

Mentoring in der Raum- und Umweltplanung – eine Zwischenbilanz des Mentoring-Programms von ARL und FRU

Ulrike Weiland · Andreas Klee · Jörg Knieling · Dietmar Scholich

Eingegangen: 17. Oktober 2011 / Angenommen: 15. Dezember 2011 / Online publiziert: 10. Januar 2012
© Springer-Verlag 2011

Zusammenfassung Die Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) und der Förderkreis für Raum- und Umweltforschung (FRU) führen seit einigen Jahren ein Mentoring-Programm zur Förderung junger Frauen aus Wissenschaft und Praxis der Raum- und Umweltplanung durch. Ziel ist es, sie bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Dies soll dazu beitragen, den Anteil von Frauen in leitenden Funktionen der Raum- und Umweltplanung zu erhöhen und gleichzeitig der Nachwuchsförderung und Gleichstellung in der ARL dienen. Kernstück des Programms ist die Partnerschaft zwischen einer Mentee und einer erfahrenen Mentorin für die Dauer von einem Jahr.

In diesem Beitrag werden zum einen die Ziele und Inhalte des Mentoring-Programms vorgestellt. Zum anderen werden die Ergebnisse einer Befragung von Mentees und Mentorinnen aus fünf Jahrgängen diskutiert. In der Befragung wurden vor allem die Motivation für die Teilnahme am Programm, die Erwartungen an die Partnerschaft sowie

die Beurteilung des Programms thematisiert. Der Beitrag schließt mit Hinweisen für die zukünftige Ausrichtung von Mentoring-Programmen in wissenschaftlichen Einrichtungen. In ihrer Funktion als Vorstand des FRU verantworten die Autoren das Mentoring-Programm gemeinsam.

Schlüsselwörter Mentoring · Nachwuchsförderung · Gleichstellung · Raum- und Umweltwissenschaften

Mentoring in Spatial and Environmental Planning—An Interim Report from the ARL and FRU Mentoring Programme

Abstract For several years, the Academy for Spatial Research and Planning (ARL) and the Support Group for Spatial and Environmental Research (FRU) have jointly offered a mentoring-programme. The programme aims to increase the proportion of women in senior positions in the field of spatial and environmental planning through supporting young women pursuing careers in both research and practice. The mentoring programme thus serves as a means for the promotion of young talent and gender equality within the ARL. A one-year partnership between a mentee and an experienced mentor serves as the programme's centrepiece.

This article introduces the main targets and contents of the mentoring-programme and, in addition, discusses the results of a survey of mentees and mentors from the last five years. The survey examined motivations for participating in the programme, assessed expectations with regard to the partnership and asked participants to provide an overall evaluation of the programme. The article concludes by offering proposals for the future configuration of mentoring-programmes in research institutions. The authors form

Prof. Dr.-Ing. U. Weiland (✉)
Institut für Geographie, Universität Leipzig, Johannisallee 19 A,
04103 Leipzig, Deutschland
E-Mail: uweiland@uni-leipzig.de

Dr. A. Klee · Prof. Dr.-Ing. D. Scholich
Akademie für Raumforschung und Landesplanung –
Leibniz-Forum für Raumwissenschaften,
Hohenzollernstraße 11, 30161 Hannover, Deutschland
E-Mail: klee@arl-net.de

Prof. Dr.-Ing. D. Scholich
E-Mail: scholich@arl-net.de

Prof. Dr.-Ing. J. Knieling
Fachgebiet Stadtplanung und Regionalentwicklung,
HafenCity Universität Hamburg, Winterhuder Weg 29,
22085 Hamburg, Deutschland
E-Mail: joerg.knieling@hcu-hamburg.de

the managing committee of the FRU and jointly take the responsibility for the programme.

Keywords Mentoring · Promotion of young talent · Gender equality · Spatial and environmental planning

1 Anlass der Untersuchung

Fünf Jahre Mentoring-Programm von Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) und Förderkreis für Raum- und Umweltforschung (FRU) in Kooperation mit der HafenCity Universität Hamburg sind der Anlass, eine Zwischenbilanz des Programms zu ziehen. Es soll geprüft werden, inwieweit die Erwartungen an das Programm erfüllt worden sind, und es soll ausgelotet werden, ob und gegebenenfalls wie das Programm weiterentwickelt werden kann. Hieraus können auch Erkenntnisse für die Konzeption und Durchführung anderer Mentoring-Programme abgeleitet werden.

Warum bedarf es sogenannter Mentoring-Programme? Seit einigen Jahren werden sie mit steigender Tendenz eingesetzt – nicht nur in Unternehmen und Hochschulen, sondern auch in außeruniversitären Forschungseinrichtungen und personellen Netzwerken wie der ARL. Die Initiatoren versprechen sich davon, gleich zwei strategisch bedeutsame Managementaufgaben verbessern zu können: die Förderung des Nachwuchses und die Förderung von Frauen.

1.1 Was ist Mentoring?

„Mentoring“ meint zunächst einmal, dass eine erfahrene Person – ein Mentor oder eine Mentorin – ihr Wissen und ihre Erfahrungen an eine junge, zumeist am Anfang der beruflichen Laufbahn stehende Person – den oder die „Mentee“ – weitergibt (vgl. Havenith/Martin/Petersen 2003: 7). Das weiterzugebende Wissen kann sowohl fachlich relevantes Wissen sein als auch aus dem Bereich des nicht-kodifizierten Wissens kommen und sich beispielsweise auf Spielregeln oder Verhaltensweisen beziehen, um bestimmte strategische Ziele zu erreichen. Es dient also sowohl der Karriere als auch der persönlichen Entwicklung (Hansen 2006: 33). Dabei kann Mentoring „als Versuch gedeutet werden, strukturell bedingten beruflichen Aufstiegsproblemen von Frauen durch eine Förderung auf individueller Ebene entgegenzuwirken“ (Kaiser-Belz 2008: 62). Als strukturelle Barrieren gelten etwa eine überwiegend männlich geprägte Führungskultur, die ausgeprägtere Bereitschaft von Männern zur Selbstdarstellung, ihre bessere Vernetzung sowie die nach wie vor fehlende Familienfreundlichkeit der Arbeitszeiten.

In der Regel ist das Mentoring mit Zielsetzungen sowohl für Mentor(inn)en als auch für Mentees verbunden. Die

Mentees werden auf diese Weise bei der beruflichen, studentischen und/oder persönlichen Entwicklung begleitet und unterstützt; die Mentor(inn)en erhalten neue Impulse, reflektieren ihr bisheriges Wissen und Können.

Wird das Mentoring formalisiert und durch eine Organisation oder ein Unternehmen unterstützt oder getragen, wie im vorliegenden Fall beispielsweise durch ARL und FRU, ergibt sich ein weiterer Nutzen. Diesen kann man – als „flankierende Form von Personalstrategien“ (Peters 2006: 112) – mit strategischer Nachwuchsförderung umschreiben.

1.2 Strategische Nachwuchsförderung innerhalb und außerhalb von Universitäten

Strategische Nachwuchsförderung im Sinne von Mentoring-Programmen ist vor allem an Hochschulen ein relativ neues, aber im Zuge des zunehmenden Wettbewerbsdruckes wichtig gewordenes Instrument. Viele Universitäten haben solche Programme eingerichtet, teilweise sogar in die *Curriculae* integriert. Beispielhaft können hier das Programm „Mentoring in Wissenschaft und Wirtschaft“ an der Leibniz Universität Hannover¹ oder das Mentor-Programm im Bachelor-Studiengang Geowissenschaften der Universität zu Köln² angeführt werden. Die universitären Mentoring-Programme verfolgen dabei vor allem die Ziele, den Einstieg der Absolvent(inn)en in das Berufsleben zu vereinfachen und/oder Orientierung im Verlauf des Studiums zu bieten.

Strategische Nachwuchsförderung ist aber auch für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen von Bedeutung (vgl. Havenith/Martin/Petersen 2003; Dalhoff 2006), insbesondere für solche Einrichtungen wie die ARL, deren Fundament für Forschung und Politikberatung ein exzellentes personelles Netzwerk ist. Hier trägt die Nachwuchsförderung zu einer systematischen Pflege und Erneuerung des Netzwerkes und damit der fachlichen Wissensbasis bei. 2005 haben sich die ARL und ihr Förderkreis (FRU) entschlossen, ein Mentoring-Programm zur Förderung junger Wissenschaftlerinnen und Planungspraktikerinnen einzuführen.³ Im Folgenden wird zunächst dieses Mentoring-Pro-

¹ Vgl. http://www.gsb.uni-hannover.de/u2_wuw.html (letzter Zugriff am 14.12.2011).

² Vgl. <http://www.uni-koeln.de/math-nat-fak/fggeowiss/BAgeowiss/organisation/mentor/> (letzter Zugriff am 14.12.2011).

³ Ende 2003 beschloss die Mitgliederversammlung des FRU auf Initiative des Vorstandes, das Mentoring-Programm als ergänzendes Angebot der Nachwuchsförderung von ARL und FRU einzuführen und entsprechende Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Die Programmentwicklung lag in den Händen einer Vorbereitungsgruppe, in der aus dem Kreis der Mitglieder des FRU Prof. Dr. Erika Spiegel und Prof. Dr. Gerlind Weber mitwirkten. Mit der ersten Ausschreibung 2005 übernahm die ARL-Geschäftsstelle die fachlich-organisatorische Begleitung des Programms, zuständig ist Dr. Andreas Klee. Sie wird dabei von der HafenCity Universität Hamburg unterstützt. Der FRU-Vorstand begleitet das Mentoring-Programm und entscheidet über die

gramm dargestellt, bevor auf Ergebnisse seiner Evaluation und daraus resultierende Schlussfolgerungen eingegangen wird.

2 Das Mentoring-Programm und seine Elemente

Ziel des Programms „Mentoring in der Raum- und Umweltplanung“ von ARL und FRU ist, junge Frauen aus Wissenschaft und Praxis der Raum- und Umweltplanung bei der beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Den Mentees soll ein vertiefter Einblick in die Strukturen, Spielregeln und Verfahrensweisen von Planungspraxis und Wissenschaft ermöglicht werden. Es ist intendiert, sie an wissenschaftliche und praxisorientierte Netzwerke der Raum- und Umweltplanung und der Raumwissenschaften heranzuführen. Strategische Kompetenzen und das „Self-Marketing“ sollen ebenso gefördert werden wie die Vorstellungen der Mentees zur weiteren Karriereplanung, womit wesentliche Voraussetzungen dazu geschaffen werden, den Anteil von Frauen in leitenden Funktionen der Raum- und Umweltplanung zu erhöhen. Nachwuchsförderung und die Erhöhung des Frauenanteils unter den ARL-Mitgliedern sollen dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit der ARL langfristig zu sichern.

Seit dem 1. Oktober 2005 werden in der Regel jeweils fünf Plätze für Teilnehmerinnen aus Wissenschaft und Praxis für eine Laufzeit von jeweils einem Jahr ausgeschrieben. Die Bekanntmachung der Ausschreibung erfolgt durch Versand eines Flyers an einen bundesweiten Fachverleiher, per E-Mail und über die ARL-Nachrichten. Die Elemente des Mentoring-Programms werden im Folgenden charakterisiert.

One-by-one Mentoring: Kernstück des Programms ist die Partnerschaft zwischen einer Mentee und einer erfahrenen Mentorin. Grundlage für die Bildung eines Tandems ist die Übereinstimmung von fachlicher Ausrichtung und Zielen der Mentee mit den Unterstützungsmöglichkeiten durch die Mentorin. Darüber hinaus wird angestrebt, dass Wohn- oder Arbeitsorte von Mentorin und Mentee nicht allzu weit voneinander entfernt liegen. Der Kontakt zwischen Mentee und Mentorin wird über die Geschäftsstelle der ARL vermittelt. Diese steht beiden Seiten auch während des gesamten Mentoring-Jahres bei Fragen zur Verfügung. Über Erwartungen und Ziele der Partnerschaft, Häufigkeit und Form des Kontaktes sowie die Vertraulichkeit der Gespräche stimmen sich Mentee und Mentorin zu Beginn ab. Durch das „One-by-one“-Mentoring ist eine individuelle Förderung möglich.

Gemeinsame Veranstaltungen aller Mentees und Mentorinnen eines Jahrgangs: Um das Kennenlernen der Teilnehmerinnen untereinander und des Programms zu fördern, findet zu Beginn eine Auftaktveranstaltung statt. Nach einem halben Jahr werden Zwischenergebnisse und auf der Abschlussveranstaltung die Ergebnisse der Projekte vorgestellt, die die Mentees während des Mentoring-Jahres bearbeitet haben.

Qualifikationskurse für Mentees: Von der Programm-Geschäftsstelle bei der ARL wird ein Kursus zum Konfliktmanagement mit einer erfahrenen Trainerin angeboten, der für die Mentees verpflichtend ist. Darüber hinaus nehmen die Mentees auf eigene Kosten an mindestens einem weiteren Qualifikationskurs teil. Sie können Kurse aus den Bereichen Projektmanagement, „Self-Management“, Zeit- und Konfliktmanagement, Präsentation, Rhetorik, Kommunikations- und Bewerbungstraining wählen.

Projekte der Mentees – Unterstützung beim Publizieren: Die Mentees wählen zu Beginn des Mentoring-Programms in Absprache mit ihrer Mentorin ein Thema aus ihrem Tätigkeitsbereich aus, zu dem sie im Laufe des Jahres eine Publikation verfassen wollen; dieses „Projekt“ begleitet die Mentee über die gesamte Programmlaufzeit. Die Projekte sollen abgrenzbar und innerhalb eines Jahres leistbar sein. Die Publikation soll bei einer anerkannten referierten Fachzeitschrift aus Wissenschaft oder Praxis eingereicht werden. Da das Publizieren wissenschaftlicher Ergebnisse ebenso wie die Darstellung von Arbeitsergebnissen der Planungspraxis zunehmend wichtigere Bestandteile der Tätigkeit von Raum- und Umweltwissenschaftlerinnen und Planerinnen – vor allem in verantwortlichen Positionen – sind, und da die „Kunst des Publizierens“ im Studium kaum vermittelt wird, soll das Mentoring-Programm hier Unterstützung bieten, indem sich die Mentees die Erfahrungen der Mentorinnen auf diesem Gebiet nutzbar machen.

Abschlusszertifikat: Bei erfolgreicher Teilnahme am Programm wird der Mentee zum Abschluss ein Zertifikat ausgestellt. Die Vergabe des Zertifikats ist an die aktive Mitwirkung im Mentoring-Programm gebunden, das heißt: Teilnahme an den Treffen mit den jeweiligen Mentorinnen und den gemeinsamen Veranstaltungen, den Nachweis der Qualifikationskurse sowie die Einreichung einer Publikation.

3 Befragung zum Mentoring-Programm

3.1 Methodik der Befragung

Im Sommer 2009 wurden alle Mentees und Mentorinnen der Mentoring-Jahrgänge 2005 bis 2009, insgesamt 39 Personen, zum Mentoring-Programm befragt. Von den 21

Aufnahme der Mentees sowie die Zuordnung von Mentees und Mentorinnen. Er berichtet in der Mitgliederversammlung des FRU regelmäßig über den Fortgang des Programms.

angeschriebenen Mentees antworteten 16 (Rücklaufquote 76 %⁴); von den 18 angeschriebenen Mentorinnen antworteten neun (Rücklaufquote 50 %). Die Fragen bezogen sich auf die Zufriedenheit mit den zu Beginn erhaltenen Informationen zum Programm, die Beurteilung des Programms und seiner Elemente, die jeweiligen Gründe für die Mitwirkung und die Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin. Mentees und Mentorinnen erhielten jeweils auf ihre Rollen im Mentoring-Programm zugeschnittene Fragebögen.

Die Fragen wurden zum Teil als geschlossene Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten gestellt, zum Teil sahen einige Fragen auch offene Antworten vor. Mit diesem Vorgehen sollte die Bandbreite der Erfahrungen und Erwartungen bezüglich des Programms erfasst werden.

3.2 Mentees

Die 16 Mentees, die sich an der Befragung beteiligt haben, waren zum Zeitpunkt der Befragung im Durchschnitt 31 Jahre alt (27 bis 34 Jahre) und im Schnitt seit knapp fünf Jahren im Beruf bzw. wissenschaftlich tätig (ein bis zehn Jahre). Zu Beginn des Mentoring-Programms arbeitete die Hälfte der Mentees auf einer befristeten Mitarbeiter- oder Doktorandenstelle, vier auf einer unbefristeten Mitarbeiterstelle, zwei auf Grundlage eines Stipendiums an ihrer Promotion und eine Mentee befand sich nach dem Studienabschluss auf der Suche nach einer Berufstätigkeit. Nach Abschluss des Mentoring-Jahres ist die Zahl der Mentees auf einer befristeten Mitarbeiter- oder Doktorandenstelle von fünf auf acht gestiegen, während die Zahl der Mentees mit unbefristeter Mitarbeiterstelle gleich geblieben ist. Ein Stipendium hatte niemand mehr, während die Anzahl der Personen auf Stellensuche auf drei gestiegen ist. Keine der Mentees hat eine leitende Stelle erhalten.

Die Mentees schätzen sich selbst als sehr einsatzbereit und -fähig ein, und sie sind alle bereit, ihr persönliches Laufbahnziel auch dann erreichen zu wollen, wenn dies mit großen Anstrengungen verbunden ist. Mit ihren bisherigen Erfolgen und Fortschritten sind die Mentees ganz überwiegend zufrieden.

Die meisten der Mentees leben mit ihrem (Ehe-)Partner zusammen und vier der Mentees haben Kinder bis zu 13 Jahren, die bei ihnen im Haushalt leben. Fast alle Mentees geben an, dass Frauen beruflich ihren Weg gehen können sollten, unabhängig von der Tatsache, ob sie Kinder haben oder nicht. Für sich selbst geben die Mentees an, dass sie auch mit Kindern erwerbstätig sein oder bleiben wollen.

3.3 Mentorinnen

Die Mentorinnen sind erfahrene Fachfrauen aus Wissenschaft oder Praxis der Raum- und Umweltplanung. Sie sind zumeist Mitglieder der ARL und/oder des FRU und in ihren jeweiligen Fachgebieten ausgewiesen. Im Laufe der Jahre fungierten Professorinnen, Wissenschaftlerinnen aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie Praktikerinnen aus Ministerien, Regional- und Kommunalplanung und Kammern als Mentorinnen. Alle haben im Laufe ihrer beruflichen Entwicklungen bereits Positionen erreicht, die Führungskompetenz und -erfahrungen erfordern. Ihr jeweiliger Weg dorthin, die gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen sind ein wichtiger Bestandteil des Austausches im Mentoring-Programm.

4 Ergebnisse der Befragung der Mentees

4.1 Information über das Mentoring-Programm

Die Mentees haben auf verschiedenen Wegen von der Existenz des Mentoring-Programms erfahren, zu etwa gleichen Teilen durch die „ARL-Nachrichten“, durch eine Information auf einer ARL-Veranstaltung und durch den Programm-Flyer. Einige wurden auch durch eine frühere Mentorin oder Mentee, durch Vorgesetzte oder Kolleginnen auf das Programm aufmerksam gemacht.

4.2 Motivation der Mentees zur Teilnahme am Mentoring-Programm

Die wichtigsten Gründe der Mentees für die Beteiligung an dem Programm sind die Möglichkeit zur Vernetzung, auch mit Frauen in Leitungspositionen, und das Knüpfen neuer beruflicher Kontakte (64 %), die persönliche Weiterentwicklung (14 %), der fachliche und persönliche Austausch (14 %) und die Möglichkeit zur Weiterbildung (7 %). Die Planung der weiteren Karriere, Neugier sowie das Interesse an der ARL und ihren Gremien sind geringfügig seltener genannte Gründe.

Der Grad der Informiertheit der Mentees über das Mentoring-Programm hat offensichtlich mit dem Programmablauf zugenommen. Hat sich noch zu Beginn des Programms nur etwa die Hälfte der Mentees als „sehr gut“ bis „gut“, aber mehr als ein Drittel nur „mittel“ informiert gefühlt, so waren es zum Ende doch mehr als 80 %, die sich als „gut“ bis „sehr gut informiert“ bezeichnet haben. Während den Mentees ihre eigene Rolle nach der Auftaktveranstaltung überwiegend klar geworden ist, so blieben hinsichtlich der Rolle der Mentorin bei etwa einem Drittel der Mentees Unklarheiten bestehen.

⁴ Wegen der geringen Fallzahlen wird auf ganze Prozentzahlen auf- oder abgerundet.

4.3 Erwartungen der Mentees an die Mentorinnen

Die Mentorin wird von den Mentees zum einen als Diskussionspartnerin zu Themen der beruflichen Orientierung und Weiterentwicklung angesehen, zum anderen ist sie Vorbild und eine Person, bei der man sich bei beruflichen Schwierigkeiten und im Arbeitsumfeld Rat einholen kann und die kritisch-konstruktives Feedback gibt. Fast alle Mentees hoffen, von der persönlichen Lebenserfahrung der Mentorinnen profitieren zu können. Die Mentees erwarten beispielsweise von den Mentorinnen, dass diese sie zur Karriereplanung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenso beraten können wie beim Verfassen des geforderten Fachbeitrages. Außer Interesse werden Aufgeschlossenheit, Kompetenz und Zeit für die Mentee, die Wahrung von Vertraulichkeit und Kontinuität in der Beratung erwartet.

4.4 Beurteilung des Mentoring-Programms durch die Mentees

Die Mentees beurteilen das Programm und seine Elemente durchweg als „sehr gut“ (42 %) oder „gut“ (40 %). Die Vorstellungsrunde der Mentorinnen mit Hinweisen zu karrierefördernden und -hemmenden Aspekten, die drei Plenumtreffen jedes Mentoring-Jahrgangs mit der abschließenden Ergebnispräsentation durch die Mentees und dem *Feedback* durch die Mentorinnen und das Qualifizierungsseminar zum Konfliktmanagement werden von fast allen Mentees – bis auf zwei Ausnahmen – positiv („sehr gut“ oder „gut“) bewertet. Der überwiegende Teil der Mentees ist an einem Erfahrungsaustausch mit den Mentees aus anderen Mentoring-Jahrgängen interessiert. Geteilte Meinungen gibt es lediglich hinsichtlich der Vernetzung mit der ‚Fachgemeinschaft‘ – die Mentees haben offensichtlich weniger Zugang zu den Gremien der ARL gefunden als zu Beginn von ihnen selbst erwartet worden war – und in Bezug auf das Zertifikat, mit dem die erfolgreiche Teilnahme an dem Mentoring-Programm bescheinigt wird. Auch die Unterstützung der Publikation in einer anerkannten Fachzeitschrift wird geringfügig schlechter bewertet (64 % „sehr gut“ oder „gut“, 27 % „mittel“).

5 Ergebnisse der Befragung der Mentorinnen

5.1 Information über das Mentoring-Programm

Die meisten Mentorinnen wurden direkt durch die Geschäftsstelle der ARL auf das Mentoring-Programm aufmerksam gemacht und hinsichtlich einer Beteiligung angefragt; nur ausnahmsweise erfuhren sie durch Kolleginnen und Kollegen, auf einer ARL-Veranstaltung oder durch die „ARL-Nachrichten“ von der Existenz des Programms.

Die verfügbaren Informationen zum Programm werden allerdings von den Mentorinnen unterschiedlich bewertet. Die Mehrzahl hält sie für ausreichend und zutreffend, aber es wird auch Bedarf an ausführlicheren Informationen gesehen.

5.2 Motive der Mentorinnen zur Mitwirkung und eventuelle Gewinne

Die Motive der Mentorinnen zur Mitwirkung sind vorwiegend altruistisch; am häufigsten wird die Möglichkeit der Unterstützung junger Wissenschaftlerinnen und Praktikerrinnen genannt. Dabei sollen den Mentees auch die Herausforderungen begrifflich gemacht werden, denen sich Raumwissenschaftlerinnen in leitenden Positionen stellen müssen. Darüber hinaus spielen die Möglichkeit, selbst Anregungen zu bekommen, sowie Neugier in Bezug auf das Programm und die Zusammenarbeit mit den Mentees eine Rolle, sich für eine Mitwirkung als Mentorin zu entscheiden.

Alle Mentorinnen, die geantwortet haben, geben an, dass der Einblick in die Arbeitssituation junger weiblicher Nachwuchskräfte für sie den größten Gewinn bei der Mitwirkung darstellt. An zweiter Stelle werden neue Kontakte in der Fachwelt, vor allem zu anderen Mentorinnen und zu den Mentees, als Gewinn genannt sowie generell der Erwerb neuer Erfahrungen. Aus Sicht der Mentorinnen dient das Mentoring-Programm jedoch nicht der Verbesserung der eigenen Führungskompetenz, der Förderung der Kommunikationsfähigkeit oder dem Erwerb von Offenheit für andere Perspektiven. Von mehr als der Hälfte der Mentorinnen wird das Verhältnis von Aufwand und Ertrag als „gut“ oder „sehr gut“ (71 %) beurteilt.

5.3 Zusammenarbeit von Mentee und Mentorin

Die Mehrzahl der Mentees und Mentorinnen hat sich im Laufe des Mentoring-Jahres drei- bis sechsmal getroffen. Wenn häufige Treffen aufgrund der räumlichen Entfernung nicht möglich waren, wurden stattdessen Telefonate geführt. Die Treffen dauerten in der Regel zwei bis drei Stunden, in einem Fall auch jeweils einen ganzen Arbeitstag. Häufigkeit und Dauer werden von den Mentorinnen überwiegend für ausreichend gehalten. Fünf von acht Mentorinnen geben an, dass für sie die Mentoring-Beziehung nach dem Mentoring-Jahr nicht beendet ist, sondern dass der Kontakt zwischen Mentee und Mentorin weiterhin über Netzwerk-Kontakte, Telefonate und E-Mails aufrechterhalten wird, dass also ein „Mentoring-Feeling“ bleibe. Bezüglich des Verhältnisses zwischen Mentee und Mentorin ergibt sich kein einheitliches Bild; die Beurteilung der Beziehung reicht von „sehr gut“ bis „weniger gut“, wobei die Mehrzahl der Antworten (63 %) positiv ist („sehr gut“ und „gut“). Bei den Fragen,

die auf das Verhältnis von Mentee und Mentorin abzielen, wird deutlich, dass nicht nur fachliche Themen und Karriereschritte besprochen werden, sondern dass auch schwierige Situationen im Arbeitsumfeld der Mentee und generell persönliche Probleme Gegenstand der Tandemgespräche sind.

Die Erwartungen der Mentorin an ihre Mentee werden in unterschiedlichem Maße erfüllt. Von acht Antworten sind nur drei positiv; in fünf Fällen werden die Erwartungen nicht erfüllt. Bei den offenen Antwortmöglichkeiten werden jedoch überwiegend positive Aspekte benannt, z. B. der gleiche berufliche Hintergrund, die Aufgeschlossenheit der Mentee gegenüber Anregungen durch die Mentorin sowie Selbstständigkeit und eigenständiges Agieren der Mentee. In den Fällen, in denen die Erwartungen nicht erfüllt sind, werden von Seiten der Mentorinnen eine stärkere Forderung bzw. Inanspruchnahme durch die Mentee sowie eine stärkere Berücksichtigung der Empfehlungen durch die Mentee gewünscht.

5.4 Beurteilung des Mentoring-Programms durch die Mentorinnen

Jeweils etwa die Hälfte der Mentorinnen beurteilt das Mentoring-Programm und seine Elemente sowie die Programmorganisation und -durchführung als „sehr gut“ (49 %) oder „gut“ (48 %). Die Mentorinnen sind ganz überwiegend der Ansicht, dass sich für die ARL durch die Durchführung des Mentoring-Programms und die Bindung junger weiblicher Nachwuchskräfte an die Akademie Vorteile ergeben; nur in einem Fall werden die Vorteile nur auf Seiten der Mentees gesehen. Das Programm könne junge Fachfrauen für ein Engagement in der ARL motivieren und habe eine positive Außenwirkung für die ARL auch in Evaluierungen. Vereinzelt werden durch die stärkere Einbindung von Frauen in Raum- und Umweltforschung und -planung auch neue Impulse für raumwissenschaftliche Fragen erwartet.

Die Mentorinnen halten Mentoring für ein brauchbares Instrument der Personalentwicklung. Aufgrund der Kombination von fachlicher und persönlicher Beratung bzw. Unterstützung durch weibliche Mentorinnen sei es besonders zur Förderung von Frauen geeignet. Besonders wichtig aus Sicht der Mentorinnen sind die Einbindung der jungen Frauen in berufliche Netzwerke und ihre Unterstützung bei der Karriereplanung, das Training zum Konfliktmanagement und die Tandemgespräche. Hierbei wirken die Mentorinnen als Vorbilder. Aufgrund des konkreten, persönlichen und individuellen Charakters des Mentorings und aufgrund der nicht gegebenen Abhängigkeitssituation zwischen Mentee und Mentorin (im Unterschied zu einem Vorgesetztenverhältnis) kann hier eine sehr individuelle Förderung erfolgen.

6 Fazit und Weiterentwicklung des Mentoring-Programms

In der Gesamtschau wird das Mentoring-Programm durchweg als Gewinn nicht nur für die Mentees, sondern auch für die ARL angesehen. Auch die Mentorinnen gewinnen ihrer Mitwirkung überwiegend positive Aspekte ab. Über die positive Beurteilung des Mentoring-Programms durch die daran Mitwirkenden hinaus können noch andere objektive Erfolge des Programms benannt werden. Inzwischen wurden von den Mentees aus ihren Projektarbeiten, die sie im Rahmen des Mentoring-Programms durchgeführt haben, sechs Publikationen in den referierten Zeitschriften *Europa regional*, *Raumforschung und Raumordnung*, *Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie* und *Wirtschaft und Statistik* veröffentlicht. Die meisten Aufsätze wurden in Alleinautorinnenschaft publiziert; zwei wurden in Arbeitsgruppen durch mehrere Autorinnen und Autoren verfasst. Die Beiträge befassen sich mit unterschiedlichen aktuellen Themen wie dem Bedarf an Einfamilienhäusern angesichts des demographischen Wandels (Fina/Planinsek/Zakrzewski 2009), formellen und informellen Verfahren bei Planung und Bau von Infrastruktur-Großvorhaben (Külzer 2009), der räumlichen Dichte als Planungsgröße im Stadtumbau (Westphal 2009), Umweltbelangen in der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Umweltprüfungen zu Bebauungsplänen (Regener 2010), öffentlich-privaten Partnerschaften als alternativer Finanzierungsmöglichkeit in der Stadterneuerung (Reuter 2008) und der Eignung von CORINE-Geodaten und der Flächenstatistik zur Analyse der Siedlungs- und Verkehrsflächenentwicklung in Deutschland (Einig/Jonas/Zaspel 2009). Eine weitere Projektarbeit zum Thema „Planning for Logistics and Distribution Facilities in the Hamburg Region“ wurde auf der „European Transport Conference“ im Oktober 2008 in Leeuwenhorst/Niederlande vorgestellt.

Auch zu den Gremien der ARL haben etliche Mentees Zugang gefunden und wirken nun dort mit. Drei Mentees sind Mitglied in Landesarbeitsgemeinschaften geworden, eine nimmt als Gast daran teil. Eine Mentee ist Gast im Arbeitskreis „Immobilienwirtschaft und Raumentwicklung“, eine Mentee hat an der Vorbereitung der Tagung des „Jungen Forums“ der ARL 2011 mitgewirkt und eine Mentee moderierte einen Workshop im Rahmen des ARL-Kongresses 2011 in Bremen.

Bei der Befragung wurden auch Anregungen zur Weiterentwicklung sowie zur Ausweitung des Mentoring-Programms gegeben. Diese werden im Folgenden in fünf Themengruppen gegliedert ausgeführt. Dabei werden die Anregungen von Mentees und Mentorinnen gemeinsam behandelt; Unterschiede werden dort kenntlich gemacht, wo sich die beiden Gruppen voneinander unterscheiden.

Klarere Informationen über Programm und Ziele: Bereits zu Beginn der Ausschreibung und zum Auftakttreffen sollten die Zielsetzungen des Mentoring-Programms klarer benannt werden. Eine intensivere Information zu Beginn, z. B. in Form von Erfahrungsberichten oder der Darstellung einer beispielhaften Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin, wird für hilfreich gehalten. Die frühzeitige Klärung gegenseitiger Erwartungen trage zur Steigerung der Wirksamkeit des Mentorings bei. Die zweifache Erwartung an die Mentorin – in fachlicher Hinsicht wie in Bezug auf ihre Persönlichkeit und Sozialkompetenz – sollte zu Beginn klarer herausgestellt werden. Auch die Mentees sollten ihre Erwartungen an die Mentorin und an das Programm zu Beginn deutlich benennen. Es wird angeregt, dass Mentee und Mentorin beim Auftakttreffen Zielvereinbarungen treffen, in denen die Eckpunkte der Zusammenarbeit zwischen ihnen festgelegt werden.

Zusammenarbeit von Mentee und Mentorin: Hinsichtlich der Zusammenarbeit im Tandem wurden vor allem von den Mentees Anregungen gegeben. Vorgeschlagen wird, dass die Mentees die Möglichkeit haben sollten, am Berufsalltag der Mentorin teilzuhaben sowie eine bestimmte Zahl von Treffen zwischen Mentee und Mentorin zu vereinbaren. Hierzu sei eine größere räumliche und fachliche Nähe der Tandempartnerinnen nützlich. Dies ist zwar von Beginn an von der Geschäftsstelle angestrebt worden, insbesondere eine räumliche Nähe konnte aber nicht immer in idealer Weise realisiert werden.

Publikationen der Mentees: Die Publikationen, die von den Mentees erarbeitet werden sollen, sollten von Anfang an stärker herausgestellt werden. Dabei sollte auch hier zu Beginn des Mentorings geklärt werden, wie die Zusammenarbeit zwischen Mentee und Mentorin in Bezug auf die Publikation gestaltet wird, denn von der Beratung als kritische Leserin bis zur Mitautorinnenschaft sind unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit denkbar.

Mitwirkung im ARL-Netzwerk: Die Mentees wünschen sich eine intensivere Einführung in die ARL-Gremien, z. B. durch Einladungen als Gäste, sowie mehr Informationen über Mitwirkungsmöglichkeiten im Netzwerk der ARL nach dem Mentoring-Jahr. Auch die Bildung eines Alumni-Netzwerks mit jährlichen Anslusstreffen wird vorgeschlagen.

Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Da einige der Mentees bereits Kinder haben oder planen, berufliche Karriere und Mutterschaft miteinander zu verbinden, stehen sie vor den üblichen Herausforderungen junger Frauen in einer wenig familienfreundlichen Arbeitswelt. Deshalb wird von einigen Mentees ausdrücklich der Wunsch geäußert, mit den

Mentorinnen und den anderen Mentees die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesondert zu thematisieren.

Die Anregungen aus der Auswertung der Befragung werden von Seiten der Organisatoren bei der künftigen Ausgestaltung des Mentoring-Programms berücksichtigt. Erste Schritte konnten bereits umgesetzt werden.

Dem Wunsch nach Zielvereinbarungen folgend wurde ein auf die strategischen Ziele des Mentoring-Programms ausgerichtete Textvorlage entwickelt. Diese Vorlage wird den Tandems zu Beginn des Mentoring-Jahres zur Verfügung gestellt. Die Tandems entscheiden darüber, ob die Zielvereinbarungen vertraulich sind oder an die übrigen Mitglieder des Mentoring-Programms und/oder die Geschäftsstelle weitergegeben werden dürfen. In den Zielvereinbarungen werden zunächst die jeweiligen Kontaktmöglichkeiten ausgetauscht. Darüber hinaus werden Informationen über die Ziele der Mentee, die vorgesehene Projektarbeit sowie fachliche und persönliche Erwartungen der Mentee an das Mentoring-Programm und die Mentorin besprochen und schriftlich festgehalten. Vereinbarungen über die Zusammenarbeit zwischen Mentorin und Mentee sollen dabei helfen, den Arbeitsprozess von Beginn an zu strukturieren. Die Mentee kann darüber hinaus weitere Ziele formulieren, die sie im Laufe des Mentoring-Jahres erreichen möchte. Eine Abstimmung kann auch über die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z. B. Literatur oder Datenbanken) erfolgen.

Die Projektarbeit, die von der Mentee erwartet wird, sowie die Tatsache, dass diese publiziert werden soll, werden von Beginn an klarer herausgestellt. Ein Informationsaustausch über Literaturdatenbanken sowie eine Besprechung möglicher Zeitschriften, die für die Einreichung der Publikation in Frage kommen, soll die Umsetzung dieser Aufgabe erleichtern.

Zur Heranführung an das Netzwerk der ARL sind alle Interessierten eingeladen, den ARL-Newsletter zu abonnieren und die „ARL-Nachrichten“ über die Geschäftsstelle der ARL zu bestellen. Der Besuch von Veranstaltungen des „Jungen Forum“, oder besser die Mitwirkung beim „Jungen Forum“, sind weitere Angebote, Fachkolleginnen und Fachkollegen sowie relevante Themen kennenzulernen. Zu einer Landesarbeitsgemeinschaft kann eingeladen werden, wenn der Geschäftsstelle der ARL ein Interesse an der Mitwirkung als Gast mitgeteilt wird. Der „call for membership“ für die Arbeitskreise der ARL stellt eine wesentliche Neuerung dar, die auch den Mitgliedern des Mentoring-Programms die Möglichkeit eröffnet, sich in einem ARL-Arbeitskreis zu engagieren. Das Gleiche gilt für den „call for papers“ für ARL-Veranstaltungen. Mit Blick auf den Wunsch der Mentees, auch nach Abschluss des Mentoring-Jahres der ARL verbunden zu bleiben, wird künftig auf der Website der ARL eine interaktive Plattform eingerichtet, zu dem die Mitglieder aller Mentoring-Jahrgänge Zutritt haben.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die formulierten Ziele des Mentoring-Programms mit der bisherigen Programmkonzeption überwiegend erreicht wurden. Die Mentees werden in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung unterstützt, was sich unter anderem in den dokumentierten Publikationen, die im Rahmen des Mentoring-Programms entstanden sind, ablesen lässt. Auch können qualifizierte Nachwuchskräfte für die Gremien der ARL gewonnen werden. Somit trägt das Mentoring-Programm von ARL und FRU zu einer strategischen Nachwuchsförderung von Frauen bei.

Kritisch zu reflektieren ist die geringe Zahl von fünf Mentees, die jährlich gefördert wird. Der Anteil weiblicher ARL-Mitglieder kann mit dieser Zahl nicht substanziell und nur sehr langfristig erhöht werden. Da sich überdies viele der Mentees altersbedingt noch am Beginn ihrer Karriere und gleichzeitig in der Familiengründungsphase befinden, kann – jedenfalls zurzeit – nur ein Teil der Mentees in ARL-Gremien aktiv werden, obwohl bei vielen der Wunsch geäußert wird, dies zu tun. Hier bietet sich zum einen an, den Kontakt zu den bisherigen Mentees von Seiten der ARL und des FRU zu halten – wie oben dargestellt –, um die Frauen möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt zur Mitwirkung zu gewinnen. Zum anderen empfiehlt sich, die Zahl der jährlich in das Programm aufgenommenen Mentees zu erhöhen. Damit kann zumindest ein Beitrag zur Gleichstellung in der ARL geleistet werden, wenngleich das Mentoring durch weitere Maßnahmen zu flankieren ist, auf die jedoch an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann.

Die Auswertung der ersten Jahrgänge des Mentoring-Programms deutet an, dass derartige Angebote auch für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen bzw. institutionalisierte Wissenschaftsnetzwerke einen wichtigen Beitrag zur strategischen Nachwuchsförderung und als flankierende Personalstrategie leisten können, um junge Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen zu unterstützen. Allerdings sollte die Reichweite von Mentoring-Programmen nicht überschätzt werden. Wie die zahlreichen strukturellen Barrieren zeigen, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren, können sie nur ein Element einer umfassenderen Förderstrategie sein.

In Bezug auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse der Auswertung des Mentoring-Programms auf andere Programme sind einfache Verallgemeinerungen sicherlich nicht zulässig, da für ein Mentoring-Programm die spezifischen Strukturen der jeweiligen Einrichtung zu berücksichtigen sind. Nichtsdestotrotz weisen die Ergebnisse der Auswertung des ARL/FRU-Mentoring-Programms auf eine Reihe wichtiger

Anforderungen und Erfahrungen sowohl der Mentees als auch der Mentorinnen hin, die für die Konzeption vergleichbarer Programme hilfreich sein können.

Danksagung Allen Mentorinnen sei an dieser Stelle ausdrücklicher Dank für ihre Mitwirkung in dem Mentoring-Programm ausgesprochen. Darüber hinaus sei den Mentorinnen und Mentees für ihre Beteiligung an der Befragung gedankt, ohne die diese Zwischenevaluierung des Mentoring-Programms nicht möglich geworden wäre.

Literatur

- Dalhoff, J. (2006): Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen – Konzepte, Erfahrungen, Empfehlungen. In: CEWS – Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (Hrsg.): Peer Mentoring in außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Bonn, 8–14. = cews.publik, Nr. 8.
- Einig, K.; Jonas, A.; Zaspel, B. (2009): Eignung von CORINE-Geodaten und Daten der Flächenerhebung zur Analyse der Siedlungs- und Verkehrsflächenentwicklung in Deutschland. In: *Wirtschaft und Statistik* 4, 355–364.
- Fina, S.; Planinsek, S.; Zakrzewski, P. (2009): Suburban Crisis? Demand for Single Family Homes in the Face of Demographic Change. In: *Europa Regional* 17, 1, 2–14.
- Hansen, K. (2006): Mentoring-Programme nachhaltig erfolgreich implementieren. In: Franzke, A.; Gotzmann, H. (Hrsg.): *Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen – Strukturelle Ansätze der Implementierung*. Hamburg, 31–49. = *Focus Gender*, Band 7.
- Havenith, E.; Martin, I.; Petersen, U. (2003): Mentoring-Programme erfolgreich implementieren. Ein Handbuch für die außeruniversitäre Forschung. Bonn. = cews.publik, Nr. 4.
- Kaiser-Belz, M. (2008): Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder. Wiesbaden.
- Külzer, S. (2009): Formelle und informelle Instrumente: Inwieweit können sie sich sinnvoll ergänzen? Dargestellt am Beispiel Planfeststellungsverfahren und Regionales Dialogforum Ausbau Flughafen Frankfurt Main. In: *Raumforschung und Raumordnung* 67, 4, 318–329.
- Peters, S. (2006): Mentoring als neue Rekrutierungsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen in der Wissensgesellschaft. In: Franzke, A.; Gotzmann, H. (Hrsg.): *Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen – Strukturelle Ansätze der Implementierung*. Hamburg, 111–126. = *Focus Gender*, Band 7.
- Regener, M. (2010): Umweltbelange in der Öffentlichkeitsbeteiligung – eine Bestandsaufnahme. Erkenntnisse einer Untersuchung der Umweltprüfung von Bebauungsplänen. In: *Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie* 34, 3, 97–102.
- Reuter, R. (2008): Öffentlich-Private Partnerschaften: Eine alternative Finanzierung für die Stadterneuerung? In *Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie* 32, 4, 132–140.
- Westphal, C. (2009): Dichte als Planungsgröße im Stadtbau? Angemessene Dichten zur Gewährleistung der stadttechnischen Daseinsvorsorge in schrumpfenden Städten. In: *Raumforschung und Raumordnung* 67, 1, 7–20.