Forum Mentoring
Bundesverband
Mentoring in der Wissenschaft

Mentoring mit Qualität

Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft

Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort 5

2 Der Bundesverband Forum Mentoring e.V. 7

3 Mentoring in der Wissenschaft 11

4 Qualitätsstandards im Mentoring 13

5 Checkliste Mentoring-Programm 28

6 Perspektiven von Mentoring in der Wissenschaft 32

1 Vorwort

Liebe Mentoring-Interessierte,

wir freuen uns sehr, Ihnen die vierte überarbeitete Auflage unserer Qualitätsstandards für erfolgreiches Mentoring in der Wissenschaft vorzustellen und hoffen, Ihnen damit ein praxisorientiertes Rüstzeug für Ihre eigenen Mentoring-Aktivitäten zur Verfügung zu stellen.

Universitäten, Fakultäten, Hochschulen und Universitätsklinika investieren viel in den wissenschaftlichen Nachwuchs und damit in die Zukunft! Dabei ist Mentoring seit Jahren ein erfolgreiches Instrument zur gezielten Nachwuchsförderung und Karriereentwicklung. Mentoring hat das Ziel, dem Mangel an qualifizierten Führungskräften und dem „drop out" hochqualifizierter Frauen in der Wissenschaft entgegen zu wirken. Im ganzen Bundesgebiet sorgen strukturierte Mentoring-Maßnahmen unter Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten für mehr Chancengleichheit auf dem Karriereweg im Wissenschaftskontext. Rückmeldungen ehemaliger Mentees belegen ihre Wirksamkeit.

Der Begriff „Mentoring" boomt in der Hochschullandschaft und dies zeigt sich nicht zuletzt in unseren kontinuierlich wachsenden Mitgliederzahlen. Der Forum Mentoring e.V. als Bundesverband für Mentoring-Programme in der Wissenschaft bietet seinen mittlerweile weit über 100 Mitgliedern – den Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie den einzelnen Koordinatorinnen und Koordinatoren – neben der Möglichkeit zur Vernetzung und zum Austausch vor allem Wissenstransfer. Damit auch die Qualität der Mentoring-Programme „boomt", sind angesichts der Entwicklungen von Mentoring in verschiedenen Ausprägungen heute Qualitätsstandards unerlässlicher denn je.

In Zusammenarbeit mit Institutionen aus Wirtschaft und Gesellschaft wurden bereits 2005-2008 Qualitätsstandards für Mentoring-Programme entwickelt, die inzwischen bundesweit relevant sind. Diese Standards werden unter Berücksichtigung der Mentoring-Dynamik im Wissenschaftsumfeld im Forum Mentoring e.V. kontinuierlich weiterentwickelt. Das Forum Mentoring e.V. setzt damit Maßstäbe für qualitativ hochwertiges, gendergerechtes Mentoring in unterschiedlichsten Ausprägungen. Wir knüpfen damit an unsere erfolgreiche bisherige Verbandsarbeit an. Ein Ergebnis ist diese Broschüre, ein praxisorientierter Handlungsleitfaden zur Überprüfung der Qualität von Maßnahmen und zur Konzeption, Entwicklung und Ausgestaltung neuer Mentoring-Programme. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Ihr Vorstandsteam des Forum Mentoring e.V.

Das Programmnetzwerk des Forum Mentoring e.V.

Erfahrungsaustausch im Mentoring-Netzwerk:
Über 100 Programme aus deutschen
Hochschulstädten sind durch das Forum Mentoring e.V.
miteinander vernetzt.

2 Der Bundesverband Forum Mentoring e.V.

Das Forum Mentoring e.V. ist eine bundesweite Plattform für Wissenstransfer, Austausch und Vernetzung rund um Mentoring in der Wissenschaft. Der Bundesverband unterstützt als Kompetenzzentrum für Mentoring in der Wissenschaft die Entwicklung von Mentoring-Angeboten im Bereich der geschlechtergerechten Personal- und Organisationsentwicklung.

Etabliertes Ziel des Forum Mentoring e.V. ist die Initiierung, konzeptionelle Weiterentwicklung, Institutionalisierung und Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen unter dem Aspekt der Chancengleichheit in der akademischen Nachwuchsförderung und Personalentwicklung.

Mentoring-Programme haben sich längst als zentrale Komponenten einer erfolgreichen Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten, Universitätsklinika und wissenschaftlichen Einrichtungen etabliert. Das Forum Mentoring e.V. setzt sich für die Institutionalisierung der Programme als feste Bestandteile des Personalmanagements an Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein. Die so entstehende dauerhafte Eingebundenheit sichert die Chancen auf strukturelle Veränderungen im Hinblick auf Aufstiegsmechanismen, aktive Entwicklung und Akquise von Frauen für gehobene und hohe Leitungspositionen sowie sichtbare weibliche Role Models in der Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur.

Der Bundesverband dient der Vernetzung und Unterstützung gender- und diversitygerechter Mentoring-Maßnahmen unter besonderer Berücksichtigung von Frauen in Studium, Wissenschaft und Forschung sowie auf ihrem Weg dorthin. Er vertritt die Belange seiner Mitglieder nach außen und nimmt Kontakt auf zu EntscheidungsträgerInnen, PromotorInnen und MultiplikatorInnen in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Das Forum Mentoring e.V. umfasst derzeit bundesweit über 100 Mitglieder an ebenso vielen Hochschulen, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Mitglied werden können alle, die Mentoring-Programme unter Berücksichtigung der Stärkung von Chancengerechtigkeit in wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Institutionen managen, koordinieren, leiten oder initiieren. Die Mitglieder erfahren kollegiale Unterstützung und Hilfe bei Fragen zur Arbeit im Mentoring.

Arbeitsgruppen

Die inhaltliche Weiterentwicklung und Gestaltung von Mentoring-Prozessen wird in den unterschiedlichen Arbeitsgruppen der Verbandsmitglieder vorangetrieben. Die Arbeitsgruppen werden jeweils durch einzelne Sprecherinnen vertreten und tagen ein bis zwei Mal pro Jahr. Die Ergebnisse ihrer Arbeit werden in die Mitgliedsversammlungen des Forum Mentoring e.V. hineingetragen.

Derzeit sind fünf Arbeitsgruppen aktiv:

▸ Internationale Konferenz Mentoring in der Medizin

In dieser Arbeitsgruppe haben sich zahlreiche Programm-Koordinatorinnen und -Koordinatoren aus den deutschsprachigen europäischen Ländern zusammengeschlossen, um im Hinblick auf die sehr spezifische Situation in der Hochschulmedizin bestmögliche Qualität und nachhaltige Wirkung von Mentoring zu garantieren. Erörtert werden hier die Gestaltung der Mentoring-Formate sowie des Seminar- und Rahmenprogramms, die Zertifizierung der Programme bzw. der Workshops durch die Ärztekammern, Kooperationen mit relevanten Institutionen, die Frage nach messbaren Erfolgsindikatoren für die Teilnehmenden und für die Institution etc. Die Arbeitsgruppe trifft sich zweimal im Jahr in verschiedenen Städten Deutschlands, Österreichs oder der Schweiz.

▸ High Potentials

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeitsgruppe „High Potentials“ liegen auf der strategischen Ausrichtung sowie der kontinuierlichen konzeptionellen Weiterentwicklung von Mentoring-Programmen für Nachwuchswissenschaftlerinnen an Hochschulen. Hierbei stehen unter anderem die Qualitätsstandards für Mentoring-Programme sowie die strukturelle Verankerung der Programme und ihre langfristige Implementierung im Fokus.

▸ Diversity

Der Aspekt Diversity spielt in vielen bestehenden Mentoring-Programmen eine zentrale Rolle. Die Arbeitsgruppe „Diversity“ dient dem Erfahrungsaustausch der Koordinatorinnen und Koordinatoren der Programme, die das Thema „Diversity“ als ein Programmziel definiert haben. Darüber hinaus werden spezifische – für diese Programme relevante – Qualitätskriterien entwickelt.

▸ Evaluation

Die Arbeitsgruppe befasst sich mit der Evaluation von Mentoring-Programmen und der Entwicklung von Standards für Evaluationen. Hierbei werden Erfolgskriterien und Messmethoden weiterentwickelt und es findet ein kritischer Austausch über neue Evaluationsstudien statt.

▸ Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger

Die Arbeitsgruppe dient der Einführung und Unterstützung neuer Programm-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie der Vermittlung von Netzwerken und erfahrenen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern aus dem Forum Mentoring e.V.

Das Forum Mentoring e.V. versteht sich als Plattform für vielfältige Mentoring-Maßnahmen im Wissenschaftskontext. Es strebt daher den kontinuierlichen Austausch zwischen den Verbandsmitgliedern und anderen Mentoring-Netzwerken und -Initiativen an. Ein solcher Austausch kann auch über eine Assoziierung einer Arbeitsgruppe oder eines Netzwerkes erfolgen. Informationen hierzu finden Sie auf unserer Homepage.

Mitgliedsversammlungen

Neben den zielgruppen- und themenbezogenen Arbeitsgruppen treffen sich die Verbandsmitglieder zweimal jährlich im Rahmen der Mitgliedsversammlungen. Diese finden in der Regel zweitägig im Frühling und eintägig im Herbst statt. Zu den Themen der Mitgliedsversammlung gehören unter anderem die Planung der weiteren Verbandsarbeit, die strategische Ausrichtung von Mentoring-Programmen sowie die Programmverstetigung. Darüber hinaus zählen Weiterbildungsmöglichkeiten für Programm-Koordinatorinnen und -Koordinatoren zu den festen Komponenten der Mitgliedsversammlungen.
Der Bundesverband hat sich 2001 zunächst als Zusammenschluss der Koordinatorinnen und Koordinatoren von Mentoring-Programmen in der Wissenschaft gegründet, die in den 1990er Jahren an Hochschulen und Forschungseinrichtungen eingeführt wurden. Dieses Netzwerk von Mentoring-Expertinnen etablierte sich 2006 als eingetragener Verein.

Mitgliedsversammlung des Forum Mentoring e.V. im Juni 2014 in Konstanz

3 Mentoring in der Wissenschaft

In der deutschen Wissenschaftslandschaft blickt Mentoring im Sinne einer informellen – und damit in der Regel willkürlichen – Förderbeziehung auf eine lange Tradition zurück. Seit Mitte der 1990er Jahre ergänzt formales Mentoring als effektives Instrument der Personalentwicklung andere gleichstellungspolitische Maßnahmen an zahlreichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Formal heißt, dass Mentoring als modular konzipiertes Programm innerhalb einer Rahmenstruktur angeboten wird und die Mentees in einem transparenten Verfahren ausgewählt werden. Mentoring trägt in dieser Form auch dazu bei, dem Phänomen der „leaky pipeline", d. h. der stetigen Abnahme von Frauen mit zunehmender Qualifikationsstufe, entgegenzuwirken und exzellente Nachwuchskräfte für die Wissenschaft zu gewinnen und zu binden.

Mentoring-Programme im Wissenschaftssystem zeichnen sich durch einen weitreichenden Nutzen für alle Beteiligten aus. Sie stärken die interdisziplinäre, hierarchieübergreifende Vernetzung der Beteiligten sowie deren Einbindung in die Scientific Community.

Die Mentees profitieren insbesondere von dem starken Empowerment durch die Peergroup sowie durch ihre Mentorinnen und Mentoren. Gleichzeitig trägt der Mentoring-Prozess zur Entwicklung der Persönlichkeit bei und schärft die Führungs- und Wissenschaftsprofile der Mentees. Mit Mentoring erhalten die Mentees die Chance, Strukturen, Prozesse und informelle Spielregeln innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssytems zu ergründen.

Die Mentorinnen und Mentoren erweitern ihre Beratungs- und Genderkompetenz, indem sie durch ihr Engagement in der persönlichen Nachwuchsentwicklung eine zusätzliche Verantwortung als Führungskraft übernehmen. Zudem erhalten sie Einblicke in die Lebens- und Arbeitswelten nachrückender Generationen sowie auch in spezifische Forschungsfelder.

Auch die Wissenschaftsorganisationen ziehen einen Benefit aus den Mentoring-Programmen. Indem sie dazu beitragen,

dass hoch qualifizierte Studierende und Nachwuchswissenschaftlerinnen angeworben und zum Verbleib in der Wissenschaft motiviert werden, bieten sie den Institutionen Standortvorteile im Wettbewerb um die besten Köpfe. Das übergeordnete Ziel von Mentoring, das Geschlechterverhältnis in der Wissenschaft auszubalancieren, hat nicht nur Auswirkungen auf die Diversität und Qualität von Forschung, sondern auch auf das sozio-kulturelle Klima in Organisationen und Gesellschaft.

Wissenschaftlerinnen dienen als Rollenvorbilder, durchbrechen Geschlechterstereotype und modifizieren gesellschaftliche Normen und Werte, indem sie den ambitionierten Nachwuchs in der Wissenschaft stärken und ermutigen, einen Umgang mit häufig geschlechtsspezifischen Hindernissen zu finden und den eigenen Karriereweg souverän zu gehen und zu gestalten.

4 Qualitätsstandards im Mentoring

Vor dem Hintergrund der kontinuierlich steigenden Anzahl von Mentoring-Programmen an Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen pro Jahr, gewinnt auch die Qualitätssicherung und -entwicklung der Maßnahmen zunehmend an Bedeutung.

Daher wurde bereits Ende 2005 die Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement im Mentoring“ gegründet, die sich aus erfahrenen Programm-Koordinatorinnen und -Koordinatoren, Mitgliedern des Forum Mentoring e.V., des Ada-Lovelace Vereins und dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall zusammensetzte, um Grundstandards bzw. Qualitätskriterien zu entwickeln, die für ein qualitativ hochwertiges Mentoring notwendig sind. Dabei entstand ein 2008 verabschiedeter Kriterienkatalog, der sowohl zur Selbstevaluierung bereits bestehender Mentoring-Programme als auch zur Konzeption neuer Programme herangezogen werden kann. 2010 richtete das Forum Mentoring e.V. – mit Unterstützung des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie THINK ING, einer Initiative zur Nachwuchsförderung des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall – den ersten bundesweiten Mentoring-Kongress in Berlin aus und stellte die Mentoring-Qualitätsstandards erstmals einer breiten Öffentlichkeit vor. Seitdem werden die Qualitätsstandards von Mentoring-Programmen in der Wissenschaft durch das Forum Mentoring e.V. kontinuierlich und prozessbegleitend überarbeitet sowie regelmäßig an aktuelle Anforderungen im Hochschulkontext angepasst und veröffentlicht.

Die Qualitätsstandards können in die folgenden drei Bereiche unterteilt werden:

- I. Konzeptionelle Voraussetzungen
- II. Institutionelle Bedingungen
- III. Programmstruktur und -elemente

Unterschieden wird dabei jeweils nach Muss-, Soll- und Kann-Kriterien, d.h. nach Kriterien, die erfüllt sein müssen, die erfüllt werden sollten und schließlich nach Zusatzkriterien, die sein können, d.h. die dazu dienen, Programme im Sinne von Qualitätssicherung weiter auszudifferenzieren. Der tabellarischen Übersicht schließt sich eine detaillierte Erläuterung der Qualitätskriterien sowie die Checkliste (in der nur die Muss-Kriterien berücksichtigt werden) an.

I. Konzeptionelle Voraussetzungen

Prozessorientierte Konzeptentwicklung

Bedarfsanalyse // Definition der Ziele // Zielgruppenspezifikation // Definition der Programminhalte // Zeitplan

Budget- und Ressourcenplanung

- Finanzielle Ressourcen
  Trainings // Öffentlichkeitsarbeit // Veranstaltungsräume Bewirtung // Büromaterial // Dienstreisen // Sonstige Ausgaben

  Finanzierung über:
  – Haushalts- bzw. Hochschulmittel
  – Drittmittel (ESF, DFG-Gendermittel etc.)
  – Teilnahmebeiträge (welche Verwendung)

- Personelle Ressourcen
  Qualifikationsprofil // Stellenumfang // Besoldungsstufe Beschäftigungsdauer // Studentische Hilfskräfte

II. Institutionelle Rahmenbedingungen

Informationsmanagement

- Presse und Medienarbeit
  Pressemitteilungen // Wissenschaftliche Publikationen
- Mediengestaltung
  Programmflyer // Plakate // Programm-Broschüren bzw. Mentoring-Leitfaden
- Programmpräsentationen
  Auf hochschulinternen und /-externen Veranstaltungen // Präsenz in Datenbanken, Portalen etc.
- Online-PR
  Konzeption und Pflege der Homepage // Präsenz auf Social Media Seiten oder Kanälen (siehe auch S. 18 (Kanäle)) wie z. B. Facebook, XING etc.

Veranstaltungsmanagement

Trainings- und Veranstaltungskonzeption // Auswahl und Akquise von Referentinnen und Referenten // Organisation von Veranstaltungsräumen, mediale Ausstattung und Catering // Einladungen über Verteilerlisten // Erstellen und Verteilen von Veranstaltungsflyern und -plakaten

Kontaktmanagement

Aufbau und Pflege von internen und externen Netzwerken // Einrichtung eines Wissenschaftlichen Beirats/ einer Steuerungsgruppe // Kontakte und Kooperationen mit relevanten hochschulinternen Einrichtungen // aktive Mitarbeit in regionalen Mentoring-Bündnissen // aktive Mitarbeit im Forum Mentoring e.V.

Qualitätsmanagement

- Evaluation
  schriftliche und/oder mündliche Bewertungen durch die Mentees // schriftliche und/oder mündliche Bewertungen durch die Mentorinnen und Mentoren // Verbleibbefragung Alumnae // schriftliche Bewertung der Trainings/Veranstaltungen // kontinuierliche Entwicklung der Programme auf der Basis der Evaluationsergebnisse
- Programmdokumentation
  Jahres- bzw. Jahrgangsbericht für Hochschule, ggf. auch extern einsehbar
- Einhaltung der Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V.
  kontinuierliche Orientierung und Selbstevaluation

III. Programmstruktur und -elemente

Auswahlverfahren

- Bewerbung

  Schriftliche Bewerbung
  Profilbogen/Bewerbungsbogen, Motivationsschreiben // CV // ggf. Gutachten/Empfehlungsschreiben

  Bewerbungsgespräche
  Gesprächsleitfaden Auswahlgremium // z. B. (Wissenschaftlicher) Beirat/Steuerungsgruppe

Rahmenprogramm

Auftaktveranstaltung // Einführungsveranstaltung // Zwischenbilanz // Abschlussbilanz // Abschlussfeier/Zertifikatvergabe

Mentoring

- Formen des Mentorings
  Entscheidung für eine oder mehrere Mentoringform/en (One-to-One // Gruppen-Mentoring // Peer-Mentoring // Mischformen)
- Voraussetzungen der Mentoring-Beziehung
  Freiwilligkeit // Unabhängigkeit // definierter Zeitraum // persönlicher Kontakt // Vertraulichkeit // Verbindlichkeit // Erwartungsklärung // konkrete Vereinbarungen
- Matching
  Anwendung einer oder mehrerer Matchingform/en (Eigenrecherche der Mentees) // Rückgriff auf Mentorinnen- und Mentorenpool // Abgleich der Profilbögen Mentee - Mentorin/Mentor
- Inhalte des Mentoring-Prozesses
  Zieldefinition // Entwicklung individueller Karrierestrategien // Ausbau persönlicher Kompetenzen // Transfer informeller Wissensbestände // Vernetzung in Wissenschaft und/oder Wirtschaft

Training/Qualifizierung

Zielgruppenspezifische Workshops zur Entwicklung von Schlüsselkompetenzen // Exkursionen/Shadowing // Informationsmaterial (Handout)

- Coaching
  Einzel- oder Gruppenberatung durch externe Coaches
- Networking
  informelle Netzwerktreffen (programmintern und ggf. -übergreifend) // moderierte themenbezogene Netzwerktreffen // Mailinglisten/Datenbanken

Aufgabenprofil des Mentoring-Managements

Muss: Kriterien die erfüllt sein **müssen**
Soll: Kriterien die erfüllt sein **sollten**
Kann: Kriterien die erfüllt sein können; **nice-to-have**

Legende

I. Konzeptionelle Voraussetzungen

Prozessorientierte Konzeptentwicklung

Das schriftlich fixierte Konzept sollte die folgenden maßgeblichen Grundlagen und Inhalte des Programms umfassen:

- **Bedarfsanalyse**
  Für die Konzeption ist eine Bestandsaufnahme und Analyse von Geschlechteranteilen auf den unterschiedlichen Qualifikationsstufen verschiedener Fächer empfehlenswert. Dies beinhaltet die Erhebung alltäglicher Praxen und Organisationsstrukturen der jeweiligen Fachkultur.

- **Definition der Ziele**
  Der Erfolg eines Programmes ist insbesondere abhängig von einer eindeutigen, realistischen Zieldefinition und Terminierung der Zielerreichung.

- **Zielgruppenspezifikation**
  Die Zielgruppe ist hinsichtlich der Qualifikationsstufe und ggf. Fachdisziplin(en) klar zu spezifizieren. Auch ist die Gruppe der Mentorinnen und Mentoren hinsichtlich Qualifikationsstufe(n), Geschlecht, Fachkultur (fachfremd oder -bezogen) und der Verortung oder Lokalisierung (hausintern oder -extern) zu bestimmen.

- **Definition der Programminhalte**
  Zur Ausgestaltung des Konzeptes ist eine detaillierte Beschreibung des Rahmenprogramms sowie der einzelnen Module *Mentoring – Training – Networking* notwendig. Diese sind adäquat auf die Bedürfnisse, Zeitstrukturen und den fachkulturellen Habitus der Zielgruppe auszurichten und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

- **Zeitplan**
  Die Laufzeit der einzelnen Mentoring-Durchgänge ist klar zu bestimmen. Bislang haben sich Programmlaufzeiten von 1 Jahr und 1,5 Jahren erfolgreich bewährt. Auch sind Programm-Zeitpläne für die Mentees (und ggf. für die Mentorinnen und Mentoren) des jeweils laufenden Durchgangs zu erstellen.

Budget und Resourcenplanung

Grundvoraussetzung ist ein angemessenes, kostendeckendes Budget des Gesamtvorhabens, um insbesondere die Begleitung und Qualifizierung der Mentoring-Partnerschaften und des Rahmenprogramms zu garantieren.

- **Finanzielle Ressourcen**
  Neben den Personalmitteln sind Kosten für Trainings/Workshops/Einzelcoachings bzw. Honorare der Referentinnen und Referenten, Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Flyer/Plakate/Broschüren), Raummieten für Veranstaltungsräume, Verköstigung für Veranstaltungen, Bürobedarf (inkl. Literatur), EDV, Dienstreisen, Weiterbildung der Programm-Koordinatorin bzw. des -Koordinators und sonstige Ausgaben zu veranschlagen. Ebenso können Reisekostenpauschalen für Mentees sowie Kosten für Kinderbetreuung (während der Trainings/Workshops) einkalkuliert werden. Die Finanzierung kann über Eigenmittel der Hochschule/Hochschuleinrichtung/Fakultät/Wissenschaftlichen Einrichtung oder aber über Drittmittel[1] und Sponsoring erfolgen. Falls Teilnahmebeiträge erhoben werden (können), ist deren Verwendung im Antrag konkret zu bestimmen (z. B. zur Finanzierung von Workshops oder Bewirtung).

- **Personelle Ressourcen**
  Die Festlegung personeller Ressourcen umfasst sowohl das Qualifikationsprofil der Programm-Koordination als auch den Stellenumfang, die Besoldungsstufe und die Dauer der Beschäftigung. Zu den Qualifikationsanforderungen zählen insbesondere: Kenntnisse in Projekmanagement, Genderkompetenz, Öffentlichkeitsarbeit und Evaluation, überfachliche Kompetenzen, Kenntnisse der wissenschaftlichen Fachkulturen sowie ggf. sehr gute Englischkenntnisse (bei der Betreuung von internationalen Mentees). Der Stellenumfang des Mentoring-Managements misst sich anhand der Anzahl teilnehmender Personen sowie der Laufzeiten und eventuell parallel laufender Durchgänge. In der Regel wird die Besoldungsstufe TV-L 13 angesetzt. Darüber hinaus kann eine studentische oder wissenschaftliche Hilfskraft zur Unterstützung eingeplant werden.

1 Zahlreiche Mentoring-Programme werden aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF), aus Mitteln für Gleichstellungsmaßnahmen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder über das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder finanziert.

II. Institutionelle Rahmenbedingungen

Informationsmanagement

Eine gute und möglichst vielseitige Öffentlichkeitsarbeit ist, bezogen auf Sichtbarkeit, Transparenz und Akquise von Mentees, Mentorinnen, Mentoren sowie Referentinnen und Referenten, eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung des Programms. Dazu gehören:

- **Presse- und Medienarbeit**
  Pressemitteilungen zu Auftakt- oder Abschlussveranstaltungen, Bewerbungsphasen oder zu besonderen Ereignissen (wie z. B. Biographien erfolgreicher Frauen, zu Jubiläen). Publikationen in universitätsinternen Newslettern, hochschulinternen und -externen Zeitschriften oder wissenschaftlichen Journals sowie Social Media-Kanälen der Institution.

- **Mediengestaltung**
  Erstellung von Programmflyern und -plakaten (ggf. Rollup-Displays), Mentoring-Handbüchern bzw. -leitfäden zur Information der Mentees, Mentorinnen und Mentoren oder ergänzenden Broschüren. Die Einführung eines Programmlogos (Corporate Identity) und dessen Verwendung in allen Medien, die mit dem Mentoring-Programm in Verbindung stehen, stärken dessen Wiedererkennungseffekt.

- **Programmpräsentation**
  Auf der Grundlage der Präsentationsvorlagen (mit dem Logo) können die Programme auf hochschulinternen Veranstaltungen wie Vorlesungen, Gremien der Hochschule, Veranstaltungen (z. B. dies academicus, Doktorandinnen-Cafés) oder extern wie beispielsweise auf Messen, Tagungen und Kongressen vorgestellt werden.

- **Online-PR**
  Das Erstellen einer eigenen Webseite des Mentoring-Programms ist sinnvoll und wirkungsvoll. Diese sollte kontinuierlich aktualisiert und gepflegt werden (z. B. Ankündigung von Veranstaltungen/Terminen, Veranstaltungsfotos mit kurzer Beschreibung). Bewährt hat sich auch die Idee einzelner Mentoring-Programme, Gruppen auf unterschiedlichen Kommunikationsplattformen, z. B. Facebook oder XING, einzurichten, um so einen optimalen Wissens- und Informationstransfer unter den Meentes und ggf. Alumnae zu gewährleisten.

Veranstaltungsmanagement

Für die Konzeption und Organisation der Trainings und Veranstaltungen des Rahmenprogramms sind sowohl die Akquise und Auswahl von Referentinnen und Referenten als auch die Organisation der Räume, der medialen Ausstattung und der Bewirtung notwendig. Dazu gehören auch die Einladungen über z. B. Mailinglisten, Newsletter, Rundbriefe und die Verteilung von Veranstaltungsflyern und -plakaten.

Kontaktmanagement

Das Kontaktmanagement umfasst die Koordination aller Kontakte und Netzwerkstrukturen über die Vielzahl funktionaler Einheiten hinweg. Neben der zeitnahen Bearbeitung von Anfragen (Mailkorrespondenz, Briefe) zählen dazu insbesondere der Aufbau und die Pflege von Kontakten sowie die Kooperation mit bzw. die aktive Mitarbeit in folgenden Bereichen und Einrichtungen:

- Mentees- und Alumnaenetzwerke des Programms
- Mentorinnen und Mentorenpool bzw. -netzwerk
- Wissenschaftlicher Beirat/Steuerungsgruppe
- Alumnaenetzwerke der Hochschule
- Hochschulinterne Einrichtungen
  z. B. Gleichstellungsbüro, Stabsstelle Gender- und Diversity, Pressestelle, Career-Service
- Mentoring-Systeme der Hochschulen
- Graduiertenkollegs und -schulen
- Sonderforschungsbereiche
- Regionale Mentoring-Bündnisse
- Forum Mentoring e. V.

Qualitätsmanagement

Vor dem Hintergrund der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Konzepte sollte programmbegleitend ein wissenschaftliches Qualitätsmanagement durchgeführt werden. Dazu gehören:

- Evaluation
  - Schriftliche und/oder mündliche Erfassung der Erfahrungen und Bewertungen der Mentees
    in Form standardisierter Fragebögen und/oder leitfadengestützter Gespräche oder Feedbackrunden (Zwischenbilanz, Abschlussbilanz), ggf. Abschlussberichte der Mentees
  - Schriftliche oder mündliche Erfassung der Erfahrungen und Bewertungen der Mentorinnen und Mentoren
    in Form standardisierter Fragebögen und/oder leitfadengestützter Gespräche oder Feedbackrunden (Zwischenbilanz, Abschlussbilanz)
  - Bewertung der Veranstaltungen/Trainings
    schriftliche Seminarevaluation, Feedbackrunden hinsichtlich: Inhalte, Durchführung, Lernerfolg und Organisation
  - Kontinuierliche Entwicklung der Programme auf der Basis der Evaluationsergebnisse

Programmdokumentationen

Zur kontinuierlichen Qualitätssicherung sind (regelmäßig) Ergebnisberichte zu verfassen und zu veröffentlichen. Dies fördert die Transparenz und Akzeptanz von Mentoring auf Hochschulebene.

Einhaltung der Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V.

Eine kontinuierliche Orientierung und Selbstevaluierung anhand der Qualitätskriterien des Forum Mentoring e.V. (Forum Mentoring e.V. (Hrsg.) (2014): Mentoring mit Qualität – Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft.) ist empfehlenswert.

III. Programmstruktur und -elemente

Auswahlverfahren

Die Auswahl der Mentees sollte in einem mehrstufigen Auswahlverfahren erfolgen. Dazu gehören:

- Schriftliche Bewerbung
  - Profilbogen/Bewerbungsbogen
  - Motivationsschreiben
  - tabellarischer Lebenslauf (ggf. mit Publikationsliste, Drittmitteln, Lehrveranstaltungen)
  - ggf. Gutachten oder Empfehlungsschreiben

- Bewerbungsgespräche
  - Gesprächsleitfaden
  - Auswahlgremium: ggf. bestehend aus dem Mentoring-Management, einem Wissenschaftlichen Beirat/einer Steuerungsgruppe und/oder der Gleichstellungsbeauftragten

Rahmenprogramm

In das Rahmenprogramm sind die drei Module *Mentoring – Training – Networking* eingebettet. Es umfasst i. d. R. folgende Veranstaltungsformen:

- **Auftaktveranstaltung**
  Die offizielle Begrüßung zum Start des Programms bzw. des neuen Durchgangs ist in Form einer öffentlichkeitswirksamen Großveranstaltung empfehlenswert und kann ggf. mit der Abschlussfeier der Vorrunde kombiniert werden („Durchgangsübergabe").

- **Einführungsveranstaltung**
  Neben wichtigen organisatorischen Aspekten und Informationen zum Thema Mentoring werden praktische Anregungen zum Ablauf und zur Gestaltung der Mentoring-Beziehung gegeben. Ggf. werden in diesem Rahmen auch schon erste individuelle Zieldefinitionen und Zielfindungsprozesse angeregt.

- **Zwischenbilanz**
  Die Zwischenbilanz dient dem Erfahrungsaustausch, der Reflexion und dem Feedback zur Halbzeit des Programmdurchlaufs.

- **Abschlussbilanz**
  Im Rahmen der Abschlussbilanz erfolgt die Reflexion und das Feedback zum gesamten Programmdurchlauf.

- **Abschlussfeier**
  Zum Abschluss eines Programmdurchlaufes wird eine offizielle Verabschiedung der Mentees, Mentorinnen und Mentoren ggf. mit der Übergabe der Mentoring-Zertifikate empfohlen. Hierbei ist die Präsenz der Leitungsebenen wünschenswert.

Mentoring

Die Gestaltung der Mentoring-Beziehungen basiert auf individuellen Bedürfnissen und Erwartungen, ist aber auch abhängig vom Zeitbudget der beteiligten Personen. Grundlegend ist, dass die Mentees den aktiven Part innerhalb der Mentoring-Beziehung übernehmen, d. h. sie halten den Kontakt, organisieren die gemeinsamen Termine und übermitteln vorab ihre Themenvorschläge.

Formen des Mentoring

Mentoring kann in drei Formen oder in einer Kombination dieser Formen stattfinden:

- **One-to-One-Mentoring**
  Zusammenarbeit je einer Mentee mit einer Mentorin bzw. einem Mentor

- **Gruppen-Mentoring**
  mehrere Mentees mit einer Mentorin bzw. einem Mentor

- **Peer-Mentoring**
  Beratung innerhalb der Mentee-Gruppe, ggf. können verschiedene Mentorinnen und Mentoren zu Einzelgesprächen eingeladen werden

- **Mischformen**
  z. B. One-to-One kombiniert mit Peer-Mentoring, Peer- mit Gruppenmentoring

Voraussetzungen einer Mentoring-Beziehung

- **Freiwilligkeit**
  Mentee und Mentorin bzw. Mentor nehmen freiwillig und aus eigenem Antrieb am Programm teil.

- **Unabhängigkeit**
  Es besteht kein direktes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor, d. h. keine direkte oder indirekte Arbeitsbeziehung, Promotions- oder Habilitationsbetreuung.

- **Definierter Zeitraum**
  Die Mentoring-Beziehung besteht über einen definierten Zeitraum und kann – nach individueller Absprache – auch darüber hinaus informell weiter geführt werden.

- **Persönlicher Kontakt**
  Der persönliche Kontakt (face-to-face) der Tandems bereits zu Beginn bzw. während des Mentoring-Prozesses ist von großer Bedeutung für dessen Erfolg und kann durch Mail-Korrespondenz, Telefonate oder ggf. durch Skype-Kontakte ergänzt werden.

- **Vertraulichkeit**
  Die Mentoring-Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt und sind von den Beteiligten streng vertraulich zu behandeln.

- **Verbindlichkeit**
  Der verbindliche und zuverlässige Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung.

- **Erwartungen und Vereinbarung**
  Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft sollten konkrete Erwartungen und Vereinbarungen über das formale Ziel, Kontaktaufnahmeregeln, Feedback, etc. zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor kommuniziert und ggf. schriftlich fixiert werden.

Matching

Bei der Zusammenführung der Tandems sollte auf Unabhängigkeit und höchstmögliche Übereinstimmung der (fachlichen) Interessen geachtet werden. Zugleich sind die Wünsche und Erwartungen der Mentees zu berücksichtigen. Dies kann über verschiedene Matchingformen erfolgen:

- Eigenrecherche der Mentees („Selbstsuche“) mit Unterstützung durch Programm-Koordination

- Rückgriff auf Mentorinnen- bzw. Mentorenpool

- Abgleich der Profilbögen Mentee – Mentorin bzw. Mentor

Inhalte des Mentoring-Prozesses

Die Mentoring-Beziehung wird sowohl inhaltlich als auch zeitlich von den Tandems, Gruppen oder Peers individuell gestaltet. Mögliche Themenbereiche sind:

- **Zieldefinition und Entwicklung individueller Karrierestrategien**
  (gemeinsame) Entwicklung von Zielen (kurz- und langfristig) und die dazu notwendigen Schritte und Umsetzungs- bzw. Lösungsstrategien

- **Ausbau persönlicher Kompetenzen**
  Reflexion und Ausbau persönlicher Kompetenzen u. a. durch Standortbestimmung, Potentialanalyse und Stärken-Schwächen-Analyse

- **Transfer informeller Wissensbestände**
  Vermittlung von Erfahrungswissen und Spielregeln

- **Vernetzung in Wissenschaft und/oder Wirtschaft**
  Vermittlung von Kontakten, Auslandspraktika, Forschungskooperationen etc.

Training/Qualifizierung

Die Qualifizierungsmaßnahmen sind explizit den Bedürfnissen und Anforderungen der Zielgruppe anzupassen. Daher sollten die gebuchten Referentinnen und Referenten über Gender- und Diversitykompetenz und Kenntnisse der Wissenschaftskultur und des Wissenschaftssystems verfügen. Zu den bewährten Qualifizierungsmaßnahmen für die Mentees und vereinzelt auch für die Mentorinnen und Mentoren zählen:

- **Workshops zur Entwicklung von (Schlüssel-)Kompetenzen**
  Erfahrene Referentinnen und Referenten erarbeiten in Gruppen speziell auf die Bedürfnisse der Mentees abgestimmte Themen z. B. in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Karrieregestaltung und Laufbahnplanung.

- **Exkursionen/Shadowing**
  in Begleitung der Mentorin bzw. des Mentors am Arbeitsplatz

- **Informationsmaterial**
  in Form eines Mentoring-Handbuches bzw. -Leitfadens

Coaching

Dies kann über Einzel- oder Gruppenberatung durch externe Coaches erfolgen.

Networking

Über verschiedene Netzwerk-Module soll die Vernetzung der Mentees, aber auch die der Mentorinnen und Mentoren innerhalb- und außerhalb der eigenen Institution initiiert und ausgebaut werden. Mögliche Formen sind:

- Informelle Netzwerktreffen (ggf. eigenständig von den Mentees organisiert)
- Moderierte themenbezogene Netzwerktreffen
- Mailinglisten/Datenbanken
- Social Media Plattformen

Aufgabenprofil des Mentoring-Managements

Die dargestellten Bereiche der Qualitätsstandards definieren das Aufgabenprofil des Mentoring-Managements. Darüber hinaus zählen ebenso die persönliche Beratung und Begleitung der Mentees, Mentorinnen und Mentoren zu den Tätigkeiten. Insgesamt ein sehr umfassendes und vielseitiges Aufgabenprofil.

I. Konzeptionelle Voraussetzungen

1. Gibt es ein Konzept, das folgende Aspekte berücksichtigt?

- ☐ Definition der Ziele
- ☐ Zielgruppenspezifikation
- ☐ Definition der Programminhalte
- ☐ Zeitplanung

2. Steht dem Gesamtvorhaben ein angemessenes und kostendeckendes Budget zur Verfügung?

- ☐ Umfang und Zeitrahmen der finanziellen Ressourcen (u. a. Trainings, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsräume, Bewirtung, Büromaterial, Dienstreisen)
- ☐ Qualifikation und Umfang der personellen Ressourcen (u. a. Qualifikationsprofil, Stellenumfang, Besoldungsstufe, Beschäftigungsdauer)

2 In der Checkliste werden ausschließlich die „Muss-Kriterien" berücksichtigt.

II. Institutionelle Rahmenbedingungen

3. Wird aktives Informationsmanagement betrieben?

- ☐ Presse- und Medienarbeit (Pressemitteilungen)
- ☐ Mediengestaltung (Programmflyer, Plakate, Programm-Broschüren)
- ☐ Programmpräsentation (hochschulintern und -extern)
- ☐ Online-PR (Konzeption und Pflege der Homepage)

4. Findet ein Veranstaltungsmanagement statt?

- ☐ Trainings- und Veranstaltungskonzeption
- ☐ Auswahl und Akquise von Referentinnen und Referenten
- ☐ Organisation von Veranstaltungsräumen
- ☐ Einladungen über Verteilerlisten
- ☐ Erstellen und Verteilen von Veranstaltungsflyern

5. Gibt es ein Kontaktmanagement?

- ☐ Aufbau und Pflege von Alumnaenetzwerken des Programms
- ☐ Aufbau und Pflege von Mentorinnen- und Mentorennetzwerken
- ☐ Kontakte zu Alumnaenetzwerken der Hochschule
- ☐ Kooperation mit relevanten hochschulinternen Einrichtungen
- ☐ Kontakte zu Mentoring-Systemen der Hochschule
- ☐ Kontakte zu Graduiertenkollegs und -schulen/ Sonderforschungsbereichen
- ☐ aktive Mitarbeit in regionalen Mentoring-Bündnissen und im Forum Mentoring e. V.

6. Findet ein Qualitätsmanagement statt?

- ☐ schriftliche und/oder mündliche Bewertung des Seminars (etc.) durch die Mentees
- ☐ schriftliche Bewertung der Trainings/Veranstaltungen
- ☐ kontinuierliche Entwicklung der Programme auf der Basis der Evaluationsergebnisse

III. Programmstruktur und -elemente

7. Besteht Klarheit über die Auswahl der Mentees?

- ☐ schriftliche Bewerbung (Profilbogen, Motivationsschreiben, Lebenslauf)
- ☐ Bewerbungsgespräche

8. Ist ein Rahmenprogramm vorhanden, das die u. g. Veranstaltungen beinhaltet?

- ☐ Auftaktveranstaltung
- ☐ Einführungsveranstaltung
- ☐ Zwischenbilanz
- ☐ Abschlussbilanz
- ☐ Abschlussfeier

9. Welche Formen des Mentoring sind vorgesehen?

- ☐ One-to-One
- ☐ Gruppen-Mentoring
- ☐ Peer-Mentoring
- ☐ Mischformen

10. Werden die Voraussetzungen der Mentoring-Beziehung erfüllt?

- ☐ Freiwilligkeit
- ☐ Unabhängigkeit
- ☐ Definierter Zeitraum
- ☐ Persönlicher Kontakt
- ☐ Vertraulichkeit
- ☐ Verbindlichkeit
- ☐ Erwartungen und Vereinbarung

11. Wird beim Matching auf Passgenauigkeit der Profile geachtet?

- ☐ Berücksichtigung von Wünschen und Erwartungen der Beteiligten
- ☐ konkrete Einbeziehung der Mentees in den Rechercheprozess

12. Sind die Inhalte des Mentoring-Prozesses definiert?

- ☐ Zieldefinition und Entwicklung individueller Karrierestrategien
- ☐ Ausbau persönlicher Kompetenzen
- ☐ Transfer informeller Wissensbestände
- ☐ Vernetzung im Wissenschaftssystem
- ☐ Training und Qualifizierung

13. Welche Qualifikationsangebote für Mentees sind vorgesehen?

- ☐ Workshops zur Entwicklung von Schlüsselkompetenzen

14. Werden zielgruppenspezifische Netzwerkstrukturen aufgebaut?

- ☐ informelle Netzwerktreffen
- ☐ Mailinglisten/Datenbanken
- ☐ Social Media Plattformen

6 Perspektiven von Mentoring in der Wissenschaft

Der starke Anstieg und die zunehmende Etablierung von Mentoring-Programmen in den letzten Jahren steht im Kontext hochschulpolitischer Anforderungen nach effizienter Nutzung von persönlichen und sachlichen Ressourcen, der Konkurrenz um die „besten Köpfe" und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulstandorts Deutschland. Dieser Entwicklungstrend geht mit der Zunahme finanzwirksamer bundesstaatlicher Förderprogramme einher und erhält damit eine neue zeitliche und strukturelle Dimension.

Mentoring-Programme stellen insbesondere durch ihren zielgruppenspezifischen und prozessorientierten Ansatz mit den drei Modulen *Mentoring – Training – Networking* ein bereits erprobtes und erfolgreiches Instrument dar, um auf die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen im Wissenschaftssystem zu reagieren. Eine institutionelle Verankerung des Instruments Mentoring sichert die Chancen auf reelle strukturelle Veränderungen im Hinblick auf Aufstiegsmechanismen, aktive Akquise und Motivation von Frauen für Leitungspositionen sowie sichtbare weibliche Role Models. Damit kann Mentoring nicht nur seinen anerkannten Beitrag für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung und Nachwuchsförderung leisten sowie zur Stärkung der Chancengerechtigkeit beitragen, sondern auch zur Organisationsentwicklung, zum nachhaltigen Wandel im Wissenschaftssystem und am akademischen Arbeitsmarkt beitragen. Die Möglichkeiten der Ansiedlung von Mentoring-Programmen an Hochschulen sind dabei vielfältig; sie reichen von der Gleichstellungsstelle, über die Abteilung für Personalentwicklung, die Einrichtungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der einzelnen Fakultäten bis hin zu adäquaten Stabsstellen. Dabei sind weitere Personalentwicklungsmaßnahmen in den Blick zu nehmen, um Synergieeffekte zu nutzen und Kooperationen innerhalb der Institution zu stärken. Diese Chance nutzen Hochschulen vielerorts bereits, indem sie beispielsweise beim Ausbau ihrer akademischen Personalentwicklung auf die in Mentoring-Programmen gewonnene Expertise zur Gestaltung von überfachlichen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zurückgreifen.

Ein wichtiges Erfolgskriterium von Mentoring-Programmen stellt eine Kontinuität in der Stellenbesetzung des Mentoring-Managements dar. Denn langjährige Erfahrung zeigt, dass ein Wechsel der für die Konzeption und Durchführung Verantwortlichen zu einer Beeinträchtigung des Programmerfolges und zu einem Verlust von fachlichem Know-How führt. Um eine Qualitätssteigerung in der Nachwuchsförderung dauerhaft als Teil der Gleichstellungs- und Personalentwicklungsstrategien zu implementieren, empfiehlt daher das Forum Mentoring e.V. allen Hochschulen und Forschungseinrichtungen Mentoring-Maßnahmen langfristig zu verstetigen.

In der jüngeren Vergangenheit lässt sich eine Erweiterung der Ansätze und Zielgruppen beobachten, die über die typischen Mentoring-Programme für Frauen hinausgehen. Zunehmend entstehen Mentoring-Angebote, die sich unabhängig von weiteren Auswahlkriterien an alle Studierende eines Studiengangs, einer Fakultät oder einer gesamten Hochschule richten. Während die „traditionellen" Mentoring-Programme den Schwerpunkt auf Berufsorientierung und Karriereentwicklung einer nach bestimmten Kriterien abgrenzbaren

Zielgruppe nach dem Prinzip der Chancengleichheit legen, sind die „neuen“ Mentoring-Angebote integraler Bestandteil des Studiums und bieten allen Studierenden eine Studienunterstützung und -beratung an. Diese Angebote sind häufig nicht nur flächendeckend, sondern auch verpflichtend, so dass eine kriteriengeleitete Auswahl von Teilnehmenden ebenso entfällt, wie die Bedingung der freiwilligen Teilnahme am Mentoring. Gender- und Diversity-Aspekte finden in diesen Angeboten überwiegend keine Berücksichtigung.

Perspektivisch sollte daher konzeptionell und begrifflich zwischen diesen beiden Mentoring-Formaten differenziert werden, um Verwirrungen und Verunsicherungen an Hochschulen zu vermeiden. Dies ist auch vor dem Hintergrund der Qualitätsentwicklung im Mentoring zu befürworten, denn die hier vorliegenden Qualitätsstandards sind nur in einzelnen Punkten direkt auf die neuen Mentoring-Maßnahmen übertragbar. Vielmehr sind für die Studierenden-Mentoring-Angebote spezifische Kriterien zu entwickeln, die für ein erfolgreiches Mentoring in diesem Bereich notwendig sind und die besonderen Voraussetzungen, wie die hohe Anzahl von Mentees oder die fehlenden Auswahlverfahren berücksichtigen. Zu befürworten ist daher, für die „traditionellen“ Maßnahmen zur geschlechtergerechten Karriereentwicklung und Berufsorientierung den in diesem Feld bereits etablierten und verbreiteten Begriff Mentoring-Programm zu verwenden. Mentoring-Maßnahmen im Bereich der Studierendenberatung sollten hingegen unter dem Begriff Mentoring-Systeme subsummiert werden, um insbesondere den ganzheitlichen Ansatz der Begleitung aller Studierenden über einen langen Studienabschnitt zu betonen. Unter dieser Bezeichnung firmiert Studierenden-Mentoring bereits an der Universität Duisburg-Essen und an der RWTH Aachen sehr erfolgreich.

Eine begriffliche Differenzierung und Schärfung beider Konzepte führt dazu, dass Mentoring-Programme und Mentoring-Systeme in ihrer konkreten Zielrichtung unterschiedlich wahrgenommen und kommuniziert werden und erleichtert insbesondere der Zielgruppe der Studierenden die Wahl geeigneter Angebote. Zudem ist für Entscheidungsträgerinnen und -träger in Hochschulen eine Konzept- und Begriffsschärfung sinnvoll, wenn diese für ihre eigene Hochschule adäquate zielgerechte Konzepte und Maßnahmen entwickeln und etablieren wollen. Schließlich können auf diesem Weg auch die spezifischen Ziele und Stärken der beiden Mentoring-Formate herausgestellt werden.

Insgesamt betrachtet zeigen die aktuellen Entwicklungen, dass Mentoring in der Wissenschaft kein statisches Instrument ist. Die Qualitätsstandards sind nicht zuletzt vor diesem Hintergrund als Richtschnur für die Arbeitspraxis entwickelt worden. Gleichzeitig ist immer wieder zu prüfen, inwiefern damit auch neue Entwicklungen aufgegriffen werden können. Dieser Aufgabe stellt sich das Forum Mentoring im Austausch mit anderen Expertinnen und Experten.

Allgemeine weiterführende Literatur

Budde, Mechthild, Demming-Pälmer, Monika, Petersen, Renate, Wolf, Henrike (2009): Mehr Zeit für die Familie. In: ADA-MENTORING – Fachzeitschrift für Mentoring und Gender Mainstreaming in Technik und Naturwissenschaften Nr. 25 (8. Jg.), S. 18-21.

Budde, Mechthild, Demming-Pälmer, Monika, Petersen, Renate, Wolf, Henrike (2009): Alltag an Uni-Klinika: MehrZEIT-MehrWERT? In: Journal Netzwerk Frauenforschung NRW Journal Nr. 25/2009 (8. Jg.), S. 73-75.

Haghanipour, Bahar (2013): Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung, Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften. Springer, Wiesbaden.

Kaiser-Belz, Manuela (2008): Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Wiesbaden.

Kurmeyer, Christine (2012): Mentoring: Weibliche Professionalität im Aufbruch. Wiesbaden.

Leicht-Scholten, Carmen, Wolf, Henrike (2009): Vergleichende Evaluation von Mentoring-Programmen für High Potentials mit disziplinärem Schwerpunkt. In: Heidrun Stöger et al. (Hrsg.): Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen.

Petersen, Renate, Eggert, Angelika, Grümmer, Ruth, Schara, Ulrike, Sauerwein, Wolfgang (2012): The mentoring of women for medical career development. International Journal of Mentoring and Coaching in Education. Vol 1 No 2, pp 155-168. Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom.

Petersen, Renate, Rudack, Helga (2011): Heute Doktorandin – (über-)morgen Professorin! Karriereentwicklung in der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) - mentoring[2.] In: Senger, Ulrike: Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender: Innovative Konzepte an deutschen Universitäten. Bielefeld, S. 150-156.

Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld.

Wolf, Henrike (2012): Mentoring: Ein Begriff in vielen Gewändern. Zur Qualität von Mentoring-Programmen. In: humboldt chancengleichheit, Zeitschrift 4. Jg., Dez. 2012, Berlin, S. 30.

Weitere Literaturempfehlungen finden Sie auf der Homepage des Forum Mentoring e.V.: www.forum-mentoring.de

Mitglieder der Arbeitsgruppe „Qualitätsmanagement im Mentoring“ 2005-2008

Bausum, Carolin	Universität Dortmund
Buchinger, Christel	Ada-Lovelace-Mentoring e.V.
Gollub, Wolfgang	Arbeitgeberverband Gesamtmetall
Witteriede (Kiefer), Susanne	Siemens AG
Kieseler, Manuela	Te-AT Technik-Atelier Hagen
Kluttig, Dr. Franziska	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Krummacher, Dr. Sibylle	Forschungszentrum Jülich GmbH
Kurmeyer, Dr. Christine	Charité-Universitätsmedizin Berlin
Leicht-Scholten, Prof. Dr. Carmen	RWTH Aachen
Lohel, Vera	Siemens AG
Milatovič, Regina	Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg
Neuhäuser-Metternich, Prof. Dr. Sylvia	FH Dortmund, Ada-Lovelace-Mentoring e.V.
Rudack, Helga	Ruhr-Universität Bochum
Rump, Roswitha	TU Dresden
Schönborn, Dr. Anette	Universität Duisburg-Essen
Steger, Linda	Goethe-Universität Frankfurt Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Wochnik, Eva	Siemens AG
Wolf, Dr. Henrike	RWTH Aachen

Impressum

Herausgeberin:
Sibylle Brückner, Erste Vorsitzende
Forum Mentoring e.V.
c/o Julius-Maximilians-Universität
Würzburg

Medizinisches Dekanat
Josef-Schneider-Straße 2
97080 Würzburg

Tel.: +49 931 – 201 53 850
Fax: +49 931 – 201 55 205
sibylle.brueckner@forum-mentoring.de
www.forum-mentoring.de

Redaktion:
Dr. Elke Bertke, Sibylle Brückner, Mechthild Budde,
Ulla Heilmeier, Dr. Ruth Kamm, Anke Kujawski,
Annette Reincke, Ruth Terodde, Dr. Henrike Wolf

Redaktionelle Mitarbeit:
Gitta Doebert, Alena Hegedüs,
Mitglieder der AG High Potentials

Stand:
Juni 2014, 5. Auflage

Gestaltung:
Franka Lange, www.linguafranka.de

Fotografien:
Alena Hegedüs, Vincent Leifer
und Fotoabteilung Uniklinik RWTH Aachen

Forum Mentoring

Bundesverband
Mentoring in der Wissenschaft

Qualitätsstandards im Mentoring

Mentoring braucht Qualität, um als Instrument effektiver Personalentwicklung in der Akademia nachhaltig zu wirken und erfolgreich zu sein. Doch wie kann Qualität gelingen, wie lässt sie sich herstellen und vor allem anhaltend garantieren?
Als Bundesverband für Mentoring in der Wissenschaft hat sich das Forum Mentoring e.V. auch die Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen zur Aufgabe gemacht: Neben Beratung und Unterstützung der Mitglieder-Programme und Mitglieder-Organisationen bei der Konzeption und Durchführung von Mentoring setzt das Forum Mentoring e.V. ganz eindeutig auf die in der vorliegenden Broschüre dargestellten Qualitätsstandards für qualitativ hochwertiges Mentoring in der Wissenschaft.
Die Umsetzung der Standards obliegt jedem Programm bzw. jeder Organisation selbst und gewährleistet nur dann ein Höchstmaß an Professionalität, wenn Mentoring anhand dieser Kriterien durchgeführt wird. Doch woher kommen diese Standards?
Sie resultieren aus der Praxis: Zusammengetragen wurden sie als Erfolgskriterien für gutes Mentoring von Expertinnen und Experten aus den verschiedensten Bereichen von Mentoring in der Wissenschaft und Wirtschaft, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt haben. Und weil gutes Mentoring ständig im Fluss ist, neue Erfahrungen und neue Evaluationsergebnisse ständig hinzukommen, wurden und werden die so entstandenen Qualitätskriterien immer wieder neu konkretisiert und aktualisiert.
Ergebnis ist diese Neuauflage der Qualitätsstandards für erfolgreiches Mentoring in der Wissenschaft, die neben den eigentlichen Mindeststandards als Qualitätssicherungskriterien auch eine Checkliste, allgemeine Ausführungen zum Mentoring in der Wissenschaft und Zukunftsperspektiven enthält. Außerdem wird der Bundesverband Forum Mentoring e.V. mit seiner inhaltlichen Ausrichtung, Organisation, Arbeit und Zielsetzung vorgestellt.