

# LEUPHANA MENTORING ZUR WIRKSAMKEIT DER MENTORINGPROGRAMME PROSCIENCE & PROVIAE



→ GLEICHSTELLUNGSBÜRO



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

# INHALT

LEUPHANA MENTORING – WIRKSAMKEIT UND INSTITUTIONELLER NUTZEN	1
PROSCIENCE & PROVIAE – ZWEI PROGRAMME FÜR CHANCENGLEICHHEIT IN DER WISSENSCHAFT	10
ZAHLEN UND FAKTEN – DAS BEWIRKT MENTORING AN DER LEUPHANA	13
<b>Instrumentarien, Wirkungsweise und Erfolge 2021 bis 2023</b>	<b>13</b>
<b>Mentoringevaluationen 2021 bis 2023</b>	<b>16</b>
<b>Einblicke, Anpassungen und Verbleib 2012 bis 2022</b>	<b>21</b>
RESUMEE UND AUSBLICK	26
LITERATURVERZEICHNIS	28
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	30
ANHANG	31

# LEUPHANA MENTORING – WIRKSAMKEIT UND INSTITUTIONELLER NUTZEN

*„Heute melde ich mich mit einer erfreulichen Nachricht: Ich [wurde] zur Professorin [...] ernannt. [...]. Ich bedanke mich noch einmal ganz herzlich bei Dir und Euch für die Möglichkeit der Teilnahme beim Mentoringprogramm, das [...] wesentlich zu diesem Erfolg beigetragen hat. Und auch dazu, dass ich jetzt sehr sicher in die neue Aufgabe mit einer sehr gut verhandelten Ausstattung starten kann.“*

*ProScience Mentee (2023)<sup>1</sup>*

Das Zitat einer Leuphana ProScience Mentee unterstreicht die Wirksamkeit des Programms, das Wissenschaftlerinnen auf dem Weg in die Professur gezielt begleitet und fördert. Rückmeldungen wie diese sind häufig, Abbildung 1 vermag es, dies ausschnitthaft darzulegen. Sie bestätigen, dass Mentoring und Coaching von Wissenschaftlerinnen als ein Instrument auf dem Weg zur Chancengleichheit wirkt.

„Dass ich auf dieser Stelle [Professur für Nachhaltigkeit und Gesellschaftsgestaltung] gelandet bin, hat nicht zuletzt auch mit dem Mentoringprogramm der Leuphana Universität vom Gleichstellungsbüro zu tun.“

„Besonders profitiert habe ich vom Einzelcoaching, das mich fachlich und mental äußerst professionell auf Berufungsverfahren und das Agieren im Wissenschaftssystem vorbereitet hat. Mein Highlight war der Austausch mit meiner Mentorin, durch den ich erst ein tieferes Verständnis für universitäre Strukturen gewinnen konnte und das, was auf informeller Ebene stattfindet.“

„Vom Tandem habe ich total profitiert, meine Partnerin ist auch mittlerweile eine gute Kollegin. Sie war es auch, die mir die Vertretungsprofessur beschafft hat, mich vorgeschlagen hat. Aufgrund dieser Position hatte ich meinen ersten Fuß in Hamburg, und wir haben immer noch Kontakt, forschen zusammen auch nach Auslaufen des Programms. Das ist eine nachhaltige Verbindung.“

„Es war ermutigend, mein Potential wurde gesehen! Kritische Perspektiven wurden eingebracht, auch systemkritische. Mir wurde der inhaltliche Einblick gegeben, den ich gebraucht habe.“

„Besonders positiv war das Gefühl, dass man nicht alleine ist, dass man eine Kohorte ist in einem geschützten Raum, weil es auch nicht immer einfach ist, wenn man Kinder hat.“

Mentoringprogramme ProScience & ProViea | Gleichstellungsbüro

LEUPHANA  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Abbildung 1: Zitate von Mentees aus den Jahrgängen 2018 – 2023 zur Wirksamkeit von Mentoring

<sup>1</sup> Rückmeldung einer ProScience Mentee (E-Mail-Kommunikation 2023).

Chancengleichheit in der Wissenschaft, die Gleichberechtigung der Geschlechter, ist im Hochschulgesetz verankert (§ 3, Absatz 3 NHG). Es ist Aufgabe von Hochschulen, Hochschulleitungen sowie allen Mitgliedern dieser Institutionen, dieses Gesetz umzusetzen und die gesellschaftliche Transformation zu gestalten.

Wenngleich Veränderungen in der Gleichstellung zu vermerken sind, erweist sie sich bekanntermaßen als ein schleichender Prozess: Der Global Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums beziffert die Zeitspanne, die es bis zur Gleichstellung weltweit bedarf, auf 131 Jahre; betrachtet man nur Europa auf weitere 67 Jahre bei derzeitigem Fortschrittsniveau.<sup>2</sup> Der UN-Generalsekretär António Guterres geht global sogar von einem Zeitraum von weiteren 300 Jahren aus.<sup>3</sup> Um diesen Prozess auch in der Wissenschaft zu beschleunigen, widmete sich der internationale Tag der Frau 2023 dem Schwerpunkt der Überwindung von Geschlechterdisparitäten in den Bereichen Wissenschaft, Technologie und Innovation. In diesem Zuge bilanzierte Guterres:

*„Entscheidungsverantwortliche in verschiedensten Bereichen müssen für vermehrte Teilhabe und Führungsverantwortung von Frauen in Wissenschaft und Technologie sorgen [...] Die Geschlechtergleichstellung wird nicht von allein kommen, sie muss priorisiert und aktiv verfolgt werden.“*  
António Guterres (2023)<sup>4</sup>

Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) diskutiert dies mit besonderem Fokus auf den starken Kompetenzverlust, den die anhaltende Disparität mit sich bringt:

*„Auch wenn sich in den letzten Jahren der Anteil von Wissenschaftlerinnen in den Führungspositionen der Hochschulen [...] kontinuierlich erhöht hat, sind die Fortschritte [...] sehr langsam. Die Unterrepräsentanz von Frauen an der Spitze der Wissenschaft ist nicht nur eine Frage der Chancengerechtigkeit, sondern auch des Kompetenzverlustes für die Forschung.“*  
GWK (2021)<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> <https://sheconomy.media/gender-gap-report-2023-131-jahre-bis-zur-vollstaendigen-paritaet/> [13.02.2024].

<sup>3</sup> Siehe hierzu: <https://unis.unvienna.org/unis/de/topics/opeds/2023/iwd-sg.html> [13.02.2024].

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2021), S. 11.

Wird der Inklusionsprozess folglich nicht aktiv beschleunigt, erleben mindestens zwei weitere Generationen an sehr gut ausgebildeten Wissenschaftlerinnen in Europa geschlechtsbedingte Diskriminierungen. Das Potenzial dieser hochqualifizierten Frauen geht der Wissenschaft an der Leuphana und weltweit verloren. Theresia Bauer, ehemalige Wissenschaftsministerin Baden-Württembergs, resümiert:

*„Wir brauchen den Scharfsinn, die Kreativität und die Tatkraft aller klugen Köpfe im Land. Deshalb können wir es uns nicht leisten, dass der Frauenanteil mit jedem Schritt auf der wissenschaftlichen Karriereleiter abnimmt [...].“*

*Theresia Bauer (2020)<sup>6</sup>*

Die Zahlen zu den Frauenanteilen in der Wissenschaft sprechen eindeutig für den Bedarf an kurzfristigem, zielführendem Handeln: Nach wie vor nehmen Frauenanteile nach dem Masterabschluss entlang der universitären Hierarchieebenen rapide ab. Der Anteil an Masterabsolventinnen beläuft sich an der Leuphana gemäß Abbildung 2 auf 74 %. Demgegenüber variiert der Gender Gap unter den hauptberuflichen Professor\*innen stark. An der Leuphana beläuft sich der Frauenanteil im Jahr 2022 in dieser Gruppe auf rund 31 % (W2/W3).<sup>7</sup> Damit liegt letzterer Wert leicht höher als an Universitäten in Deutschland insgesamt mit 28 %.<sup>8</sup> Noch deutlicher erweist sich die Asymmetrie auf der höchsten professoralen Karrierestufe, den W3-Professuren: Frauen nehmen im Jahr 2022 an der Leuphana lediglich 15 % dieser Positionen ein. Hervorzuheben ist der stark positive Trend ein Jahr später: der Anteil von Frauen in der W3-Besoldung stieg mit den Berufungen 04/2023 auf 24 %, eine Erhöhung um neun Prozentpunkte innerhalb eines Jahres. Demgegenüber steht an der Leuphana nach wie vor ein Frauenanteil unter den Promovendinnen von 58,9 %.<sup>9</sup> Deutschlandweit zeigt sich letzterer Wert mit 45,9 % als geringer.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Siehe dazu <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/perspektiven-von-frauen-in-wissenschaft-und-forschung-foerdern> [13.02.2024].

<sup>7</sup> Siehe dazu <https://www.leuphana.de/einrichtungen/gleichstellung/angebote-und-informationen/zahlen-und-daten.html> [13.02.2024].

<sup>8</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197898/umfrage/frauenanteil-in-der-professoren-schaft-nach-bundeslaendern/> [13.02.2024] sowie <https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/infopool/daten-und-fakten/frauen-in-der-wissenschaft/frauenanteil-in-professuren-zeitreihe/> [13.02.2024].

<sup>9</sup> Siehe dazu Leuphana Universität Lüneburg (2023), S. 3.

<sup>10</sup> Siehe dazu <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html> [13.02.2024].

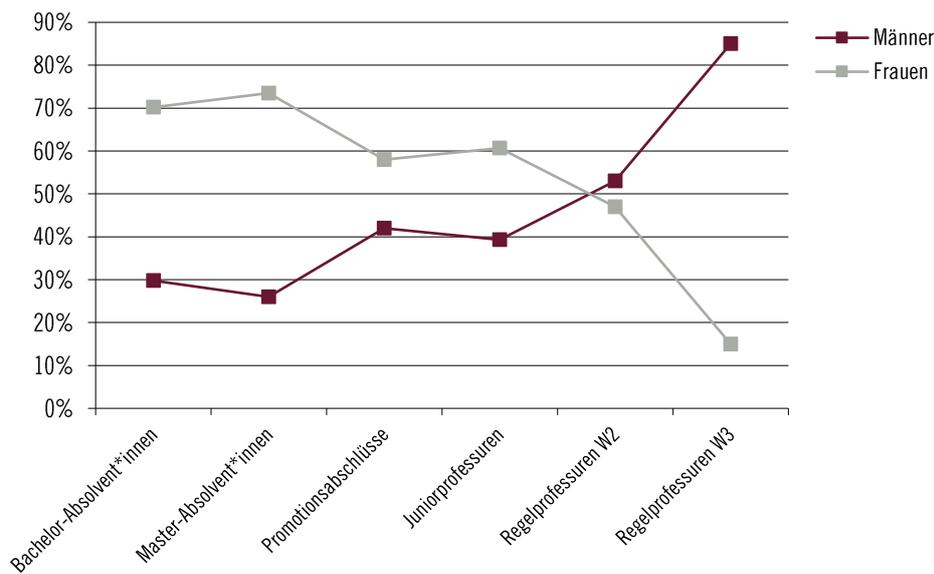


Abbildung 2: Frauenanteile an der Leuphana Universität Lüneburg auf verschiedenen Karrierestufen 2022<sup>11</sup>

Universitäten als Bildungsinstitutionen mit Vorbildfunktion sind in der gesellschaftlichen Verantwortung, die Transformation zur Geschlechtergerechtigkeit aktiv mitzugestalten. Gleichstellung an den Universitäten muss mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln vorangetrieben und kurzfristig umgesetzt werden, dazu zählt als ein maßgeblicher Bereich die Gleichstellung von Frauen in universitären Führungs- und Spitzenpositionen.

Laut der Fortschreibung des Entwicklungsplanes 2016–2025 der Leuphana soll dem Verlust von Frauen aus dem Wissenschaftssystem nach der Promotionsphase an dieser Universität gezielt entgegengewirkt werden.<sup>12</sup> Im Gleichstellungskonzept 2030 legt die Leuphana Universität eine Zielquote von 40 % Professorinnen bis 2030 fest. Einen kontinuierlichen Anstieg vorausgesetzt, könnte damit bereits in wenigen Jahrzehnten von einer Parität auf W3-Professuren ausgegangen werden. Die Zielquote bis 2030 liegt derzeit bei 34 % Professorinnen in letzterer Gruppe. Um diese ambitionierten Zielmarken zu erreichen, gilt Mentoring als das adäquate Instrument, das sowohl auf individueller wie auch auf struktureller Ebene wirkt:

<sup>11</sup> <https://www.leuphana.de/einrichtungen/gleichstellung/angebote-und-informationen/zahlen-und-daten.html> [13.02.2024].

<sup>12</sup> Vgl. Leuphana Universität Lüneburg (2016), S. 90–92.

*„Mentoring kann strukturelle Benachteiligungen gegenüber Studentinnen und Wissenschaftlerinnen ausgleichen, aber es hat auch das Potenzial, Mentorinnen und Mentoren zu sensibilisieren und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu aktivieren, um langfristige Kulturveränderungen zu bewirken.“  
Steinweg/Mayer (2021)<sup>13</sup>*

Die Mentoringprogramme ProScience und ProViae der Leuphana zielen in diesem Sinne darauf, Geschlechterdisparitäten entgegenzuwirken. Beide Programme setzen spezifische Maßnahmen ein, um „Potenziale von Frauen nachhaltig in das Wissenschaftssystem einzubinden“<sup>14</sup> und Frauen in der Gestaltung ihrer Wissenschaftskarriere zu bestärken. Mentoring bildet damit auch als zielgerichtetes Instrument der akademischen Personalentwicklung einen zentralen Baustein im Prozess, Frauenanteile auf universitären Spitzenpositionen zu erhöhen. Aufgrund der auslaufenden Drittmittelfinanzierung über das Professorinnenprogramm im Juni 2024 enden die Mentoringprogramme ProScience und ProViae zu diesem Zeitpunkt.<sup>15</sup> Eine Wiederaufnahme der Angebote über das Professorinnenprogramm im Herbst 2024 ist geplant, jedoch gegenwärtig nicht gesichert.

- Mentoring ist ein wertvoller Faktor bei der Einwerbung von Fördermitteln in der Forschung. In nahezu allen reputationsstarken Förderprogrammen wissenschaftlicher Exzellenz wird die Darstellung der Gleichstellungsarbeit der Hochschule gefordert. Mentoringprogramme sind in der Regel die Projekte, die seitens der Hochschulen genannt werden. Zudem ist Mentoring in den Förderinstitutionen ein anerkanntes Instrument. Dies gilt u. a. für die DFG, für Bund-Länder-Programme, wie das Bundesprogramm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm) sowie für die EU-Rahmenprogramme, u. a. Horizon Europe.
- Die über Jahre hinweg entwickelte Qualität der Programme, gekoppelt an die Erfahrung und Kompetenz des Gleichstellungsbüros, geht mit dem Finanzie-

---

<sup>13</sup> Steinweg/ Meyer (2021).

<sup>14</sup> Siehe dazu Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bekanntmachung – Richtlinie zur Umsetzung des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen – Professorinnenprogramm III. Bundesanzeiger vom 21.02.2018, <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1600.html> [13.02.2024].

<sup>15</sup> Seit nunmehr 22 Jahren finanzieren sich die Mentoringprogramme über Drittmittel – in den ersten Jahren über eine Programmförderung des Landes Niedersachsen sowie über Studienbeiträge, seit dem Jahr 2010 aus Mitteln des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder.

rungsende verloren. Die Förderzeiträume von je fünf Jahren des Professorinnenprogramms konnten in den vergangenen Jahren eine gewisse personelle Kontinuität sicherstellen, die zum Qualitätserhalt notwendig sind.

- Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierung auf dem Weg in die Professur benötigen weiterhin eine wertvolle Unterstützung, die es vermag Exklusionsmuster durch männliche Kooptationen zu durchbrechen.

Mentoring ist ein ausgewiesenes Instrument zur Transformation der Geschlechterverhältnisse, das längst fester Bestandteil der Frauenförderprogramme hochrangiger Universitäten wie Stanford und Oxford ist.<sup>16</sup> Denn: Mentoringprogramme senden ein deutliches Signal nach außen, dass Wissenschaftlerinnen erwünscht sind und gezielt darin unterstützt werden, ihre Karrierechancen auszuschöpfen. Damit kann auch auf die starke Außenwirkung solcher Programme rekurriert werden:

*„Für eine Hochschule ist Mentoring – im Wettbewerb um die besten Nachwuchswissenschaftler\_innen – ein klares Signal, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu präsentieren und zu zeigen, den Nachwuchs aktiv zu fördern und an sich binden zu wollen.“*  
Höppel (2016)<sup>17</sup>

Auf die positiven Effekte von Mentoringprogrammen verweisen nicht nur vielzählige Praxisbeispiele, sondern auch zahlreiche Studien, in denen Mentoring als adäquates Mittel der akademischen Personalentwicklung hervorgehoben wird. Mentoringprogramme verbessern die Karrierechancen von Frauen in Organisationen signifikant, bestätigen Untersuchungen aus europäischen Ländern und den USA.<sup>18</sup>

Formelles Mentoring gilt demnach als ein individuelles Instrument der geschlechtergerechten Personalentwicklung und besitzt zentrale Relevanz und Bedeutung für die gesamte strategische Personalentwicklung einer Hochschule.<sup>19</sup>

Die Wirksamkeit von Mentoring lässt sich u. a. an folgenden Beispielen nachzeichnen:

- Mentoring trägt dazu bei, „dass Studienabsolventinnen und High Potentials ihre Karriereoptionen besser ausschöpfen und bestärkt werden,

---

<sup>16</sup> Siehe dazu bspw. <https://vpge.stanford.edu/academic-guidance/advising-mentoring/mentoring-resources>, <https://www.dpag.ox.ac.uk/work-with-us/supporting-our-staff/coaching-mentoring-and-professional-development> [13.02.2024].

<sup>17</sup> Höppel (2016), S. 228.

<sup>18</sup> Vgl. Walter-Kühfuss (2010), S. 132.

<sup>19</sup> Vgl. Medved (2014), S. 164–165.

eine akademische Führungsposition einzunehmen. Dazu ist es erforderlich, dass sie die Spielregeln der Scientific Community kennen. Mentoring schärft ihren Blick für die akademischen Realitäten und lässt sie anhand eines ‚Faktenchecks‘ ihre Chancen und ihre Profile klarer erkennen.“<sup>20</sup>

- Rund 80 % der befragten High Potentials sehen Mentoring als ein wirksames Instrument zur Nachwuchs- und Frauenförderung und betrachten es auch in ihrer Organisation als sinnvoll.<sup>21</sup>
- Allen et al. untersuchten bereits 2004 die Wirkung von Mentoring auf die Teilnehmenden, wobei sich der objektiv sichtbare Entwicklungserfolg, wie auch der subjektiv wahrgenommene Erfolg in Gruppen mit Mentoring als größer herausstellte als in den Vergleichsgruppen ohne Mentoring.<sup>22</sup>
- Frauen verfügen aufgrund struktureller Exklusionen häufig nicht über informelle Netzwerke und Kontakte (wie die berühmten Old Boy Networks), die Männern Unterstützung in der Karriereplanung und ihrem beruflichen Weiterkommen bieten.<sup>23</sup> Diese Lücke schließen Mentoringprogramme für Frauen (siehe dazu auch van den Brink/Stobbe 2014).<sup>24</sup>

Mentoring in der Wissenschaft gewinnt seit Jahren international an Bedeutung, nicht zuletzt wird dies deutlich an diversen Institutionalisierungen wie dem Netzwerk „Eument-Net – European Network of Mentoringprogrammes for the Advancement of Equal Opportunities and Cultural and Institutional Change in Academia and Research“ sowie dem „Bundesverband Mentoring in Deutschland“. Eument wurde 2007 durch das FP6-Programm gefördert, gegründet und agiert seit 2008 als offizielle Organisation.<sup>25</sup> Das Forum Mentoring bildet als „Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft“ die politische Interessenvertretung von mehr als 100 Mitgliedern in Form von Universitäten.

---

<sup>20</sup> Höppel (2016), S. 234.

<sup>21</sup> Vgl. ebd., S. 216.

<sup>22</sup> Vgl. Allen et al. (2004), S. 127–136.

<sup>23</sup> Vgl. Walter-Kühfuss (2010), S. 132.

<sup>24</sup> Vgl. van den Brink/ Stobbe (2014), S. 163–174.

<sup>25</sup> Siehe dazu <https://www.eument-net.eu/eument-net/> [13.02.2024].

*„Mentoring-Programme werden von den großen Wissenschaftsorganisationen empfohlen, von der Politik gefördert und in anderen europäischen Staaten als bedeutender Teil der deutschen Wissenschaftskultur angesehen. Ihre Wirkung bestätigen sowohl die vielen Absolvent\*innen selbst als auch zahlreiche Studien und Fachpublikationen. Es ist insbesondere die Strukturiertheit der heute in Deutschland aufgelegten Programme mit klar gegliederten Bausteinen, die international auf große Beachtung und Nachfrage stößt.“*

*Forum Mentoring - Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft (2021)<sup>26</sup>*

Damit Mentoringprogramme fortwährend den Bedürfnissen von Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase sowie den Anforderungen des Universitätssystems entsprechen und ihr Erfolg garantiert bleibt, bedürfen sie einer regelmäßigen Reflexion und Evaluation.<sup>27</sup> Der vorliegende Bericht dient daher einer Reflexion des Mentorings an der Leuphana mit dem Fokus auf die vergangenen zehn Jahre sowie eines Abgleichs des Status Quo. Es fließen die 2018 durchgeführte Evaluation des Mentoringprogramms ProScience von 2012 bis 2017 durch André Morgenstern-Einenkel, „Evaluation des Programms ProScience. Mentoring in die Professur der Leuphana Universität Lüneburg“ sowie programminterne Evaluationen und Feedbacks von Mentees aus den Jahren 2017 bis 2023 ein.

Der Bericht nimmt das über 20-jährige Bestehen von Mentoringprogrammen für Frauen an der Leuphana<sup>28</sup> sowie die bevorstehende Beendigung ebendieser Programme im Juni 2024 zum Anlass, über deren Wirksamkeit zu resümieren und eine Fortsetzung sowie feste Verankerung der Programme an der Leuphana anzustoßen. Als gleichstellungsorientierte sowie zukunftsgerichtete Hochschule bedarf es an der Leuphana eines universitätsinternen Modells zur dauerhaften Förderung von Wis-

---

<sup>26</sup> <https://forum-mentoring.de/> [13.02.2024].

<sup>27</sup> Siehe dazu auch <https://forum-mentoring.de/mentoring/qualitaetsstandards/> [13.02.2024].

<sup>28</sup> Im November 2022 wurde anlässlich des 20-jährigen Bestehens des Mentoringprogramms eine Jubiläumsveranstaltung durchgeführt. In ihrer Keynote zu „Gender Equality in Higher Education: Mentoring Early Career Scientists as Instrument for Transformational Change“ stellte Prof. Dr. Marieke van den Brink ihre Forschung zur Relevanz von Mentoring vor. Grußworte von Dr. Katrin van Riesen (Gleichstellungsbeauftragte), Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun (Präsident) und Prof. Dr. Boukje Cnossen (ehemalige ProScience Teilnehmerin) unterstrichen die Bedeutung des Mentorings für Karrierewege von Wissenschaftlerinnen und machten die Unterstützungsangebote für die Hochschulöffentlichkeit und darüber hinaus sichtbar. Siehe dazu <https://www.leuphana.de/einrichtungen/gleichstellung/programme-fuer-nachwuchswissenschaftlerinnen/20-jahre-mentoring.html> [13.02.2024].

senschaftlerinnen in der Qualifizierung, um Qualität und Kontinuität sowie das Erreichen der Quoten sicherzustellen. Die Sicherung von entsprechenden Programmen zur Förderung von Wissenschaftlerinnen ist notwendig und würde einer stabilen Fortführung des Paritätsprozesses ohne Wissens- und Erfahrungsverluste dienen. Ein wirksames Mentoring dient dazu, die Leuphana chancengerecht zu gestalten, einen attraktiven Arbeitsort für Wissenschaftlerinnen zu bieten und als Universität im Wettbewerb um Drittmittel sowie Reputation leistungsstark zu sein.

# PROSCIENCE & PROVIAE – ZWEI PROGRAMME FÜR CHANCENGLEICHHEIT IN DER WISSENSCHAFT

Mentoring für Frauen als Projekt des Gleichstellungsbüros der Leuphana unterstützt hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase seit 2001 auf dem Weg in die Professur oder in Führungspositionen außerhalb der Universität. Aktuell werden fortgeschrittene Promovendinnen, Postdoktorandinnen, Habilitandinnen und Juniorprofessorinnen in zwei Mentoringprogrammen – ProScience und ProViae – bei Orientierungs- und Entscheidungsprozessen, in ihrer Kompetenzentwicklung sowie in der Planung ihrer individuellen Karrierewege professionell begleitet und gefördert. Die Programmlaufzeit beträgt generell je 18 Monate.

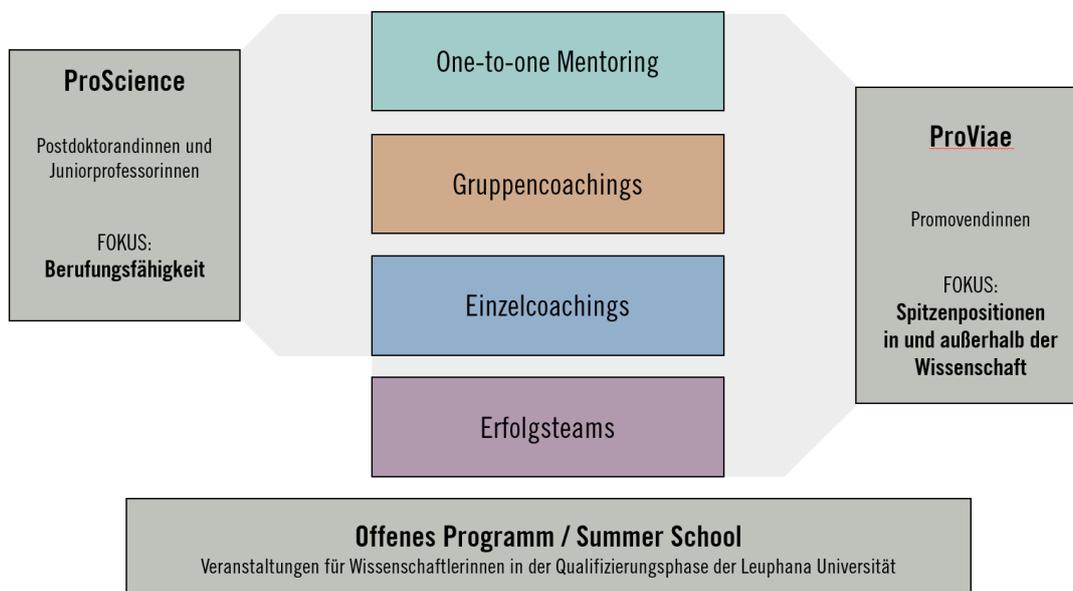


Abbildung 3: Schema der Förderprogramme für Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase<sup>29</sup>

<sup>29</sup> <https://www.leuphana.de/einrichtungen/gleichstellung/programme-fuer-nachwuchswissenschaftlerinnen/mentoringprogramme.html> [13.02.2024].

Das Programm ProScience richtet sich an Postdoktorandinnen, Habilitandinnen und Juniorprofessorinnen, die eine Universitätskarriere verfolgen und eine Professur anstreben. Im Programm steht daher die Auseinandersetzung mit dem Thema Berufung und Berufungsfähigkeit im Vordergrund.

Das Mentoringprogramm ProViae richtet sich an Promovendinnen, die sich vor dem Hintergrund ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung und ihren Erfahrungen hinsichtlich möglicher Wege sowie Positionen orientieren wollen und Karrieren in oder außerhalb der Wissenschaft anstreben. Das Ziel des Programms ist es, die teilnehmenden Wissenschaftlerinnen bei ihrer Karriereplanung zu unterstützen und auf Spitzenpositionen vorzubereiten. Das Programm wird seit 2023 auf Englisch angeboten und ermöglicht damit auch internationalen Wissenschaftlerinnen die Teilnahme.

Die Programme bestehen aus drei zentralen Bausteinen: zwei Gruppencoachingphasen, One-to-One Mentoring sowie Einzelcoachings. In ProViae wird als vierter Baustein Peer-Mentoring in Form von Erfolgsteams umgesetzt.

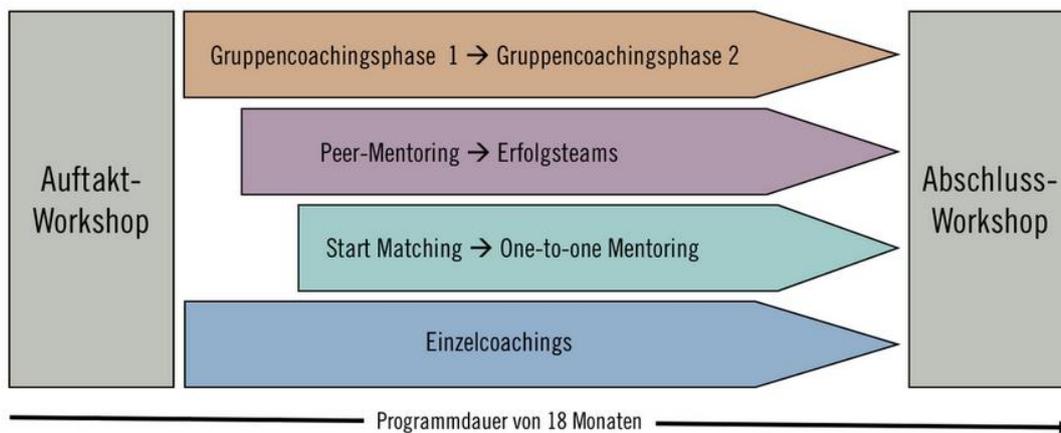


Abbildung 4: Programmablauf ProScience und ProViae Mentoring<sup>30</sup>

In einem für alle Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase angebotenen sogenannten Offenen Programm finden darüber hinaus bedarfsorientiert Workshops (bspw. zu Verhandlungsführung, Networking, Publizieren in der Wissenschaft, Vereinbarkeit) sowie weitere Veranstaltungsformate wie Salongespräche, Vorträge und Fachtage statt. Hierbei stehen neben der Kompetenzentwicklung auch

<sup>30</sup> <https://www.leuphana.de/einrichtungen/gleichstellung/programme-fuer-nachwuchswissenschaftlerinnen/mentoringprogramme.html> [13.02.2024].

die Vernetzung und der Austausch über Disziplinen hinweg im Vordergrund. Die Veranstaltungen können einzeln gebucht werden.

In Kooperation mit der Graduate School bietet das Team Mentoring seit 2016 die Summer School „How many roads...?“ – Kompetenztage für Wissenschaftlerinnen an. Die spezifisch für Promovendinnen der Leuphana konzipierten Workshops und Salongespräche behandeln Themen rund um die Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen, beispielsweise zu Performance und Rhetorik, zu wissenschaftlichem Schreiben auf Englisch oder auch dem Einstieg in den (internationalen) Arbeitsmarkt. Mit englischsprachigen Workshops wird auch hier die Zielgruppe der internationalen Wissenschaftlerinnen explizit adressiert. Die Summer School gilt als Plattform für die Auseinandersetzung mit Geschlechterkodierungen im Wissenschaftssystem und die sich daraus ergebenden Bedingungen für Karrierewege von Frauen. Die Kompetenztage eröffnen den Teilnehmerinnen Räume, um Netzwerke aufzubauen und gemeinsam mit anderen Wissenschaftlerinnen berufliche oder forschungsbezogene Interessen sowie Synergien und Potenziale zu entdecken.

# ZAHLEN UND FAKTEN – DAS BEWIRKT MENTORING AN DER LEUPHANA

Um die Wirkung der Mentoringprogramme ProScience und ProViae an der Leuphana zu verdeutlichen, folgen exemplarische Einblicke sowie eine Zusammenfassung der programminternen Evaluationen des zuletzt abgeschlossenen Programmjahrgangs von 2021 bis 2023. Die Ausführungen verdeutlichen, wie mittels der spezifischen Kombination einzelner Instrumentarien eine zielgerichtete Förderung von Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase gelingt. Einen umfassenderen Überblick über die fortlaufenden Anpassungen im Verlauf der zehn Programmjahre von 2012 bis 2022 und die so erzielte Effektivität der Mentoringprogramme ermöglichen die 2018 durchgeführte externe Evaluation von Morgenstern-Einenkel sowie interne Evaluationsergebnisse von 2017 bis 2022. Nicht zuletzt erweisen sich die Karriereentwicklungen und der Verbleib der Mentoringteilnehmerinnen, die abschließend beleuchtet werden, als aufschlussreich.

## INSTRUMENTARIEN, WIRKUNGSWEISE UND ERFOLGE 2021 BIS 2023

Grundlage der Mentoringprogramme 2021 bis 2023 bildete ein breites Spektrum an Veranstaltungen, die in den jeweiligen Peer Groups umgesetzt wurden sowie eine intensive Individualförderung durch die Programmleitungen, Mentor\*innen und in Einzelcoachings.

Mit insgesamt 19 Teilnehmerinnen in ProScience und ProViae von 2021 bis 2023 wurden in eineinhalb Jahren Programmlaufzeit 20 Gruppencoachings umgesetzt, wie aus Abbildung 5 hervorgeht. Dabei wurde Wert auf kleine Gruppengrößen gelegt, die einen intensiven Peer-Austausch ermöglichten. Themen wie strategische Karriereplanung, Berufung, Rhetorik und Performance sowie Entscheidungsfindung standen im Vordergrund. Die Gruppencoachings wurden von Coaches mit spezifischer Expertise für die jeweiligen Qualifizierungsphasen der Wissenschaftlerinnen umgesetzt. Die engagierten Coaches verfügten meist selbst über einen professoralen Hintergrund, mindestens über einen Doktorgrad, sodass ein spezifischer Wissenshorizont zu den strukturellen Gegebenheiten des Wissenschaftsfelds vorlag.

**ProScience & ProViae  
2021 – 2023**

19 Teilnehmerinnen  
20 Gruppencoachings  
56 Einzelcoachings  
17 Mentoringtandems  
3 Erfolgsteams in ProViae

14 Stellenwechsel mit Karrierefortschritt, u. a.  
2 W2-Professuren  
1 Verwaltungsprofessur  
4 internationale Postdoc-Stellen

Abbildung 5: Facts ProScience und ProViae 2021 – 2023

Die folgende Übersicht zeigt beispielhaft Veranstaltungen, die im Rahmen der Mentoringprogramme ProScience (PS) und ProViae (PV), dem Offenen Programm (OP) sowie der Summer School zur Förderung von Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase in der Programmlaufzeit 2021 bis 2023 angeboten wurden. Eine vollständige Übersicht aller durchgeführten Veranstaltungen findet sich im Anhang.

**Beispiele Programmworkshops:**

Auftaktveranstaltung	Dr. Claudia Neusüß
Strategische Karriereplanung	Dr. Claudia Neusüß (PS), Dr. Antje Schultheis (PV)
Berufsfeldkonkretisierung & Erfolgsteams	Dr. Anja Thiem, Dr. Annemarie Burandt, Dr. Beate Friedrich (PV)
Einführung in das One-to-One Mentoring	Dr. Claudia Neusüß (PS)
Berufungsfähigkeit	Prof. Prof. h.c. Dr. Dr. h.c. Elisabeth Cheauré (PS), Dr. Dieta Kuchenbrandt (PV)
Erfolgreiche Drittmittelanträge	Michael Reif
Selbstpräsentation & Performance	Sabine Scheerer
Abschlussveranstaltung	Dr. Annemarie Burandt, Dr. Beate Friedrich, Dr. Katrin Hassler

## Beispiele der Workshops im Offenen Programm:

Konflikte verstehen und bearbeiten	Dr. Claudia Nounla
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Dr. Sarah Czerney, Dr. Lena Eckert
Entscheidungsfindung	Dr. Mareike Teigeler

Im Durchgang 2021 bis 2023 wurden des Weiteren 56 Einzelcoachings umgesetzt. Dabei ergaben sich die individuellen Förderbedarfe häufig aus den Ergebnissen der Gruppencoachings. Die Einzelcoachings wurden an den Ansprüchen und Bedürfnissen jeder einzelnen Programmteilnehmerin ausgerichtet. Teilnehmerinnen konnten mit diesem Angebot gezielt in strategischen Karriereschritten und -entscheidungen unterstützt sowie beraten werden. Die genauen Schwerpunktsetzungen dieser Individualförderung wurden in regelmäßigen konkretisierenden Gesprächen der Programmleitungen mit den Mentees festgelegt. Fokusse bildeten, wie unten ausgeführt, u. a. die Vorbereitung auf Berufungsverfahren, auf Verhandlungen sowie der Umgang mit Veränderungsprozessen.

Im Programm ProViae wurden 28 Coachings für acht Teilnehmerinnen zu den folgenden Themen umgesetzt:

- Umgang mit Veränderungsprozessen
- Strategische Karriereplanung
- Rhetorik
- Persönliche und fachliche Fähigkeiten im Hinblick auf Führung, Lehre und Selbstmanagement

Im Programm ProScience fanden 28 Einzelcoachings für sieben Teilnehmerinnen statt, wobei folgende Themen im Fokus standen:

- Strategische Karriereplanung
- Wissenschaftliches Schreiben
- Beratung zu Bewerbungsunterlagen
- Beratung zu Berufungsverfahren
- Beratung zu Berufungsverhandlungen
- Beratung bei Orientierungs- und Entscheidungsprozessen sowie Kompetenzentwicklungen

17 von 19 Teilnehmerinnen gingen zudem ein Mentoringtandem ein. In ProScience wurden für diesen Prozess vorwiegend Professorinnen gewählt, in ProViae Führungspersönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft sowie des öffentlichen und kulturellen Lebens. Die Mentor\*innen wurden individuell in einem strukturierten Prozess gewählt und angefragt. Kam es zu einem Match, wurde der Mentoringprozess von der Programmleitung professionell begleitet.

14 von 19 Teilnehmerinnen konnten während oder im direkten Anschluss an die Programmteilnahme auf neue Positionen wechseln, die einen Karrierefortschritt bedeuteten. Zwar lassen sich diese Erfolge nicht eindeutig zuschreiben, die Rückmeldungen und Feedbacks der Mentees zeugen jedoch von den positiven Effekten und den zentralen Impulsen, die die Teilnahme an ProScience sowie ProViae auf die individuellen Karrierewege ausübte. Details hierzu finden sich im Folgekapitel. Zwei Mentees erhielten während der Programmlaufzeit einen Ruf auf eine W2-Professur, wobei die Berufungs- sowie Verhandlungsprozesse sehr eng durch die Programmleitung begleitet wurden. Eine Mentee absolvierte ihre Zwischenevaluation der Juniorprofessur und eine weitere konnte auf eine Verwaltungsprofessur wechseln. Zudem wechselten sechs Promovendinnen auf Postdoc-Stellen, davon vier auf internationale.

## MENTORINGEVALUATIONEN 2021 BIS 2023

Zur kontinuierlichen Evaluation des Angebots und der Inhalte der Mentoringprogramme sowie zur Ermittlung der Bedarfe und Wünsche der Mentees fanden während der Programmlaufzeit fortlaufend Reflexionsgespräche der Programmleitungen mit den Teilnehmerinnen statt. Zur Auswertung insbesondere des Veranstaltungsprogramms und zur Beurteilung der Referent\*innen wurden Gruppencoachings evaluiert. In einer Abschlussveranstaltung fand eine gemeinsame Reflexion des Programms statt, zudem wurden Rückmeldungen in individuellen Abschlussgesprächen vertieft. Letztere boten Raum, um Vertrauliches zu besprechen. Auch auf Seiten der Mentor\*innen wurde das Angebot wahrgenommen, abschließende Gespräche mit den Programmverantwortlichen zu führen.

Die im Folgenden zusammengefassten, internen Evaluationen zeigen die Breite und Vielfalt der Programme. Sie verdeutlichen das Potenzial der Mentoringprogramme, Mentees individuell zu fördern und auf dem Weg in Professuren sowie Führungspositionen gezielt in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Abbildung 6 zeigt exemplarisch das Feedback von ProViae Mentees aus der Abschlussveranstaltung sowie aus den individuellen Abschlussgesprächen 2023.

”

Mein größter beruflicher/individueller Erfolg aus der Mentoringzeit

- Erkennen von Möglichkeiten
- Positive Rollenvorbilder gefunden
- Leiten einer Arbeitsgruppe in empowerndem Arbeitsumfeld
- Beibehalten von Balance zwischen Arbeit und Freizeit
- Klarheit über eigenen Weg in der Wissenschaft
- Langfristiges Mentoringverhältnis
- Neustrukturierung von wissenschaftlicher Arbeit
- Unterstützung in Erfolgsteams
- Mehr Ruhe einkehren lassen
- Mit Zukunftsängsten besser umgehen
- Motivationsschub, Dissertation abzuschließen

Highlights aus dem Mentoring

- Einblicke in Kultusministerkonferenz erhalten
- Zugehen auf Mentorinnen, Suche nach Tandem
- Informelle Treffen in der Gruppe (z.B. Mittagessen)
- Erkenntnisgewinn + Erkennen von Möglichkeiten
- Anstoß, „netter Zwang“ sich mit Dingen zu konfrontieren
- Vernetzung mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen
- Konkrete Zielsetzung, Ansporn „Pakete“ zu erledigen

Änderungsvorschläge für das Mentoringprogramm

- Verbindliche Zusammentreffen aller Mentees zwischendurch, z.B. häufiger Gruppencoachings für alle
- Mehr Präsenz und Kontakt
- In Zukunft Zweitagesworkshops anbieten
- Zielsetzung in kleinen Paketen mit regelmäßigen Rückmeldungen

Was nimmst du aus der Mentoringzeit konkret für dich mit?

- Neuer Arbeitsvertrag für ein Drittmittelprojekt
- Neuer Job als Data Scientist in der Pharmaindustrie
- Angebot für Postdoc-Position
- Neuer Job als Referentin im Kultusministerium
- Neuer Job im öffentlichen Dienst – Mentorin begleitete Stelleneinstieg

Was nimmst du aus deiner Mentoringzeit für die Zukunft mit?

- Selbstvertrauen
- Neues unterstützendes Netzwerk
- Neue Einblicke in Karriereoptionen
- Klarheit über zukünftige Wege/Ziele
- Mehr Ruhe in Berufsorientierung

Wie sinnvoll waren die Erfolgsteams für Dich?

- Skepsis hinsichtlich des Zeitaufwandes nicht bestätigt; wertvoller Raum, um Dinge zu besprechen, für die sonst keine Zeit ist
- Motivierend beim Arbeiten, Erreichen von Zielen
- Erfolgsteams „zeitlich ins Konzentrationstief gelegt“ und somit gut für das Gefühl, produktiv gewesen zu sein
- Ungleiche Voraussetzungen erschweren teils gemeinsames Suchen nach Lösungen
- Einführung sehr gut, um mit Struktur vertraut zu werden
- Methode gibt gute Orientierung
- Guter Austausch/Einblicke zu Prozessen der anderen Mentees

Abbildung 6: Feedback von ProViae Mentees aus der Abschlussveranstaltung sowie aus den individuellen Abschlussgesprächen 2023

In Abbildung 7 findet sich eine Evaluationszusammenfassung der ProScience Gruppe, gleichermaßen aus der Abschlussveranstaltung sowie aus den individuellen Abschlussgesprächen 2023.

”

Das hat mir gut gefallen

- Bestätigung und Unterstützung helfen auf dem Weg zum Ziel
- Bewerbungsunterlagenchecks
- Auftaktworkshop gibt Hoffnung und Ausblick auf neue Perspektiven
- Informeller Austausch ohne Konkurrenzgedanken sehr bereichernd und beruhigend
- Vereinbarkeitsangebote
- Einzelcoaching zu Lebenslauf
- Vernetzung mit Mentoring großer Gewinn
- Jeder Workshop hat wichtige Erkenntnisse geliefert

- Tolle Referent\*innen mit guten Tipps und ehrlicher Einschätzung zu Problemen
- Erkenntnis der hohen Bedeutung von Netzwerken/Verbündeten und Vernetzung im deutschen Uni-System

#### Das war weniger gut

- Eigene Nachlässigkeit im Kontakt mit Mentorin
- Mentoringtandem von Anfang an ernster nehmen und mehr in den Fokus stellen

#### Das habe ich vermisst

- Stärkerer Gruppenzusammenhalt
- Mehr regelmäßige informelle Austauschräume
- Führungsworkshop

Abbildung 7: Feedback von ProScience Mentees aus der Abschlussveranstaltung sowie aus den individuellen Abschlussgesprächen 2023

Eine gesonderte Auflistung zu den Gruppen- und Einzelcoachings sowie der Betreuung durch die Programmleitungen findet sich im folgenden Abschnitt in Abbildung 9.

”

#### Gruppencoachings

- Sehr gutes Workshopangebot
- Workshop mit Antje Schultheis in sehr guter Erinnerung („Doktorhut und dann? Berufliche Perspektiven in und jenseits der Wissenschaft“ PV)
- Bei Auftakt herrschte sehr gute und vertrauensvolle Atmosphäre
- Summer School sehr gut, schwierig Entscheidung zu treffen bei so vielen großartigen Angeboten
- Workshop Drittmittel war frustrierend/ demotivierend im Hinblick auf das System Universität und dessen Probleme
- Zeitliche Herausforderungen, Teilnahme oft nicht möglich wegen vollem Terminplan
- Vielfalt an Workshops mit vielen verschiedenen Perspektiven

### Einzelcoachings

- Großartige Möglichkeit
- Überforderung mit großer Auswahl und der Entscheidung für die passende Coach\*in
- Für Job-Shadowing genutzt und als sehr hilfreich empfunden
- Sehr hilfreich in Zeiten des Umbruchs und bei anstehenden Entscheidungen
- Bei Einzelcoaching nicht auf Verständnis gestoßen, wenig empowernd und eher demotivierend

### Betreuung durch Programmleitungen

- Betreuung war sehr gut und „mit Herzblut“
- Schnelle Antworten auf E-Mails
- Gute Erreichbarkeit
- Mentee fühlte sich sehr gut begleitet
- Hervorhebung der Expertise und Erfahrung des Teams, Selbstbewusstsein gibt Sicherheit
- Kennenlernen des ganzen Teams (+SHK) beim Auftakt war gut, um sich später im E-Mail-Kontakt wohlfühlen

Abbildung 8: Feedback von ProViae und ProScience Mentees zu den Gruppen-/Einzelcoachings sowie der Organisation 2023

Aus den Feedbacks, den persönlichen Rückmeldungen sowie der Entwicklung der einzelnen Karrieren von Mentees im Teilnahmezeitraum wird deutlich, dass sich das Leuphana Mentoring erfolgreich etabliert hat und gegenwärtig ein hochwirksames Instrument der Förderung von Frauen in der Qualifizierungsphase darstellt. Für die Leitung der Programme konnten aus den Feedbacks insbesondere die folgenden Erkenntnisse, Erfahrungswerte und Anregungen in die weitere Programmplanung sowie -umsetzung übernommen werden:

- Der Mix aus Gruppencoachings und individuell gesetzten Einzelcoachings erweist sich als sehr wirksam und sollte fortgeführt werden. Gleiches gilt für die Erfolgsteams im ProViae Programm. Der Drittmittelworkshop muss genauer reflektiert und gegebenenfalls in der Konzeption überarbeitet werden.
- Die Rückmeldungen zu den Tandems zeigen, dass deren Wertigkeit häufig erst rückblickend erkannt wurde. Daher bietet es sich an, Formate einzubeziehen, die die Mentees in noch stärkerem Maße motivieren, das Tandem von Anfang an in seiner Breite zu nutzen. Möglich wäre eine Integration von Best

Practice-Beispielen in Form eines kurzen Films oder Interviews in die Einführungsveranstaltung. Zudem kann der Austausch zwischen den Mentoringgenerationen weiter gefördert werden, bspw. mittels gemeinsamer Lunch-Treffen, Sommerfeste oder auch Salongespräche.

- Der Kritikpunkt, mehr persönliche Zusammentreffen seien wünschenswert, wurde am Ende des Programms verschiedentlich geäußert. Regelmäßig angebotene Lunch-Treffen sowie weitere Austauschtreffen abseits der Workshops/Einzelcoachings mussten allerdings häufig aufgrund zu geringer Teilnahme abgesagt werden. Für die Programmleitung ergibt sich hieraus die Frage, wie Mentees noch stärker motiviert werden können, an diesen regelmäßigen Peer Group-Treffen zum informellen Austausch teilzunehmen und diese nicht erst nach Ablauf des Programms als sinnvoll zu reflektieren.

## EINBLICKE, ANPASSUNGEN UND VERBLEIB 2012 BIS 2022

Die regelmäßige Evaluation der Programme ermöglicht, im Weiteren einen Überblick über mehrere Jahrgänge gebündelt zu erhalten. Der folgende Abschnitt widmet sich einer Reflexion der Programme über einen Zeitraum von rund zehn Jahren. Dafür werden Ergebnisse interner Programmevaluationen von 2017 bis 2022 mit der im Jahr 2018 durchgeführten externen Programmevaluation von André Morgenstern-Einenkel „Evaluation des Programms ProScience – Mentoring in die Professur der Leuphana Universität Lüneburg“ zusammengeführt. Letztere bezieht sich auf die Programmlaufzeit 2012 bis 2017. Dieses Vorgehen bietet eine Übersicht zu Verbesserungsansätzen des Leuphana Mentorings sowie Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der Programme durch den Verbleib der Mentees.

Hervorhebung fanden in allen Evaluationen die durchgeführten Gruppen- sowie Einzelcoachings, gleichermaßen die Summer School. Gruppencoachings wurden sowohl in den internen Evaluationen (2017 bis 2022) als auch in der Evaluation von Morgenstern-Einenkel (2012 bis 2017) als positiv bewertet. Hinsichtlich weiterer Bedarfe der Mentees wurden, wie unten ausgeführt, Hinweise gegeben, die in den Folgejahren in das Programm aufgenommen wurden (bspw. betrifft dies Workshops zu Führung und Kommissionsgesprächen; Ausführungen siehe unten).

Einzelcoachings wurden in beiden Messzeiträumen als sehr positiv bewertet. Dies lässt sich auf die enge Individualbetreuung und damit passgenaue Abstimmung der Formate zurückführen. Die Summer School erhielt im Evaluationszeitraum 2017 – 2022 ebenfalls positive Resonanz. Ab 2020 wurde das Format in das Frühjahr bzw. den Herbst verlegt. Damit wurde der Kritik zur Vereinbarkeit aus dem Evaluationszeitraum 2012 – 2017 Folge geleistet. In den beiden genannten Evaluationen

zeigte sich, dass Mentees den Wert des Tandems im One-to-One Mentoring häufig erst im Laufe des Prozesses erkannten. Dies führte dazu, dass Mentees rückblickend mehr Zeit in den Austausch mit Mentor\*innen investieren würden. Hier sollten Überlegungen angestellt werden, wie die Attraktivität der Mentoring Tandems von Anfang an gesteigert werden kann, bspw. durch die bereits im vorangegangenen Kapitel angedachte Aufnahme von Best Practice-Beispielen sowie gemeinsame Treffen verschiedener Mentoringgenerationen zum informellen Erfahrungsaustausch.

Verschiedene Workshopformate wurden in der Evaluation von Morgenstern-Einenkel als Bedarfe vermerkt und in den Folgejahren in das Programm integriert.

Dies betraf im Einzelnen:

- Kommissionsgespräche sowie Bewerbungen auf W-Stellen in ProScience. Beides wurde in den Berufungsworkshop integriert und nach Bedarf in Einzelcoachings vertieft.
- Academic Writing Workshops wurden regelmäßig in der Summer School angeboten.
- Drittmittelworkshops wurden regelmäßig in beiden Programmen veranstaltet, mit externen Referent\*innen sowie dem Forschungsservice der Leuphana. Im gegenwärtigen Jahrgang werden den Feedbacks entsprechend erstmals Einzelcoachings zur Drittmittelinwerbung vermittelt.
- In beiden Evaluationszeiträumen wurde der Wunsch nach einem Führungsworkshop geäußert. 2019 wurde daraufhin ein Pilot im Offenen Programm angeboten und sehr gut angenommen.<sup>31</sup> Da Führungswshops nunmehr gleichermaßen in der Weiterbildung als auch in der Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft der Leuphana integriert sind, sollen diese Synergien zukünftig genutzt werden und in eine Kooperation münden. Gegenwärtig wird ein adäquat auf Postdocs und Juniorprofessor\*innen zugeschnittener Workshop von Seiten der Personalentwicklung angeboten, der Mentees aus dem ProScience Programm offensteht. Auf ein spezifisches Format für Frauen wird an dieser Stelle aus Gründen der Wirtschaftlichkeit verzichtet.
- Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde regelmäßig in Workshops angeboten, wobei die Nachfrage jüngst rückgängig war. Hier bleibt es

---

<sup>31</sup> Angeboten wurde der Workshop „AUTHENTIZITÄT – ERFOLGSFAKTOR NR. 1!“ mit den Referent\*innen Ragnild Struss und Johann Claussen.

Aufgabe der Programmleitung, die Relevanz zu beobachten und Formate regelmäßig an die Bedarfe anzupassen.

- In der Evaluation von Morgenstern-Einzel wurden Formate zum Networking und Peer Group Building verstärkt gewünscht. Auf dieses Feedback hin erfolgte die Etablierung regelmäßiger Lunch-Termine, eines Sommerfests, regelmäßige Online Coffee-Breaks sowie weiterer nach Bedarf initiiertes Formate. Zudem konnten weitere Networking Elemente in den Auftaktworkshop integriert werden. Bei Fortführung des Programms wird verstärkt der jahrgangsübergreifende Austausch gefördert. So soll ein übergreifender Lunch-Stammtisch und weitere Formate für ehemalige sowie aktuelle Mentees eingeführt werden. Das im Jahr 2023 erstmals jahrgangsübergreifend angebotene Sommerfest war ein erster, positiv bewerteter Anstoß hierfür.

Abschließend kann zur Unterstreichung der Wirksamkeit der Mentoringprogramme auf den Verbleib der ProScience und ProViae Teilnehmerinnen der Jahrgänge 2017 bis 2022 hingewiesen werden. Abbildung 9 zeigt als positives Ergebnis, dass Teilnehmerinnen von ProScience fast alle erfolgreich in der Wissenschaft verblieben sind. Lediglich der Verbleib einer Teilnehmerin ist nicht bekannt. Eine Juniorprofessorin hat die Direktion einer Bildungsakademie übernommen und ist gleichzeitig außerplanmäßige Professorin. Insgesamt konnten nahezu alle Teilnehmerinnen deutliche Karriereentwicklungen für sich verzeichnen.



Abbildung 9: Verbleib von ProScience Mentoringteilnehmerinnen aus den Jahrgängen 2017 bis 2022

Von sechs Juniorprofessorinnen konnten vier bereits auf eine vollwertige W-Professur wechseln. Von den 22 Postdoktorandinnen, die an dem Programm in den genannten fünf Jahren teilgenommen haben, sind zwei zwischenzeitlich auf eine vollwertige W-Professur gewechselt. Damit konnten rund 21,4 % der Teilnehmerinnen innerhalb weniger Jahre auf eine Professur wechseln. Zählt man die weiteren Professuren (Associate Professor, Professur an einer Privatuniversität, Gastprofessur, etc.) hinzu, beziffert sich der Anteil der Professorinnen sogar auf 42,9 %.

Bei den Postdoktorandinnen, die weiterhin als solche tätig sind, zeigt sich das folgende positive Bild: Habilitationen sind fast abgeschlossen, Fellowships wurden zur Internationalisierung eingeworben, zahlreiche wechselten auf Postdoc-Stellen an anderen Universitäten (auch international) mit verstärkter Projekt- sowie Personalverantwortung, zwei ehemalige Teilnehmerinnen finden sich auf entfristeten Stellen in der wissenschaftlichen Mitarbeit bzw. als akademische Rätin.

Ein ähnliches Bild zeichnet Abbildung 10 für die Teilnehmerinnen des Mentoringprogramms ProViae. Fast alle Teilnehmerinnen vollzogen bemerkenswerte Karriereschritte.

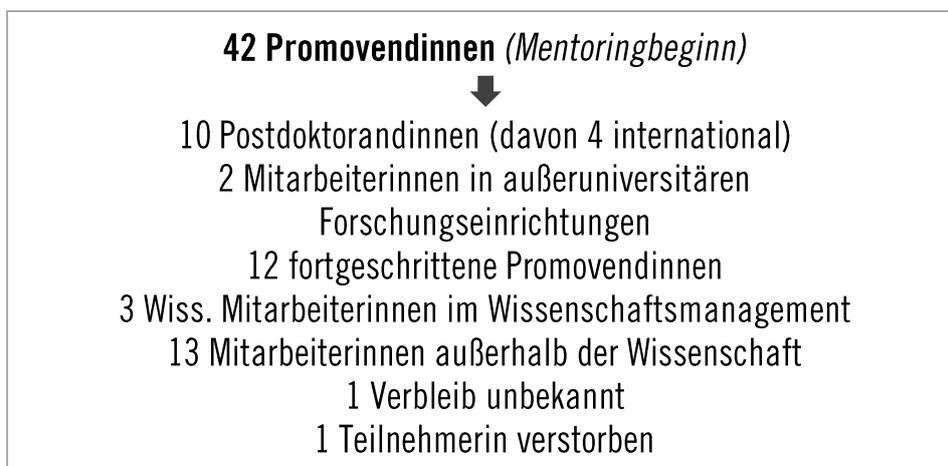


Abbildung 10: Verbleib von ProViae Mentoringteilnehmerinnen aus den Jahrgängen 2017 bis 2022

Von 42 Promovendinnen haben zehn Teilnehmerinnen mittlerweile eine Postdoc-Stelle angetreten, davon vier Teilnehmerinnen an internationalen Universitäten. Weitere acht Postdoktorandinnen werden in der obigen Abbildung nicht mit aufgeführt, da sie sich aus ihrer Postdoc-Stelle heraus bereits weiterentwickelt haben und Positionen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, als Mitarbeiterin bzw. Leiterin eines Referats, in den Bereich Wissenschaftsmanagement oder auf Stellen außerhalb der Wissenschaft innehaben. Drei Teilnehmerinnen traten eine

außerwissenschaftliche Karriere entweder bereits während oder direkt nach der Promotion an. Hinsichtlich gewählter Stellenprofile außerhalb der Wissenschaft überwiegen Referentinnen- und Managerinnenpositionen. Von den verbliebenen zwölf Promovendinnen haben zudem vier die Leuphana Universität verlassen und arbeiten neben ihrer Promotion als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an anderen Universitäten.

Der hier abgebildete Verbleib zeigt, dass nahezu alle Teilnehmerinnen deutliche Karriereentwicklungen für sich verzeichnen konnten und ein Verbleib in der Wissenschaft durch die Mentoringprogramme gefördert wurde.

# RESUMEE UND AUSBLICK

Die Wirksamkeit der Leuphana Mentoringprogramme ProScience und ProViae wird anhand der vorgelegten Daten und Fakten aus zehn Jahren Mentoring deutlich. In einem Hochschulsystem, das für Frauen nach wie vor nicht die gleichen Chancen bereithält, wie dies für ihre männlichen Kollegen der Fall ist, stellt Mentoring ein adäquates Instrument zur kurz- wie langfristig wirkungsvollen Förderung von Frauen in ihren wissenschaftlichen Karrieren dar. Mit vergleichsweise geringen Mitteln können Programme umgesetzt und flexibel an Bedarfe angepasst werden. Dabei lassen sich Synergien mit der Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft, der Graduate School sowie der Internen Weiterbildung kooperativ nutzen.

Das Mentoring konnte im Gleichstellungsbüro der Leuphana Universität über 20 Jahre fortentwickelt und in den Strukturen an aktuelle Bedingungen des wissenschaftlichen Systems angepasst werden. Die Evaluationen zeigen, dass der stetige Reflexionsprozess durch die Mitarbeitenden in den Programmen zu einem passgenauen Zuschnitt der Workshops sowie Einzelcoachings, der Auswahl der Referent\*innen und Coaches, sowie der hausinternen Kooperationen – u.a. mit dem Forschungsservice, der Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft sowie der Graduate School – geführt haben. Gleichmaßen zeigen die positiven persönlichen Feedbacks der Teilnehmerinnen, wie intensiv sie durch die Mentoringphase begleitet und unterstützt wurden. So zieht eine ehemalige Mentee das Fazit:

*„Dass ich auf dieser Stelle [Professur für ...] gelandet bin, hat nicht zuletzt auch mit dem Mentoringprogramm der Leuphana Universität vom Gleichstellungsbüro zu tun.“*  
ProScience Mentee (2022)<sup>32</sup>

Die eingangs aufgezeigten Daten weisen deutlich auf den Bedarf einer durchdachten und gezielten Förderung von Frauen im Wissenschaftssystem hin. Mentoringprogramme tragen dazu bei, den Gender Gap langfristig zu schließen und das Potenzial von Wissenschaftlerinnen an der Leuphana sowie im Wissenschaftsbetrieb in Deutschland und international zu nutzen. Diesen Gap zu schließen ist nicht nur

---

<sup>32</sup> Rückmeldung einer ProScience Mentee (2022).

gesellschaftliche sowie politische Forderung, sondern schlägt sich auch in den Anforderungsprofilen von Drittmittelgebern nieder. Um in diesem Wettbewerb, in Deutschland wie international, weiterhin konkurrenzfähig zu sein, bedarf es an der Leuphana einer langfristigen Perspektive zur gezielten Förderung von Wissenschaftlerinnen über den Juni 2024 hinaus.

# LITERATURVERZEICHNIS

Allen, Tammy D./ Eby, Lillian T./ Poteet, Mark L./ Lentz, Elizabeth/ Lima, Lizzette (2004): Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology* 89 (1), S. 127–136.

Guterres, António (2023): Meinungsartikel zum internationalen Tag der Frau. Der Generalsekretär. Online verfügbar unter <https://unis.unvienna.org/unis/de/topics/opeds/2023/iwd-sg.html>, zuletzt geprüft am 13.02.2024.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2021): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 25. Fortschreibung des Datenmaterials (2019/2020) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Bonn (Heft 75).

Höppel, Dagmar (Hg.) (2016): Aufwind mit Mentoring. Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft. Baden-Baden (Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung, Band 11).

Kreuser, Karl/ Robrecht, Thomas (Hg.) (2010): Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Wiesbaden.

Leuphana Universität Lüneburg (2016): Fortschreibung der Universitätsentwicklungsplanung der Leuphana Universität Lüneburg – für den Zeitraum 2016–2025. Lüneburg. Online verfügbar unter [https://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/universitaet/files/EWP\\_CB\\_2019-07-10.pdf](https://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/universitaet/files/EWP_CB_2019-07-10.pdf). Zuletzt geprüft am 13.02.2024.

Leuphana Universität Lüneburg (2023): Gleichstellungskonzept 2030. Für Parität in der Hochschule. Lüneburg.

Medved, Ines (2014): Mentoring: Ein individuelles Instrument der geschlechtergerechten akademischen Personalentwicklung. In: Nicola Hille und Claudia Bär (Hg.): *Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen*. Baden-Baden, S. 141–172.

Morgenstern-Einenkel, André (2018): Evaluation des Programms ProScience. Mentoring in die Professur der Leuphana Universität. Leipzig.

Steinweg, Nina/ Meyer, Hannah (2021): Wie Mentoring wirkt. In: *DUZ Wissenschaft & Management* (05). Online verfügbar unter <https://www.duz.de/bei-trag!/id/1117/wie-mentoring-wirkt>, zuletzt geprüft am 13.02.2024.

Van den Brink, Marieke/ Stobbe, Lineke (2014): The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. In: *Scandinavian Journal of Management* 30 (2), S. 163–174.

Walter-Kühfuss, Ingrid (2010): Mentoring. In: Kreuser, Karl/Robrecht, Thomas (Hg.): Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Wiesbaden, S. 132–147.

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Zitate von Mentees aus den Jahrgängen 2018 – 2023 zur Wirksamkeit von Mentoring.....	1
Abbildung 2: Frauenanteile an der Leuphana Universität Lüneburg auf verschiedenen Karrierestufen 2022.....	4
Abbildung 3: Schema der Förderprogramme für Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungsphase.....	10
Abbildung 5: Programmablauf ProScience und ProViae Mentoring.....	11
Abbildung 6: Facts ProScience und ProViae 2021 – 2023.....	14
Abbildung 7: Feedback von ProViae Mentees aus der Abschlussveranstaltung sowie aus den individuellen Abschlussgesprächen 2023.....	18
Abbildung 8: Feedback von ProScience Mentees aus der Abschlussveranstaltung sowie aus den individuellen Abschlussgesprächen 2023.....	19
Abbildung 9: Feedback von ProViae und ProScience Mentees zu den Gruppen-/Einzelcoachings sowie der Organisation 2023.....	20
Abbildung 10: Verbleib von ProScience Mentoringteilnehmerinnen aus den Jahrgängen 2017 bis 2022.....	23
Abbildung 11: Verbleib von ProViae Mentoringteilnehmerinnen aus den Jahrgängen 2017 bis 2022.....	24

# ANHANG

## Veranstaltungen der Mentoringprogramme ProScience und ProViae 2021 – 2023

September 2021	Auftaktveranstaltung Mentoring; Dr. Claudia Neusüß (PV/PS)
	Strategische Karriereplanung; Dr. Claudia Neusüß (PS)
	Doktorhut und dann? Berufliche Perspektiven in und jenseits der Wissenschaft; Dr. Antje Schultheis (PV)
September/ Oktober 2021	Einzelcoachings „Strategische Karriereplanung“; Dr. Claudia Neusüß (PS)
November 2021	Berufsfeldkonkretisierung und Erfolgsteams; Dr. Anja Thiem, Dr. Annemarie Burandt, Dr. Beate Friedrich (PV)
November 2021 bis April 2022	Coachings zur Klärung des Kompetenzprofils mit „KODE®“; Dr. Anja Thiem (PS&PV)
Dezember 2021	Einführung in das One-to-one Mentoring; Dr. Claudia Neusüß (PS)
Februar 2022	Berufungsfähigkeit; Prof. Prof. h.c. Dr. Dr. h.c. Elisabeth Cheauré (PS)
	Konflikte in Organisationen verstehen und bearbeiten, Schwerpunkt Qualifikationsphase in Hochschulen; Dr. Claudia Nounla (PV)
März 2022	Experiment Entscheidungen treffen – Ambivalenzen nutzen – Gelegenheiten erkennen; Dr. Mareike Teigeler (PS, PV, OP)
Mai /Juni 2022	Erfolgreich Drittmittel-Anträge schreiben; Michael Reif (PS)
	Erfolgreich Drittmittel-Anträge schreiben; Michael Reif (PV)

September 2022	<p>Summer School „How many roads...?“ – Kompetenztage für Nachwuchswissenschaftlerinnen“,  9 Veranstaltungen und gemeinsamer Apéro zum Netzwerken und Austauschen  Kooperation mit der Graduate School</p>
November 2022	<p>Jubiläum 20 Jahre Mentoring;  Prof. Dr. Sascha Spoun, Prof. Dr. Marieke van den Brink, Prof. Dr. Boukje Cnossen, Dr. Annemarie Burandt, Dr. Beate Friedrich, Dr. Katrin Hassler, Dr. Kathrin von Riesen</p> <hr/> <p>Souverän agieren – Selbstpräsentation und sicheres Auftreten; Sabine Scheerer (PV) / abgesagt, zu geringe Teilnahme</p> <hr/> <p>Souverän agieren – Selbstpräsentation und sicheres Auftreten; Sabine Scheerer (PS) / abgesagt, zu geringe Teilnahme</p>
Januar/ Februar 2023	<p>Professorin gesucht;  Dr. Dieta Kuchenbrandt (PV, Einzelcoachings)</p>
Februar 2023	<p>Mutterschaft und Wissenschaft. Gemeinsam Schreiben gegen die (Un-)Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Tätigkeit und Mutterbild;  Dr. Sarah Czerney, Dr. Lena Eckert (PV)  abgesagt, zu geringe Teilnahme</p>
März 2023	<p>Abschlussveranstaltung Mentoring;  Dr. Annemarie Burandt, Dr. Beate Friedrich, Dr. Katrin Hassler (PS, PV)</p>