

WORKSHOPS

Die in den Workshops gewonnenen Erkenntnisse wurden in einer gemeinsamen Schlussrunde präsentiert und diskutiert.

Zusammenfassung der Ergebnisse: (Eine PDF mit den Ergebnissen finden Sie [hier](#))

Workshop 1:

Wann ist eine Mentoring-Beziehung erfolgreich? Merkmale und Rahmenbedingungen



Input: Dr. Mayra Ruiz-Castro, Aufwind-Team

Moderation: Ulla Heilmeyer, Universitätsmedizin Göttingen

Expertise: Dr. Bärbel Miemietz, Medizinische H
Hochschule Hannover

Leitfrage 1

Wie viel strukturiertes Vorgehen für Mentees und MentorInnen ist sinnvoll?

Als elementare Programm-Strukturelemente wurden insbesondere genannt:

- Zwischenbilanz (Thematisierung der Mentoring-Partnerschaft)
- Feedback-Bögen zum Tandem (zur Zwischenbilanz und zum Abschluss)

Wesentliche Gesprächs-Strukturelemente:

- Strukturiertes Erstgespräch (Vorbereitung der Mentee im Einführungs-Workshop)
- Empfehlung eines verbindlichen Abschlussgesprächs (Dank, Würdigung, Prozess Reflexion etc.) – Vorschlag: Checkliste über Inhalte erstellen
- Empfehlung: Häufigkeit/Mindestanzahl der Gespräche vorgeben (vor dem Hintergrund der Frage, ab wann kann von Mentoring gesprochen werden? Qualitätsstandards spezifizieren!)



Generell sollten Strukturen in Form von *Angeboten* vermittelt werden. Die Anzahl der Vorgaben und die Möglichkeit individueller Ausgestaltung in den Mentoring-Gesprächen sollten ausbalanciert sein. Wichtig bleibt die eigenverantwortliche Initiative der Mentee als „Motor der Mentoring-Beziehung“.

Leitfrage 2

Wie kann die Programm-Koordinatorin das Gelingen einer Mentoring-Beziehung unterstützen?



- Leitfaden für Mentees und MentorInnen erstellen mit Fokus auf Rollenklärung
- „Weckruf“ für Tandems standardmäßig wiederholen, um sich in Erinnerung zu rufen mit dem Angebot, für Fragen und Gesprächsbedarf zur Verfügung zu stehen – Vorschlag: Angebot z.B. auf Seminar-Feedback-Bögen kommunizieren
- Zwischengespräche mit Beteiligten einführen
- Persönliche Beziehung zu Mentees und MentorInnen entscheidend! Fördert Vertrauensbasis. Vertrauen stärkt insbesondere, wenn die Koordinatorin für das Matching verantwortlich ist, den Glauben an eine erfolgreiche Zusammenarbeit
- Anreiz für MentorInnen, z.B. Coaching-Angebot o.a.

Leitfrage 3

Was kann die Koordinatorin *zusätzlich* zum Gelingen eines Tandems beitragen, wenn die Mentorin/der Mentor fachfern ist?



- Erwartungen und Motive der Mentee sind präzise mit den Erwartungen und Möglichkeiten der Mentorin/des Mentors abzugleichen sowie mit den Angeboten, die sich aus dem Programm-Konzept ergeben (Aufgabe der Mentee und der Koordinatorin)
- Persönliche Grenzen zum Privaten sind bereits im Erstgespräch zu kommunizieren und im Verlauf der

Mentoring-Gespräche wiederholt zu überprüfen (Reflexion unterstützt durch Koordinatorin)

- MentorInnen sind über die Anforderungen an ihre Rolle und Aufgabe zu informieren und hinsichtlich der Themen und Beratungsintensität ggf. zu entlasten:
 - fachliche Unterstützung steht nicht im Mittelpunkt
 - Unsicherheiten bzw. spezifischen Fragestellungen ggf. weitervermitteln an andere Personen oder Beratungs-Einrichtungen
 - wenn persönliche Erfahrungen nicht ausreichen, um gut beraten zu können, dann Rücksprache mit Koordinatorin, um Möglichkeiten oder weitere Instanzen zu eruieren
- Angebote zur Schulung der Beratungskompetenz

Hypothese

Die Moderatorin stellte folgende Hypothese auf: Je differenzierter zwischen Erwartungen und Zielen unterschieden wird, je fokussierter und strukturierter die Mentee in den Mentoring-Gesprächen vorgeht, desto größer ist die Zufriedenheit der Mentees im Hinblick auf die persönliche Zielerreichung mit Mentoring.

Erläuterung:

Die Aufwind-Studie hat ergeben, dass eine fachliche Nähe (d.h. gleicher Fachbereich) der Mentorin/des Mentors zur Mentee zu einer größeren Zufriedenheit der Mentee führt.

Es gibt eine Vielzahl von Mentoring-Programmen mit unterschiedlichen Konzepten, die entweder auf fachliche Begleitung abstellen oder genau diese ausklammern. Entsprechend müssen die damit verbundenen unterschiedlichen Ziele des Programms (und Mentoring-Tandems) kommuniziert werden und die an das Programm (die Mentoring-Partnerschaft) geknüpften Erwartungen der Mentee daraufhin abgeglichen werden. Infolgedessen wäre eine Bewertung von fachlicher Nähe bzw. Distanz hinsichtlich des Erfolgs in diesen Fällen nicht mehr relevant. Die Hypothese wurde in der Diskussion unterstützt.

Offene Diskussionspunkte



- Als weitere Unterstützungsmöglichkeiten der Koordinatorin wurde z.B. zusätzliches Coaching für die MentorInnen genannt. Dies ist jedoch eine Frage des Budgets. Daher muss die Diskussion um die Verstärkung der Programme vorgezogen werden.
- Was tun, wenn's „brennt“? (Schwierigkeiten im Tandem, wie gehe ich damit um?)
 - An wen kann ich mich wenden, wenn's brennt? Antwort: An Kolleginnen aus dem Forum Mentoring e.V.
 - Leitfaden für Koordinatorinnen? – „Probleme“ zu spezifisch, entsprechend Einzelfallberatung

Hier finden Sie die [Zusammenfassung des Workshops](#) als PDF.

Workshop 2:

Wer, wie, was...? Vorbereitung auf die Mentoring-Beziehung

Input: Andrea Dignisz, Aufwind-Team

Moderation: Simone Schönfeld, Cross Consult GbR, München

Expertise: Susanne Abeld, Universität Bremen und Anne Pajarinen, Universität Konstanz

Zusammenfassung der Ergebnisse



Bei der Vorbereitung von Mentees und MentorInnen auf eine Mentoring-Beziehung wurde im Workshop grundsätzlich zwischen den

1. Inhalten der Vorbereitung und
2. der Form/ Methodik der Vorbereitung unterschieden.

Das besondere Interesse der Teilnehmerinnen des Workshops lag dabei auf:

- der Vorbereitung von MentorInnen, insbesondere
- männlichen Mentoren, und der Frage, ob diese eine besondere Form der Vorbereitung benötigen und
- den Möglichkeiten, die Vorbereitung zu gestalten.

Bei den FORMEN DER VORBEREITUNG wurden dabei folgende Möglichkeiten unterschieden:

Mögliche Angebote für Mentees sind beispielsweise

- Workshops, die bis zu 1,5 Tage dauern, in denen Ziele entwickelt und Erwartungen geklärt werden
- Rollenspiele für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung, wodurch den Mentees ein Perspektivwechsel ermöglicht wird und sie Informationen zum Programm erhalten, sowie
- Kompetenzseminare wie z.B. Stimmtraining und Berufstraining.

Mögliche Angebote für MentorInnen sind beispielsweise

- sie telefonisch zu informieren, ein Vorgespräch zu führen und die Zielvereinbarung mit den MentorInnen zu schließen,
- Motivation der MentorInnen über Appetizer wie Veranstaltungen mit Eventcharakter, die eine Teilnahme attraktiv machen, sowie
- die Bedeutung des Mentorings als Personalentwicklungsmaßnahme klären.



Grundsätzlich wurde festgestellt, dass es in der Praxis schwierig ist, MentorInnen für eine explizite Vorbereitung zu gewinnen. Daher werden oftmals individuelle Angebote, wie persönliche Vorgespräche geführt, um mit dem Angebot den terminlichen und zeitlichen Wünschen der MentorInnen entgegen zu kommen. Dies stellt in der Praxis aus der Perspektive der Workshopteilnehmerinnen die größte Herausforderung dar.

Im Rahmen des Workshops wurden auch GRENZEN des Mentorings diskutiert. Die „Qualität des Kontaktes“ wurde als absolut entscheidend für eine gute, produktive und qualitätsvolle Mentoring-Beziehung gesehen. Inhaltlich entscheidend ist, dass die

Mentees Themen einbringen, die es den Mentoren ermöglichen, in einen gemeinsamen Arbeitsprozess einzusteigen.

Eine absolute Grenze, die oftmals die Fortführung der Mentoring-Beziehung sehr erschwert, sind persönliche Probleme der Mentee.

Dabei stellt die Methode des Co-Mentoring, in dem der reguläre MentorIn durch einen zweiten Mentor ergänzt wird, eine gute Möglichkeit spezifische Themenstellungen im Mentoring zu bearbeiten.

Hier finden Sie die [Zusammenfassung des Workshops](#) als PDF.

Workshop 3:

Wie viel Differenzierung ist sinnvoll? Zielgruppenorientiertes Mentoring

Input: Sara Raudies, Aufwind-Team

Moderation: Dr. Manuela Kaiser-Belz, Universität Göttingen

Expertise: Larissa Schmitz, Universität zu Köln und Dr. Ulla Weber, Projektbeirat Aufwind

Zusammenfassung der Ergebnisse

Sara Raudies eröffnete den Workshop und stellte folgende zentrale Ergebnisse vor:



Die Workshopteilnehmerinnen waren über manche Ergebnisse zur Zufriedenheit der Mentees erstaunt und rieten weitere Kategorien „Verstetigung“, „Kontinuierliche Betreuung“ und „Fachliche Nähe“ im Hinblick auf die Zufriedenheit von Mentees noch einmal stärker in Betracht zu nehmen. Aus Sicht der Teilnehmerinnen am Workshop wirken sich gerade diese Rahmenbedingungen sehr stark auf die Bewertung der Programme durch Mentees aus.

Die anwesenden Koordinatorinnen von Mentoring-Programmen berichten, dass die meisten Programme für die Bestimmung der Zielgruppe ihrer Mentees gute Erfahrungen gemacht haben bei einer Differenzierung nach Geschlecht, dem Status der akademischen Karrierestufe (Studentinnen, Promovendinnen, Habilitandinnen/Postdocs und (Junior-)Professorinnen) und/oder der wissenschaftlichen Disziplin (z.B. MINT, Sozial- und Geisteswissenschaften). Die Erfahrungen mit diesen Auswahlkriterien für Mentees sind insgesamt sehr gut – durch die Homogenität der Mentee-Gruppe können die Programme zielgruppenspezifisch mit Bezug auf die für die jeweilige Mentee-Gruppe typischen Fragen und Themen hin konzipiert werden.

Dazu ‚quer‘ gibt es (vereinzelt) weitere Differenzierungskategorien wie Mentees aus der Verbundforschung, Mentees mit Familie und Mentees mit Migrationshintergrund.

Es fehlte die Zeit, um diese Ausdifferenzierung weiter zu vertiefen, so kam z.B. die Frage auf, wonach eine Doktorandin aus einem MINT-Fach, die Mitarbeiterin in einem Sonderforschungsbereich und Mutter ist und einen Migrationshintergrund hat,

entscheiden soll, in welchem Mentoring-Programm sie ‚richtig‘ wäre - angenommen, an ihrer Universität würde es für jede dieser Kategorien ein eigenes Mentoring-Programm geben?

Einigkeit herrschte darüber, dass die Einrichtung dieser neuen Programme Beleg für den großen Bedarf an Mentoring-Angeboten sind sowie für die große Bedeutung einer Orientierung an den Bedürfnissen und besonderen(berufs-)biographischen Situation der Mentees bei der Konzeption von Mentoring-Programmen.



Ein sich anschließender Austausch über die Praktiken zur Auswahl von Mentees, von MentorInnen und der Gestaltung des Trainingsprogramms für Mentees zeigte, dass in allen vorgestellten Mentoring-Programmen eine sehr starke Teilnehmerinnenorientierung im Zentrum steht. Dies zeigt sich bspw. in sehr aufwändigen Auswahlverfahren von individuellen Kennenlerngesprächen mit Mentees und MentorInnen bis hin zu ausführlichen schriftlichen Bewerbungsbögen die den

spezifischen Bedarf der Mentee für das Matching, das Trainingsprogramm etc. versucht zu ermitteln. Solche Praktiken können auch in der Regel gewährleisten, dass beispielsweise eine Mentee mit Migrationshintergrund eine Mentorin/einen Mentor mit einer ähnlichen biographischen Erfahrung vermittelt bekommt, oder dass das Trainingsprogramm einen Workshop zur Work-Life-Balance beinhaltet, da der Bedarf hiernach im Rahmen von Bewerbungsbögen und Aufnahmegesprächen mit Mentees festgestellt wurde.



In der abschließenden Diskussion wurde deutlich, dass sich gerade in bereits etablierten und länger existierenden Programmen nicht nur an den von Teilnehmerinnen selbst geäußerten Bedürfnissen zur Gestaltung des Trainings- und Begleitprogramms orientiert wird, sondern auf Basis der langjährigen Koordinationserfahrung auch andere – z.B. auf die Programmziele bezogene - Schwerpunktthemen gesetzt werden, die die Mentees und MentorInnen anregen sollen, sich mit ihnen bislang unbekannt Themen auseinander zu setzen. Auch um dieses Thema zu vertiefen, fehlte im Workshop aber letztlich die Zeit.

Als Handlungsempfehlung der AG Differenzierung für gute Mentoring-Programme wurde schließlich formuliert, dass eine Zielgruppendifferenzierung (z.B. nach Status, Fachbereich) als wichtig und notwendig für den Erfolg eines Mentoring-Programms erachtet wird, eine weitere Ausdifferenzierung der Programme entlang ‚querliegender‘, biographischer Kategorien (Familiensituation, Migrationshintergrund) aber problematisch gesehen wird. Eine Anregung hierzu wäre, Personengruppen mit bestimmten Merkmalen (Kinder, Migrationshintergrund) im Vergabeverfahren von Plätzen zu bevorzugen und durch eine hohe Teilnehmerinnenorientierung in der Konzeption von einzelnen Programmbausteinen auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Gruppen einzugehen. Weiterhin wurde angeregt, dass es gerade für sehr zielgruppenspezifisch konzipierte Mentoring-Programme wichtig ist, sich als Netzwerk mit anderen Netzwerken zu vernetzen, um karriererelevante Unterstützung zu ermöglichen.

Hier finden Sie die [Zusammenfassung des Workshops](#) als PDF.

Workshop 4:

Wie geht es weiter? Langfristige Wirkungen von Mentoring-Beziehungen

Input: Dr. Emily Overbeck, Aufwind-Team

Moderation: Dr. Katrin Auspurg, Projektbeirat Aufwind

Expertise: PD Dr. Caroline Hopf, Universität Erlangen-Nürnberg

Zusammenfassung der Ergebnisse

In der Vorstellungsrunde kristallisierte sich als zentrales Interesse der Teilnehmerinnen ein Erfahrungsaustausch zur Best Practice heraus, verknüpft mit dem Wunsch mehr über die langfristige Wirkung von Mentoring zu erfahren, um damit künftig bessere Argumente zur Sicherstellung der Finanzierung zur Hand zu haben, etwa gegenüber Hochschulleitungen. Im Zusammenhang mit Überlegungen zur Weiterfinanzierung der Programme werden Koordinatorinnen immer wieder nach der Nachhaltigkeit von Mentoring-Programmen und deren Evaluation gefragt.

Aus dem Impulsreferat zu den Ergebnissen des Projektes „Mentoring mit Aufwind“ und der unmittelbar darauf bezogenen Diskussion lassen sich zunächst folgende Ergebnisse festhalten:

- 46 Prozent der Mentees der Aufwind-Studie stehen in längerfristigem Kontakt mit ihren MentorInnen. Dieser Anteil wurde von den Workshop-Teilnehmerinnen als überraschend hoch bewertet.
- Ein „häufiger Kontakt zwischen MentorIn und Mentee“ sowie „Fachnähe“ wurden als zentrale Faktoren angesehen, welche positiv mit der längerfristigen Aufrechterhaltung von Kontakten korrelieren. Während bei der Fachnähe die Kausalität etwas fraglich ist, sei die Wirkung der Kontakthäufigkeit gut durch die Projektdaten (etwa auch qualitative Interviews) abgesichert.

Die weitere Diskussion im Workshop lässt sich zu den folgenden fünf zentralen Ergebnissen bündeln:

1. Im Hinblick auf die Gestaltung der Mentoring-Programme für gelingende längerfristige Kontakte erscheint das Angebot von Netzwerktreffen im Abstand von ein bis zwei Jahren mit Tagungscharakter (integrierter Vortrag, der auch mit Freizeitprogrammen verknüpft werden kann) als besonders empfehlenswert (am besten samstags abgehalten).

E-Mailgruppen oder Vernetzungsmöglichkeiten im Internet (etwa Xing, Facebook) erscheinen demgegenüber weniger zielführend; werden derartige Plattformen nicht regelmäßig von dem/der KoordinatorIn mit neuen Inputs gefüttert, halten sie sich nach vorliegenden Erfahrungen nicht von alleine am Laufen (konkret: es bedarf immer wieder Rundmails oder Einträge der Koordinatorinnen, womit der Ertrag dieser Angebote ihren Aufwand aber kaum zu rechtfertigen scheint).
2. Offizielle Beendigung der Mentoring-Beziehung: Diese ließe sich nach einheitlicher Meinung der Teilnehmerinnen nicht pauschal definieren, auch aufgrund des Risikos einer „Überbetreuung“. In jedem Fall sei es aber wichtig, dass die Beziehung offiziell beendet wird; etwa indem MentorInnen anhand eines

Leitfadens auf das Gespräch vorbereitet und/oder Evaluationsbögen beim letzten Treffen ausgefüllt werden. Ebenso kann ein formelles Ende durch eine bereits zu Beginn getroffene Laufzeitvereinbarung institutionalisiert werden.

3. Im Hinblick auf den Legitimationsdruck gegenüber Kostenträgern oder Hochschulleitungen werden Evaluationsergebnisse als sehr wichtig angesehen. Um die Koordinatorinnen von dem Druck zu entlasten, die Arbeitszeit auch noch für Evaluationsstudien einsetzen zu müssen und zugleich einer Evaluationsmüdigkeit vorzubeugen, lautet die zentrale Empfehlung, die Evaluation von Mentoring künftig standardmäßig in bestehende (bundesweite) Evaluationsinstrumente zu integrieren (etwa HIS für Studierende; Studien des IfQ für WissenschaftlerInnen). Damit könnte auch die Sichtbarkeit von Mentoring erhöht werden.
4. Um Mentoring-Programme möglichst optimal gestalten zu können, fehlt es der Praxis an wissenschaftlich abgesicherten Handlungsempfehlungen. In der Hinsicht werden einige konkrete Auswertungswünsche an das Projekt „Aufwind mit Mentoring“ formuliert: Etwa sollten Ergebnisse dazu erarbeitet werden, ob sich a) eher rein weibliche oder gemischtgeschlechtliche Programme und Tandembeziehungen bewähren; b) die Tandems sich selbst finden sollten oder koordiniert werden. Um die individuellen Ansprüchen und Rahmenbedingungen detailliert abzubilden bedarf es vermutlich vertiefter Interviews.
5. Allgemein wurde unter den Teilnehmerinnen ein Bedürfnis nach einer Fortsetzung des Erfahrungs- und Informationsaustausches zum Workshopthema geäußert, auch um einschlägige Evaluations- und Forschungsergebnisse austauschen zu können. Eine erste Plattform dafür wurde in Form eines E-Mail-Verteilers eingerichtet.

Hier finden Sie die [Zusammenfassung des Workshops](#) als PDF.

Workshop 5:

Mentoring verstetigen? Chancen für die Hochschule

Input: Martina Berenz, Aufwind-Team

Moderation: Sibylle Brückner, Universität Würzburg

Expertise: Helga Rudack, Ruhr-Universität Bochum und Monika Demming-Pälmer, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Zusammenfassung der Ergebnisse



Um die Motivation der Anwesenden zu erfahren, bat die Moderatorin die Anwesenden sich nicht nur mit Namen und Institution vorzustellen, sondern auch den Stand der Verstetigung des repräsentierten Programms kurz zu erläutern. Die Vorstellungsrunde machte deutlich, dass außer den beiden Programmen, die durch die Expertinnen vertreten wurden, (noch) kein weiteres verstetigt ist.

Martina Berenz präsentierte aus den Interviews mit Hochschulleitungen, Gleichstellungsbeauftragten und Programm-Koordinatorinnen relevante Ergebnisse für den Verstetigungsprozess. So benannten die Befragten als besonders wichtige Faktoren für die Verstetigung die Stellenentfristung der Koordinatorin, eine gesicherte Finanzierung und die Fortführung bestehender Netzwerke. Darüber hinaus erwiesen sich folgende Aspekte vorteilhaft: persönliche Unterstützung durch Hochschulleitung, Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten, die Thematisierung innerhalb der Hochschule sowie die Ausweitung des Angebots.



Im Workshop wurde der Weg zur Verstetigung eines Mentoring-Programms ausgehend von drei Fragestellungen diskutiert. In zwei Gruppen wurde jeweils über die *Chancen* die mit der Verstetigung eingegangen sowie über *Herausforderungen*, die es auf dem Weg zur Verstetigung zu meistern gilt, diskutiert. Außerdem wurde thematisiert, welche *Strategien und Maßnahmen* sich bewährt haben bzw. erfolgversprechend sind, um die

dauerhafte Verankerung eines Programms an der Hochschule sicherzustellen.

Chancen für die Hochschule



1. Die größte Chance sahen die Teilnehmerinnen in einer dauerhaften Vernetzung des Programms. Stabile Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, innerhalb ebenso wie außerhalb der Hochschule, ist nur möglich, wenn eine Kontinuität in der Programmverantwortung gegeben ist.
2. Eine Hochschule, die sich für ein dauerhaftes Mentoring entscheidet, drückt damit seine Wertschätzung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus. Für eine Hochschule ist das in der Konkurrenz um die besten NachwuchswissenschaftlerInnen bedeutsam, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu präsentieren, den Nachwuchs zu fördern und an sich zu binden.
3. An vielen Hochschulen ist Mentoring ein zentraler Baustein der Gleichstellungsarbeit. Diesen Baustein zu institutionalisieren ist ein deutliches Signal gegenüber der DFG, dass Gleichstellung ernsthaft voran getrieben wird. Überdies können die Chancengleichheitsmittel der DFG genutzt werden, was längere Vertragslaufzeiten der jeweiligen Programmkoordinatorin bedeuten kann.

Als Chancen wurden außerdem genannt: Kooperationen zwischen Hochschule und Unternehmen (z.B. Forschungsprojekte); der Druck von außen (der Veränderungen initiieren kann), die Zusammenarbeit mit Alumni sowie der Wissenstransfer.

Herausforderungen für die Verstetigung von Mentoring-Programmen

Die größte Herausforderung sind die Kosten, d.h. eine gesicherte Finanzierung des Programms – da herrschte große Einigkeit. Eine weitere ist die personelle Struktur: Ist das Programm bei der Gleichstellung angesiedelt oder bei der Personalentwicklung? Unter wessen Leitung wird das Programm geführt? Eine geeignete institutionelle Anbindung innerhalb der Hochschule und die passende Finanzierung sind große Schritte auf dem Weg zur Verstetigung.

Weitere Herausforderungen sind die Entwicklung von klaren Argumentationslinien und das Image des Programms, ein klares Profil zu haben und zu transportieren, immer noch bestehende tradierte Rollenbilder und Stereotypen.

Maßnahmen und Strategien

Die Integration eines Programms in die Strategien der Hochschule kristallisierte sich als die wichtigste Strategie heraus. Zudem ist es auch zentral, sich innerhalb der Institution breit und gut zu vernetzen. Eine dritte erfolgsversprechende Maßnahme ist eine Einbindung der Leitungen und der Dekanate. Besonders betont wurde an dieser Stelle, dass das Engagement der Hochschulleitung allein nicht ausreichend ist, sondern dass Mentoring auch in den einzelnen Fachrichtungen bekannt sein und Unterstützung finden muss.



Als förderliche Maßnahmen wurden ferner genannt: Transparenz des Programms, Vernetzung nach außen, der Druck von außen und die Idee der Einrichtung einer Stabsstelle Nachwuchsförderung.

Die Diskussion über die aktuellen Finanzierungsquellen der Programme und ihre institutionelle Ansiedlung zeigte einmal mehr, wie unterschiedlich Mentoring-Programme konzeptioniert und aufgestellt sind. Deshalb ist der Weg zur Verstetigung immer auch ein individueller – die hier genannten Aspekte sind

als hilfreiche Tipps und Hinweise zu verstehen. Eine Strategie zur Verstetigung muss aber die Besonderheiten einer Institution berücksichtigen und sich daran ausrichten.

Hier finden Sie die [Zusammenfassung des Workshops](#) als PDF.

Workshop 6:

Was zeichnet ein gutes Mentoring-Programm aus?

Qualität von Mentoring-Programmen

Input: Dr. Dagmar Höppel, Aufwind-Team

Moderation: Christine Kurmeyer und Linda Steger, Projektbeirat Aufwind

Expertise: Rotraud Konca, Universität Hohenheim

Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Quintessenz dieser Workshop-Session war die Erkenntnis, dass es auch in den Qualitäts-Standards immer wieder eine Differenz zwischen Theorie und Praxis gibt. Für jedes einzelne Mentoring-Projekt gibt es jeweils individuelle Lösungen und kreative Ideen, um den unterschiedlichen Gegebenheiten an den Hochschulen und in den Ländern gerecht zu werden.

Daher wurden von den Moderatorinnen abschließend die folgenden drei Anregungen formuliert:



- Es bedarf dringend der weiteren Forschung über die langfristige Wirksamkeit von Mentoring-Programmen sowie des Zusammenspiels von institutionell-strukturellen Bedingungen und dem Gelingen von Mentoring-Beziehungen.
- Im Forum Mentoring sollte darüber nachgedacht werden, ob die AG Qualitätsstandards mit der Ergänzung um den wichtigen Punkt 'Umsetzung' wieder aufgenommen bzw. fortgeführt werden sollte.
- Der Erfahrungsaustausch für 'Neu-EinsteigerInnen' als Mentoring-Programm-KoordinatorInnen ist

unabdingbar! Dafür sollte nach neuen Lösungen gesucht werden und möglicherweise auch in den regionalen Foren eine Plattform geschaffen werden.

- Nach der Präsentation der Ergebnisse des Forschungsprojekts durch Dagmar Höppel wurden Fragen gesammelt, insbesondere der „Neueinsteigerinnen“ in Mentoring-Projekten und diese detailliert beantwortet. Im Einzelnen ergaben sich folgende Themenschwerpunkte:

MentorInnen



Wie kann die Qualität von MentorInnen gesichert werden?

In manchen Projekten werden dazu die Protokolle der Mentees dahingehend von den Koordinatorinnen gelesen, um bei gravierenden Missständen in der Mentoring-Beziehung rechtzeitig intervenieren zu können. Andererseits ist es im Vorhinein schwer abschätzbar, ob jemand gute Mentoring-Qualifikationen hat oder nicht. Auch diese Eigenschaft ist abhängig von der Zielsetzung und den Wünschen der Mentees. Als hilfreich hat sich die kontinuierliche Verschickung von Informationen an alle Beteiligten erwiesen mit Hinweisen, wie eine Partnerschaft gestaltet werden kann. Oft ist es auch wichtig, den Mentees Hilfestellung bei der richtigen 'Handhabung' des Mentors oder der Mentorin zu geben (z. B. Coaching) oder

auch den MentorInnen Kleingruppen- bzw. Einzelcoachings anzubieten.

Wie kann die Vertraulichkeit bei externen MentorInnen geregelt werden?

Eine erste grundlegende Möglichkeit, dies zu handhaben, ist ein 'Mentoring-Vertrag' oder eine 'Mentoring-Vereinbarung', die alle Beteiligten vor Beginn des Programms unterzeichnen.

Bei MentorInnen aus Unternehmen mit hohem Geheimhaltungsprotokoll gibt es für diese Fälle meist ein firmeneigenes Formular, das die Mentee dann jeweils individuell unterschreiben und einhalten muss.

KoordinatorInnen

Wie kann bzw. muss die Rolle der KoordinatorInnen gestaltet werden, wenn sie oder er noch unerfahren ist oder einen geringeren wissenschaftlichen Status hat?

Ganz kurz: Authentisch bleiben! KoordinatorInnen sind für den Prozess des Mentoring zuständig und müssen sich nicht fachlich in den Disziplinen der Mentees profilieren. Und selbst für den Ablauf des Mentoring-Programms kann eine Projektberatung hinzugezogen werden, wenn gerade keine KollegIn aus einem Mentoring-Programm einer anderen Hochschule zur Verfügung steht.

Mentoring-Programme



Was ist der optimale Zeitrahmen für ein Mentoring-Programm?

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass es nur grobe Rahmendaten für die Dauer eines Mentoring-Programms gibt. In den Qualitäts-Standards wird dazu eine Mindestlaufzeit von sechs Monaten für Schülerinnen-Projekte und mindestens neun Monate für alle höheren Qualifikations-Stufen der Mentees angegeben. In der Regel überdauern die konkreten Mentoring-

Beziehungen diese Programm-Laufzeiten. Das ist insofern unproblematisch, als die Entscheidung darüber, die Beziehung fortzusetzen beim Mentoring-Tandem liegt. Für diejenigen, die eine sehr positive Partnerschaft erlebt haben, ist es unproblematisch, dieses Verhältnis auch ohne Rahmenprogramm fortzusetzen. Für diejenigen, die nicht so glücklich mit der Wahl der Partnerin oder des Partners waren, ist es eine Möglichkeit, die Beziehung zu beenden ohne dass es zu einem Gesichtsverlust kommen muss.

Grundsätzlich wird die Bereitschaft von potentiellen MentorInnen, sich an einem Mentoring zu beteiligen deutlich erhöht, wenn der Zeitrahmen überschaubar ist, um die Befürchtungen vor Überlastung in Grenzen zu halten.

Andererseits hat sich in Mentoring-Programmen mit ansprechendem Rahmenprogramm, von dem auch die MentorInnen profitieren konnten, eine Laufzeit von zwölf bis 16 Monaten als ideal erwiesen.

Rahmenprogramm

Wie viel Rahmenprogramm ist sinnvoll bzw. notwendig?

Das Rahmenprogramm ist gedacht als wichtiges Element für die Mentees, sich auszutauschen und ein erstes kleines Netzwerk zu bilden. Dabei erfahren sie auch, wie das Netzwerken eigentlich funktioniert und warum es so gut ist, das zu praktizieren. Bei sehr knappen Budgets empfiehlt es sich, vielleicht eher informelle Vernetzungstreffen anzubieten evtl. mit hauseigenen ReferentInnen.

Auftaktveranstaltungen

Wie können Auftaktveranstaltungen gestaltet werden, auch wenn das Budget eher klein ist?

Dazu könnten insbesondere hochschulinterne ExpertInnen angefragt werden für einen Vortrag oder auch die zuständigen Personen in den Landesverwaltungen (z.B. Wissenschaftsministerien). Das dient gleichzeitig der strategischen Einbindung einflussreicher EntscheidungsträgerInnen sowie einer guten Öffentlichkeitswirksamkeit. Die Auftaktveranstaltung sollte aber immer auch dazu dienen, die Mentees und Mentorinnen auf ihre Rolle und den Mentoring-Prozess vorzubereiten. Vorträge von hochschulinternen ExpertInnen können auch für Netzwerktreffen eingeplant werden.

Mentees und MentorInnen

Werden in anderen Projekten die Reisekosten für Mentees oder MentorInnen erstattet? Grundsätzlich werden die Reisekosten nicht erstattet und das wird von den Teilnehmenden auch akzeptiert. Es gibt allerdings Programme, die bereits in der Antragstellung einen Posten für diese Ausgaben einkalkuliert haben, der auch bewilligt wurde. Dies gilt insbesondere für solche Programme, die auf Auslandskontakte ausgelegt sind. Ansonsten sollte es auch für die Mentees bei der Wahl einer Mentorin oder eines Mentors ein relevantes Kriterium sein, ob diese in erreichbarer Nähe und damit auch persönlich eher zur Verfügung stehen könnten, oder ob es bei der Mentoring-Partnerschaft um einen hochspezifischen Austausch geht und dafür nur ausgewählte Personen in Frage kommen. Dann könnten jedoch auch alternative Modelle der Kooperation gewählt werden, zum Beispiel der gemeinsame Besuch einer Tagung oder ein einwöchiger Besuch in der Stadt der Mentorin oder des Mentors in Verbindung mit einem Internship oder einem Urlaub.

E-Learning

Hat sich E-Learning im Sinne von E-Mentoring bewährt?

Der Austausch zwischen MentorIn und Mentee auch mittels E-mail, Skype oder anderen virtuellen Medien ist besonders dann hilfreich, wenn große Distanzen zu überbrücken sind. Allerdings ist mindestens ein persönliches Treffen des Tandems notwendig, um einschätzen zu können, ob 'die Chemie stimmt', da im Schriftverkehr und auch sonstigen 'mittelbaren' Kommunikationswegen sehr viele nonverbale Informationen verloren gehen können.

Hier finden Sie die [Zusammenfassung des Workshops](#) als PDF.