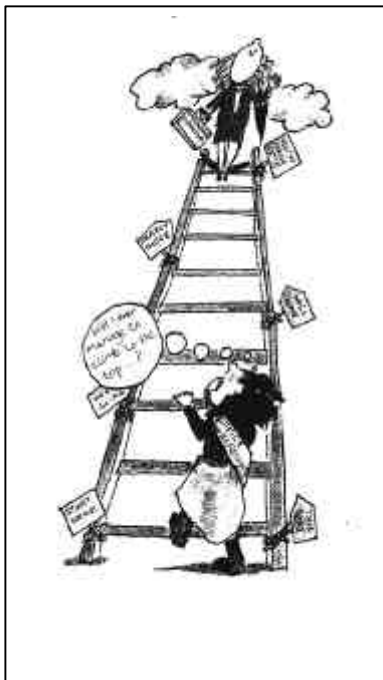


Mentoring – ein Weg die gläserne Decke zu durchbrechen?

Von Marion Bartsch

Seit ca. 4 Monaten nehme ich als Mentee an einem internen Mentoring-Programm im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) teil. Es handelt sich um ein Pilot-Projekt, durch das in der ersten Phase ausschließlich Frauen von einem Mentor/einer Mentorin ein Jahr lang gezielt gefördert werden sollen. Zielgruppe für die Mentees waren Frauen mit abgeschlossenem natur- oder ingenieurwissenschaftlichem Studiengang. Ich selbst habe einen Diplom-Studiengang ‚allgemeiner Maschinenbau‘ abgeschlossen und anschließend im Fach ‚Materialwissenschaften‘ promoviert. Die MentorInnen sind erfahrene Führungskräfte, die innerhalb der Institution zum Teil hierarchisch hochstehende Positionen haben. Langfristiges Ziel des Mentoring-Programms ist die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im DLR. Kurz- und mittelfristige Ziele sind, ‚die Kompetenzen von Frauen im DLR nach innen und außen sichtbar zu machen, sie zu erweitern und für das Unternehmen zu nutzen‘ [1]. Das Mentoring - Programm ist als Teil des Projektes Chancengleichheit im DLR u.a. von der Gleichstellungsbeauftragten initiiert worden und wird von der Personalentwicklung des DLR durchgeführt. Das Programm wird vom Vorstand unterstützt und extern wissenschaftlich begleitet.

Bevor ich zu meinen persönlichen Erfahrungen komme, möchte ich kurz zusammenfassen, was ich über den theoretischen Hintergrund und die Konzeption von Mentoring-Programmen sowie die bisherigen Erfahrungen mit solchen



Programmen in der Zwischenzeit gelesen habe. Bevor das Mentoring-Programm im DLR anlief, hatte ich mich nur wenig mit dieser Idee beschäftigt – sind Frauen bisher doch eher selten in den Genuss einer persönlichen Förderung durch Führungskräfte gekommen. ‚Normal‘ sind Frauen sowieso selten Führungskräfte; ‚normal‘ ist auch, dass Frauen ihre Vorgesetzten von ihren Fähigkeiten mühsamer überzeugen müssen als die männlichen Kollegen, dass Skepsis vorherrscht wie denn Frauen eine Führungsposition ausfüllen würden – eine unberechenbare Größe, mit dem zusätzlichen Risiko behaftet, eher als ein Mann im Falle eines Kinderwunsches für eine Zeit auszufallen. Frauen wird schon deshalb wenig Spielraum für ‚learning by doing‘ auf dem Weg zur Führungskraft gegeben. Ich hatte mich also damit abgefunden, mit kleineren Schritten weiterzukommen, mich zunächst fachlich weiterzuqualifizieren und den Gedanken ziemlich

vernachlässigt, dass meine wissenschaftlichen Ziele sich letztlich nur erreichen ließen, wenn ich ‚Führungsfunktionen‘ wahrnehme. Komplexe wissenschaftliche Aufgaben lassen sich nun mal nicht im Alleingang im Labor bewältigen. Komplexe wissenschaftliche Aufgaben will ich mit definieren und nicht in einem von anderen vorgegebenen Rahmen als lediglich ausführendes Organ fungieren.

Inspiziert durch das DLR-Mentoring-Programm habe ich mir meine eigenen beruflichen Ziele stärker bewusst gemacht. Auf der anderen Seite frage ich mich natürlich, was lässt sich tatsächlich durch Mentoring für Frauen in der Wissenschaft erreichen? Was macht das Mentoring-Programm mit mir?

Das DLR ist nicht die erste und einzige Institution, die ein Mentoring-Programm für Frauen durchführt – deshalb erst mal ein kleiner Überblick aus der Literatur zum Thema Mentoring. Der Überblick erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit; der folgenden Darstellung liegen ein Tagungsbeitrag von Petra-Johanna Regner [2] und ein Forschungsbericht von Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld und Nadja Tschirner [3] zugrunde.

Was bedeutet ‚Mentoring‘ – wo kommt es her?

Der Begriff des Mentoring ist an die Sagen der griechischen Antike angelehnt: in der Odyssee hatte der griechische Gelehrte Mentor dem Sohn des Odysseus während dessen Reise anstelle des Vaters beiseite gestanden.

Psychologische Wirkungen wie die Stärkung des Selbstvertrauens der Mentee gehören mit zu den Zielsetzungen des Mentoring...

Moderne Mentoring-Konzepte unterscheiden sich zwar in vielerlei Hinsicht von dieser ‚sagenhaften‘ Beziehung, aber wesentliche Grundgedanken entsprechen dem antiken Vorbild. Mentoring-Programme enthalten meist folgende Elemente [2,3]:

- Kern des Mentoring ist eine direkte (one-to-one) Beziehung zwischen MentorIn und Mentee.
- Die MentorInnen sind in der Regel erfahrene Personen, die einer meist jüngeren Person für einen vereinbarten Zeitraum ihre Unterstützung bei der Entwicklung der beruflichen Karriere der Mentee zusichern.
- Die MentorInnen stehen außerhalb der Vorgesetzten-Untergebenen Beziehung.

Mentoring-Programme lassen sich unterscheiden in *informelle* und *formelle* sowie interne und externe Programme. Im folgenden werden nur formelle Mentoring – Beziehungen betrachtet, d.h. solche, bei denen MentorIn und Mentee durch Dritte (z.B. im Rahmen eines Gleichstellungsprogrammes für Frauen und Männer) zusammengebracht werden.

Bei *internen* Programmen stammen die MentorInnen und Mentees aus dem selben Unternehmen, während bei *externen* Programmen die PartnerInnen aus unterschiedlichen Unternehmen kommen.

Zielsetzungen von Mentoring-Programmen für Frauen

Formelle Mentoring-Programme werden in der Regel von den Frauenbeauftragten angestoßen und werden mit mehr oder minder starker Unterstützung der Firmenleitung durchgeführt. Wird ein Mentoring-Programm für Frauen von der Firmenleitung unterstützt, dann geht es in erster Linie nicht um eine Förderung der Frauen sondern um eine Förderung des Leistungsprinzips, „indem Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle mehr leisten können und wollen“ [3]. D.h.

vorhandene Kompetenzen von Frauen und deren Potenziale sollen in der Firma sichtbar und nutzbar gemacht werden. Mit anderen Worten: „Mentoring als Teil von Chancengleichheitspolitik beinhaltet das kurzfristige Ziel, einerseits die Bereitschaft von hochqualifizierten Frauen zu unterstützen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Andererseits wird die Bereitschaft von Führungs- und Personalverantwortlichen gestärkt, weibliche Führungsnachwuchskräfte bei ihrer beruflichen Aufstiegsentwicklung zu unterstützen.“ [2]

Gewinner in den Mentoring-Programmen sind demnach neben den Frauen, die als Mentee in ihrer persönlichen beruflichen Entwicklung gefördert werden sollen, die Unternehmen, die eine höhere Arbeitsmotivation der Mentees erwarten und deren Potentiale und Kompetenzen für die Firma besser nutzen können. Aber auch die MentorInnen sollen von der Mentoring-Beziehung profitieren, z.B. indem sie durch den Kontakt mit der Mentee mehr über die Arbeitssituation von Frauen lernen, ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren und somit eine Entwicklung ihrer Persönlichkeit erreichen können. Darüber hinaus kann sich für eineN MentorIn (sofern er/sie nicht sowieso schon an entscheidender Stelle im Unternehmen platziert ist) aufgrund der Auswahl als MentorIn eine Steigerung des Prestiges in der Firma ergeben.

Die „Win-Win-Situation“, d.h. es darf keine Verlierer geben, wird als Voraussetzung für die Etablierung und der Erfolg von Mentoring Programmen angesehen [2,3].

Erfahrungen mit Mentoring-Programmen

Eine umfangreiche Evaluation verschiedener Mentoring-Programme in Europa ist in [3] dokumentiert. Die evaluierten Programme wurden durchgeführt in einem deutschen Unternehmen der Telekommunikationsbranche (interenes Mentoring), einer schwedischen Institution im Gesundheitswesen, vergleichbar mit dem öffentlichen Dienst in Deutschland (internes Mentoring) und von einer internationalen Frauenorganisation als externes Mentoring in Finnland.

Die Befragung der Mentees ergab, dass für fast 80% nach dem Programm die berufliche Position gleich geblieben ist, d.h. die Zielsetzung ‚mehr Frauen in Führungspositionen‘ kurzfristig nicht erreicht wurde. Andere Karriereeffekte wie ‚Erlernen von Führungskompetenzen‘, ‚bessere Bewältigung der Arbeit‘, ‚stärkere Einbindung durch Vorgesetzte in Entscheidungsprozesse‘ wurden sehr unterschiedlich von den Mentees der jeweiligen Programme beurteilt – die Ergebnisse hingen stark davon ab, was als Ziel des Programms definiert wurde. Bemerkenswert war z.B., dass die Mentees zu 68% durch IhreN MentorIn keinen Zugang zu neuen Netzwerken bekommen hatten. Als eine Ursache wird vermutet, dass diese Erwartung an die MentorInnen nicht explizit zu Beginn des Programms herangetragen wurde. Speziell im deutschen Programm kam eine zu geringe Unterstützung durch das Top-Management und ungenügende interne Verankerung des Programms hinzu. Obwohl viele Mentees, speziell im deutschen Programm, ihre persönlichen Erwartungen nicht in ausreichendem Maße erfüllt sehen, beurteilen sie Mentoring-Programme als positiv. In der Tendenz sahen die Mentees als Folge des Programms eine größere Wertschätzung durch Vorgesetzte und KollegInnen, größere berufliche Zufriedenheit, stärkere Karriereorientierung. Die MentorInnen beurteilten die Karriereeffekte für ihre Mentees übrigens positiver als die Mentees selbst. Bezüglich der angestrebten ‚Win-Win‘-Situation wurde festgestellt, dass die deutschen MentorInnen für sich selbst keine Erwartungen im Vorfeld formuliert hatten und auch nach Abschluss des Programms meinten, nur wenig selbst profitiert zu haben. Dagegen hatten die schwedischen MentorInnen explizit die Erwartung geäußert, aus der Beziehung zu lernen und für ihre eigene persönliche Entwicklung zu profitieren - ...und fanden diese Erwartung auch erfüllt. Die überwiegende

Zahl aller TeilnehmerInnen war der Ansicht, dass ein Mentoring-Programm die Identifikation der TeilnehmerInnen mit dem Unternehmen erhöht und die Arbeit effizienter macht: 'Die Mentees haben durch den Austausch mit den MentorInnen und eine gezielte Arbeits- und Karriereplanung gelernt, ihre Arbeit besser zu bewältigen'.

Einige Anforderungen an Mentoring-Programme

Aus der Evaluation dreier Mentoring-Programme [3] haben die Autorinnen eine Reihe von Rahmenbedingungen und Kriterien für die erfolgreiche Durchführung von Mentoring herausgearbeitet:

1. Klare Zielsetzung
2. Unterstützung durch das Top-Management
3. Ausreichende Information über die Ziele und das Konzept des Programmes
4. Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und MentorInnen
5. An der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching- Prozess
6. Begleitseminare für die Mentees
7. Training für die MentorInnen
8. Ausreichender Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der MentorInnen
9. Integration des Mentoring-Programmes in die Führungskräfte-Entwicklung
10. Realistische Erwartungen und Anforderungen

Persönlicher Erfahrungsbericht

- *Installation des Programms im DLR*

Das Mentoring-Programm ist Teil des Projektes Chancengleichheit, initiiert von der Gleichstellungsbeauftragten und letztlich unterstützt vom Vorstand als auch vom Betriebsrat genehmigt. Über die Hintergründe, wie groß das anfängliche Interesse bzw. die anfängliche Unterstützung durch den Vorstand war, bin ich im Einzelnen nicht informiert. Ich vermute jedoch, dass durchaus auch die öffentlich geäußerten Erwartungen von Seiten der Ministerien die Dinge beschleunigt haben. Letztlich kann ein solches Programm nur auf der Basis der allgemein veränderten politischen Stimmungslage gedeihen und für diese Veränderungen hat meiner Meinung nach im Wesentlichen die feministische Frauenbewegung den Weg bereitet.

- *Firmeninterne Öffentlichkeit*

Das Mentoring-Programm ist allen MitarbeiterInnen des DLR im Vorfeld via e-mail bekannt gemacht worden, in dieser Information an alle waren u.a. das Konzept des Programmes und die Zielgruppe benannt worden. Die Zielgruppe waren 'Frauen mit abgeschlossenem natur- oder ingenieurwissenschaftlichem Studiengang in Vollzeitbeschäftigung an den Standorten des DLR im Köln-Bonner Raum'. Alle Frauen, die dieser Zielgruppe angehörten, wurden noch mal gesondert aufgefordert, sich um die Teilnahme am Mentoring-Programm zu bewerben. Nach Beginn des Pilot-Projektes informierte die Personalentwicklung in der Mitarbeiterzeitung [1] über den Stand des Projektes und die teilnehmenden Mentees/MentorInnen. Im Intranet kann jeder MitarbeiterIn zusätzliche Informationen über das Projekt erhalten.

- *Offizielle Zielsetzungen (lt. [1])*

‘..., die Kompetenzen von Frauen im DLR nach innen und außen sichtbar zu machen, sie zu erweitern und für das Unternehmen zu nutzen. Damit ist nicht zwangsläufig ein anschließender Aufstieg in eine höhere Position verbunden.’

- *Die Auswahl der TeilnehmerInnen*

Die MentorInnen wurden im Vorfeld von der Personalentwicklung gezielt angesprochen und für das Programm geworben. Die meisten der 6 MentorInnen (eine Frau und 5 Männer) sind im oberen Management des DLR angesiedelt. Die Mentees haben sich aufgrund der Ankündigung des Programms selbst beworben. Die Bewerbung umfasste eine Begründung für die Bewerbung (z.B. strebe Position als Gruppen- oder Abteilungsleiterin an), eine Darstellung des eigenen wissenschaftlichen/allgemein beruflichen Werdegangs einschließlich der bis jetzt wahrgenommenen Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie die Formulierung der Ziele und Wünsche an das Mentoring-Programm. Die Mentees konnten angeben, welche MentorIn sie für sich auswählen würden.

- *Paarbildung*

Aufgrund der vorliegenden Profile von MentorInnen und Mentees wurden unter Berücksichtigung der Wünsche der Mentees die 6 Mentor/In-Mentee-Paare von der Personalentwicklung gebildet. Ein Ausschlusskriterium für eine Paarbildung war eine direkte oder mittelbare Vorgesetzten/Untergebenen-Beziehung im beruflichen Alltag. Auf der Auftaktveranstaltung haben MentorIn und Mentee eine Vereinbarung über die Ausgestaltung der Beziehung getroffen, wobei alle Vereinbarungen eine Vertraulichkeitsklausel enthalten, d.h. die Beratungsgespräche selbst bleiben vertraulich.

- *Begleitprogramm*

Offizieller Start des Programms war eine Auftaktveranstaltung, an der neben den Mentees und MentorInnen und der Personalentwicklung, die Wissenschaftlerin, die das Programm als Externe begleitet, die Gleichstellungsbeauftragte, der Betriebsrat und die unmittelbaren Vorgesetzten der Mentees eingeladen waren. In dieser Auftaktveranstaltung haben sich die MentorInnen und Mentees vorgestellt und in den jeweiligen Gruppen Ihre Erwartungen und Zielsetzungen als MentorIn bzw. als Mentee diskutiert und formuliert. Von der Personalentwicklung wurde ein Begleitprogramm in Form von speziellen Seminaren für Führungskräfte angeboten. Nach ca. 4 Monaten wurde ein Treffen der TeilnehmerInnen zu einer Zwischenevaluation des Programms vereinbart.

- *Frauennetzwerk*

Die Mentees haben sich im Anschluss an die Auftaktveranstaltung mehrfach getroffen, um ihre Erfahrungen auszutauschen. Diese Treffen werden autonom von den Mentees organisiert, es nehmen auch nur die Mentees teil. Die Mentee-Gruppe bildet damit einen Teil des Frauennetzwerkes im DLR, das sich im Rahmen des gesamten Projektes ‚Chancengleichheit‘ entwickelt.

- *Erste Erfahrungen aus meiner Mentor/Mentee-Beziehung*

Mein Mentor ist ein ‚Top-Manager‘ im Raumfahrtbereich. Im ersten Treffen haben wir gemeinsam überlegt, auf welche Weise ich am besten aus der Mentoring-Beziehung profitieren kann. Der erste Schritt war dann der Zugang zu einem Teil des Netzwerks des Mentors. Praktisch sah das so aus, dass er mir zunächst in 4 Instituten bzw. Unternehmen im Bereich Raumfahrtforschung jeweils eine ‚Hospitationswoche‘ vermittelt hat. Für diese Woche haben die Unternehmen einen Arbeitsplan vorgeschlagen, in dem ich die verschiedenen Unternehmensbereiche/Abteilungen kennen lerne, dabei intensive Diskussionen mit den verantwortlichen MitarbeiterInnen führe und auch Gelegenheit zu einem Gespräch mit dem jeweiligen Institutsleiter/Geschäftsführer habe. Dadurch, dass

es sich mit einer Ausnahme um Institutionen/Firmen außerhalb des DLR handelt, haben diese Hospitationswochen wesentliche Aspekte eines externen Mentoring. Die jeweiligen Leiter der Institutionen haben sich ausgesprochen offen und kooperativ gezeigt (fast wie externe Mentoren) und ich konnte auch für meinen Arbeitsalltag wichtige Kontakte knüpfen. Ein weiterer Aspekt der externen Hospitationswochen war für mich auch,



andere Unternehmenskulturen und wissenschaftlich zwar verwandte aber doch neue Bereiche über meine aktuelle Forschungstätigkeit hinaus kennen zu lernen. Diese Erfahrung hat mit Sicherheit auch meinen Blick für berufliche Perspektiven außerhalb des DLR geweitet. Interessant war es auch, die Ansichten von Führungskräften über Frauen in der Wissenschaft bzw. in Führungspositionen (auch in der Wissenschaftspolitik) zu erfragen. Die Antworten bzw. Statements sind allerdings einen gesonderten Artikel wert.

Die Reaktionen meiner Vorgesetzten waren außerordentlich positiv und großzügig – es gab keinen Widerstand gegen das Programm obwohl ich mit meiner Arbeitskraft während der Hospitation in anderen Instituten/Firmen nicht dem eigenen Institut zur Verfügung stehe. Ich vermute, dass ein Grund für diese Großzügigkeit die Unterstützung des Programms durch den Vorstand des DLR und die hierarchisch hohe Position meines Mentors ist. Ein weiterer Grund mag sein, dass von mir erwartet wird, mit neuen und vielleicht für das Institut nutzbaren Ideen zurück zu kommen.

Meine Kollegen sind nicht alle genau informiert, zumindest habe ich selbst bis jetzt keine ‚Informationskampagne‘ gestartet, um jedem im Institut meine Teilnahme am Mentoring-Programm für FRAUEN zu erläutern. Einigen unmittelbaren Kollegen erzähle ich einiges über das Programm und habe bisher im eigenen Institut keine negativen Reaktionen gehört. Mit den Kolleginnen, auch denen im Sekretariat, rede ich sehr ausführlich über das Programm und sowohl das Programm als auch meine Teilnahme rufen bislang positive Reaktionen hervor. Bei KollegInnen außerhalb des Institutes gab es manchmal auch negative Reaktionen – ‘so ein Mentoring hätten Männer genauso nötig wie Frauen’, ‘ich kann mir gar nicht vorstellen, was das bringen soll, so einen Papi neben sich zu haben’, ‘es ist fast beleidigend, wenn den Frauen ein Mentor beiseite gestellt wird, als wenn sie es nötig hätten’. Im Gespräch haben die meisten Ihre stark ablehnende Haltung relativiert. Ich konnte auch erleben, wie Männer untereinander dahingehend diskutierten, dass Frauen noch lange nicht die gleichen Chancen hätten wie Männer und deshalb Mentoring für Frauen eine Berechtigung habe.

Wie auch immer, ich überlege, in absehbarer Zukunft einen Seminarvortrag über meine Teilnahme am Mentoring-Programm in meinem Institut zu halten – eine Mischung zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Neuheiten und dem Konzept ‘Chancengleichheit’. Warum? –Für mich selbst und gegenüber den Kolleginnen habe ich keine Legitimationsprobleme. Jedoch aufgrund der Befürchtung, von Seiten der Kollegen mit Neid und Ablehnung konfrontiert zu werden, hatte ich Bedenken, meine Teilnahme an diesem Programm, für das mein Frau-sein Bedingung war und das mir Vorteile verschaffen soll, offensiv zu vertreten. Mit externen Kollegen fiel es mir wesentlich leichter, das Mentoring für Frauen zu vertreten. Diese Gespräche haben mich davon überzeugt, dass es eine Chance ist, offensiv über strukturelle Benachteiligung von Frauen und deren Abbau zu diskutieren. Die Befürchtung, dass Mentoring für Frauen Neider unter den Kollegen hervorrufen könnte, wurde übrigens vom Vorgesetzten einer anderen Mentee geäußert. Aus diesem Grund sollte sie es praktisch nicht an die große Glocke hängen, dass sie einen Mentor im DLR hat, um keine Unruhe in die Abteilung zu

bringen. Wenn solche Einstellungen unwidersprochen bleiben, wird dem Mentoring für Frauen der Ruf einer illegitimen Bevorzugung von Frauen anhaften – auch wenn der Vorstand selbst hinter dem Programm steht.

Vorläufiges Fazit

In meinem Fall hat die Wirkung des ‘Vitamin B – Effektes‘ durch das Mentoring meine Erwartungen übertroffen. Meine eigene – noch kurze - Erfahrung bestärkt die Vermutung, dass für einen schnellen beruflichen Erfolg nicht die eigene herausragende Leistungsfähigkeit ausschlaggebend ist, sondern eine gezielte Förderung durch Vorgesetzte oder ‚good old boys‘ diese Leistungsfähigkeit in beruflichen Erfolg umsetzen hilft. Umgekehrt werden Frauen und andere, von dem Leitbild in Natur- und Ingenieurwissenschaft abweichende Menschen, durch Vorbehalte daran gehindert ihre Fähigkeiten zu entwickeln und zu entfalten.

Es scheint also etwas an der These dran zu sein:

„Breaking through the glass ceiling from below is hard work. Why not drop something on it from above?“ vgl. [2].

Für mich persönlich kann ich jetzt noch nicht prognostizieren, inwieweit ich die Erfahrungen und Kontakte in einen konkreten beruflichen Erfolg in Richtung ‚eigene größere Arbeitsgruppe‘ oder ‚Professur‘ umsetzen kann. Ich denke, dass ich aber auf jeden Fall Vorteile für meine Berufstätigkeit aus dem Programm mitnehmen werde und es hinterher nicht heißt, ‚sie hat es sogar trotz Mentoring nicht geschafft‘.

Bei dem DLR-Mentoring geht es in erster Linie darum, Frauen Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Führungskraft zu geben, die schon relativ weit in ihrem Beruf gekommen sind. Auffällig ist, dass viele von uns DLR-Mentees schon relativ alt geworden sind, bis wir dahin gekommen sind. Gezielte Förderung zu einem früheren Zeitpunkt hätte einigen von uns Umwege und Zeiten der Stagnation ersparen können. Von der Position, in der wir jetzt sind, haben wir immerhin Möglichkeiten und Kompetenzen, nachkommende Frauen beruflich zu fördern.

Literatur

- [1] Ingeborg Hornecker, *Mehr Chancengleichheit mit neuem Mentoring Programm*, ‘Echtzeit‘ 1/2/2001 – Mitarbeiterzeitung des DLR, Hrsg.: der Vorstand des DLR.
- [2] Petra-Johanna Regner, *New Opportunities for Women*, Proceedings ‘Women in Engineering and Science‘ World Engineers Convention 19-21 June 2000, EXPO 2000 Hannover, VDI-Verlag 2000, ISBN 3-18-091562-5, S. 95-111.
- [3] Irene Hofmann-Lun, Simone Schönfeld, Nadja Tschirner, *Mentoring für Frauen, Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme*, Deutsches Jugendinstitut e.V., Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik, Nockherstr. 2, D-81541 München. http://www.dji.de/4_mentoringfrauen/inhaltstudie.htm