWerkstatt an der Universität Zürich 2000 – 2004**

**Erfahrungen und Empfehlungen**

**Ursula Meyerhofer**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	7
<b>Einleitung</b>	11
<b>Teil 1: Ausgangslage</b>	13
1. Frauen in der akademischen Laufbahn: einige Fakten	13
2. Ziel des Bundesprogrammes Chancengleichheit: mehr Professorinnen	15
3. Die MentoringWerkstatt an der Universität Zürich: das Konzept	16
<b>Teil 2: Peer-Mentoring in Aktion: Aktivitäten, Erfahrungen und Empfehlungen</b>	18
1. Aktivitäten und Effekte für die akademische Laufbahn	18
Der Fachaustausch unter Peers	18
Kontakte knüpfen: fachliche Vernetzung und Horizonterweiterung	19
Die eigene Forschung sichtbar machen: Präsentieren und Publizieren	19
Lernen an und von der Institution	20
Kompetenzenerwerb durch Kurse	21
Coaching als Alternative und Zusatzinstrument für Peer-Gruppen	22
2. Empfehlungen zur Formierung von Peer-Gruppen	24
Erfolgreich das Doktorat bewältigen: Peer-Mentoring für Doktorierende	24
Exzellenz: erprobte Publikationskompetenz für Wissenschaftlerinnen	26
International vernetzt sein: Kompetenz durch wissenschaftliche Kontakte	28
3. Bilanz der Aktivitäten der Peer-Gruppen	30
Zur Situation der Angehörigen der geistes- und kulturwissenschaftlichen Fächer	31
Ein zusätzliches Desiderat: wissenschaftliche Laufbahnberatung	33
<b>Teil 3: Perspektiven von Peer-Mentoring als Nachwuchsförderungsinstrument</b>	34
1. Veränderungen an den Hochschulen	34
Neue Wege und Instrumente der Nachwuchsförderung	34
2. Peer-Mentoring als wissenschaftliche Laufbahnförderung	36
3. Qualitätssicherung von Peer-Mentoring	37
Kompetenzen und Aufgaben der Projektträgerschaft	38
4. Sonderprogramme für Frauen – wie lange noch?	39
<b>Schlussbemerkungen</b>	41
<b>Anhang</b>	43
a) Peer-Mentoring-Gruppen in der MentoringWerkstatt	43
b) Auswahl von Mentoring-Programmen in der Schweiz im Rahmen des Bundesprogrammes Chancengleichheit	43
c) Auswahl einiger Mentoring-Programme für Wissenschaftlerinnen in Deutschland, Österreich und den USA	44
<b>Bibliographie</b>	45



## Vorwort

Diese Publikation erscheint zur rechten Zeit: die Pilotphase der MentoringWerkstatt an der Universität Zürich erstreckte sich auf die Jahre 2000 bis 2004 und ist nun abgeschlossen. Das neue Programm *peer mentoring* wird im Wintersemester 2004/05 ausgeschrieben und soll die Idee des Peer-Mentorings als Nachwuchsförderinstrument an der Universität Zürich weiter verankern und an die Universitäten Basel, Luzern und St.Gallen weitertragen. Mit dieser Publikation möchten wir allen interessierten Kreisen Impulse zur Anwendung und zur Verankerung von Peer-Mentoring an Fakultäten und Lehrstühlen sowie Forschungseinrichtungen geben.

Wir richten uns im Besonderen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich an einem neuen Peer-Mentoring-Projekt beteiligen möchten und an Professorinnen und Professoren, die interessiert sind, einen Beitrag an die Entwicklung neuer Formen wissenschaftlicher Nachwuchsförderung zu leisten. Diese Art von Nachwuchsförderung geht von den sich wandelnden Anforderungen an eine Professur im veränderten universitären Umfeld aus. Peer-Mentoring macht es sich zur Aufgabe, nicht nur die akademische Laufbahn im Allgemeinen, sondern auch die konkrete Situation von Frauen in der Wissenschaft zu reflektieren. Peer-Mentoring unterstützt gezielt die wissenschaftliche Produktivität und die Vernetzung der Beteiligten in der wissenschaftlichen Fachwelt. Das Instrument erreicht Nachwuchsforschende auf einer ganz persönlichen Ebene von Lebens- und Laufbahnplanung und bietet Unterstützung, um Qualifikationshürden erfolgreich zu passieren.

Diese Publikation gibt Empfehlungen ab und macht die Erfahrungen für andere nachvollziehbar, wie Peer-Mentoring in den verschiedenen Disziplinen umgesetzt werden kann. Die Empfehlungen gewinnen erst an Kraft, wenn sie weiterhin auf vielfältige Art und fachspezifisch konkretisiert werden. Eigeninitiative und Selbstorganisation junger Forscherinnen und Forscher und ein wissenschaftlicher Beirat sind Voraussetzungen für die Programmteilnahme.

Ergänzend zum vorliegenden Text empfehlen wir Ihnen die Publikation «Nachwuchsförderung mittels Mentoring: Wanderungen durch die Mentoringlandschaft», die Elisabeth Michel-Alder im Auftrag unserer Stelle verfasst hat. In Gesprächen mit uns hat sie eine Anleitung verfasst, was Projekt-Gruppen bei ihrer Gründung beachten müssen und wie sie am besten funktionieren. Zudem wird im Januar 2005 das Heft Nr. 7 der Schriftenreihe «universelle. Beiträge zur Gleichstellung» erscheinen. Das Heft wurde von der Projektgruppe «UmFrauen» aus den Umweltwissenschaften konzipiert, die ein Peer-Mentoring-Projekt der MentoringWerkstatt war. Die Herausgeberinnen stellen darin ihr eigenes Peer-Mentoring-Projekt vor und schildern ihre damit gemachten Erfahrungen.

Peer-Mentoring hat das Ziel, Wissenschaftlerinnen in ihrer Laufbahn zu unterstützen, erfüllt. Das zeigt die vierjährige Pilotphase der MentoringWerkstatt an

der Universität Zürich. Wie weit es sich auch zur Förderung von männlichen Forschenden eignet, ohne die spezifische Lage von Frauen in der akademischen Laufbahn zu vernachlässigen, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gesagt werden. Vielleicht braucht es für die langfristige Anwendung von Peer-Mentoring beide Angebote nebeneinander: die Finanzierung von Projektgruppen nur für Frauen und eine solche für Frauen und Männer gemischt. Die Förderung einer geschlechterdifferenzierten Nachwuchsförderung im Kontext der Wissenschaft benötigt Offenheit und Gestaltungswille.

### Dank

Ein Pilotprojekt ist per se ein risikoreiches Unterfangen, das nur dank der Unterstützung und Mitarbeit vieler Personen realisiert werden kann. Als Verantwortliche der MentoringWerkstatt danke ich in erster Linie den Leiterinnen der zehn Projektgruppen und den darin beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die mit grossem Engagement, mit Freud und Leid dem Pilotprojekt konkrete und farbige Gestaltungskraft und Lebendigkeit verliehen. Mein Dank geht auch an die Professorinnen und Professoren, die als wissenschaftliche Beirätinnen und Beiräte die zehn Gruppen aktiv unterstützt und diesem Pilotprojekt Raum in der wissenschaftlichen Gemeinschaft gewährt haben, wie auch an die Jury, die aus der Vielzahl der Projektanträge zehn Peer-Gruppen ausgewählt hatte.

Mein Dank richtet sich ebenso an Dr. Ursula Meyerhofer, die im Jahr 2000 als Projektkoordinatorin anfang, dann als Ko-Leiterin gemeinsam mit mir in vielen Diskussionen die Erfahrungen und Evaluationsergebnisse der MentoringWerkstatt auswertete und zu diesem Text verdichtete. Zusammen entwickelten wir das Konzept über die Jahre weiter, wir diskutierten über den möglichen Verlauf des Peer-Mentorings, über sinnvolle und weniger sinnvolle Aktivitäten der Peer-Gruppen; wir analysierten und debattierten unser Instrument immer wieder neu – angeregt durch die zahlreichen Gespräche mit den Projektleiterinnen und Mitgliedern der MentoringWerkstatt und mit vielen andern Gesprächspartnerinnen und -partnern. Danken möchte ich auch Michèle Spieler und Sasha Steiger, die das Pilotprojekt mit viel Einsatz und Professionalität bereicherten. Sie entwickelten unter anderem wichtige Instrumente zur vereinfachten Projektplanung und Finanzabwicklung.

Die MentoringWerkstatt war 1999 von mir initiiert und zusammen mit einem Ausschuss der Gleichstellungskommission der Universität Zürich entwickelt worden. Diesem Ausschuss gehörte auch Prof. Elisabeth Bronfen an. Sie brachte mit ihren eigenen Mentoring-Erfahrungen aus den USA viele wertvolle Anregungen ein. Bei der Konzeption und in der Startphase der MentoringWerkstatt war Dr. Regula Leemann als Evaluationsexpertin beteiligt. Sie entwickelte und begleitete mit mir zusammen die Selbstevaluation der Gruppen. Ein Jahr vor dem Projektende führte Ruth Bachmann, Büro Interface, Luzern, eine externe Evaluation des Projektes



durch, die aufschlussreiche Resultate über den Projekterfolg und Einschätzungen durch die teilnehmenden Wissenschaftlerinnen erbrachte.

Ein solches Pilotprojekt ist ohne finanzielle und ideelle Unterstützung nicht realisierbar. Die Universität Zürich – vertreten durch die Universitätsleitung – finanzierte im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit seit Ende August 2000 das Projekt hälftig zusammen mit der Schweizerischen Universitätskonferenz. Wertvolle Unterstützung leistete in der Pilotphase auch der Fonds zur Förderung des akademischen Nachwuchses der Universität Zürich (FAN). Er ermöglichte die Aufnahme von drei zusätzlichen Peer-Mentoring-Gruppen. Der Zürcher Universitätsverein (ZUNIV) unterstützte mit einem Geldbeitrag öffentliche Anlässe der MentoringWerkstatt-Gruppen. Die weiblichen Mitglieder des Universitätsrates symbolisierten ihre Unterstützung mit einer Kaffeemaschine für die Räumlichkeiten der MentoringWerkstatt.

Eine Vielzahl von Personen hat sich die Mühe genommen, sich mit unseren Überlegungen kritisch auseinanderzusetzen und den vorliegenden Text gegenzulesen. Für die kritische Auseinandersetzung danke ich PD Dr. Susanna Bliggensdorfer, Dr. Thomas Hildbrand und Prof. Katharina von Salis als Präsidentin des Lenkungsausschusses des Bundesprogramms Chancengleichheit. Namentlich erwähnt seien weiter Dr. Christine Färber, Potsdam, und dipl. soz. Sabine Lask, Bern, welche mit ihrem profunden Feedback den Text wertvoll bereichert haben. Für den Produktionsablauf zeichnete lic. rer. soc. Esther Amberg verantwortlich. Auch ihr sei für ihre Unterstützung und für ihr beherztes Engagement als Neueinsteigerin ins Thema Mentoring herzlichst gedankt.

Zum Abschluss wünsche ich zusammen mit Ursula Meyerhofer allen an der MentoringWerkstatt Beteiligten für ihre weitere berufliche Laufbahn viel Kraft, gute Ideen und vielfältiges Mentoring.

Elisabeth Maurer  
Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin der  
UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann  
Universität Zürich



## Einleitung

Persönliche Kontakte, Verbindungen und Beziehungen von Beteiligten untereinander gehören zum wissenschaftlichen Leben. Ohne sie wäre der kritische Austausch, der die Grundlage des wissenschaftlichen Arbeitens bildet, gar nicht möglich. In Beziehungsnetze muss man hineinwachsen und sie aufbauen. Netzwerkförderung von Wissenschaftlerinnen wie auch die Nachwuchsförderung von Frauen sind die Ziele von Mentoring-Programmen.

In Mentoring-Programmen und insbesondere im hier vorgestellten Peer-Mentoring erhalten Wissenschaftlerinnen jene Wertschätzung, die ihnen im Unterschied zu Männern im Allgemeinen eher weniger entgegengebracht wird. Sie werden dadurch für das Bestehen in ihrem wissenschaftlichen Umfeld gestärkt. Mentoring-Programme tragen so dazu bei, das Potenzial von Nachwuchswissenschaftlerinnen systematisch zu erschliessen und vergrössern.

Der folgende Text ist in drei Teile aufgeteilt: Der erste Teil schildert die Beweggründe zur Entwicklung des Nachwuchsförderungsinstrumentes MentoringWerkstatt an der Universität Zürich. Er beginnt mit einigen Hinweisen zur Situation von Frauen in der wissenschaftlichen Laufbahn und stellt anschliessend dar, welche Ziele die MentoringWerkstatt als Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen verfolgte.

Der zweite Teil zeigt die Umsetzung des Konzeptes der MentoringWerkstatt durch die Peer-Mentoring-Gruppen. Er thematisiert die typischen Aktivitäten von Peer-Gruppen und führt aus, was für die Gruppen daraus als Gewinn resultierte. Anschliessend werden ausgewählte Formen von Peer-Gruppen vorgestellt, wie sie in der MentoringWerkstatt umgesetzt wurden.

Der dritte Teil behandelt die Perspektiven von Peer-Mentoring im Spiegel der laufenden Universitätsreformen. Es werden Orte benannt, wo Peer-Mentoring angeboten und verankert werden kann. Unter dem Titel «Qualitätssicherung» wird ausgeführt, wie Peer-Gruppen mittels Selbstevaluation ihre Arbeit überprüfen können und was Organisierende von Peer-Mentoring im Hinblick auf eine Durchführung für Frauen und Männer beachten müssen.

Weiterführende Hinweise auf Literatur und auf laufende Mentoring-Programme sind im Anhang angeführt.



## Teil 1: Ausgangslage

### 1. Frauen in der akademischen Laufbahn: einige Fakten

Die Präsenz von Frauen an der Universität gleicht einer Pyramide: nach dem Studium schlagen viele den Weg zu einer wissenschaftlichen Weiterqualifizierung ein, nach einigen Jahren und auf der Stufe der Professur sind nur noch sehr wenige der einmal Gestarteten übrig, und diese sind überwiegend männlich.

Zwar sind die äusseren Qualifikationsstufen dieser Laufbahn klar gekennzeichnet: Studium, Doktorat, Habilitation, Privatdozentur und Berufung auf eine Professur, dennoch wird die letzte Stufe erst in einem verhältnismässig fortgeschrittenen Erwachsenenalter absolviert; mit anderen Worten: Der Entscheid, ob jemand dauerhaft in der Wissenschaft bleibt, fällt erst spät. Das bedeutet in der Konsequenz für die Aspirantinnen und Aspiranten oft eine lange Unsicherheit bei (meist) befristeten Arbeitsverhältnissen.

Dazu kommt, dass in der Phase zwischen Studiumabschluss und Berufung auf eine Professur nicht nur zahlreiche Jahre vergehen, sondern auch, dass die Wahrscheinlichkeit auf einen Verbleib nicht analog zur Verweildauer in der Wissenschaft steigt. Denn nach jedem befristeten Arbeitsverhältnis muss ein neues gesucht und gefunden werden. Zudem wird eine Berufung in aller Regel nicht von derjenigen Universität ausgesprochen, welche die Habilitation vergibt, was zusätzliche Mobilität erfordert.

Sind die entsprechenden Qualifikationshürden passiert und eine Dauerstelle oder eine Professur erreicht, ist der Gewinn jedoch gross: mit jedem weiteren Schritt auf der akademischen Laufbahn steigt die Unabhängigkeit, intellektuelle Freiheit und Herausforderung.

Im Verlaufe einer akademischen Laufbahn ist die Wahrscheinlichkeit für beide Geschlechter, am Ende in einer Professur anzukommen, unterschiedlich: Man spricht in diesem Zusammenhang oft von einer «offenen» Schere, bei der – in einer graphischen Darstellung – eine ansteigende Gerade, die den männlichen Forschenden entspricht, nach dem Studium nach oben verläuft, während sie für Frauen im gleichen Verhältnis nach unten weist. Nur beim Studiumabschluss sind Frauen und Männer über alle Fächer und im Durchschnitt gleich stark vertreten.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ETAN-Bericht, European Commission, Research Directorate-General (Eds.), Science Policies in the European Union, Promoting Excellence through Mainstreaming Gender Equality, A Report from the ETAN Working Group on Women and Science, Improving the Human Research Potential and Socio-Economic Knowledge Base, Luxemburg 2000.

Auf 88,2 % Professoren kommen an der Universität Zürich 11,8 % Professorinnen (einschliesslich der Assistenzprofessorinnen). Je nach Fakultät ist die Vertretung der Geschlechter noch unterschiedlicher: in der Medizin kommen auf 93,2 % Professoren 6,8 % Professorinnen, in den Geisteswissenschaften 18,3 % Professorinnen. Beim Doktorat kommen auf 53,7 % männliche Doktoranden 46,3 % Doktorandinnen, bei den Habilitierenden auf 75,3 % Habilitanden 24,7 % Habilitandinnen.<sup>2</sup>

Für die stark unterschiedliche Vertretung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in den höheren Positionen werden verschiedene Faktoren verantwortlich gemacht: ein sogenannt männlich geprägter Habitus in der wissenschaftlichen Welt, der Ausgrenzungen und Diskriminierungen bewirkt, und ein Klima, das mehr einer männlichen Sozialisierungstendenz entspricht als einer weiblichen.<sup>3</sup>

Diesen Befund illustriert eine Studie, welche deutsche Professorinnen befragte, ob sie sich in ihrem Fach akzeptiert fühlten: 83 % bejahten. Die Frage, ob Frauen generell in der Forschung akzeptiert würden, beantworteten nur noch 38 % der Professorinnen positiv; die Akzeptanz in universitären Spitzenpositionen wurde nur noch von 12 % voll und ganz bejaht. Bei den ebenfalls befragten männlichen Professoren fielen die Antworten auf die letzten beiden Fragen mit drei Vierteln stark zustimmend aus. Die Studie kam überdies zum Schluss, dass Wissenschaftlerinnen ihre Qualifikationsarbeiten eher mit Stipendien verfassen als mittels Anstellungen an Universitäten.<sup>4</sup>

Eine erfolgreiche Laufbahn und die gelungene Habilitation an einem Fachbereich sind mit einem Netzwerk verbunden, das Chancen vermittelt, die eigenen wissenschaftlichen Forschungsergebnisse an Tagungen und in Publikationen präsentieren zu können. Eine schwedische Studie verglich die erfolgreichen Post-Doktorat-Stipendienanträge von Frauen und Männern in der Biomedizin und kam zum Schluss, dass Frauen mehr Publikationen benötigten, um gefördert zu werden: Männlichen Forschenden wurde zudem ein höherer Wirkungswert zugeschrieben.<sup>5</sup>

Ob die Gründung einer Familie Wissenschaftlerinnen benachteiligt, wird kontrovers diskutiert. Nach neuesten Untersuchungen scheint sich die Geburt von Kindern nicht langfristig nachteilig auf das Verfolgen einer wissenschaftlichen Laufbahn auszuwirken. Hingegen gilt nach wie vor die statistische Diskriminierung,

<sup>2</sup> Wintersemester 2003/04, Jahresbericht 2003.

<sup>3</sup> Sandra Beaufäys, *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*, Bielefeld 2003.

<sup>4</sup> Holger Krimmer, Freia Stallmann, Markus Behr, Annette Zimmer, *Karrierewege von ProfessorInnen an Hochschulen in Deutschland*, herausgegeben vom Projekt Wissenschaftskarriere, Institut für Politikwissenschaft, Universität Münster: [www.wissenschaftskarriere.de](http://www.wissenschaftskarriere.de)

<sup>5</sup> Christine Wennerås, Agnes Wold, *Nepotism and sexism in peer-review*, in: *Frauenförderung in Wissenschaft und Forschung – überholter Ansatz oder zukunftsweisende Politik?*, CEWS – Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (Hg.), Bonn 2001, S. 21-32.

welche alle Frauen der kollektiven Annahme unterzieht, aufgrund potentieller Mutterschaft generell weniger leistungsfähig oder -willig zu sein als Männer.<sup>6</sup>

## 2. Ziel des Bundesprogrammes Chancengleichheit: mehr Professorinnen

Die Schweiz wies im Jahr 1998 nur 7% Professorinnen gegenüber 93% Professoren auf und verfügte damit über einen der niedrigsten Frauenanteile aller europäischen Länder. Bundesrat und Parlament beschlossen deshalb im Rahmen der Wissenschaftsbotschaft 2000 bis 2004 mit dem Bundesprogramm Chancengleichheit, die Zahl der Professorinnen mit gezielten Massnahmen bis 2006 auf 14% anzuheben.

Mentoring wird dabei als geeignetes Instrument zur Förderung von Wissenschaftlerinnen betrachtet. Daneben werden die Zahl der Kinderbetreuungsangebote an den Universitäten erhöht und sogenannte Anreizgelder zur Anstellung von Professorinnen an die Universitäten vergeben.<sup>7</sup>

Gemäss Universitätsförderungsgesetz stellte das Bundesprogramm Mittel für Projekte zur Verfügung, an denen sich die Universitäten zu 50% beteiligten. Parallel zu den im Wettbewerb gesprochenen Projektmitteln wurden für das Modul Mentoring sogenannte Sockel- und Grundbeträge an die Universitäten vergeben, deren Höhe sich nach der Zahl der weiblichen Absolventinnen und Doktorandinnen richtete.

An allen schweizerischen Universitäten wurden seit Beginn des Bundesprogrammes verschiedenste Mentoring-Massnahmen für Frauen umgesetzt, welche in unterschiedlichen Erhebungen ihre Wirksamkeit für die Förderung von Frauen in der akademischen Laufbahn bewiesen. In den kommenden Jahren werden die Akteurinnen und Akteure in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und der Wissenschaftspolitik vor der Herausforderung stehen, die bisher mittels einer Anschubfinanzierung aufgebauten Massnahmen langfristig zu sichern. Das Bundesprogramm Chancengleichheit wurde einstweilen bis 2007 verlängert.

<sup>6</sup> Inken Lind, Balancierung von Elternschaft und Wissenschaft – Mythen und Fakten, in: CEWS – Newsletter Nr. 26/2004, 3. Juni 2004, [www.cews.uni-bonn.de](http://www.cews.uni-bonn.de); Karin Zimmermann, Spiele mit der Macht in der Wissenschaft, Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen, Berlin 2000; Regula Julia Leemann, Chancenungleichheit im Wissenschaftssystem, Wie Geschlecht und soziale Herkunft Karrieren beeinflussen, Chur, Zürich 2002; Margit Osterloh, Sigrid Wübker, Wettbewerber durch Prozess- und Wissensmanagement, Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs, Wiesbaden 1999.

<sup>7</sup> S. Ausführungsplan des Bundesprogrammes unter: [www.cus.ch](http://www.cus.ch)

### 3. Die MentoringWerkstatt an der Universität Zürich: das Konzept

Vor der Gründung der MentoringWerkstatt wurden Vor- und Nachteile, Chancen und Gefahren von Mentoring einer kritischen Prüfung unterzogen. An einer vom Verein Feministische Wissenschaft angeregten Arbeitstagung an der Universität Zürich und der ETH Zürich wurden 1999 verschiedene Formen von Mentoring als Nachwuchsförderung für Wissenschaftlerinnen vorgestellt und hinterfragt. Wegleitend für die Erarbeitung des Konzeptes der MentoringWerkstatt war die Feststellung, dass eigene wissenschaftliche Netzwerke neben einer Mentoring-Beziehung zu einer Mentorin oder einem Mentor den Laufbahnerfolg entscheidend beeinflussen.<sup>8</sup>

Die Ausschreibung der MentoringWerkstatt im Herbst 2000 an der Universität Zürich richtete sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen, die das Studium gerade beendet hatten und vor einer Dissertation standen oder bereits mittendrin waren, Post-Doktorandinnen und Habilitandinnen sowie habilitierte Wissenschaftlerinnen bis fünf Jahre nach der Habilitation.

Gemäss den inhaltlichen Zielvorgaben sollten Nachwuchswissenschaftlerinnen

- ihre Vernetzung in der Fachdisziplin vergrössern;
- die Spielregeln der *Scientific Community* kennen- und nutzen lernen;
- die eigenen Laufbahnziele reflektieren und sich mit den Bedingungen einer akademischen Laufbahn auseinandersetzen.

Die Nachwuchswissenschaftlerinnen wurden aufgefordert, Gruppen von *Peers* («Gleichrangigen») zu gründen und einen Projektantrag zu formulieren, wie sie die Ziele der MentoringWerkstatt umzusetzen beabsichtigten. Sie sollten dabei die Laufbahnanforderungen in ihrer Disziplin sowie die Qualifikationsstufen der Gruppenmitglieder berücksichtigen. Peer-Mentoring bezog sich auf den Austausch untereinander (von Fachwissen, von laufbahnrelevantem Wissen), aber auch auf den Einbezug von Wissen und Erfahrungen von externen «Mentoren» (Professorinnen und Professoren, Expertinnen und Experten). Der Antrag einer Gruppe musste einen Aktivitätenplan, einen Zeitplan und ein Budget sowie eine Mitgliederliste aufweisen.

<sup>8</sup> Elisabeth Maurer, Thesen und Empfehlungen für die Entwicklung von Fördernetzen und Mentoringmassnahmen an der Universität Zürich, in: Brigitte Gügler, Elisabeth Maurer (Hg.), Auftrag Gleichstellung an der Universität Zürich, Eine Querschnittsaufgabe in Reflexion und Arbeit, universelle. Beiträge zur Gleichstellung, UniFrauenstelle, Universität Zürich, 1/Mai 2000, S. 35-46; Julie Page, Regula Julia Leemann (Hg.), Karriere von Akademikerinnen, Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung, Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Schriftenreihe, 2000, [www.admin.ch/bbw](http://www.admin.ch/bbw).



Die Ausschreibung schlug eine Auswahl verschiedener Aktivitäten von Peer-Gruppen vor:

- Die Organisation von Kolloquien mit der Einladung von Referentinnen und Referenten
- Die Einrichtung geeigneter elektronischer Vernetzungseinrichtungen (Mailing-Liste, Homepage)
- Die Teilnahme an Kongressen
- Die Organisation von Vernetzungsanlässen
- Der Besuch von Kursen.

Zur Umsetzung der Aktivitäten stand den Gruppen jeweils ein Budget von maximal 18 000 Franken pro Jahr in Aussicht. Die Anstellung an einer Universität war keine Bedingung für die Aufnahme in eine Gruppe, denn gerade Forscherinnen ohne Anstellung an der Universität sollten die Gelegenheit erhalten, sich mit *Peers* vernetzen zu können.

Um eine Vernetzung bereits innerhalb einer Gruppe zu veranlassen, musste jede Gruppe Mitglieder anderer Universitäten aufnehmen. Die Gruppe entschied selber, ob sie männliche Forschende in die Gruppe aufnehmen wollte. Die Projektleitung musste in den Händen einer Frau liegen.

Die Projektleiterin war in der Regel die Verfasserin des Antrages. Jeder Antrag musste von einem Schreiben von mindestens zwei wissenschaftlichen Beiräten begleitet sein. Die Professorinnen oder Professoren verpflichteten sich, die Gruppe auf Anfrage zu konkreten Themen einer wissenschaftlichen Laufbahn zu beraten.

Für Forscherinnen, die keinen Arbeitsplatz an der Universität hatten, stand eine eigene MentoringWerkstatt-Wohnung mit Computer- und Internet-Zugang und einem gemeinsamen Sitzungszimmer zur Verfügung.

## Teil 2: Peer-Mentoring in Aktion: Aktivitäten, Erfahrungen und Empfehlungen

### 1. Aktivitäten und Effekte für die akademische Laufbahn

Mit den ihnen zur Verfügung stehenden Finanzmitteln, die je nach Bedürfnis der Gruppe zwischen 11 000 Franken pro Jahr und 18 000 Franken pro Jahr schwankten, organisierten die zehn in die Mentoring-Werkstatt aufgenommenen Peer-Gruppen drei wissenschaftliche Tagungen, 25 informelle Treffen mit Referentinnen und Referenten und 29 Workshops mit externen Referierenden. Sie veranstalteten insgesamt zehn Kurse. Eine Peer-Gruppe organisierte sieben öffentliche Podiumsdiskussionen, sechs Gruppen richteten einen eigenen Web-Auftritt ein, drei Gruppen entwickelten eigene Angebote für andere Nachwuchsforschende (Gefässe an bestehenden Tagungen und einen Doktorierendenworkshop), und drei Gruppen publizierten, auf ihrem interdisziplinären Fachaustausch aufbauend, einen Sammelband bzw. Tagungsbände.

#### Der Fachaustausch unter Peers

Alle Mitglieder der Peer-Gruppen tauschten sich regelmässig über die eigenen Projekte und allgemein interessierende Forschungsfragen aus. Je nach Grösse der Gruppen wurden verschiedene Fachuntergruppen zu bestimmten Themen geführt.

Die Effekte dieser Aktivitäten lassen sich wie folgt beschreiben:

- Die Einübung in die disziplinspezifische Reflexions- und Kritikkultur fördert das Entstehen tragfähiger und diskussionsgestärkter Thesen. Dadurch steigt das Selbstbewusstsein, eigene Texte zu veröffentlichen, und vergrössert sich das Gespür, wann ein Gedanke ausgereift ist. Dieses Netzwerk von Leserinnen kann auch nach Ablauf der Gruppe weiter genutzt werden.
- Der Austausch von Erfahrungen führt zu wichtigem Hintergrundwissen: So erkennen die Wissenschaftlerinnen beispielsweise, dass das mehrfache Einreichen von Anträgen oft nötig ist und zum Tagesgeschäft gehört. Die Wissenschaftlerinnen erleben im Austausch ihre Laufbahn bewusst als dynamisch und ergreifen früher als in der Vereinzelung die Initiative für Bewerbungen auf Stipendien und auf Stellen.
- Das Offenlegen eigener Verbindlichkeiten (Zeitpläne) in der Gruppe dient dem Fortkommen der wissenschaftlichen Arbeit. Die *Peers* können nachfragen, ob der angestrebte Stand einer Arbeit erreicht ist; Zeitverzögerungen müssen begründet und gegebenenfalls angepasst werden.

### Kontakte knüpfen: fachliche Vernetzung und Horizonsweiterung

Alle Gruppen führten gemäss den Anregungen in der Ausschreibung verschiedene Formen von informellen Treffen, Kolloquien und Workshops mit speziell eingeladenen Gästen durch. Es wurden Fachgespräche geführt, und es entstand so ein Austausch über Laufbahnerfahrungen. Eine Peer-Gruppe leitete die Diskussionen mit ihren internationalen Gästen jeweils mit denselben zwei Fragenkomplexen ein:

- *Is it essential to plan a scientific career? Or does it simply develop over time? Which steps did you undertake in planning your career?*
- *What have you learnt in hindsight which may help to increase women chances of involvement/participation in academia? Is there anything that women specifically have to take into consideration when planning a career in science? What advice would you give to young female scientists in planning their career?*

Der Profit dieser Einladungen von Gästen aus aller Welt liegt im Austausch von Fachfragen und im Gewinnen von persönlichen Kontakten:

■ Über die Treffen lernen die Wissenschaftlerinnen andere Wissenschaftlerinnen kennen, und es entsteht eine Vertrauensbasis für weitere Kontakte. Die Mitglieder der Peer-Gruppen gewinnen so einen frühzeitigen Zugang zum Aufbau eines eigenen Netzwerkes.

■ Die neuen wissenschaftlichen Bekanntschaften können nachhaltige Auswirkungen auf den Laufbahnverlauf der *Peers* haben: So existieren beispielsweise Kontakte, die auch nach Abschluss des Projektes weiterlaufen und nützlich sind für die folgenden Laufbahnschritte; zum Beispiel, wenn es darum geht, an eine andere Forschungsinstitution im Ausland zu wechseln oder zusätzliche und neue Mentoring-Erfahrungen zu machen.

■ Am gelungensten ist die Auswahl von Gästen dann, wenn für alle Peer-Gruppen-Mitglieder eine persönliche und fachliche Neugier vorhanden ist und herausragende Repräsentantinnen und Repräsentanten des Faches verpflichtet werden können.

### Die eigene Forschung sichtbar machen: Präsentieren und Publizieren

Die Peer-Gruppen-Mitglieder besuchten im Rahmen ihrer Gruppenaktivitäten Tagungen und Konferenzen in ihren Disziplinen und stellten nach Möglichkeit eigene Arbeiten vor. Anschliessend wurden die Erfahrungen in der Gruppe ausgetauscht.

Eine Peer-Gruppe wählte das Thema «Publizieren» als Schwerpunkt: Sie lud Referentinnen und Referenten aus dem In- und Ausland ein, welche über die Praxis des Publizierens, der *Peer-Review* und der Zugangsregelungen zu hochrangigen Publikationsorganen informierten.

Mit Konferenzbesuchen widmen sich die Wissenschaftlerinnen einem essentiellen Aspekt wissenschaftlicher Arbeit:

- Sie machen auf ihre Forschungsergebnisse und sich selber aufmerksam, und stellen ihre Arbeiten der kritischen Diskussion innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft.

- Der wissenschaftliche Beirat leistet einen wichtigen Beitrag zur Planung von Tagungs- und Kongressbesuchen: er macht als «Türöffner» auf Gelegenheiten zu Tagungsteilnahmen aufmerksam und informiert darüber, welche Jahrestagungen und andere Tagungen für das jeweilige Fach wichtig sind.

- Die eingeladenen Referentinnen und Referenten aus dem Ausland können weiterführende Auskünfte geben, welche Konferenzen in ihren Ländern jeweils die wichtigsten sind und zu welchem Zeitpunkt einer Forschungsarbeit sich erste Präsentationen empfehlen.

- Die Mitglieder einer Peer-Gruppe können sich auch überlegen, als Nachwuchsgruppe gemeinsam an einer Tagung aufzutreten; sie können dort – falls sie dies anstreben – auf sich als Nachwuchsnetzwerk aufmerksam machen, neue Mitglieder werben oder ein neues Netzwerk von Nachwuchswissenschaftlerinnen ins Leben rufen.

- Eine Peer-Gruppe kann auch selber eine Tagung veranstalten und gegebenenfalls eine anschließende Publikation herausgeben. Allerdings darf die Organisation einer wissenschaftlichen Tagung nicht der einzige Gruppenzweck sein. Die Peer-Gruppe läuft sonst Gefahr, die eigentliche Laufbahnreflexion aus ihrer Arbeitsagenda zu verdrängen und unverhältnismässig viel Ressourcen für die Tagung einzusetzen.

### **Lernen an und von der Institution**

Verschiedene Peer-Gruppen luden Vertreterinnen und Vertreter von Forschungsförderungsinstitutionen oder aus der Universitätsverwaltung ein, um über Möglichkeiten, Verfahren und Chancen von Drittmittelerwerb, Anforderungen auf eine Professur und Anderes mehr zu sprechen. Sie holten sich so Informationen aus erster Hand. Eine Gruppe veranstaltete gar eine Podiumsdiskussionsreihe zu verschiedenen Themen der akademischen Laufbahn, die für alle Angehörigen der Philosophischen Fakultät wichtige Informationen vermittelte.

Die Auseinandersetzung mit der Funktionsweise der Institution Wissenschaft verschafft wichtiges Prozesswissen für die Tätigkeit als Wissenschaftlerin. Zu folgenden Themenbereichen kann sich eine Peer-Gruppe Beratung einholen:

■ Eine Peer-Gruppe kann sich Vertreterinnen oder Vertreter von Forschungsförderungsinstitutionen einladen und nach Vergabekriterien fragen (Nationalfonds, andere Stipendienträger). Sie erkundigt sich dann beispielsweise nach dem Profil von Förderungs- oder Assistenzprofessuren und lädt dazu entsprechende Personen aus Universitätsverwaltungen ein.

■ Peer-Gruppen können sich bei Angehörigen der Universitätsverwaltung, Dekaninnen und Dekanen oder Professorinnen und Professoren, die in Berufungskommissionen sitzen, erkundigen, wie ein Berufungsverfahren aussieht und abläuft. Die *Peers* können so erfahren, wie hoch ihr «Marktwert» ist und ausloten, wo Verhandlungsspielräume – beispielsweise bei Anstellungen – bestehen. Sie können sich darüber hinaus über ihre Rechte als Assistierende oder Privatdozierende bei den Assistierenden- oder Privatdozierendenvereinigungen informieren.

■ Ein weiterer Aspekt, der zum Kennenlernen der Institution Wissenschaft gehört, ist die Dienstleistungsfunktion nach aussen: in einigen Fächern gewinnt die Auftragsforschung oder angewandte Forschung an Bedeutung oder gehört ohnehin zum Geschäft. Die Kenntnis dieser Gepflogenheiten ermöglicht die Zuspitzung des eigenen Forschungsprofils: Das Erkennen von Forschungstrends erhöht die Wahrscheinlichkeit von Drittmiteinnahmen.

■ Nötig sind auch Dienstleistungen nach innen im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung, Kommissionsmitgliedschaften und Gremienmitarbeit. Das Engagement in der universitären Selbstverwaltung ist ein nicht zu unterschätzender Aufwandsposten für Professorinnen und Professoren. Sie verbringen einen guten Teil ihrer Arbeitszeit an Fakultätssitzungen oder in Kommissionen: Was wird dort besprochen, welche Entscheidungen können dort gefällt werden, wie gross ist der Aufwand dazu? Eine Erkundigung nach diesem Bereich wissenschaftlicher Tätigkeit verhilft zu einer realistischen Einschätzung des Berufsbildes «Professorin».

■ Dasselbe trifft auf die Lehre zu: Die Lehrleistung erhält in Berufungskommissionen zunehmend Bedeutung. In der Regel verfügen Universitäten über ein gut ausgebautes didaktisches Zentrum; Nachwuchsforscherinnen können hier ihren Rucksack mit allem Erforderlichen füllen.

### Kompetenzenerwerb durch Kurse

Die Peer-Gruppen nutzten ihre finanziellen Ressourcen zum Besuch oder zur Durchführung von Kursen zu laufbahnrelevanten Themenbereichen: sie besuchten oder organisierten Kurse zu Projektmanagement, Zeit- und Selbstmanagement, Führung, Bewerbungstrainings oder Schreibkompetenz. Teilweise handelte es sich um bestehende Angebote aus den Bereichen Weiterbildung oder Hochschuldidaktik, die sich die Gruppe zunutze machte, teilweise initiierten die Peer-Gruppen Angebote, die erstmals für Wissenschaftlerinnen entwickelt und durch-

geführt wurden. Eine Peer-Gruppe nutzte ihr eingeworbenes Wissen für Andere, indem sie selber einen Doktorierendenkurs anbot.

Eine Peer-Gruppe bestimmt selbst, welche Art von Kursen sie besuchen möchte:

- Dies können Angebote sein zur Vervollkommnung von Projektmanagementfähigkeiten, zu wissenschaftlichem und englischem Schreiben, zu Zeit- und Selbstmanagement, zur Führung von Teams sowie zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie.

- Der Markt an entsprechenden Angeboten für die Wissenschaft ist in den letzten Jahren erheblich gewachsen. Es gibt genügend kompetente Personen, die auf Anfrage auch neue Kurse konzipieren und anbieten wie zum Beispiel zum Thema *Networking*, zum Verlauf von Bewerbungsverfahren oder zum Verfassen von Drittmittelanträgen.

- Es lohnt sich für eine Peer-Gruppe, nach Weiterbildungsangeboten aus dem englischsprachigen Raum Ausschau zu halten, denn dort werden Anleitungen und Hinführungen zur Praxis wissenschaftlichen Arbeitens explizit vermittelt, welche hier noch oft implizit vorausgesetzt, aber nirgends gelehrt werden (z.B. das Trainieren von Schreibstilen für verschiedene Arten von Publikationen).

- Eine Peer-Gruppe kann mit solchen Aktivitäten eine Pionier-Funktion übernehmen und ein solches Angebot für sich exklusiv nutzen; dieses kann später von der eigenen Fakultät oder dem Institut auch für andere Nachwuchsforschende regulär angeboten werden. Der Transfer kann von der Gruppe initiiert werden, vom wissenschaftlichen Beirat oder anderen Personen oder Gremien. Eine Projektgruppe kann so Impulse für die Nachwuchsförderung in ihrem Fach weitergeben.

### Coaching als Alternative und Zusatzinstrument für Peer-Gruppen

Als zehnte und letzte «Gruppe» wurde in die MentoringWerkstatt ein bereits bestehendes «Gruppen-Coaching für Oberärztinnen» aufgenommen. Dieses war von Oberärztinnen aufgrund der Ausschreibung der MentoringWerkstatt gegründet und zunächst anderweitig finanziert worden. Schliesslich wurde es in die letzten anderthalb Jahre Laufzeit der MentoringWerkstatt aufgenommen. Die Beweggründe zur Aufnahme waren, dass sich an der medizinischen Fakultät möglicherweise ein anderes Instrument als Peer-Mentoring besser eignen würde zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen. In der Ausschreibung war ein Antrag einer Peer-Gruppe aus der Medizin eingegangen.

Das Coaching für Oberärztinnen bestand aus je fünf Coaching-Sequenzen mit einer externen Begleitperson, die Handlungsmöglichkeiten und -perspektiven sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Institution aufzeigte, die sich ihr als

Aussenstehende leichter erschlossen als den betroffenen Ärztinnen selbst. Dies förderte die kreative Bewältigung herausfordernder Situationen. Der Prozess umfasste die persönliche Standortbestimmung, Selbst- und Zeitmanagement sowie die Handhabung des eigenen Kräfte-Managements im Beruf wie im Privaten. Effekte für die Teilnehmerinnen waren auch eine Klärung der Laufbahnziele und – teilweise – ein beruflicher Aufstieg.

Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Medizin kommen aufgrund ihrer Dienstleistungs- und Lehraufgaben und ihres Eingebundenseins in den Klinikalltag kaum dazu, sich für die Habilitation Zeit zu nehmen. Dazu kommt, dass Frauen als Habilitierende in einer starken Minderheitenposition sind; an der Medizinischen Fakultät der Universität Zürich ist der Frauenanteil an den Habilitationen mit 6,4% (WS 2003/04) am geringsten. Dies sind Gründe für eine verstärkte Nachwuchsförderung von Frauen. Mittel dazu können Formen von Mentoring oder Coaching sein.

Folgendes ist im Hinblick auf eine Anwendung von Coaching für Wissenschaftlerinnen zu beachten:

■ Coaching ist ab einer **Laufbahnstufe** sinnvoll, wo entweder Führungsfähigkeit erwartet wird oder eine leitende Position vorhanden ist. Es ist noch zu prüfen, ob Coaching bei der Abfassung von Qualifikationsarbeiten wie einer Dissertation sinnvolle Unterstützung bieten kann. Doktorandinnen können auch ein Peer-Coaching untereinander durchführen oder eine Lernpartnerschaft eingehen.

■ Die Gruppe sucht sich die **Begleitperson** sorgfältig aus. Ein solches Coaching bedingt, dass die Begleitperson über Kenntnisse des wissenschaftlichen Umfeldes verfügt.



### 2. Empfehlungen zur Formierung von Peer-Gruppen

Die in der MentoringWerkstatt vertretenen Peer-Gruppen entwickelten eine Vielfalt an Peer-Aktivitäten und praktizierten unterschiedliche Formen von Zusammenschlüssen, die dem Ziel dienten, die eigene akademische Laufbahn voranzutreiben. Die hier angeführten Beispiele stammen aus bestimmten Fächern, sind aber in ihrer Grundstruktur auch in anderen Disziplinen anwendbar. Deshalb werden neben der Schilderung und Erfahrung der jeweiligen Gruppe allgemeingültig formulierte Empfehlungen formuliert, die helfen, diese Gruppenformen in andere Disziplinen zu übertragen.

#### Erfolgreich das Doktorat bewältigen: Peer-Mentoring für Doktorierende

Zwei Peer-Gruppen verfolgten überwiegend beziehungsweise ausschliesslich das Ziel, optimale Unterstützung für die Hürde Doktorat bereitzustellen. Die Gruppen luden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein, welche über die Gepflogenheiten im Fach und über Anforderungskriterien, kurz: über alles Wichtige für das Fortkommen und Überleben in der akademischen Laufbahn informierten. Um die eigene Handlungsfähigkeit auszubauen, erkundigten sich die Gruppen nach Stipendienmöglichkeiten und Chancen auf Stellen in der Wissenschaft.

In einem Schlussbericht beschrieb eine der beiden Gruppen das Ziel folgendermassen: *«Die generelle Zielsetzung ist die Laufbahnförderung der beteiligten Nachwuchsforscherinnen durch eine gezielte Verbesserung von Vernetzung und Information. Die generelle Zielsetzung wurde durch Unterziele konkretisiert und durch Aktivitäten umgesetzt. Sitzungen der gesamten Projektgruppe und Workshops dienen der Reflexion, Erarbeitung und Vertiefung persönlicher Strategien für eine erfolgreiche wissenschaftliche Tätigkeit und für die individuelle Laufbahnplanung. In Treffen der methodischen und thematischen Untergruppen wurden die Forschungsarbeiten der Mitglieder diskutiert und vorangetrieben. Kongressbesuche dienen der Einbindung in die nationale und internationale wissenschaftliche Gemeinschaft.»*

Der Nutzen für die Mitglieder war ein mehrfacher: *«Zum einen haben die Teilnehmerinnen einen Einblick erhalten, wie akademische Karrieren ablaufen und welcher Aufwand damit verbunden ist. Zum anderen sind unabhängig vom Verbleib an der Hochschule eine erfolgreiche Dissertationsphase, eine maximale Qualität der wissenschaftlichen Arbeit und der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen für die weitere berufliche Laufbahn zentral.»*

Weiter beschrieb die Peer-Gruppe die Auswirkungen: *«Es ist nicht nur gelungen, das Bewusstsein für die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Laufbahngestaltung zu wecken und sowohl Selbstvertrauen als auch Motivation für die wissenschaftliche Produktivität zu erhöhen. Es resultierten auch zahlreiche Präsentations- und Publikationsprojekte, die nicht nur geplant, sondern teilweise bereits abgeschlossen sind.»* (alle Zitate aus dem Schlussbericht einer der Peer-Gruppen)



Nicht umsonst spricht man von Qualifikationshürden, wenn von den für die akademische Laufbahn relevanten Schritten Studiumabschluss, Doktorat und Habilitation die Rede ist. Eine Peer-Gruppe fördert die Laufbahn ihrer Mitglieder während der Qualifikationsphase mittels:

- Fachdiskussionen untereinander, Weiterbildungen, welche für die wissenschaftliche Arbeit wichtig sind (z.B. Projektmanagement, Zeitmanagement, Schreibtraining, Einführung in ein *Teaching Portfolio*);
- dem Kennenlernen von Vorbildern und Rollenmodellen (Einladen und Befragen von Gästen);
- das Kennenlernen der akademischen Laufbahn (nächstfolgende Schritte, Anforderungen).

Diese Aktivitäten führen zu einer Förderung der Motivation für eine akademische Laufbahn, zu einer Erhöhung der Transparenz über die Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Arbeit, zu frühzeitigen wissenschaftlichen Aktivitäten in Form von Publikationen und Präsentationen der beteiligten jungen Wissenschaftlerinnen. Denkbar ist eine solche Gruppenform auch für andere Statusformationen wie Habilitandinnen, Privatdozentinnen oder Studierende in der Abschlussphase. Der Aktionsplan einer Gruppe müsste sich jeweils nach den Bedürfnissen der Laufbahnstationen ausrichten.

Bei der Formierung einer Doktorandinnen-Gruppe sind folgende Punkte zu beachten:

■ **Stufenhomogenität:** Post-Doktorandinnen haben andere Bedürfnisse als Doktorandinnen. Eine Öffnung für Post-Doktorandinnen kann zu einer Spaltung in fortgeschrittenere und jüngere Wissenschaftlerinnen führen, und der Gewinn aus der Gruppenaktivität wäre unterschiedlich gross.

■ **Fachhomogenität:** Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe wächst nur, wenn alle Mitglieder demselben Fach angehören. Allenfalls können Einzelne aus benachbarten Fächern kommen. Eine minimale Nähe ist nötig, zu viel Nähe bedeutet potentielle Konkurrenz.

■ Die «Zusammensetzung» einer solchen Gruppe aus überwiegend **demselben Institut** kann sich günstig auswirken, aber nur wenn die Gruppe gross ist (mindestens um 10 Personen), und wenn das Arbeitsklima am Institut gut ist und nicht Aussenkonflikte in die Gruppe getragen werden. Mehrere Teilnehmerinnen anderer Hochschulen sollten auf jeden Fall aufgenommen werden, damit die Gruppe vom «frischen Wind» anderer Teilnehmerinnen profitiert.

■ Jede Gruppe braucht **Förderung im Hintergrund**. Dies ist im Idealfall ein Mitglied des wissenschaftlichen Beirates.

### Exzellenz: erprobte Publikationskompetenz für Wissenschaftlerinnen

Eine in der MentoringWerkstatt vertretene Gruppe (Ökonominnen und Psychologinnen) entwickelte eine beispielhafte Form einer Peer-Gruppe, welche auf die Entwicklung der Publikationstätigkeit ihrer Mitglieder fokussierte.

Die Peer-Gruppe formulierte in ihrem Antrag drei Ziele: *«Erstens das systematische Erlernen der Grundregeln internationaler Publikationstätigkeit durch den Beizug externer Expertinnen und Experten und die systematische Anwendung dieser Regeln in den eigenen Publikationen; zweitens der wechselseitige kritische, aber konstruktive Austausch über den Erkenntnisfortschritt in unseren Forschungsprojekten und das Voranbringen des eigenen Schreibens und Veröffentlichens durch diese Selbstkontrolle sowie drittens die Entwicklung von fachlichen Vernetzungsstrategien zur verstärkten Institutionalisierung von Publikationsarbeiten im Rahmen der universitären Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses.»*

Zur Umsetzung des Zieles «Grundregeln internationaler Publikationstätigkeit» wurde – um ein Beispiel zu nennen – mit einer Professorin aus den USA ein Intensiv-Workshop zum Thema, wie aus Forschungspapieren publizierbare Artikel werden, organisiert. Im Workshop wurde geklärt, was es braucht, damit Schlüsselideen so eingegrenzt werden können, dass sie kommunizierbar werden. Wissenschaft wurde als Konversation verstanden, bei der die Adressaten im Vordergrund stehen. Es wurde gefragt: An welche Diskussion knüpft man an? Was bringt man Neues in die Diskussion ein? Wie erleichtert man die Lesbarkeit? (Zum Beispiel, indem man sprechende Titel verwendet und die Hauptaussagen an den Beginn von Absätzen setzt.)

Verwandte Workshop-Themen und -aufgaben bezogen sich darauf, wie der Gutachterprozess von wichtigen Zeitschriften aussieht. Dazu wurden jeweils Herausgeberinnen oder Herausgeber eingeladen, die Kriterien und Ablehnungsgründe darlegten.

Der Gewinn aus den Workshops wurde von einer Teilnehmerin wie folgt umschrieben: *«Die finanziellen Mittel gaben uns die Möglichkeit, die wissenschaftliche Konversation mit in unserem Fachgebiet sehr renommierten Forscherinnen und Forschern in einem ganz intensiven und überhaupt nicht statusorientierten Umfeld erlernen und führen zu können. Diese Veranstaltungen gehören zu den absoluten Höhepunkten meiner bisherigen wissenschaftlichen Tätigkeit.»*

Der wechselseitige Austausch unter den Gruppenmitgliedern über den Erkenntnisfortschritt und das Voranbringen der eigenen Publikationstätigkeit wurde anhand konkreter Fragen geführt: so wurden zum Beispiel *Abstracts* von Artikeln kritisch gegengelesen und kommentiert. In den gruppeninternen Austausch flossen direkt die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Expertinnen und Experten ein. So wurde auch berücksichtigt, in welcher Form und in welchem Stadium sich Artikel am ehesten zum fruchtbaren Gegenlesen durch *Peers* eignen. Eine Doktorandin berichtet: *«Zum einen haben mir Gespräche mit unseren internationalen Mentoring-Experten gezeigt, wie vielfältig die Möglichkeiten einer wissenschaftlichen Lauf-*

*bahn sein können. Sie haben mir die Augen dafür geöffnet, dass Wissenschaft wesentlich mehr ist als die einsamen Kämpfe mit den eigenen Gedanken. Die Tatsache, dass wir sie jeweils für ein verlängertes Wochenende zu uns nach Zürich einladen konnten, gab mir die Gelegenheit zu ausführlichen Gesprächen und konkreten Tipps, wie man die vielen Gedanken überhaupt strukturieren kann. Dieser Aspekt kommt auf Konferenzen zu kurz. Zweitens hat mir die Diskussion meiner eigenen Arbeiten mit den anderen Werkstattmitgliedern und unseren Gästen dabei geholfen, meine Ideen zu schärfen und klarer zu formulieren. Sie haben mir gezeigt, dass wissenschaftliches Arbeiten nicht nur eine Frage der Intelligenz und des Talents ist, sondern dass es auch ganz konkreter <skills> bedarf, die man sich aneignen kann.» (alle Zitate aus dem Schlussbericht)*

Fachliche Vernetzungsstrategien zur verstärkten Institutionalisierung von Publikationsarbeiten im Rahmen der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurden konkret angegangen und umgesetzt: Zunächst wurden wichtige fachliche Netzwerke identifiziert und in einem weiteren Schritt gezielt einzelne Nachwuchswissenschaftlerinnen in die Gruppe eingeladen. Ein eigenes europäisches Netzwerk wurde durch die Organisation und die Leitung eigener Veranstaltungen an Fachkonferenzen aufgebaut (z.B. als *Women's Destiny Club*; einer Vereinigung von Nachwuchswissenschaftlerinnen im Rahmen einer jährlich stattfindenden grossen Konferenz). Schliesslich wurde mit der Durchführung eines Publikationsseminars im Rahmen der Doktorierendenausbildung gezielt auch der Transfer in ein Gefäss regulärer Nachwuchsförderung vorgenommen.

Für die Gruppenzusammensetzung können folgende Hinweise gegeben werden:

■ **Fachhomogenität beziehungsweise überlappende Forschungsgebiete:** Die Teilnehmenden sollten den Zugang und die Methoden der wissenschaftlichen Arbeiten ihrer Peers verstehen.

■ **Begrenzte gemischte Stufenzusammensetzung:** Eine Mehrheit der Teilnehmenden sollte aus Post-Doktorandinnen bestehen, denn diese haben den stärksten Publikationsdruck und können gute Vorbilder für die Jüngeren sein.

■ Im Hinblick auf die in einigen Fächern stärker werdende Tendenz hin zu **kumulativen Dissertationen** ist eine ausgewogene Zusammensetzung von Doktorandinnen und Habilitandinnen zu erwägen. Auf jeden Fall sollte ein starkes Interesse für eine akademische Laufbahn zuvor abgeklärt werden.

■ Die **Gruppengrösse** ist mit fünf bis acht Personen ideal. Der Einbezug von Mitgliedern anderer Hochschulen ist wichtig, damit ein interuniversitärer Austausch entstehen kann.

■ **Disziplinspezifik:** Nicht in allen Fächern ist das Publizieren so codiert und an eine internationale *Peer-Review* gebunden wie in der Ökonomie, den Sozial- oder Naturwissenschaften. Aber auch in anderen Fächern gibt es, selbst wenn sie eher «national» publizieren, einen Kanon hochangesehener Zeitschriften und Tagungen, wo «man sich trifft». Ein Auseinandersetzen mit Fragen der gezielten Publikationskompetenz empfiehlt sich so auch für Angehörige anderer Disziplinen.

### International vernetzt sein: Kompetenz durch wissenschaftliche Kontakte

Eine mit 25 Mitgliedern sehr grosse Peer-Gruppe widmete sich gezielt und gross angelegt der internationalen Vernetzung unter besonderer Berücksichtigung der Auseinandersetzung mit der Laufbahn. Die Gruppe plante ihre Vernetzungsaktivitäten umsichtig und von langer Hand: *«Insgesamt wurden fünf Workshops durchgeführt (während zwei Jahren), zu denen die Gruppe für sie interessante, international anerkannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland einlud. Unsere Gäste wurden gebeten, neben ihrer wissenschaftlichen Arbeit ihre Einbindung in Netzwerke, Kommissionen und wissenschaftspolitische Gremien vorzustellen, über aktuelle und zukünftige Forschungsschwerpunkte, -tendenzen und -methoden ihrer Universitäten bzw. Länder zu informieren sowie förderliche und hinderliche Faktoren in ihrer eigenen beruflichen Karriere kritisch zu reflektieren und zu präsentieren. Für die Projektteilnehmerinnen bestand während den Workshops Gelegenheit, die eigene Forschung vorzustellen. Während jedes Workshops wurde ein Protokoll zum internen Gebrauch geschrieben, das allen Mentees zugestellt wurde.»*

Die Auswahl der einzuladenden Gäste wurde sorgfältig angegangen. In einem ersten ganztägigen Vorbereitungstreffen bereiteten die Gruppenmitglieder ihre zukünftigen Tätigkeiten vor, indem sie sich einander vorstellten und ihre jeweiligen Forschungsschwerpunkte präsentierten. Anschliessend wurden bereits existierende Netzwerkeinbindungen ausgetauscht und Interessengruppen gebildet sowie der Aufbau einer gemeinsamen Homepage diskutiert. Es wurden Vorschläge unterbreitet, welche Personen zu den Workshops und Kursen eingeladen werden sollten, und die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Projektaktivitäten und deren Budgetplanung verteilt.

Die Gäste, welche die Gruppe einlud, wurden vorgängig mit Fragen auf die Diskussion vorbereitet: Diese zielten auf die allgemeinen Bedingungen der akademischen Laufbahn sowie auf die persönlichen Erfahrungen und Tipps für Nachwuchsforscherinnen. (s. Kapitel «Kontakte knüpfen»)

Die Treffen mit den eingeladenen Referierenden dauerten jeweils mindestens einen Tag und waren an Abendessen oder andere gesellige Anlässe gekoppelt. Diese verhältnismässig lange Dauer brachte einen um so intensiveren Effekt bezüglich Erfahrungen, Austausch und Kontaktmöglichkeiten.

Im Kleinen entstand eine Kultur des Gebens und Nehmens unter den Mentees und auch mit den externen Gästen. Eine in die Gruppe eingeladene Wissenschaftlerin schrieb: *«Since the topics we discussed were so much the same as the ones I have been addressing together with my friends and colleagues I do think we can be a lot of help to each other in the future as well.»*

Der Schlussbericht vermerkt: *«Die als anregend, spannend und interessant empfundene Workshops erwiesen sich als geeignete Massnahme, den Mentees wertvolle Anregungen, Hilfestellungen und Durchhaltetipps für ihre wissenschaftliche Karriere zu vermitteln. Sie*

*tragen zur Ermunterung und Stärkung der Mentees auf ihrem Karriereweg bei und leisten damit einen wertvollen Beitrag, den ‹Arbeitsplatz Forschung› für Nachwuchswissenschaftlerinnen attraktiv zu machen.»*

Konkret auf den persönlichen Nutzen bezogen zeigte sich folgendes Bild: *«Die Bilanz der persönlichen Qualifikationsschritte zeigt, dass die Mentees sehr erfolgreich waren. Zehn erfolgreich abgeschlossene Dissertationen, zwei Habilitationen, das Antreten einer (zeitlich befristeten) Professur, vier Berufungsvorträge, zehn vorteilhafte Stellenwechsel, über 50 Publikationen und zahlreiche Konferenzbeiträge dürften zumindest teilweise auf das Peer-Mentoring zurückzuführen sein.»*

Die Peer-Gruppen-Mitglieder profitierten von Anregungen und Ermunterungen: *«Die Zusammenarbeit in der Gruppe stärkte den Mentees den Rücken und brachte ihnen konkrete Hilfestellungen für die Karriere. Sie erhielten nützliche Hinweise auf Literatur oder Workshops, Ideen für die eigene Arbeit, Namen von für sie interessanten Personen, Prüfungsinformationen und führten Gespräche, die Selbstvertrauen gaben, um wichtige Schritte zu wagen. Die wissenschaftlichen Kontakte der Mentees vergrösserten sich sowohl durch die Gruppe als auch durch die Workshops.»* (alle Zitate aus dem Schlussbericht der Gruppe)

Zusätzlich fanden informelle Workshops innerhalb der Gruppe oder mit Gästen aus dem Beirat zur Standortbestimmung statt. Weiterbildungsmodule zu Kommunikation und Schreiben, zur Universitätsorganisation, zu Führungskompetenzen und zu ausseruniversitären Karrieremöglichkeiten rundeten das Projekt ab.

Folgende Eckdaten sind der Gründung von Peer-Gruppen ähnlicher Ausrichtung förderlich:

- Die besondere Dynamik dieser Netzwerkgruppe entstand durch deren **Grösse** und die effiziente **Projektorganisation**. Bedingung für das Funktionieren ist die gemeinsame Fachzugehörigkeit.
- Ist die Gruppe gross, so verträgt sie eine gute Durchmischung **verschiedener Laufbahnstufen**: sie sollte mehrheitlich Doktorandinnen und Post-Doktorandinnen aufweisen und zusätzlich einige sehr hoch qualifizierte Mitglieder (fortgeschrittene Habilitandinnen, Privatdozentinnen).
- Die vorgestellte Gruppe kam weitgehend aus den Naturwissenschaften (Umweltwissenschaften). Die Mitglieder brachten alle eine **institutionelle Anbindung** mit, da alle an der Universität Arbeitsplätze hatten. Eine Peer-Gruppe mit einem weniger homogenen Hintergrund bezüglich des Faches und der Zusammensetzung kann jedoch dieselben Ziele verfolgen und sollte sich zum Beispiel zur Festigung des Gruppengefühls einen gemeinsamen Ort suchen, an dem sie sich regelmässig trifft.



### 3. Bilanz der Aktivitäten der Peer-Gruppen

Die interne Evaluation brachte zutage, dass in der MentoringWerkstatt Mentoring-Beziehungen für die *Peers* vor allem zu den eingeladenen Gästen entstanden, aber auch zu den Beirätinnen und Beiräten: die *Peers* erlebten sich untereinander zu 89% als Mentorinnen, die eingeladenen Gäste zu 56%, die wissenschaftlichen Beirätinnen und Beiräte zu 51% und die Projektleitung der MentoringWerkstatt zu 39%. Damit bestätigte sich der Ansatz, selbstorganisierte Aktivitäten zum Inhalt von Mentoring zu machen. Dieser Effekt fiel zudem stärker ins Gewicht als bei der Gründung des Projektes angenommen worden war.

Das Führen einer Peer-Gruppe ist für deren Mitglieder mit viel Arbeit verbunden: Auch wenn die Projektleiterinnen sich die Leitungsverantwortung teilen und Organisationsarbeiten in der Gruppe delegieren, so ist doch ein beträchtlicher Zeitaufwand damit verbunden, eine Gruppe nicht nur zu gründen, sondern auch Termine zu koordinieren und die Arbeit kritisch zu begleiten. Die Befragung im Zusammenhang mit der Evaluation ergab, dass eine Projektleiterin bis zu mehreren Stunden pro Woche Aufwand hatte, die Gruppenmitglieder weniger. Die Gruppentreffen wurden im Schnitt einmal monatlich durchgeführt.

Für Interessierte stellt sich deshalb die Frage: Lohnt sich das? Riskieren Gruppenmitglieder damit nicht wertvolle Qualifikationszeit? Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass die Zeit, welche ein Mitglied eines Peer-Mentorings aufwendet, eine Investition in die Zukunft ist: Der Erwerb der Kenntnisse der Funktionsweisen der Wissenschaft, der Erwerb von Kompetenzen, das Erlernen von Effizienz durch Erfahrungsaustausch sparen letztlich Zeit ein.

Verschiedene Faktoren lassen sich nach dem Abschluss der Pilotphase der MentoringWerkstatt als begünstigend oder eher prozesshemmend für eine Peer-Gruppe identifizieren: Mitentscheidend für einen guten Erfolg einer Peer-Gruppe scheint die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessenlagen von Doktorandinnen und Habilitandinnen zu sein, wobei eine stufenübergreifende Zusammensetzung bei einzelnen Gruppen als Erfolgsfaktor hervorgehoben wird. Der Gruppenzweck sollte darauf ausgerichtet sein, dass alle profitieren können. Bei der Gruppenbildung sind ferner Aspekte wie zueinander passende Persönlichkeiten, potentielle Konkurrenz und auch Anfahrtswege an gemeinsame Sitzungen mitzubedenken. Rein virtuell stattfindende Treffen bilden keinen Ersatz für reelle Treffen.

Wählt eine Peer-Gruppe eine stark interdisziplinäre Ausrichtung, so ist zu bedenken, dass interdisziplinäre Forschungen in einer einzigen Disziplin begutachtet werden bzw. Forscherinnen mit dieser Ausrichtung riskieren, sich früher oder später zwischen den Stühlen wiederzufinden, da keine Disziplin die qualifizierende Begutachtung interdisziplinärer Forschungsthemen alleine verantworten will oder kann. Bereits in einer frühen Laufbahnphase ist deshalb zu reflektieren, ob eine interdisziplinäre Qualifikationsarbeit abgesichert ist, wenn es um ihre Anerken-

nung und damit den Erhalt des Dokortitels beziehungsweise der Privatdozentur und Professur geht.

Peer-Mentoring-Gruppen müssen sich im Klaren darüber sein, dass sie am Institut oder in der Fakultät Neugier, unter Umständen auch Misstrauen oder Neid erwecken. Sie sollten sich dessen bewusst sein und klären, wie sie sich dazu verhalten: eine mögliche Haltung dazu könnte sein, andere Forschende oder Institutsangehörige zu einem Informationsanlass einzuladen, allerdings ohne sich dabei zu verausgaben; Nachwuchsförderung «für alle» ist keine Aufgabe einer Peer-Gruppe. Eine andere Variante wäre, das neugierige Interesse auszuhalten und als Ort zu gelten, an dem «etwas Spannendes» passiert. Keine Mentoring-Gruppe ist verpflichtet, die Namen ihrer Mitglieder zu nennen oder auf der Website öffentlich zu machen.

Im englischsprachigen Raum ist die Teilnahme an einem Mentoring-Projekt selbstverständlich und wird sogar in Lebensläufen verzeichnet, während in anderen Ländern, die über keine Mentoring-Tradition verfügen, eine Peer-Gruppe damit rechnen muss, erst einmal erklären zu müssen, warum es sie überhaupt gibt.

Unterschiedlich erwies sich die Nutzung der im Konzept der MentoringWerkstatt genannten Arbeitsplätze an der Universität. Forscherinnen der Geistes- und Sozialwissenschaften und der Medizin profitierten vor allem von den Arbeitsplätzen und der damit verbundenen universitären Anbindung. Diese wurde als Büro- und E-Mail-Adresse und auch über die eigene Homepage genutzt, um als Projekt auf sich aufmerksam zu machen. Von allen geschätzt wurde der gemeinsame Sitzungsraum, wo Veranstaltungen ausserhalb der Institute stattfanden.

### **Zur Situation der Angehörigen der geistes- und kulturwissenschaftlichen Fächer**

Gerade weibliche Angehörige der philosophischen Fakultät bzw. der geistes-, kultur- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen tun sich mit der persönlichen Entscheidung für eine universitäre Laufbahn häufig schwer. Sie befinden sich in einer doppelten *Black-Box*: jener der wissenschaftlichen Laufbahn (Wie kann sie verlaufen? Was brauche ich dazu?) und jener der praktischen Verwertbarkeit ihrer Studienrichtung auf dem Arbeitsmarkt. Im Unterschied zu Fächern wie Rechtswissenschaft oder Ökonomie ist die Perspektive einer Laufbahn ausserhalb der Universität unklarer. Für Angehörige dieser Fächer gilt es somit, aus doppelten Unsicherheiten eine auszuwählen, und zudem sind hier besonders wenige Stellen im Verhältnis zur Zahl der Studierenden vorhanden. Die Ansichten über die Planbarkeit einer solchen Laufbahn gehen stark auseinander, und Laufbahnentscheidungen werden in diesen Fächern tendenziell mehr nach Neigung und Vorliebe als nach aussichtsreichen Perspektiven oder zu erwartendem materiellem Gewinn getroffen.

Aus den Aktivitäten von Peer-Gruppen der Philosophischen Fakultät lässt sich nicht einfach eine Form ableiten, die als typisches «Erfolgsrezept» für die Geisteswissenschaften komprimiert und weitergegeben werden könnte. Diese Peer-Gruppen haben mit grossem Engagement verschiedene Formen von Tätigkeiten miteinander kombiniert: Sie haben interdisziplinäre Forschungsthemen verfolgt und diese auch als Gruppe gemeinsam weiterentwickelt; sie haben quer über die verschiedenen Qualifikationsstufen Orientierungsveranstaltungen über die akademische Laufbahn für die Angehörigen der Philosophischen Fakultät durchgeführt; sie haben internationale Tagungen veranstaltet, an denen Nachwuchsfor-schende ihre Arbeiten vorstellten. Fast alle haben gemeinsam ein Buch beziehungsweise einen Tagungsband publiziert; sie nutzten den Kontakt zu ihren Beirätinnen und Beiräten, um sich aus erster Hand über Anforderungen an eine Professur zu informieren; sie besuchten Tagungen und Kongresse und nahmen aktiv an der akademischen Gemeinschaft teil. Dabei ist es den Peer-Gruppen gelungen, die oft starke Vereinzelung von Forscherinnen in diesen Fächern zu überwinden und sich gemeinsam am wissenschaftlichen Diskurs zu beteiligen.

Angehörige dieser Fächer sollten Anregungen aus den oben beschriebenen Formen übernehmen und an die Laufbahnwege und -anforderungen in ihren Fächern anpassen. Dabei sollte jeweils reflektiert werden, was es in ihrem Fach braucht, um die nächste Qualifikationsstufe zu erreichen. Gegebenenfalls können dazu auch Beirätinnen oder Beiräte oder fortgeschrittene Wissenschaftlerinnen befragt werden. Diese Gruppen haben unter Umständen eine grössere Spannweite unterschiedlicher Mitgliederprofile zu integrieren als Gruppen, die aus anderen Fakultäten stammen; vielleicht werden in solchen Peer-Gruppen grössere Debatten über eine gezielte Laufbahnplanung geführt werden. Vielleicht wird es mehr Debatten darüber geben, was denn eine Karriere überhaupt ist und ob sie erstrebenswert sei. Den Mitgliedern wird es dabei möglich sein, ihre beruflichen Ziele zu reflektieren, dadurch ihr Potential zu vergrössern und neue Schritte ins Auge zu fassen, die ohne Peer-Gruppe und in der Vereinzelung vielleicht nicht angegangen worden wären. Mitglieder von Peer-Gruppen können davon profitieren, dass es einfacher ist, die Ungewissheit ihres Laufbahnverlaufes gemeinsam zu gestalten und trotzdem ihr Bekenntnis für ihr Forschungsinteresse aufrecht zu erhalten. Positiv wirkt sich auch aus, dass sie für sich genommen bereits ein kleines Netzwerk innerhalb der Wissenschaft bilden.



### Ein zusätzliches Desiderat: wissenschaftliche Laufbahnberatung

Grundsätzlich verstärkte sich für die Projektleitung der MentoringWerkstatt der Eindruck, dass im Zuge von Mentoring-Massnahmen der Bedarf an individueller Laufbahnberatung zunahm. Trotz der hohen Anforderungen an die Eigeninitiative und Selbstführung in der Wissenschaft ist wissenschaftliche Laufbahnberatung im deutschsprachigen Raum eher bescheiden entwickelt.

Immer noch unterliegen heikle Transitionsphasen wie der Übergang vom Studium ins Doktorat sowie vom Doktorat in weitere Stufen einer akademischen Laufbahn kaum einer strukturierten Begleitung durch die Universität. Wer nicht vom Studium her bereits über eine Doktormutter oder einen Doktorvater verfügt, keine Anstellung als Assistentin hat oder nach einer ausserwissenschaftlichen Tätigkeit promovieren will und ausserhalb des entsprechenden Netzwerkes steht, findet nur schwer Zugang in qualifizierende Positionen.

Nicht anders sieht es beim Post-Doktorat aus. Wissenschaftliche Stellen nach der Promotion werden oft auf interne Empfehlungen hin vergeben, oder eine Qualifikationsarbeit (Habilitation) ist nur ohne Anstellung an der Universität möglich, was die Einbettung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft wiederum komplizieren kann. Kreativ und offen arbeitende Formen von Beratungen können hier zu vermehrter Trittsicherheit und Orientierung beitragen. Eine wissenschaftliche Laufbahnberatung sollte deshalb dabei ansetzen, die Arbeitsweise der wissenschaftlichen Gemeinschaft darzustellen, auf die impliziten Spielregeln in der Wissenschaft hinzuweisen und entsprechende Handlungsperspektiven aufzuzeigen.

Junge Wissenschaftlerinnen, die noch nicht wissen, ob sie eine akademische Laufbahn einschlagen wollen, profitieren von einer solchen Beratung, welche von Illusionen befreit und auf den Tisch legt, «was es wirklich braucht». Individuelle Beratung von Personen mit Hintergrundwissen über die Anforderungen an die Qualifikationsstufen sowie der Kompetenz, zur Strategieentwicklung motivieren zu können, leisten hier einen wichtigen Impuls für Forschende in einer schwierigen Entscheidungssituation. Vielerlei Klippen und Gefahren können so in einem persönlichen und anonymisierten Rahmen angesprochen werden. Dies können Fragen sein, wie die Isolation überwunden werden kann, ob Interdisziplinarität den Qualifikationsstatus eher behindert oder als origineller Forschungsansatz hoch bewertet wird. Oft ist auch eine grundsätzliche Information über die Eigentümlichkeit einer Doktorats(lebens)phase sinnvoll. Beratung kann hier vermitteln, was allenfalls der «Preis» dafür sein kann, aber auch, worin der Gewinn besteht. In diesem Sinne ist Beratung ein wichtiges Instrument, das unter Umständen der Gründung einer Peer-Gruppe vorgeschaltet werden sollte.

## Teil 3: Perspektiven von Peer-Mentoring als Nachwuchsförderungsinstrument

### 1. Veränderungen an den Hochschulen

Das Profil einer Professur ist ebenso im Wandel wie die Hochschullandschaft selbst. Studierendenzahlen steigen; die Zahl der Hochschulabsolventinnen und -absolventen nimmt zu, die Universitäten bieten das Studium neu in zwei Phasen an: als Erst-Studium (Bachelor), nach dem ein Berufseintritt möglich sein wird, und als weiterführendes Master-Studium, das die eigentliche wissenschaftliche Ausbildung vermitteln soll. Das Doktorat wird zusätzlich in ein Doktoratsstudium umgewandelt; Graduiertenkollegs und Forschungsschwerpunkte sollen den Nachwuchs fördern und grosse beziehungsweise gesellschaftlich relevante Forschungsfragen beantworten helfen. Die Habilitation gerät in die Debatte, ob sie sich als Qualifikationskriterium eignet, da sie im Ruf steht, den Nachwuchs unselbständig zu halten und alt werden zu lassen.

Die Universitäten geraten zunehmend unter Druck, sich zu profilieren. Unterschiede zwischen ihnen sollen ähnlich wie andere Standortvorteile die Entscheidungen zukünftiger Studierender für die Universität «ihrer Wahl» stärker beeinflussen als nur die Nähe zum Wohnort. Auch kann die Mittelvergabe an Universitäten zunehmend von einem Leistungsnachweis abhängig gemacht werden, beispielsweise wie «gut» die Abgängerinnen und Abgänger sind, wie weit oben die Universität in Rankings platziert ist, oder wie gut der Nachwuchs gefördert wird.

### Neue Wege und Instrumente der Nachwuchsförderung

Die Veränderungsprozesse an den Hochschulen beinhalten Chancen, Neuerungen in der Nachwuchsförderung einzuführen. Nachwuchsförderung im deutschsprachigen Raum setzt bis anhin überwiegend auf die Vergabe von Fördermitteln in Form von Stipendien oder Stellen, vereinzelt auch in Form von Preisen. Selektionskriterien, um in den Genuss dieser Förderung zu kommen, sind in der Regel – neben der Qualität der eigenen wissenschaftlichen Arbeiten – die Fürsprache von Gutachterinnen und Gutachtern. Weitere Formen von Nachwuchsförderung sind die Betreuung durch eine wissenschaftliche Vorgesetzte oder einen wissenschaftlichen Vorgesetzten (Doktormutter-/Doktorvaterprinzip) oder andere, die einem Mentoring ähneln können.

Um diese Form von Nachwuchsförderung zu erweitern, werden seit einiger Zeit Wege diskutiert, junge Forschende in ihrem Potential besser und früher zu erfassen: Dies können Weiterbildungsmodule sein, Personalentwicklungsmassnahmen oder Mentoring-Programme (vgl. Roloff, Hanft, Hey/Pellert/Wieser, Loether).

Im Rahmen von Personalentwicklung wird diskutiert, ob Professorinnen und Professoren als Vorgesetzte stärker in die Pflicht zu nehmen sind, den eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern. Vereinzelt werden Weiterbildungsmodule für Professorinnen und Professoren kurz nach ihrem Amtsantritt angeboten.

Das frühzeitige Erkennen von Talenten möglichst noch im Studium wird verschiedentlich gewünscht, doch erscheinen die Mittel dazu noch unklar. Welche Massnahmen sich langfristig durchsetzen werden, kann noch nicht gesagt werden; unstrittig ist jedoch, dass neue Nachwuchsförderungsinstrumente den Bedingungen einer Laufbahn in der Wissenschaft entsprechen müssen. Verschiedene Reformen der Nachwuchsförderung werden derzeit umgesetzt:

- Es wird der Versuch unternommen, bestehende Nachwuchsförderungsangebote besser zugänglich zu machen. Dies umfasst Auflistungen bestehender Stipendienangebote, die geordnete Sammlung freier Stellen und Ähnliches mehr.
- Die Übernahme von im US-amerikanischen Universitätssystem üblichen *Tenure-Track*-Stellen wird diskutiert und in Einzelfällen angewandt. *Tenure-Track* bedeutet, dass eine Bewerberin oder ein Bewerber sich nach dem Doktorat auf eine Assistenzprofessur bewerben und bei positiver Evaluation nach einigen Jahren in eine feste *Tenure*-Position wechseln kann.
- Mittels Strukturverbesserungen wird versucht, Nachwuchsforschende schneller zu qualifizieren, indem beispielsweise Assistierende Zeit erhalten, innerhalb ihrer Anstellung für die Doktorarbeit tätig sein zu können. Instrumente sind ein Pflichtenheft und regelmässige Gespräche mit den Doktorierenden.
- Die Einführung beziehungsweise Aufhebung von Altersgrenzen bei der Stipendienvergabe dient jeweils dem Zweck, die zu fördernde Gruppe von Nachwuchsforschenden entweder zu verkleinern (nach unten verschobene Altersgrenze) oder zu vergrössern (aufgehobene oder nach oben verschobene Altersgrenze).
- Es werden besondere Forschungsverbünde geschaffen, wo Dissertationen und Habilitationen möglich sind (Graduiertenkollegs, Doktoratsstudiengänge).
- Weitere Massnahmen bestehen darin, mittels Informationsvermittlung mehr Kenntnisse über das «Wie» einer akademischen Laufbahn zu vermitteln; beispielsweise in Form von gezielten Informationsveranstaltungen für Nachwuchsforschende.
- Die Lehre erhält als Qualitätsfaktor ein grösseres Gewicht: Neue eingeführte Instrumente wie ein *Teaching Portfolio* erleichtern die Überprüfung der eigenen Lehrleistung, indem sie deutlich ausgewiesen wird und ihr Erfolg kritisch reflektiert wird (z.B. via einer *Teaching Philosophy*).
- Kursangebote mit für die Laufbahn qualifizierenden Angeboten.
- Es werden Mentoring-Programme für (überwiegend) Frauen eingeführt, die Impulse für die Laufbahnentwicklung geben und Anreize für eine verstärkte Motivation schaffen.

Welche dieser neuen Instrumente sich dauerhaft durchsetzen werden, ist noch unklar. Ebenso ist offen, ob und wie sie in eine dauerhafte Förderungsmassnahme überführt werden können.

### 2. Peer-Mentoring als wissenschaftliche Nachwuchsförderung

Was Peer-Mentoring von herkömmlichen Nachwuchsförderungsmassnahmen unterscheidet, ist die gezielte Laufbahnreflexion. Peer-Mentoring unterstützt die wissenschaftliche Produktivität **und** die Laufbahnreflexion. Es erreicht Nachwuchsforschende auf einer ganz persönlichen Ebene von Lebens- und Laufbahnplanung und bietet Unterstützung, um Qualifikationshürden zu bewältigen.

An Fachtagungen in Deutschland und Österreich wurde die MentoringWerkstatt verschiedentlich vorgestellt und stiess auf eine grosse Resonanz. Peer-Mentoring-Strukturen nach dem Vorbild der MentoringWerkstatt wurden in der Folge in drei Mentoring-Programme in Deutschland aufgenommen.<sup>9</sup>

Ist bei einer Institution der Wunsch nach Peer-Mentoring vorhanden, müssen Mittel bereitgestellt werden, um Gruppen fördern zu können. Der finanzielle Bedarf variiert je nach Aktivität der Gruppe und nach Disziplin (in der MentoringWerkstatt zwischen rund 10 000 und 20 000 Franken pro Jahr). Dazu kommen Mittel für die Koordinationsperson (s. dazu auch das Kapitel «Qualitätssicherung»). Peer-Gruppen brauchen zudem einen Raum, wo sie sich versammeln können.

Die Mittel für die Gruppe sind ein Anreiz und müssen in einem wettbewerbsorientierten Verfahren vergeben werden. Das Verfahren gleicht dem Erwerb von Drittmitteln. Peer-Gruppen werden von einer Jury, die neutral und fachkompetent ist, danach ausgesucht, wie gut ihr Antrag ist.

Peer-Mentoring für Doktorierende kann an folgenden Institutionen angeboten werden:

- An einem Institut
- Innerhalb eines Doktorierendenprogrammes (z.B. an einem *National Competence Center for Research*, NCCR)
- Innerhalb eines Graduiertenkollegs
- An einer Fakultät.

Der Ablauf und die Initiierung von Peer-Gruppen auf der Stufe des Post-Doktorates sind ähnlich. Orte, wo Peer-Mentoring für (überwiegend) Post-Doktorierende angeboten werden kann, sind:

- Ein oder mehrere Lehrstühle eines Institutes, die ein gemeinsames Interesse haben, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu fördern;
- Eine Fakultät, sofern die Lehrstühle in verwandten Disziplinen tätig sind (z.B. Soziologie und Geschichte; Ethnologie und Geschichte etc.);

<sup>9</sup> Im Sommer 2003 schrieb das deutsche Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft ein Peer-Mentoring für Wissenschaftlerinnen an den Instituten der Fraunhofer-Gesellschaft aus ([www.cews.uni-bonn.de](http://www.cews.uni-bonn.de)). Ebenfalls im Sommer 2003 wurde an den drei Berliner Universitäten ein Mentoring-Programm für Wissenschaftlerinnen ausgeschrieben, das unter anderem Peer-Mentoring anbietet ([www.profil-programm.de](http://www.profil-programm.de)). Auch die Universität Tübingen schrieb ein Peer-Mentoring-Projekt aus ([www.uni-tuebingen.de/frauenbeauftragte/themen/the\\_gle.html](http://www.uni-tuebingen.de/frauenbeauftragte/themen/the_gle.html)).

- Ein Graduiertenkolleg oder grösseres Forschungsprojekt, das ein Peer-Mentoring zur Laufbahnförderung der Wissenschaftlerinnen beschliessen kann.

Peer-Mentoring auf dieser Laufbahnstufe schliesst eine Lücke in der Förderung von besonders begabten Nachwuchsforschenden in einer – gerade für Frauen – kritischen Laufbahnphase. Vom akademischen Nachwuchs wird mit dem Peer-Mentoring eine gezielte Selbstentwicklung und Selbstorganisation erwartet. Laufbahnentscheidungen fallen klarer und früher. Einem allzu langen Verbleib am falschen Ort wird vorgebeugt, zu erwartende Leistung wird gefördert. Die internationalen Netzwerke der Nachwuchswissenschaftlerinnen können dem Institut, das ihnen am nächsten steht, zugute kommen, weil sie die bestehenden Kontakte bereichern und Grundlagen legen für neue Forschungsk Kooperationen. Die Nachwuchsforschenden im Peer-Mentoring unterstützen so die Wettbewerbsfähigkeit ihres Institutes. Die Verbindung zu den Institutsverantwortlichen kann ein wissenschaftlicher Beirat sein. Die Verantwortung für die Gruppe liegt jedoch immer bei ihr selbst beziehungsweise bei der mit der Koordination betrauten Person.

### 3. Qualitätssicherung von Peer-Mentoring

Zur erfolgreichen Durchführung eines Peer-Mentoring-Projektes sind verschiedene qualitätssichernde Massnahmen bereitzustellen: Sie beziehen sich auf die Kompetenzen der Person, die das ganze Programm leitet, und auf die Selbstevaluation durch die Peer-Gruppen. Ein erfolgreiches Projektmanagement innerhalb einer Peer-Gruppe ist grundlegend für die Selbstevaluation und Berichterstattung der Gruppe gegenüber den finanzgebenden Institutionen. Rollen und Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Gruppe müssen verteilt werden; die Ziele müssen regelmässig überprüft werden, der Projektverlauf beobachtet und protokolliert werden.

Die Selbstevaluation beinhaltet beim Start der Arbeit die Definition und Operationalisierung der Ziele, die anhand des Antrages der Peer-Gruppe zusammengefasst werden. Die zu konkreten Teilzielen präzisierten generellen Ziele werden anschliessend nachvollziehbar formuliert und überprüfbar gemacht.

Beispielsweise kann ein Teilziel heissen: «Unser Ziel ist die Erhöhung der Zahl der Publikationen». Die Umsetzung könnte lauten: «Wir laden Herausgeberinnen bzw. Herausgeber von Zeitschriften und Professorinnen oder Professoren aus dem Fach ein, die viel publizieren, und befragen sie, wie sie das machen.» Ob das Ziel erreicht wurde, wird mit der protokollierten Erfahrung deutlich: «Wir haben herausgefunden, in welchen Zeitschriften der Abdruck von Artikeln am wichtigsten ist; wir haben wertvolle Anregungen erhalten, wie wir unsere Publikationstätigkeit individuell umsetzen können; jedes Gruppenmitglied hat ein konkretes neues Publikationsprojekt.» In der Halbzeit des Projektes überprüft die Gruppe, ob sie nach wie vor ihre Ziele verfolgt; im Schlussbericht zieht sie Bilanz. Anhand die-

ser Zielformulierungen und überprüfbareren Kontrollsätze kontrolliert die Gruppe ihren Erfolg und verbessert laufend ihre Leistung. In diesem Prozess der Qualitätssicherung werden die Peer-Gruppen von der Projektleitung des Mentoring-Programmes begleitet und beraten.

Schluss- beziehungsweise Zwischenberichte der Gruppen ziehen eine Bilanz über den Erfolg und Verlauf des Peer-Mentorings. Sie dienen der inneren Standortbestimmung des gesamten Peer-Mentorings und der laufenden Qualitätsverbesserung, da aus jeder Peer-Gruppe Erfahrungen für andere Peer-Gruppen abgeleitet werden können.

### **Kompetenzen und Aufgaben der Projektträgerschaft**

Die Projektträgerschaft ist Organisatorin des ganzen Peer-Mentoring-Programmes. Sie kann aus einer Projektleitung bestehen, sie kann sich Projektmanagement oder -koordination oder Programmleitung nennen. Im Folgenden wird der Begriff Programmleitung verwendet. Sie ist die Instanz, welche das Peer-Mentoring ausschreibt, durchführt und steuert. Sie kann von einem steuernden Gremium begleitet werden. Die Programmleitung ist für die Durchführung sowie die Qualitätssicherung des Peer-Mentorings verantwortlich.

Die Programmleitung muss dafür mit ausreichenden Stellenprozenten ausgestattet sein. Je nach Zahl der ausgeschriebenen Peer-Gruppen ist der Aufwand unterschiedlich gross. Richtwerte können sein: bis zu zwei Gruppen 20 Stellenprozent, bis zu vier Gruppen 40 Stellenprozent und bei mehr Gruppen 60 Stellenprozent.

Die Programmleitung sollte in eine Umgebung eingebettet sein, in der die Zielsetzung des Peer-Mentorings bekannt ist und mit Interesse verfolgt wird. Eine Zielsetzung kann beispielsweise so aussehen, dass ein bestimmter Prozentsatz von Nachwuchsforscherinnen in den Genuss von Peer-Mentoring kommen soll. Oder dass die Zahl der Habilitandinnen in einem bestimmten Fach bis zu einem bestimmten Jahr um einen bestimmten Prozentsatz erhöht werden soll.

Diese Zielvereinbarungen bedingen, dass die Stelle, an der Peer-Mentoring angeboten wird, die eigene Tätigkeit geschlechterdifferenziert evaluiert. Das heisst, es muss ein grundlegendes Interesse da sein, die Zahl von Frauen auf den einzelnen Laufbahnstufen signifikant erhöhen zu wollen. Begleitgremien eines Peer-Mentoring-Projektes können auch eine Gleichstellungs- oder Nachwuchsförderungskommission oder die Gleichstellungsstelle an der Universität sein.

Die Ausübung von Peer-Mentoring-Nachwuchsförderung für Frauen und Männer ist an konkrete Qualifikationen der verantwortlichen Programmleitung gebunden.



Die Programmleitung

- hat Erfahrung mit dem Wissenschaftsmanagement;
- verfügt über Erfahrungen als Trainerin oder Trainer (Kurse, Coaching);
- kennt die akademische Laufbahn aus eigener Erfahrung;
- agiert mit Gender-Kompetenz.

Mit Gender-Kompetenz sind das Bewusstsein und der Fachhintergrund umschrieben, die spezifischen Laufbahnfallen und -situationen von Frauen in der Laufbahn entdecken und benennen zu können. Grundlegend dazu ist das Erkennen sozial konstruierter Geschlechterrollen und -stereotypen. Die Koordinatorin oder der Koordinator des Programmes muss ferner eine hohe Kompetenz besitzen, sich souverän in einem von Hierarchien und von informellen Spielregeln geprägten Feld bewegen zu können.

Die Programmleitung ist verantwortlich für den gesamten Ablauf des Peer-Mentorings. Sie setzt und kontrolliert die Standards für die Mittelvergabe sowie -verwaltung durch die Peer-Gruppen. Sie betreut und berät die Peer-Gruppen, unterstützt bei Fragen und Problemen, fördert den Kontakt zwischen Peer-Gruppen und koordiniert den Informationsfluss. Die Programmleitung ist verantwortlich für das Erscheinungsbild des Peer-Mentorings nach aussen. Ein wichtiger Verankerungspunkt an der Universität ist für die Programmleitung die institutionelle Anbindung und damit der offizielle Status.

#### 4. Sonderprogramme für Frauen – wie lange noch?

Mentoring-Programme für Wissenschaftlerinnen versuchen, die aufgrund von kulturellen Gegebenheiten gewachsene Untervertretung von Wissenschaftlerinnen zu vermindern. Aus diesem Grund werden Förderinstrumente entwickelt, die sich gezielt an Frauen richten.

Peer-Mentoring erhöht die Chancen, als Wissenschaftlerin sichtbar zu werden. Damit entfällt der oft zitierte Einwand, qualifizierte Frauen seien nicht zu finden. Der Zugang zu vermehrter und transparenter Nachwuchsförderung und Frauenrepräsentanz gehören zusammen. Die Erfahrungen zeigen, dass Wissenschaftlerinnen die Laufbahnplanung unter ihresgleichen schätzen.

Infolge der neuen Nachwuchsförderungsprogramme für Wissenschaftlerinnen, die im Rahmen des Bundesprogrammes Chancengleichheit ins Leben gerufen wurden, stellt sich die Frage nach der Übernahme der Programme in die reguläre Nachwuchsförderung und nach einer vermehrten Aufnahme von männlichen Forschenden. Allgemein ist dazu festzuhalten, dass eine wissenschaftliche Tätigkeit als Karriereziel für beide Geschlechter hart errungen werden muss. Leistung, Entbehrungen und ein langer Atem werden von Frauen wie Männern gefordert. Und auch männlichen Forschenden kann das Weiterkommen durch verschiedene Faktoren erschwert werden.

Die MentoringWerkstatt verfolgte von Anfang an eine Öffnung auch für männliche Forschende. Gemischte Peer-Gruppen waren prinzipiell möglich. Die Erfahrung zeigte jedoch, dass die an der MentoringWerkstatt teilnehmenden Wissenschaftlerinnen gerade das gemeinsame Verfolgen der Laufbahnziele und den Austausch untereinander äusserst schätzten und deshalb ganz bewusst als «Frauengruppen» agieren wollten. Gemischtgeschlechtlich zusammengesetzte Peer-Gruppen sind dennoch eine Option. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass gemischtgeschlechtliche Gruppen nie genau gleich funktionieren wie rein aus Frauen zusammengesetzte Gruppen. Dazu sind die allgemeinen Lebensverhältnisse von Frauen und Männern und die subjektiven Erfahrungen in der akademischen Laufbahn zu unterschiedlich. Gemischte Peer-Gruppen erfüllen deshalb vor allem dann einen Sinn, wenn sie sich als bewusste Lern-Gruppen unterschiedlichen Sozial- und Kommunikationsverhaltens verstehen.

Um einen optimalen Effekt der Zusammensetzung zu erzielen, ist zu überlegen, was genau das gemeinsame Ziel einer gemischt zusammengesetzten Peer-Gruppe sein soll. Es könnte ratsam sein, ein gemeinsames Laufbahnziel zu formulieren. Das könnte zum Beispiel das Interesse sein, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen oder das Thema «Karriere als Paar» (*Dual Career Couple*) zu wählen. Weitere gemeinsame Ziele sind denkbar; etwa eine gemischte Peer-Gruppe als bewusste Gender-Awareness-Gruppe, die sich zum Ziel setzt, den Umgang miteinander ungeachtet der verschiedenen Kommunikationskulturen und neugierig auf das jeweils Andere zu führen. Im Zentrum stünde dann die offene Potentialentwicklung aller Mitglieder. In diesem Sinne könnten gemischte Peer-Gruppen eine Pionierfunktion für zukünftige Nachwuchsförderungsmodelle übernehmen, wenn sie geschlechtergerecht handeln und zu einer neuen Wissenschaftskultur führen. Im Hinblick auf eine langfristige Verbesserung der Situation des akademischen Nachwuchses ist ein Doppelangebot von gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Programmen und solchen für Wissenschaftlerinnen wichtig. Nach wie vor gilt das Postulat des *Room of One's Own* (Virginia Woolf) im Sinne eines *Room of Their Own*. Es bleibt wichtig, bis «die Spiesse gleich lang sind» und die Leistung von Forscherinnen ausreichend wahrgenommen und geschätzt wird.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Thomas Meyer, Förderung des akademischen Nachwuchses: eine Sondermassnahme?, Sondermassnahmen des Bundes zur Förderung des akademischen Nachwuchses an den schweizerischen Hochschulen, Zwischenbericht 2000, Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Schriftenreihe, 2000, S. 51.



## Schlussbemerkungen

*«Last but not least war ich wirklich stolz auf unser Mentoring-Projekt, und ich glaube, dass wir hier an der Uni Zürich eine Chance haben, wirklich punktuell in kleinen Gruppen zu wirken – und dass das Modell vom Peer-Mentoring effizienter als ein gross angelegtes, papieriges Unterfangen sein kann.»* (Zitat aus dem Schlussbericht einer Gruppe)

Die Leistungen von Peer-Mentoring führen zu einem Mehrwert für die Universität als Ganzes:

- Die Universität bekennt sich mit Mentoring zu einer gezielten Nachwuchsförderung. Sie beugt so einer Abwanderung fähiger Wissenschaftlerinnen in wissenschaftsnahe oder -ferne Bereiche vor und gewinnt einen grösseren Pool an Talenten.
- Das universitäre Umfeld wird durch die Existenz und die Sichtbarkeit der Gruppen für die Situation von Frauen in der akademischen Laufbahn sensibilisiert und macht einen aktiven Schritt zur Herstellung von Chancengleichheit.
- Professorinnen und Professoren, die als wissenschaftliche Beiräte agieren, erhalten Einblicke in die Situation der jüngeren Generation von Forschenden und besonders von Frauen.
- Peer-Mentoring begünstigt die Entstehung neuer Forschungsk Kooperationen und (interdisziplinärer) Forschungsfragen.
- Die Peer-Gruppen tragen mit ihren internationalen Aktivitäten zur Sichtbarkeit und Publizität der Universität bei.

Da es sich bei der wissenschaftlichen Laufbahn um eine nur bedingt planbare berufliche Laufbahn handelt, ist die Rückenstärkung in einem informellen Rahmen um so wichtiger. Peer-Mentoring ersetzt fehlende Aussenorientierungspfeiler durch innere Wegsicherheit. Nachwuchsförderung ohne Mentoring – ob formell oder informell, ob *Peer* oder nicht *Peer* – sollte gar nicht mehr denkbar sein, denn es braucht für eine Karriere in der Wissenschaft «Nervenkraft, Ausland und Mentoring».<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Der ehemalige Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft und Präsident der Humboldt-Stiftung, Prof. Dr. Wolfgang Frühwald, in einem aufschlussreichen Interview: *«Ich bin der festen Überzeugung, dass am Mentor oder an der Mentorin und dem Kreis der gleichaltrigen Kollegen alles liegt. Wenn man diesen Freundeskreis hat, dann ist der Grundstein für eine wissenschaftliche Karriere gelegt»*, in: Deutsche Universitätszeitung (duz), Februar 2004, S. 8-9.

Die Leistungen von Peer-Mentoring führen zu einem Mehrwert in der individuellen Nachwuchsförderung:

- Die beteiligten Wissenschaftlerinnen sind durch die Informationen und Anstöße, die sie im Peer-Mentoring erhalten, früher als ohne Peer-Mentoring bereit für Laufbahnentscheidungen, Präsentationen ihrer Arbeiten und Bewerbungen um Stipendien und Stellen.
- Die Aktivitäten und der Austausch in der Gruppe sowie neue Laufbahnentscheidungen erhöhen die Produktivität der einzelnen Wissenschaftlerin.
- Die beteiligten Wissenschaftlerinnen profitieren von einem Austausch untereinander und pflegen und entwickeln eigene Netzwerke, was langfristig neue Forschungsk Kooperationen anregt.
- Peer-Mentoring trägt zu einer neuartigen Forschungskultur bei, indem es Forschende mittels Weiterbildungsangeboten auf die Anforderungen einer Professur von morgen vorbereitet (Teamarbeit, Führung, Drittmittelinwerbung und -verwaltung).
- Die Projektleiterin und die Gruppenmitglieder erwerben Kenntnisse in Gruppenentwicklung, Projektmanagement, Prozessevaluation und Drittmittelverwaltung.
- Peer-Mentoring ermöglicht eine disziplinspezifische und stufengerechte Nachwuchsförderung: Es passt sich dem Fach, der Zielsetzung und der Stufe der jeweiligen Peer-Gruppe an.
- Mentoring setzt sich fort. Wer selber Mentoring erfahren hat, trägt es an die nächste Generation weiter.

## Anhang

### a) Peer-Mentoring-Gruppen in der MentoringWerkstatt

- **Coaching für Oberärztinnen am Kinderspital**  
Medizinische Fakultät (2003 bis 2004)
- **GeoVip**  
Sozialwissenschaftliche Geographie (November 2001 bis Mitte 2004)
- **Incagroup**  
Betriebs- und Informatikwissenschaften (bis März 2003)
- **Integrationen des Widerläufigen**  
Geschichtswissenschaft und Kulturwissenschaften (bis Mitte 2004)
- **Interdisziplinäre Projektgruppe Mediävistik**  
Mediävistik (November 2001 bis Oktober 2003)
- **Interdisziplinäre Projektgruppe Theologie**  
Theologische Fakultät (November 2001 bis Mitte 2004)
- **Netz oder Nie**  
Publikations- und Kommunikationswissenschaften (bis Ende 2003)
- **Publikationswerkstatt**  
Betriebs- und Volkswirtschaft (bis Mitte 2004)
- **Romanistin – Karriere oder Ehrenamt?**  
Romanistik (bis Juli 2003)
- **UmFrauen**  
Umweltwissenschaften (bis Mitte 2004)

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.mentoring.unizh.ch](http://www.mentoring.unizh.ch)

### b) Auswahl von Mentoring-Programmen in der Schweiz im Rahmen des Bundesprogrammes Chancengleichheit

#### **E-Mentoring**

Ein elektronisches Mentoring an der Universität Luzern:  
[www.ementoring.ch](http://www.ementoring.ch)

**Mentoring Deutschschweiz**

Ein One-to-One-Mentoring-Programm für die Deutschschweiz:  
[www.mentoring.unibe.ch](http://www.mentoring.unibe.ch)

**Mentoring in der Geographie an der Universität Bern**

Ein Mentoring-Programm, um Diplomandinnen für eine Dissertation zu gewinnen: [www.giub.unibe.ch/mentoring](http://www.giub.unibe.ch/mentoring)

**Peer Mentoring** an den Universitäten Zürich, Basel, Luzern und St. Gallen:  
[www.mentoring.unizh.ch](http://www.mentoring.unizh.ch)

**PRO → WISS**

Orientierungsplattform, Kurse und Laufbahninformationen an der Universität Zürich: [www.prowiss.unizh.ch](http://www.prowiss.unizh.ch)

**WoMentoring**

Ein Mentoringprogramm von und für Studentinnen an der Universität Bern:  
<http://subwww.unibe.ch/womentoring>

**Réseau romand de mentoring pour femmes**

[www.unifr.ch/f-mentoring](http://www.unifr.ch/f-mentoring)

**c) Auswahl einiger Mentoring-Programme für Wissenschaftlerinnen in Deutschland, Österreich und den USA**

**Ada-Lovelace-Mentoring für Frauen in naturwissenschaftlichen Studiengängen und Berufen**

[www.ada-lovelace.com](http://www.ada-lovelace.com)

**Anstoss zum Aufstieg**

[www.cews.org/cews/bertra.php?aid=73](http://www.cews.org/cews/bertra.php?aid=73)

**Association for Women in Science (USA)**

[www.awis.org](http://www.awis.org)

**Gruppen-Mentoring an der Universität Wien**

[www.univie.ac.at/women/mentoring/index.htm](http://www.univie.ac.at/women/mentoring/index.htm)

**Peer-Mentoring für die Fraunhofer-Institute in Deutschland**

[www.cews.org/cews/bertra.php](http://www.cews.org/cews/bertra.php)

**MuT -- Mentoring und Training**

[www.lakof.uni-mannheim.de/](http://www.lakof.uni-mannheim.de/)

**PROFIL Berlin**

[www.profil-programm.de](http://www.profil-programm.de)

## Bibliographie

**Adviser**, Teacher, Role Model and Friend, On being a mentor to students in Science and Engineering, National Academy of Sciences, National Academy of Engineering, Institute of Medicine, Washington D.C. 1997.

Ruth **Bachmann**, Christine **Rothmayr**, Christine **Spreyermann**, Evaluation Bundesprogramm Chancengleichheit von Frau und Mann an Universitäten, Bericht zu Umsetzung und Wirkungen des Programms 2000 bis 2003, Bern 2004. ([www.bbw.admin.ch/html/pages/services/publikation-d.html#uni](http://www.bbw.admin.ch/html/pages/services/publikation-d.html#uni))

Sandra **Beaufäys**, Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft, Bielefeld 2003.

Brigitte **Gügler**, Elisabeth **Maurer** (Hg.), Auftrag Gleichstellung an der Universität Zürich, Eine Querschnittsaufgabe in Reflexion und Arbeit, universelle. Beiträge zur Gleichstellung, UniFrauenstelle, Universität Zürich, 1 / Mai 2000.

Anke **Hanft** (Hg.), Hochschulen managen?, Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied 2000.

Barbara **Hellriegel**, Petra **Lindemann-Mathies**, Irmi **Seidl**, Jasmin **Joshi** (Hg.), Gemeinsam statt einsam, Peer-Mentoring als Nachwuchsförderung in eigener Regie, universelle. Beiträge zur Gleichstellung, UniFrauenstelle, Universität Zürich 7 / 2005.

Barbara **Hey**, Ada **Pellert**, Ilse **Wieser** (Hg.), Das Programm «Potenziale, Barrieren und Chancen. Frauen an der Universität» der Grazer Universitäten, Dokumentation, Information Sondernummer 1/2003, Interuniversitäre Koordinationsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung Graz, Graz 2003.

Holger **Krimmer**, Freia **Stallmann**, Markus **Behr**, Annette **Zimmer**, Karrierewege von ProfessorInnen an Hochschulen in Deutschland, herausgegeben vom Projekt Wissenschaftskarriere, Institut für Politikwissenschaft, Universität Münster. ([www.wissenschaftskarriere.de](http://www.wissenschaftskarriere.de))

Regula Julia **Leemann**, Chancenungleichheiten im Wissenschaftssystem, Wie Geschlecht und soziale Herkunft Karrieren beeinflussen, Chur, Zürich 2002.

Regula Julia **Leemann**, Karriere von Akademikerinnen, Bedeutung von Networking und Mentoring als Instrumente der Frauenförderung an den Hochschulen, in: Brigitte Gügler, Elisabeth Maurer (Hg.), Auftrag Gleichstellung an der Universität Zürich, Eine Querschnittsaufgabe in Reflexion und Arbeit, universelle. Beiträge zur Gleichstellung, UniFrauenstelle, Universität Zürich, 1/Mai 2000, S. 23-33.

Inken **Lind**, Aufstieg oder Ausstieg, Karrierewege von Wissenschaftlerinnen, ein Forschungsüberblick, Bielefeld 2004.

Andrea **Loether** (Hg.), Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft, Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung, hrsg. von Brigitte Mühlenbruch, Bielefeld 2003.

Elisabeth **Maurer**, Thesen und Empfehlungen für die Entwicklung von Fördernetzen und Mentoringmassnahmen an der Universität Zürich, in: Brigitte Gügler, Elisabeth Maurer (Hg.), Auftrag Gleichstellung an der Universität Zürich, Eine Querschnittsaufgabe in Reflexion und Arbeit, universelle. Beiträge zur Gleichstellung, UniFrauenstelle, Universität Zürich, 1/Mai 2000, S. 35-46.

Elisabeth **Maurer**, Ursula **Meyerhofer**, Peer-Mentoring, Erste Erfahrungen mit der Mentoringwerkstatt an der Universität Zürich, in: Andrea Löther (Hg.), Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft, in: cews. Beiträge. Frauen in Wissenschaft und Forschung, no. 1, hrsg. von Brigitte Mühlenbruch, Bielefeld 2003, S. 29-40.

Thomas **Meyer**, Förderung des akademischen Nachwuchses: eine Sondermassnahme?, Sondermassnahmen des Bundes zur Förderung des akademischen Nachwuchses an den schweizerischen Hochschulen, Zwischenbericht 2000, Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Schriftenreihe, 2000.

Elisabeth **Michel-Alder**, Wissenschaftliche Nachwuchsförderung mittels Mentoring, Wegbeschreibungen fürs Wandern durch die Mentoringlandschaft, hrsg. von der UniFrauenstelle – Gleichstellung von Frau und Mann, Universität Zürich, Zürich 2004.

Margit **Osterloh**, Sigrid **Wübker**, Wettbewerber durch Prozess- und Wissensmanagement, mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs, Wiesbaden 1999.

Julie **Page**, Regula Julia **Leemann** (Hg.), Karriere von Akademikerinnen, Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung, Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Schriftenreihe, 2000.  
([www.bbaw.admin.ch/html/pages/services/publikation-d.html](http://www bbw.admin.ch/html/pages/services/publikation-d.html))

Hans-Jürgen **Puhle**, Hans N. **Weiler** (Hg.), Career Centers, eine hochschulpolitische Herausforderung, Hamburg 2001.

Christine **Roloff** (Hg.), Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule, Bielefeld 2002.

Christine **Roloff**, Petra **Selent** (Hg.), Hochschulreform und Gender Mainstreaming, Geschlechtergerechtigkeit als Querschnittsaufgabe, Bielefeld 2003.

Karin **Zimmermann**, Spiele mit der Macht in der Wissenschaft, Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen, Berlin 2000.











