

Mentoring-Maßnahmen in der Wissenschaft dauerhaft implementieren

Empfehlung des Forum Mentoring e.V. ^[1]

Mentoring-Programme haben sich als Instrumente erfolgreicher Nachwuchsförderung bewährt.

Die wissenschaftliche Nachwuchsförderung wurde in den letzten zehn Jahren an vielen deutschen Hochschulen, Universitätskliniken und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ins Zentrum der jeweiligen institutionellen Strategie gestellt. Hintergrund für diese Entwicklung ist der zunehmende internationale Wettbewerb zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen um "die besten Köpfe" und damit auch um Forschungsgelder. Da diese Entwicklung mit immer umfassenderen und anspruchsvolleren Aufgaben für das wissenschaftliche Personal einhergeht, wird eine professionelle akademische Personalentwicklung vielerorts als unabdingbar angesehen. So sind in den letzten Jahren an Hochschulen und Forschungseinrichtungen verstärkt Angebote im Bereich akademischer Personalentwicklung gefördert und eingerichtet worden, um (Nachwuchs-) WissenschaftlerInnen mit Serviceleistungen und Angeboten zur Entwicklung professioneller und überfachlicher Kernkompetenzen zu unterstützen. Im Kontext von Chancengerechtigkeit richten sich diese Angebote häufig gezielt an den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs, so auch die bereits an vielen Hochschulen eingeführten Mentoring-Programme zur Entwicklung individueller Karrieren von Nachwuchswissenschaftlerinnen. Sie spielten und spielen bei der Implementierung dieser neuen Angebote eine zentrale Rolle und gelten als ein bereits erprobtes und erfolgreiches Instrument der Nachwuchsförderung. Bereits Ende der 90er Jahre wurde der Standard entwickelt, die Programme zielgruppenorientiert auszurichten und in Form eines Drei-Säulen-Modells – Mentoring als strukturierte Form der Karriereberatung, Training zum Ausbau karriererelevanter Schlüsselkompetenzen und Networking zur Stärkung des professionellen Netzwerks – zu fördern^[2]. In über 100 Hochschulen hat sich Mentoring aufgrund dieses Erfolgsprinzips zu einem zentralen Instrument der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und zur Stärkung der Chancengerechtigkeit entwickelt. Vielfach wird von Hochschulen beim Ausbau ihrer akademischen Personalentwicklung deshalb auch auf die in Mentoring-Programmen gewonnene Expertise zur Gestaltung von überfachlichen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zurückgegriffen.

Kontinuität der Programme ist ein zentrales Erfolgskriterium.

Ein wichtiges Erfolgskriterium von Mentoring-Programmen ist ihre kontinuierliche Begleitung durch eine Programm-Koordinatorin bzw. einen Programm-Koordinator. So ergab eine bundesweite Programmevaluation, dass der Erfolg in hohem Maße von dieser Kontinuität in der Stellenbesetzung abhängt. Ein Wechsel während der Programmlaufzeit führte in der Regel zu einer Beeinträchtigung des Programmserfolges^[3]. Die Bedeutung der Kontinuität der Programm-Koordination wird bei der Betrachtung weiterer Erfolgsfaktoren von Mentoring-Programmen deutlich: Für das Gelingen von Mentoring-Programmen sind neben hochschulinternen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und Verwaltung gewachsene hochschulexterne Netzwerke unabdingbar. Eng damit zusammenhängend ist die Präsentation der Programme nach außen; auch dieser Aspekt ist abhängig vom Engagement einzelner Personen und bedarf personeller Kontinuität. Die Konzeption neuer zielgruppenspezifischer Mentoring-Programme an den Hochschulen beruht zu einem großen Teil auf den Erfahrungen zurückliegender Programmdurchläufe, die auch an Besonderheiten der jeweiligen Hochschule gekoppelt sind. Ein Wechsel der für die Konzeption und Durchführung Verantwortlichen führt somit auch diesbezüglich zu Wissens- und Informationsverlusten.

Durch begrenzte Projektzeiträume entstehen Qualitätsverluste

Derzeit sind Mentoring-Programme überwiegend drittmittelfinanziert. Damit eng verbunden sind begrenzte Projektzeiträume und befristete Arbeitsverträge, wodurch die Programme einem hohen

Fluktuationsrisiko unterliegen. So kommt es nicht selten vor, dass erfahrende Mentoring-Koordinatorinnen und -Koordinatoren zugunsten eines unbefristeten Stellenangebots in einen außerhochschulischen Bereich wechseln. Den Hochschulen entstehen aufgrund des damit verbundenen Wissens-, Informations- und Kontaktverlustes sowohl Investitionskosten als auch Qualitätseinbußen.

Empfehlung des Forum Mentoring e.V. zur dauerhaften Implementierung und konkreter Nutzen für Hochschulen

Angesichts dieser vermeidbaren Investitionen und zur Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen an deutschen Hochschulen spricht das Forum Mentoring e.V. explizit eine Empfehlung zur dauerhaften Implementierung von Mentoring-Maßnahmen aus. Diese Empfehlung bezieht sich insbesondere auf Programme zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses im Sinne der Geschlechtergerechtigkeit. In dieser Verbindung liegt für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen der besondere Gewinn darin, Gleichstellungsaspekte mit Personalentwicklungsstrategien verbinden zu können.

Weitere Vorteile, die mit einer dauerhaften Implementierung der Mentoring-Programme an Hochschulen und Forschungseinrichtungen verbunden sind:

- Langfristige Optimierung der Karrierechancen von Nachwuchswissenschaftlerinnen,
- Stärkung des Commitments erfolgreicher Wissenschaftlerinnen mit der Institution,
- Verbesserung der Leistung der Nachwuchswissenschaftlerinnen für die eigene Einrichtung,
- Unterstützung drittmittelgeförderter Forschungsverbünde durch das Angebot von Mentoring-Maßnahmen,
- Ausweitung und Festigung inner- und außerhochschulischer Netzwerke,
- Wissenstransfer zwischen Generationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie zwischen Absolventinnen bzw. Absolventen und Führungskräften außerhochschulischer Bereiche,
- Vernetzungsaktivitäten, die die Entstehung interdisziplinärer Forschungs Kooperationen begünstigen,
- Wettbewerbsvorteile in Bezug auf die Drittmittelinwerbung und die Rekrutierung von weiblichem Führungskräftenachwuchs,
- Ausbau der strategischen akademischen Personalentwicklung,
- Imagesteigerung der Institution nach außen aufgrund der zusätzlichen Qualifikationen des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Laut einer Befragung des Forum Mentoring e.V. an über 90 deutschen Hochschulen haben bereits 10% der Hochschulen diese Vorteile für sich erkannt und ihre Mentoring-Maßnahmen in Form von unbefristeten Beschäftigungen von Programm-KoordinatorInnen bzw. langfristig eingeplanter Mittel verstetigt. Das Forum Mentoring e.V. empfiehlt daher allen anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, diesen Beispielen zu folgen und Mentoring-Maßnahmen zum Zweck der Qualitätssteigerung in der Nachwuchsförderung dauerhaft als Teil ihrer Gleichstellungs- und Personalentwicklungsstrategien zu implementieren.

--

[1] Das Empfehlungsschreiben wurde durch die Mitgliedsversammlung des Forum Mentoring e.V. am 7.5.2014 verabschiedet. Der Text wurde von den Mitgliedern der AG High Potentials im Forum Mentoring e.V. erarbeitet und basiert auf der Textgrundlage von Dr. Manuela Kaiser-Belz. Redaktion: Dr. Elke Bertke & Gitta Doebert.

[2] Siehe Forum Mentoring e.V. www.forum-mentoring.de

[3] „Aufwind mit Mentoring“: http://www.lakof.uni-mannheim.de/menue_links/karrierefoerderung/aufwind_mit_mentoring/index.html