

Anne Schlüter, Renate Petersen

Mentoring als Chance: „Wenn jemand erlebt hat, was es bedeutet, wertschätzend begleitet zu werden, der lernt etwas fürs Leben.“

Ein Gespräch über Mentoring



Dr. Renate Petersen.

Anne Schlüter: Ich kenne Sie nun schon mindestens zehn Jahre und so lange sind Sie doch schon im Mentoring beschäftigt, oder noch länger?

Renate Petersen: Ich hab 2002 an der UDE angefangen und 2004 mit Mentoring begonnen. Das sind dann doch schon zwölf Jahre [lacht], in denen ich mich mit Mentoring beschäftige.

Vielleicht können Sie sich zurückerinnern, wie das zu Beginn war, mit welchen Vorstellungen, mit welchen Zielen das Mentoring angefangen hat.

Ja, also das große Thema, was uns damals bewegt hat, war die vorherrschende Unterrepräsentanz von Frauen in akademischen Führungspositionen. Und wir wussten, dass es immer informelle Männernetzwerke gegeben hat, es diese aber für Frauen nicht gibt. Und dann gab es in England und auch damals in Bezug auf die MINT-Fächer schon Mentoring für Frauen. Wir haben aus dem Landesförderprogramm Mittel beantragt und für die Medizinische Fakultät ein spezielles Programm für Frauen aufgelegt. Nur für Frauen. Für Postdoktorandinnen und ein Programm für Doktorandinnen in Kooperation mit den anderen beiden (Ruhr-)Universitäten hier, als Cross-Mentoring-Programm. So sind wir gestartet und unsere Intention war, dass wir Frauen unterstützen wollten und ihnen die Möglichkeit geben wollten, informelles Wissen über Strukturen und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb zu erhalten. Wir haben ihnen einfach Mentorinnen – anfangs waren es nur Mentorinnen, danach wurden es auch Mentoren – an die Hand gegeben, die sie – ja, praktisch wie das bei Männern auch gewesen ist – in einem persönlichen, von Vertrauen getragenen, Verhältnis unterstützen. Ja. Wo sie auch näherungsweise so sein können, wie sie sind, und auch über ihre Ängste sprechen können und ihre Unsicherheiten, vor allen Dingen, und auch ihr Nicht-Wissen offenbaren können, in diesem angstfreien Raum. Das war also für uns einfach wichtig und wir haben ja seinerzeit auch schon angefangen mit kompletten Programmen, also praktisch als Paket, haben wir den jungen Leuten dies angeboten. Wir haben drei Module, ein Mentoring, ein One-to-One-Mentoring, ein



Prof. Dr. Anne Schlüter.

Seminarprogramm und Netzwerkaktivitäten. Erst später sind wir dann dazu gekommen, dass wir zusätzlich, noch in diesem jeweiligen Durchlauf, Kleingruppen von Mentees gebildet haben, und das hat sich als sehr, sehr, sehr positiv herausgestellt; als Peers.

Und Sie haben ja eine ganze Strecke jetzt hinter sich, wie sieht das denn heute aus, hat sich Ihr Konzept bewährt?

Aus meiner subjektiven Sicht, ja. Wenn ich mir die Rückmeldungen angucke, ja. Es gibt Rückmeldungen, es gibt natürlich Zufriedenheitsevaluationen, die wir am Ende des Programms immer machen, und es gibt natürlich unendlich viele, die ich auch führe, und unendlich viele persönliche Feedbacks, die ich zu dem Programm bekomme. Und ich schließe aus so Sätzen wie: „Es hat mich unendlich motiviert, es hat einen enormen Schub gegeben: Mein Profil ist jetzt etwas schärfer geworden, ich weiß jetzt, wie ich nächste Schritte gehe. Ich bin nicht mehr alleine, sondern ich habe hier meine anderen Peers und eben eine Mentorin oder einen Mentor, den ich auch jetzt immer noch fragen kann“. Ja. Also alles insgesamt gesehen, mit zusätzlichen Inhalten, die praktisch aus den Seminaren noch kommen, also, es gibt letztendlich bestimmte Bildungsauswirkungen; Wirkungen von Bildungsprogrammen, wo ich sagen kann, das hat die Mentees auch noch sehr, sehr unterstützt.

Was sind das denn für Angebote, für Inhalte, die so wichtig sind in diesem Mentoring? Die dann zu solchen Aussagen führen? Was passiert da?

Ja. Das, was da passiert, ist, dass sie etwas wie eine Erdung erfahren. Sie bewegen sich nicht mehr auf Wolken und wissen nicht mehr genau, wo sie jetzt praktisch hintreten, sondern sie haben ein Netz erhalten. Und das gibt einem eine ganz positive, subjektive Befindlichkeit und aus der heraus entwickeln sich auch Motivation und Zutrauen, nächste Schritte gehen zu können. Ja. Und die Wahrscheinlichkeit abzubrechen wird dadurch auch einfach geringer.

Nun gibt es natürlich Leute, die sagen, ich brauche kein Mentoring, ich kann das auch so. Was haben Sie für Mentees in solchen Programmen? Muss man da unterstellen, dass das per se Menschen sind, die unsicher sind oder nicht wissen, wo es lang geht?

Nun hab ich noch nie jemanden erlebt, der gesagt hat: Ich brauche kein Mentoring. Und wenn, dann würde ich denken, das sind Leute, die in dem persönlichen Umfeld ganz viel Informationen haben. Also, ich habe in der Medizin die eine oder andere oder den einen oder anderen, jetzt haben wir inzwischen auch Männer, Mentee, wo ich in der Biografie lese, dass die aus einer Professorenfamilie kommen. Gut, die kommen trotzdem. Ja, sie denken nicht, dass sie Defizite in ihrer Person haben. Das denken sie so nicht. Sondern sie nehmen schon wahr, dass sie ganz viele Dinge einfach nicht wissen, dass sie sich Unterstützung holen wollen, was ich persönlich absolut richtig finde. Es ist ein kompetentes Verhalten, sich Hilfe zu holen. Aber es gibt Frauen, die auch sagen: Ich brauche das nicht, möchte keine besondere Förderung haben; meine Leistungen sind so gut – sagen sie dann nicht, ich werde schon entdeckt und man wird es schon sehen –, genau das sagen sie nicht, weil sie zu dem Zeitpunkt, wo sie das denken, noch nicht erkennen können, dass sie nicht entdeckt werden. Wenn sie bienenfleißig, wie einer der Medizinprofessoren mal sagte, arbeiten und darauf warten, dass einer kommt und sagt, möchtest du nicht Professorin werden? Passiert nicht! Ja, also sie merken erst später, dass es schon so etwas wie eine ungleiche Verteilung von Stellen gibt usw., das nehmen sie aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht wahr. Weil sie auch als Studierende in der Regel die Universität als einen Ort der Geschlechtergleichheit wahrnehmen. Das ist das Spannende dabei und dass da irgendetwas anders ist, das erleben sie erst später. Und wenn ihnen manchmal irgendwelche merkwürdigen Sachen passieren, dann schreiben sie die sich zu und im Mentoring-Programm haben sie die Gelegenheit, das nochmal mit anderen zu reflektieren und praktisch die strukturelle Verortung der Ursachen zu erkennen.

Ich finde das sehr klug, dass man sich eine Umgebung von Gleichen schafft, die Gleiches wollen, mit denen man sich auseinandersetzen kann, mit denen man etwas teilt, vor allen Dingen auch ein Ziel. Ich denke, ein ganz wichtiger Schritt ist, sich wirklich die Bedingungen zu schaffen, die dann eine Karriere an der Hochschule ermöglichen, eine Umgebung, die einem gut tut, die einen wachsen lässt oder auch merken lässt, wo dann nochmal Erkenntnisse zu gewinnen sind. Was Sie schon an-

gedeutet haben, kommt es sicherlich darauf an, dass man die richtige, für sich passende Mentorin oder Mentor findet. Können Sie sagen, wie das mit dem Matching funktioniert? Worauf da zu achten ist und wie das läuft?

Da haben wir eine Entwicklung gemacht. Wir haben ganz am Anfang über das Rektorat unserer Universität einen Brief an alle Lehrstuhlinhaberinnen geschickt mit der Bitte, sich an dem Programm, was wir dann vorgestellt haben, als Mentorin zu beteiligen, um die jungen Frauen zu fördern. Wir hatten einen gewissen Pool. Und haben dann die Bewerbungen angesehen, die einzelnen Gespräche mit den Mentees geführt und haben praktisch versucht, Passungen herzustellen. Also geguckt, was macht die Mentee, was hat sie für Ziele, wo möchte sie hin und was kann die Mentorin bieten. Dann haben wir versucht, das zusammenzubringen. Das hat in vielen Fällen sehr gut geklappt, aber das war auch manchmal nicht ganz so passend. Dann sind wir im Laufe der Jahre dazu übergegangen, die Mentees mit in die Suche einzubeziehen, und wir haben natürlich auch gesagt, es sollte schon in gewisser Weise fachnah sein, aber es muss nicht unbedingt dieselbe Community sein. Es muss nicht aus der Geschichte unbedingt die mittelalterliche Geschichte sein, es kann auch die frühe Neuzeit sein. Weil man davon ausgeht, dass ihnen diese Menschen in dieser Community, dass sie ihnen eh schon bekannt sind über die Netze, die sie auch am Lehrstuhl haben. Trotzdem sind wir auch da offen. Wir sagen immer, gucken Sie doch mal, wenn Sie auf Kongressen sind, wer Ihnen da begegnet, oder sprechen Sie doch mal mit Kolleginnen, ob sie da eine Empfehlung haben und so weiter; wer sich da gut eignen würde. Ja, dann versuchen wir es. Aber es passieren trotzdem immer wieder Dinge, mit denen wir nicht rechnen. Also ich hatte zum Beispiel einmal eine Mentee, die wollte einen ganz besonders hochrangigen Mentor haben; dafür musste sie nach Jena fahren [lacht]. Ja, und dieser Mann, der hatte eigentlich überhaupt keine Zeit. Der hat also quasi so zwischen Tür und Angel das Gespräch mit ihr geführt, obwohl sie extra weit angereist ist, und hat ihr dann aber auch mal angeboten, in das Doktorandenkolloquium mitzukommen und so weiter. Aber letztendlich, ihre Vorstellungen von Mentoring hat er überhaupt nicht erfüllt. Im Anschluss an jedes Seminar, wo sich die Großgruppe auch immer trifft, mache ich immer noch eine Austauschrunde, wo alle Neuigkeiten aus den Mentoring-Beziehungen praktisch kommuniziert werden können. Also vom individuellen Wissen kommen wir dann zum kollektiven Wissen. Und da ist es dann immer spannend, was für Erfahrungen die einzelnen Mentees mit ihren Mentorinnen und

Mentoren machen. Ja, das ist natürlich schon so ein Auftritt bei so einem Mann, schon eine spannende Geschichte. Aber sie hat natürlich jetzt dadurch, dass sie diese Kleingruppe hatte, trotzdem immer diese feste Bank gehabt. Sie hat sich also immer irgendwie eingebunden gefühlt.

Was für Ressourcen müssen denn Mentorinnen und Mentoren haben, um einen Mentee-Prozess zu begleiten über so eine längere Zeit?

Ja, zunächst einmal gilt es, eine gewisse kleine Ressource, nämlich Zeit, zu haben. Und da hören wir auch immer häufiger, in letzter Zeit sogar mehr, dass angefragte Mentorinnen und Mentoren absagen, weil sie sagen: Ich muss eine persönliche Grenze ziehen. Ich kann einfach nicht mehr machen. Also, ich habe schon so und so viele Doktoranden, zwei Postdocs – aber ich schaffe es einfach nicht mehr. Das ist die erste, und damit einhergehend natürlich auch die große Bereitschaft, so etwas gerne machen zu wollen. Jetzt können wir nicht voraussetzen, dass sie eine professionelle Beratungsausbildung haben; und wir müssen immer damit rechnen, dass sie es so machen, wie sie meinen, dass es gut ist. Dann ist es erst einmal schon gut, weil sie es gut machen wollen. Ich bin auch immer dazu übergegangen, in den Einführungsseminaren genau darauf hinzuweisen, dass sie es alle gut machen wollen, aber es je in ihrer spezifischen Weise tun. Das ist zum Teil sehr unterschiedlich zu dem, was eine professionelle Beraterin/ein professioneller Berater macht, die praktisch mit dem Mentee oder mit der oder dem zu Beratenden den Weg für ihn, für sie suchen. Das ist der große Unterschied. Es passiert einfach oft, dass die Mentoren denken: „So wie ich das gemacht habe, ich bin ja so erfolgreich geworden, und wenn die das so macht, dann kommt sie an“.

Ja gut, ich meine, die Zeiten verändern sich natürlich. Die Menschen verändern sich und das, was man selbst gemacht hat, muss für andere nicht passen – das ist eigentlich klar. Also ich denke schon, heute wird ja häufig der Vorschlag gemacht, wenn jemand als Mentor/Mentorin in Funktion treten will, dass man empfiehlt, eine Qualifizierung dafür zu machen. Ich denke, das nimmt auch mehr zu, weil die Ansprüche natürlich generell gewachsen sind, was Karriere betrifft, was Förderung betrifft. Am Anfang haben wir immer von Weitergabe von Erfahrungen geredet. Aber ich habe den Eindruck gewonnen, dadurch, dass die Ansprüche gewachsen sind, dass das, was sie mitbringen, vielleicht auch nicht mehr ausreichend ist. Sodass man dann immer sagt, wir brauchen speziell ausgebildete Mentorinnen und Mentoren, die, was dann die Beratung angeht, die Entwicklungs-

prozesse, wenn sie diese begleiten sollen, dass sie das auch noch besser machen können.

Wir haben ganz am Anfang auch schon einmal ein Seminar angeboten. Wir haben es genannt: „Zur Professionalisierung der Beratungskompetenz für Mentorinnen“. Es ist einfach nicht zustande gekommen, weil sich zu wenig angemeldet haben. Dann haben wir immer mal wieder versucht, etwas für Mentorinnen und Mentoren anzubieten. Im Rahmen einer Tagung haben wir einen Mentoren- und Mentorinnen-Tisch anbieten wollen, wo es zu einem Austausch hätte kommen können. Auch selbst das ist nicht wirklich zustande gekommen, weil die Mentorinnen und Mentoren einfach zu wenig Zeit haben. Und weil sie das ehrenamtlich machen. Außerdem sind sie eigentlich qua Rolle ja auch schon Beratende, weil sie ja die Doktoranden und die Studierenden beraten müssen. Da sind wir nicht sehr erfolgreich, mit diesem Ansinnen, dass sie ihre Beratungskompetenz professionalisieren.

Die Idee war ja immer, wenn es denn Führungspositionen sind, haben sie in irgendeiner Form auch Führungskompetenzen, was dann Beratung einschließt oder Mentoring eigentlich vom Selbstverständnis einschließen müsste. Aber wir wissen natürlich, dass es da große Unterschiede gibt. Einige sehen sich gar nicht in dieser Rolle als Führungsperson oder als Mentor für Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, sondern sie sehen einfach nur, dass sie Projekte akquirieren müssen oder lehren müssen.

Ja, wobei wir die auch nicht alle persönlich kennen. Also, wir haben ja ein Cross-Mentoring in der Ruhr-Region, da kann ich natürlich immer meine Kolleginnen in Bochum oder Dortmund fragen: „Kennst du die und die? Meinst du, sie eignet sich als Mentorin?“. Ja, dann sagt sie entweder: „Großartige Mentorin“ oder „Lass´ die Finger davon“. So, das ist das eine. In der Medizin machen wir das auch noch einmal anders, da haben wir tatsächlich einen Pool. Aber das ist ein Einzel-Mentoring in einer Fakultät und da haben wir einen sehr engagierten Beirat; und diese Mitglieder dieses Beirats, die kennen jede Kollegin und jeden Kollegen. Wir sprechen beziehungsweise sie sprechen auch gezielt an. Wir haben inzwischen nach zwölf Jahren, wenn ich das so sage, Ausfälle, klingt das so hart, also keine mehr dabei, wo wir denken: Sie eignen sich nicht.

Okay, das ist ein Pool ausgesuchter Mentorinnen und Mentoren heute.

Ja, das ist so ein Pool, der auch immer wieder erweitert wird, das ist auch das Großartige: Wir

hatten zu Beginn zwei Professorinnen und vier habilitierte Wissenschaftlerinnen in der Medizin, inzwischen haben wir 56 weibliche Fakultätsmitglieder, die dafür infrage kommen. Es werden auch immer mehr Frauen eingestellt. Von daher haben wir wirklich sehr viele neue Professorinnen, die das mit sehr großer Freude und sehr großem Engagement machen.

Wir haben viele Mentoring-Programme an dieser Universität, die vor vielen Jahren für alle Fakultäten als Mentoringsystem eingeführt wurden. Und es gibt natürlich immer die Diskussion, wann fängt man damit an? Dass man dann nicht nur an die Promovierenden denkt, sondern eben auch schon vorherige Übergänge begleitet. Damit war die Frage verbunden: Können ältere Studierende, zum Beispiel aus dem Master, die Bachelor-Studierenden in dieser Form ‚mentorieren‘? Dadurch, dass wir keine Diplom-Studiengänge mehr haben, wo man erwarten konnte, dass die älteren Semester doch schon einiges an Wissen weitergeben können, ist diese Frage eher negativ zu beantworten: Wir haben heute den Eindruck, dass die älteren Studierenden keinen guten Überblick haben, was Berufsperspektiven angeht. Was können sie den Bachelors erzählen oder was können sie mit denen entwickeln? Daher habe ich mit einer Kollegin zusammen den Vorschlag gemacht, dass wir wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Qualifizierung anbieten könnten, wo sie etwas über Mentoring erlernen und dort die Kompetenzen erwerben, die dafür auch brauchbar sind. Auch mit der Perspektive, dass sie diese für ihre eigene Hochschulkarriere, als Hochschullehrer und Hochschullehrinnen, natürlich auch für sich gut nutzen können. Das Argument, was dann kam, war eigentlich, da kriegen wir ja noch mehr Aufgaben aufgedrückt als die, die wir sowieso schon haben. Ja, die wissenschaftlichen Mitarbeiter wehren sich dagegen, dass sie noch mehr arbeiten müssen, weil sie einschränkend dann schon gesagt haben, als Qualifikation nehmen wir das natürlich gerne mit, aber wenn wir die Arbeit dann machen sollen, das können wir kaum noch, weil wir haben ja schon so viele Aufgaben und wir müssen uns ja ständig weiterqualifizieren. Tja, wer macht es denn dann?

Was ist denn mit den Master-Studierenden, wenn man die entsprechend fortbildet?

Einige würden das wahrscheinlich machen, aber die Erfahrung der letzten Jahre war einfach so, dass es nur ganz wenige Interessierte gibt und dass die meisten eigentlich keinen Überblick mehr haben über das, was man beispielsweise mit einem Studium der Erziehungswissenschaften anschließend machen kann.

Ja, okay. Aber gut, das könnte man ihnen natürlich beibringen. Ich würde da ja wieder ein Anreizsystem daran koppeln. Also, wenn ich die Master-Studierenden dafür gewinnen wollte, dass sie ein qualifiziertes Mentoring für die Bachelor-Studierenden anbieten, dann muss ich ihnen Anreize bieten – sonst machen sie es nicht. Auch auf mehreren Ebenen, vielleicht auch Punkte oder Credits und Zertifikate; ihnen aber auch klarmachen, wie sie das für ihre weitere Karriere werbewirksam einsetzen. Die Frage ist immer zu beantworten, was habe ich davon?

Ja, genau. Sie sehen schon, dass sie damit etwas anfangen könnten, aber bei den Studierenden ist es auch eine Frage der Zeit, weil sie ja auch irgendwie Jobs haben.

Ja klar, bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern könnte man sagen, kann man auf die Arbeitszeit anrechnen, wobei wir natürlich alle wissen, dass die Arbeitszeit eines wissenschaftlichen Mitarbeiters nicht nine to five ist. Allzeit verfügbar heißt das Zauberwort.

Also ich würde gerne noch einmal auf dieses mentoring³ zu sprechen kommen, denn das ist ja vorbildhaft, wie das nicht nur entwickelt worden ist, sondern auch, wie es läuft. Es läuft zwischen Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen. Ich habe vor Kurzem die Broschüre gesehen, wo Ehemalige berichten und Fragen beantworten mussten. Sie haben dem Mentoring einen hohen Stellenwert beigemessen. Nun sind sicherlich auch die ausgesucht worden, die gerne bereit waren, darüber etwas zu sagen. Aber generell ist das doch schon beeindruckend, was über den Stellenwert von Mentoring für ihre eigene Karriere formuliert wurde.

Ja, es hat auch einen sehr hohen Stellenwert. Es kommt ja auch zu einem Zeitpunkt, der sowieso wesentlich für die eigene Entwicklung ist. Das ist eine Statuspassage, wo sie quasi Erfahrungen der besonderen Art machen. Die sie möglicherweise auch in ihrem Leben, außer vielleicht in der Kernfamilie, so noch nicht gemacht haben. Aber da, würde ich wieder sagen, so als Paket gesehen. Es sind ja auch einige, die gesagt haben, die Mentorin war wichtig, weil sie genau das und das und das abgedeckt hat. Aber die Kleingruppe, da habe ich das und das und das noch erlebt und wir treffen uns heute noch und wir haben jetzt noch ein paar Kinder gekriegt zusammen. Ich denke, da sind ganz besondere Erfahrungen fürs Leben gemacht worden.

Ja, das stimmt – das würde ich auch so sehen. Ich denke mal an das, was sie in der Familie nicht

erfahren haben. Sie haben ja über das Mentoring sich ein Netzwerk geschaffen und Bedingungen geschaffen, mit denen sie auch weiter gehen können. Ich glaube, das ist auch so ein Moment, dass es da ganz viele Möglichkeiten gibt, sich ein eigenes Netzwerk zu schaffen, und dann dieses Moment, dass viele das genau gebraucht haben, weil sie vielleicht aus einer bildungsfernen Familie kommen. Denn es sind ja nicht alles Akademikerkinder, die das Mentoring für sich nutzen.

Nein, nein. Wir haben ja hier in der Ruhr-Region sehr viele, also Doktoranden/Postdocs aus nicht-akademischen Elternhäusern – das muss man sagen. Inzwischen sind sie auch schon so, die Bewerbungen laufen jetzt gerade und ich habe in den letzten zwei Wochen, glaube ich, schon drei Mal in den Motivationsschreiben gelesen, dass sie aus nicht-akademischen Elternhäusern kommen. Sie gehen jetzt auch schon offensiver damit um. Also von daher ist das noch einmal umso wichtiger, ja.

Also meinen Sie, dass sie das für sich nutzen, um zu sagen: „Ich brauche das“, oder ist das eher so eine Argumentation, ich möchte damit auch noch einmal meine Chancen verbessern, in das Programm reinzukommen? Beides wahrscheinlich.

Beides, es ist ja im Moment schon bedingt durch diese ganze Diversity-Diskussion, wo ja auch die soziale Herkunft eine Kategorie ist. Das ist in der Diskussion einfach präsent und damit auch ein Stück weit enttabuisiert. Man kann es also dann auch sagen, man muss sich nicht dafür schämen und man muss nicht denken, ich habe ein Banner auf der Stirn – ich gehöre hier nicht her; sondern es ist einfach so, dass man ja mit diesem Diversity-Diskurs gleichzeitig eine Einladung ausspricht: „Wir wollen euch“. Von daher kann man es auch sagen.

Okay, ja gut. Ich meine, diese Universität ist auch dadurch bekannt worden, dass sie Diversity Management sehr früh eingeführt hat.

Sie haben jetzt mehr so das Empfinden, dass sie mehr Berechtigung haben. Teilhabe ist da das Zauberwort, ja. Also die sind auch wirklich engagiert. Es macht wirklich Freude, diese Menschen begleiten zu dürfen.

Also bei der Auswahl für das nächste Programm wird auch genau nach Diversitätsmerkmalen geguckt?

Auf jeden Fall. Und es wird natürlich immer geguckt, was sind die Ziele, wo wollen die Leute

hin? Ich habe jetzt auch eine dabei, sie ist sehr engagiert, in allem, was sie tut. Ich mache das übrigens auch immer so, dass ich mir eine Stunde Zeit nehme; das hat sich als sehr gut herausgestellt, weil ich dadurch noch einmal einen persönlichen Kontakt aufbaue und viel mehr erfahre. Da hat sich herausgestellt, da ist die Wissenschaft eine sehr interessante Option und es gibt unter Umständen noch andere. Sie möchte das Mentoring dafür nutzen, noch einmal genau hinzugucken. Das ist eine Kandidatin, für die das Mentoring richtig ist. Es ist auch das Ziel, dass man als Doktorandin, also in dem Status des Doktoranden, die Hilfestellung leistet. Bei den Postdocs würde ich schon eher sagen, jetzt sollte es auch Wissenschaftskarriere werden, wobei es da auch heißen kann: Wissenschaftsmanagement.

Ja, da gibt es immer mehr Stellen in dem Bereich.

Ja, es gibt jetzt sogar ein erstes Mentoring-Programm für Wissenschaftsmanagement, in Göttingen.

Das ist doch gut, denn ich kann mich erinnern, dass das vor zwei, drei Jahren hier auch auf einer Wissenschaftskonferenz diskutiert wurde, wir haben doch eine ganze Reihe von Frauen und Männern, die darüber ihre Stellen gefunden haben; wo sie Koordinationsaufgaben übernommen haben oder auch Managementaufgaben. Also was mir auch noch wichtig ist, es ist ja schon ein Entwicklungsprozess mit diesem Mentoring-Programm gewesen. Wenn man sich vorstellt, Mentoring war ja unter anderem auch eine Reaktion darauf, dass die Ausbildungen oder Qualifizierungen nicht besonders gut waren in vielen Bereichen, sodass man gesagt hat, wir greifen zu Mentoring, um etwas zu schaffen, wo gelernt wird, wo begleitet wird, wo auch eine Sozialisation stattfindet, eine Sozialisation für die Organisation, sprich Hochschule in diesem Falle. Und wenn man davon ausgeht, die Hochschule verändert sich, strukturiert sich und wird ganz top in allem, was sie macht, Ausbildung und Qualifikation – dann braucht man doch eigentlich kein Mentoring mehr, oder?

Das wäre natürlich der Idealzustand – das universitäre Nirvana. [lacht] Also was ich auch beobachtet habe und das finde ich auch wunderbar und ich würde jetzt mal nicht diesen Kausalzusammenhang ziehen, weil es Mentoring gibt, hat es sich so entwickelt. Sondern da gibt es noch andere Einflüsse, also wenn ich das vergleiche mit den Gesprächen, die ich vielleicht vor zwölf Jahren hatte mit den Mentees, dann erlebe ich heute sehr, sehr, sehr viel häufiger, dass mir gesagt wird: „Ich bin gut betreut“. Das ist richtig

auffällig, ja. Und ich sage auch immer: Ich freue mich darüber, dass Sie das sagen. Aber wie gesagt, da würde ich jetzt nicht behaupten, es liegt am Mentoring. Vielleicht gibt es auch einen Generationenwechsel, weiß man nicht, gut. Es gibt überhaupt viel mehr Bewertung in allem. Es werden Lehrer bewertet, Hochschullehrer und so weiter und da muss man schon mal gucken, was man sagt, und dann verbietet sich einem vielleicht auch ein absolut unmögliches Verhalten. Aber trotzdem würde ich jetzt nicht sagen, dass sich das Mentoring erübrigt; sondern, dass Mentoring unglaublich viele Chancen bindet zur weiteren Kulturveränderung. Wenn jemand gelernt hat oder erlebt hat, was das bedeutet, wohlwollend und wertschätzend begleitet zu werden, der lernt etwas fürs Leben und nimmt das mit in seine künftige Rolle. Ich sage den Leuten gerade in der Medizin, da ist das Hierarchische nochmal sehr stark, nochmal hierarchischer. Also wenn man da am OP-Tisch steht, dann ist das schon teilweise wirklich militärisch, da kann man nicht diskutieren, da muss man entscheiden. Aber diese ganze Kultur zieht sich natürlich auch durch das ganze System. Da denke ich, ist es noch einmal interessanter, dass die jungen Leute etwas anderes erleben als das, was sie in ihren Jobs erleben, und ich sage ihnen auch immer: Sie werden anschließend ganz andere Chefs. Das ist doch ganz klar – und seien Sie sich darüber im Klaren, Sie können das System mitbewegen, wenn Sie Impulse setzen. Machen Sie es einfach anders und machen Sie es freundlich anders. [lacht] Von daher würde ich das immer weitermachen. Ich denke, es ist auch gesellschaftlich etwas Reichhaltigeres, was ich der Gesellschaft bieten kann. Wenn ich der Gesellschaft ein Modell gebe, das auf das soziale Miteinander setzt, das kann eigentlich nur gut sein für die Gesellschaft. Ja. Miteinander und nicht gegeneinander. Also wir haben Komparationen, genau, ja. Das muss man einfach sagen. Im Grunde genommen brauchen wir einen Gegenpart. Also wir haben diese Struktur der Leistungsgesellschaft und wir brauchen etwas, was uns gegen deren negative Auswirkungen stark macht.

Also ich meine, gegen Leistung muss man ja erst einmal nichts haben. Es geht nur einfach um die Konkurrenz und wie man sich in diesem Prozess verhält. Heißt das im Grunde, dass man im Mentoring auch etwas über Konkurrenzverhalten lernt? Also in dem Sinne, dass es etwas gibt, wie Win-win-Situationen zu lernen, statt immer dieses Niedermachen oder bei Konkurrenzsituationen andere heruntersetzen oder herabwürdigen?

Wenn ich dieses Beispiel der Peer-Mentoring-Gruppen sehe, dann lernen die Menschen. Man

kann es in der Medizin noch einmal mehr sehen, weil die noch enger miteinander arbeiten, da ist der Wettbewerb direkt. Die tauschen sich praktisch auf einer Ebene aus, wo sie auch in nicht-konkurrenz zusammengesetzten Teams arbeiten und erleben können, dass Miteinander auch unterstützt, miteinander einen Weg plant und sich auch darüber austauscht, welches Konkurrenzgebaren man erlebt. Und das Gemeinsame hoch bewertet und ich denke, dass abgewertet wird, was zur kollektiven Abwertung führt, man empfindet das wahrscheinlich schon als sehr unangenehm, aber wenn die anderen das dann auch unangenehm finden und dann auch noch die Schritte weitergeht und man sagt dann, was könnte man denn stattdessen tun? Also wie gehen wir überhaupt damit um? Und dann auch letztendlich sich selber verbieten, es zu tun, das ist ja das Schwierige; denn das, was ich dann und dann gelernt habe, das wende ich ja dann an in Situationen, in denen ich in Konflikten stecke.

Man muss schon lernen, mit Konkurrenz umzugehen, und zwar in einer Weise, die einem selbst nicht schadet, aber anderen auch nicht unbedingt schadet.

Genau, ganz genau. Und da sind natürlich die von Profis durchgeführten Seminare zum Konfliktmanagement, wo es auch immer wieder um die wichtigen Dinge wie Perspektivenwechsel geht. Oder was wir auch zum Beispiel machen, dass wir die kollegiale Fallsupervision anleiten, ja. Dass sie einfach die Kleingruppen dazu nutzen, auch ihre eigenen Fälle durchzuspielen.

Dieses neue Handbuch, das von Ihnen und von anderen Frauen herausgegeben wird, die schon lange mit Mentoring zu tun haben – der Anspruch ist, aus der Praxis heraus dieses Handbuch zu gestalten. Was kann man erwarten?

Es haben sich aus der Fachgesellschaft „Forum Mentoring“, zu der über einhundert Hochschulen gehören, 56 Kolleginnen und Kollegen beteiligt, ihr Wissen quasi praktisch zur Verfügung zu stellen. Wir sind jetzt aber nicht hingegangen und haben das hunderttausendste einzelne Mentoring-Programm beschreiben lassen, sondern wir haben eine Agenda gemacht. Es geht ausschließlich um Mentoring in der Wissenschaft und dafür haben wir erst einmal allgemeine Grundlagen erarbeiten lassen. Wir haben anlässlich des zehnjährigen Bestehens eine Tagung gemacht in Berlin: „Zehnjähriges Bestehen des Forums“. Wir haben Qualitätsstandards entwickelt, an denen sich praktisch die einzelnen Mentoring-Programme auch orientieren sollen – tun sie auch in der

Regel. Wir haben dann etwas schreiben lassen zum Thema Evaluation von Mentoring-Programmen. Da gibt es ja auch hanebüchene Geschichten, was man da machen sollte oder eben nicht machen sollte. Und wir haben unterschiedliche Mentoring-Zielgruppen und Mentoring-Formate und so weiter dargestellt. Aber immer auch praxisbezogen. Wir haben auch immer als Praktikerrinnen geschrieben. Das heißt also: Es wird empfohlen das, weil ... Und nächste Schritte wären die und die ... Es gibt auch ein Kapitel, wo es um die unterschiedlichen Mentorings geht, Mentoring in MINT, Mentoring für Doktorandinnen, Mentoring für Wissenschaftsmanagement, für Ärztinnen, die in eine Niederlassung gehen wollen. Immer wieder am Ende jedes Kapitels gibt es einen Kasten mit Praxistipps. Also es sollte praxisorientiert geschrieben werden, weil es zur Mentoring-Theorie schon jede Menge gibt. Das heißt, wir haben zwar immer wieder ganz kurz theoretische Sachen reflektiert, also wir haben zu Lernformen, zu didaktischen Modellen, aber eben ganz wenig. Darauf sollte eben nicht das Schwergewicht liegen. Sondern es sollte sich an Leute richten, die gehaltvolles Mentoring machen wollen, die ein neues Programm einrichten möchten, die zum Beispiel einen Antrag daraus schreiben wollen – die können das jetzt wunderbar daraus nehmen, die Personal einstellen möchten. Also da gibt es auch etwas über die Rolle und Tätigkeitsfelder einer Koordination. Es gibt einiges auch zu den Seminarprogrammen, zu Netzwerken, ein großes Kapitel zu den Netzwerken allgemein und auch da wird immer wieder wissenschaftliche Literatur mit einbezogen. Und natürlich im letzten Kapitel Mentoring in der Personal- und Organisationsentwicklung, weil wir festgestellt haben, dass nicht nur die einzelnen Teilnehmenden, die Mentees und Mentorinnen, etwas davon haben, sondern die Organisation ihrerseits auch profitiert. Und

das ist in vielen verschiedenen unverbundenen Kapiteln expliziert worden.

Das hört sich gut an.

Ja, aus den unterschiedlichen Blickwinkeln.

Gut, das finde ich sehr gut.

Also man muss – und das wäre meinem Ansehen nach die große Chance – etwas mehr soziales Miteinander in die Organisationen bringen, ja. Also immer. Es gab mal irgendwann, das ist schon ganz lange her, da wurde von einer Studie berichtet, da wurde auch gefragt: Was ist für Sie das Wichtigste in dem Betrieb? Und da war es eben nicht das Geld, nicht die Position, sondern da waren es ganz grob unter den ersten drei, vier, dass ich einen Freund im Betrieb habe. Das heißt jetzt übersetzt, dass ich einen Menschen im Betrieb habe, wo ich so sein kann, wie ich bin, der mich zur Not auffängt, ja. Also wir hatten jetzt zum Beispiel einen Fall in der Medizin, da ist ganz plötzlich über Nacht ein Lehrstuhlinhaber gestorben. Das heißt also, da waren ganz viele Forschungsprojekte, ganz viele Mitarbeiter hingen daran und zwei meiner Mentee hingen dran. Und die haben unheimlich viel erfahren, die haben auch von den anderen Mentees, von dem Mentor, der Mentor von einer, wo es nicht so gut geklappt hat, der hat da gewählt ohne Ende. Er hat angerufen und gesagt: „Ich habe das gehört, wie geht es Ihnen?“ Und so weiter. Die sind so glücklich darüber, dass sie jetzt die Möglichkeit haben, auch wenn sie es unter Umständen nicht mehr müssen, aber zu wissen, ich kann es demnächst in Anspruch nehmen. Das ist einfach ein anderes Gefühl. Und das lässt letztendlich auch überleben.

Gut, das lässt hoffen auf die vielfältigen Wirkungen des Mentorings.

Dr. Renate Petersen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität Duisburg-Essen – Science Support Centre

Kurzvita

Promotion im Fach Gesellschaftswissenschaften (2007), Studium Erziehungswissenschaft, Soziologie und Psychologie an der Universität Duisburg-Essen, Studium Diplom-Sozialpädagogik an der Fachhochschule Düsseldorf, vorher kaufmännische Ausbildung und anschließende Tätigkeit in zwei Großkonzernen, verheiratet, zwei erwachsene Kinder.

Arbeitsschwerpunkte

Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs: Leitung von Mentoring-Programmen für Promovierende und Postdoktorand/innen im Science Support Centre der Universität Duisburg-Essen. Entwicklung und Durchführung von Promotionsorientierungs- und Begleitprogrammen, Entwicklung von Konzepten zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses in Graduiertenkollegs und Sonderforschungsbereichen, Qualitative Sozialforschung, klientenzentrierte Beratung, Promotionscoaching.

Kontakt und Information

Dr. Renate Petersen
Universität Duisburg-Essen
Zentrum für Hochschul- und
Qualitätsentwicklung
Keetmanstraße 3–9
47058 Duisburg
Tel.: (0203) 379 1222
renate.petersen@uni-due.de
MediMent-Programme:
<http://uni-due.de/zfh/mediment>
mentoring³: www.scn-ruhr.de

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/72370

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200723-180927-5



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.