

# HOCHSCHULDIDAKTISCHE ERFAHRUNGEN WEITERGEBEN. WIE MENTOR\_INNEN IHRE ARBEIT IM WEITERBILDUNGSPROGRAMM DES HOCHSCHULDIDAKTISCHEN ZENTRUM SACHSENS WAHRNEHMEN – EINE EVALUATION

## AUTOR

**Christian Hochmuth**

Erziehungswissenschaftler mit Schwerpunkt auf Kompetenzentwicklung und -bilanzierung

✉ [christianhochmuth@gmx.de](mailto:christianhochmuth@gmx.de)

## ABSTRACT

Im Rahmen eines Seminarprojekts wurden die Mentor\_innen eines Mentoringprogramms für Hochschullehrende befragt. Ziel der Befragung war die Evaluation und Weiterentwicklung dieses Programms. Dieser Artikel stellt in einer Kurzfassung die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen vor, die aus dieser Untersuchung hervorgegangen sind. Unter anderem wird deutlich, welche Erwartungen die Mentor\_innen an ihre Teilnahme am Programm hatten und welchen Nutzen sie letztlich erkennen konnten. Es zeigt sich auch, dass die Mentor\_innen die meisten in der Konzeption formulierten Anforderungen im Prozess gemeinsam mit ihren Mentees erfolgreich umsetzen konnten. Weiterhin gibt der Beitrag einen detaillierten Einblick in ein Modellprojekt zur Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen.

**Schlagnworte:** Mentoring, Personalentwicklung, Hochschuldidaktik, Qualitätssicherung, Evaluation

## 1. EINLEITUNG

*„Der englische Schriftsteller Aldous Huxley (1894–1963) hat einmal gesagt: ‚Kluge Menschen suchen sich selbst die Erfahrungen aus, die sie zu machen wünschen‘. Daraus folgt, wer schlechte Erfahrungen vermeiden will, hört den Erfahrenen zu, sucht das Gespräch mit Mentoren [und Mentorinnen], bindet deren Wissensschatz mit ein und macht dann – mit geringerem Ausgangsrisiko – seine eigenen Erfahrungen“.*<sup>1</sup>

Dieses Zitat bringt auf den Punkt, warum es sich auch und gerade für Institutionen im Hochschulbereich lohnt, mit Mentoringprogrammen zu arbeiten. Das Hochschuldidaktische Zentrum Sachsen (HDS) hat diese Überlegungen aufgegriffen und ein derartiges Programm in einen Teilbereich des eigenen Weiterbildungsangebots für Hochschullehrende implementiert, welches einen wichtigen Beitrag zur Nachwuchsförderung und Personalentwicklung für die Teilnehmenden leistet. Wie die in diesem Projekt beteiligten Mentor\_innen ihre Aufgabe wahrnehmen, beschreibt der vorliegende Artikel.

Das Zertifikatsprogramm des HDS verfolgt das Ziel, die Lehr- und Lernkulturen an den sächsischen Hochschulen zu verbessern. Im letzten der drei aufeinander

---

<sup>1</sup> Aus einem Grußwort von Prof. Dr. Martin Thren zur Tagung „Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen“ 2005, in: Franke & Gotzmann 2006, 19.

der aufbauenden Module des Weiterbildungsangebots wird den Teilnehmenden jeweils ein\_e Mentor\_in zur Seite gestellt, um ihren Entwicklungsprozess zu unterstützen. Dieses Abschlussmodul räumt den Themen ‚Vertiefung‘ und ‚Innovation‘ besondere Bedeutung ein. Dort widmen sich die Teilnehmenden einer hochschuldidaktischen Herausforderung (z. B. aus den Bereichen ‚Lehre‘ oder ‚Prüfungskonzeption‘) und bearbeiten diese in einem innovativen Lehr-Lern-Projekt mit Hilfe von Ideen, die ihnen in den bisherigen Veranstaltungen des Programms aufgezeigt wurden. Dabei spielt die Beratung durch und der Austausch mit den Mentor\_innen eine besondere Rolle.

Da die Auswahl der Mentor\_innen durch die Teilnehmenden erfolgt und das HDS diesen Prozess nur unterstützend begleitet, besteht zwischen dem HDS und den Mentor\_innen kaum Kontakt. Die Mentor\_innen werden somit nicht durch einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand belastet, welcher für den organisatorischen Ablauf auch nicht notwendig ist. Aufgrund des geringen Kontakts zu den Mentor\_innen ist es für das im Bereich interner Evaluation weitreichend aufgestellte HDS aus Perspektive der Qualitätssicherung von großem Interesse zu erfahren, wie die Mentor\_innen in das Modul eingebunden sind und es wahrnehmen.

## 2. VORGEHEN

Dies war die Ausgangslage für ein studentisches Evaluationsprojekt, das im November 2012 seinen Anfang nahm. Drei Studierende aus dem Masterstudiengang Begabungsforschung und Kompetenzent-

wicklung – Janka Kabus, Anita Sekyra und der Autor dieses Artikels – führten für das HDS eine externe Evaluation<sup>2</sup> im Rahmen des Moduls „Kompetenzentwicklung im organisationalen Rahmen: Organisationsentwicklung, Qualitätsentwicklung, Evaluation“ durch. Der vorliegende Artikel basiert auf dem daraus hervorgegangenen umfangreichen Evaluationsbericht.

In einem Auftragsgespräch wurde die Zielstellung der Evaluation aus mehreren Ideen herausgearbeitet. Mit einem prozessorientierten Ansatz wurden zwei Fragestellungen als Arbeitsauftrag für das Projektteam vereinbart:

- ▶ Welche Vorerfahrungen, Motivationen und Kompetenzen bringen die Mentor\_innen in das Mentoringprogramm ein?
- ▶ Wie wird die Qualität des Mentoringprogramms aus Sicht der Mentor\_innen bewertet und welche Verbesserungsmöglichkeiten lassen sich daraus ableiten?

Aufgrund des spezifischen Zeitpunkts der Evaluation während des laufenden Moduls bzw. Mentoringprozesses hatte sie sowohl summativen als auch formativen Charakter, um einerseits die bisherigen Ergebnisse des Zertifikatsprogramms zu erfassen und

2 Im Sinne größtmöglicher Transparenz sei darauf hingewiesen, dass ein Mitglied der Projektgruppe vorher ein Praktikum am HDS absolviert hatte, worüber der Kontakt zu den Verantwortlichen hergestellt wurde. Nichtsdestotrotz war kein Projektmitglied an einem bestimmten Ausgang der Evaluation oder der entstehenden Ergebnisse interessiert. Der Anspruch der Neutralität war erfüllt.

andererseits Handlungsempfehlungen für die zukünftige Entwicklung des Angebots aufzuzeigen.

Die Projektgruppe entschied sich nach gründlicher Abwägung möglicher methodischer Designs für die Erstellung eines halbstrukturierten Online-Fragebogens. Hintergrund dieser Entscheidung waren vor allem drei Punkte: ein hoher Grad an Standardisierung, die geographische Verteilung der Mentor\_innen im gesamten Bundesland und der möglichst geringe Zeitaufwand für die ehrenamtlich tätigen Mentor\_innen.

Theoretische Grundlagen des erarbeiteten Fragebogens bildeten einerseits eine Studie von Edelkraut und Graf (2011), die selbst eine Befragung unter Mentor\_innen durchgeführt hatten, und andererseits das Phasenmodell des Mentoringprozesses (s. Abbildung 1), an dessen Abfolge auch die thematischen Schwerpunkte und Items des Fragebogens orientiert sind.

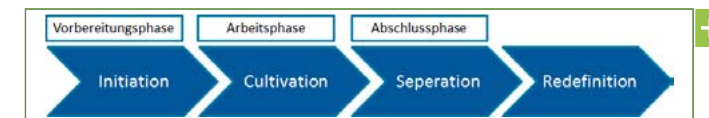


Abb. 1: Phasen des Mentorings (Darstellung: Janka Kabus, in Anlehnung an: Hochschule Bochum o.J., 6 und Kram 1983).

Zielgruppe der Befragung waren die (zum Start der Online-Befragung) aktuellen (d. h. noch bzw. wieder im Prozess befindlichen) und ehemaligen Mentor\_innen von Modul 3. Die Vollerhebung mit insgesamt 15 Personen wurde als Online-Befragung über drei Wochen hinweg von Dezember 2012 bis Januar 2013 durchgeführt. Für die Auswertung der Ergebnisse

konnten zehn Datensätze herangezogen werden. Sie erfolgte im quantitativen Bereich aufgrund der kleinen Stichprobe deskriptiv und orientierten sich bezüglich der offenen Antwortkategorien an den Vorgaben der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2008).

### 3. ERGEBNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den Ergebnissen der Befragung lassen sich Handlungsempfehlungen auf verschiedenen Ebenen ableiten, die sich zwar spezifisch an das HDS richten, aber auch für vergleichbare Institutionen interessante Impulse bereithalten können.

#### 3.1. Kompetenzen

Hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzen wurden die Mentor\_innen gebeten, eine Selbsteinschätzung ihrer Fähigkeiten vorzunehmen. Ein kurzer selbstentwickelter Frageblock fokussierte dabei auf die Bereiche Beratungskompetenz, Kritikfähigkeit, Selbstreflexivität, Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität. Im Durchschnitt schätzten sich die Mentor\_innen in allen Kategorien positiv ein, was auf ein gutes Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten schließen lässt – ein wichtiger Grundstein für eine Mentor\_innen-Tätigkeit. Es fallen jedoch vereinzelt niedrige Selbsteinschätzungen bei den Fragen auf, die sich der Perspektive „Empathie gegenüber den Mentees“ widmen. Dieser Bereich sollte deshalb in einem möglichen Kriterienkatalog für die Auswahl von Mentor\_innen thematisiert werden.

#### 3.2. Vorbereitungsphase

Nach ihren Vorerfahrungen zum Thema Mentoring befragt, wiesen einige Mentor\_innen (n=5) umfangreiche Vorerfahrungen – teilweise im gleichen Programm oder in anderen Kontexten – aus, wogegen andere (n=5) noch nie mit der Thematik in Berührung gekommen waren. Insbesondere für letztere Gruppe empfiehlt es sich deshalb, eine freiwillige Schulung zu Beginn anzubieten, um etwaigen Unsicherheiten zu begegnen. Interesse an einer solchen Veranstaltung bekundete die Hälfte der Mentor\_innen im weiteren Verlauf der Befragung. Der Erhalt des fakultativen Charakters derartiger Zusatzangebote scheint jedoch von großer Wichtigkeit zu sein.

Ein zentraler Punkt ehrenamtlicher Arbeit stellt die Frage nach dem Nutzen für die eigene Person dar und erschließt einen Teil der Motivation, sich einzubringen. Die befragten Mentor\_innen hoben hier besonders auf die Entwicklung der eigenen hochschuldidaktischen Fähigkeiten ab. Ein überfachlicher Nutzen wurde dagegen weniger erwartet. Dies wird auch dadurch deutlich, dass die Mehrheit der Mentor\_innen (n=6) den Punkt „Reflexion des eigenen Führungs- und Lehrverhaltens“ im Anforderungsprofil des HDS-Mentoringkonzepts als ihnen „nicht bekannt“ angab. Insgesamt kann anhand der Ergebnisse festgehalten werden, dass die Mentor\_innen den Nutzen des Programms für sich selbst zu unterschätzen scheinen. Dieser sollte deshalb nicht in der Bewerbung, sondern auch in der Reflexion des Programms eine größere Rolle einnehmen.

Mit der Vorbereitung auf das Mentoring durch die Mentees waren die Mentor\_innen fast durchweg zufrieden

(n=8) oder sehr zufrieden (n=1) – im Gegensatz zu ihrer eigenen Vorbereitung. Diese wurde selbstkritisch von der Mehrheit (n=6) als „ausreichend“ beschrieben, allerdings wurde die Frage nach der Notwendigkeit einer Verbesserung der Vorbereitung auf die Mentor\_innentätigkeit mehrheitlich (n=7) verneint. Als ein Beispiel fehlender Vorinformation lässt sich anführen, dass das Ziel, den Mentees Kontakte zu fachspezifischen Netzwerken und Arbeitsgruppen zu vermitteln, den Mentor\_innen „nicht bekannt“ (n=10) war.

Um gleich zu Beginn Abstimmungsprobleme zu vermeiden, könnte ein Kriterienkatalog für die Mentees entworfen werden, der ihnen bei der Auswahl geeigneter Mentor\_innen hilft. Ebenso würde es sich lohnen, eine Erwartungsabfrage auf beiden Seiten am Anfang des Prozesses durchzuführen, um Klarheit über die Vorstellung der jeweils anderen Person zu gewinnen.

#### 3.3. Arbeitsphase

Der Arbeitsaufwand in der tatsächlichen Arbeitsphase des Mentoringprozesses wurde durchschnittlich mit drei Stunden pro Monat angegeben. Keine\_r der Befragten ist der Meinung, dass dies zu viel Zeit sei, es müsse eher mehr eingesetzt werden.

Differenziert gestaltet sich die Beantwortung der Frage nach einer stärkeren Betreuung durch das HDS. Ein Teil der Mentor\_innen (n=4) würde dies begrüßen (z. B. durch prozessstrukturierende E-Mails oder weiteres Informationsmaterial), andere (n=3) meinten, dies sei nicht notwendig (z. B. weil der/die Mentee sie genau informiert) oder würde gar der Bereitschaft für das Ehrenamt schaden. Zentraler Aspekt scheint hier

die Vermeidung von obligatorischem, zusätzlichem Zeitaufwand für die Mentor\_innen zu sein.

Befragt nach der Umsetzung der schon erwähnten Anforderungen des HDS im Prozess, gaben die Mentor\_innen in der Mehrheit an, alle Punkte – bis auf die Vermittlung der Mentees in fachspezifische Netzwerke und Arbeitsgruppen – erfüllt zu haben. Auf die deutliche Vermittlung des Netzwerkgedankens muss deshalb besonders geachtet werden.

Um das Problem zu lösen, dass nicht allen Mentor\_innen die Handreichung des HDS zum Modul 3 bekannt war, sollte in bzw. bereits vor der Arbeitsphase nochmals explizit auf den Text und das Anforderungsprofil hingewiesen werden.

### 3. 4. Abschlussphase

Die Mentor\_innen wurden gefragt, welchen Nutzen sie aus dem Prozess gezogen haben oder noch ziehen. Genannt wurden:

- ▶ neuer Input und Erkenntnisgewinne über Hochschuldidaktik,
- ▶ Selbstreflexion über die eigene Lehre,
- ▶ Erfahrungsaustausch über Lehre,
- ▶ Netzwerkarbeit,
- ▶ Bestätigung der eigenen Lehrtätigkeit,
- ▶ konstruktives Feedback,
- ▶ Kennenlernen von Mentoring als Konzept und dessen Schwerpunkte,
- ▶ Einblicke in die berufliche Situation von wissenschaftlichem Nachwuchs.

Die genannten Punkte können zur Bewerbung des Programms genutzt werden, um neue Mentor\_innen zu gewinnen und so Schritt für Schritt einen wachsenden Pool an erfahrenen Personen aufzubauen.

Im Gegensatz zur Vorbereitungsphase waren die Mentor\_innen mit ihrem Handeln durchschnittlich zufriedener als mit dem ihrer Mentees. In der Frage nach der Erreichung von Zielen wurde ersichtlich, dass vereinzelt (n=3) gar keine Zielvereinbarung getroffen wurde, sodass nun auch keine Aussagen über deren Erfüllung gemacht werden konnten. Nur eine Person gab an, dass die Ziele erreicht wurden, zwei, dass sie teilweise erreicht wurden. Eine Vorlage für eine Zielvereinbarung wünschte sich dementsprechend die Mehrheit der befragten Mentor\_innen. Auch eine Vorlage zu weiteren Rahmenbedingungen stieß auf Interesse.

Weitere mögliche Zusatzangebote, wie z. B. ein gemeinsames Zwischen- oder Abschlussgespräch zwischen Mentee, Mentor\_in und dem HDS oder eine Online-Plattform bzw. regelmäßige Treffen der Mentor\_innen zum Austausch fanden kaum bis gar keine Zustimmung.

### 3. 5. Mentoring als Label

In der Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen zum Thema Mentoring und den erhobenen Ergebnissen stellte sich für die Projektgruppe eine weitere, grundlegendere Frage: Wann sollte eine Institution den Begriff des Mentorings verwenden bzw. wann bietet sich eher der Begriff des Coachings oder einer didaktischen Beratung an? Angesichts dessen, dass Mentoring auf langfristige und

intensive Beziehungen abzielt, gilt es, diese Frage in jeder Institution zu diskutieren, die dieses Label für ihre Weiterbildungsprogramme nutzen möchte. In Anbetracht des auch von den Mentor\_innen als gering empfundenen Zeitaufwands und der Implementierung des Mentoringprogramms allein für die Dauer von Modul 3 sollte über eine Ausdehnung des Ansatzes über das gesamte Zertifikatsprogramm nachgedacht werden.

## 4. FAZIT

Die Mentor\_innen als zentrale Säule eines Mentoringprogramms haben ein individuelles und essentielles Prozesswissen, das für die Qualitätssicherung dieses Angebots unerlässlich ist. Gerade ein Zertifikatsprogramm im Hochschulkontext kann durch deren Erfahrungen zielgerichtet weiterentwickelt werden. Deshalb gilt es, die Mentor\_innen in regelmäßigen Abständen für Rückmeldungen oder Evaluationen zu gewinnen und ihr Feedback umzusetzen. Um dies zu gewährleisten, benötigt es zukünftig darauf bezogene Evaluationskonzepte und Forschungsprojekte mit entsprechenden Personalkapazitäten. Die Hochschuldidaktik als Wissenschaftsgebiet kann von einem derartigen Erfahrungs- und Informationsaustausch nur profitieren.

## LITERATUR

**Edelkraut, Frank & Graf, Nele (2011):** Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität. Standortbestimmung des Mentoring aus Sicht der Mentoren. Lengerich: Pabst Science Publishers.

**Franzke, Astrid & Gotzmann, Helga (Hrsg.) (2006):** Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen. Strukturelle Ansätze der Implementierung. Tagung Mentoring als Wettbewerbsfaktor für Hochschulen – Strukturelle Ansätze der Implementierung. Münster, Hamburg: Lit-Verlag.

**Hochmuth, Christian, Kabus, Janka & Sekyra, Anita (2013):** Evaluationsprojekt: Rahmenbedingungen für Mentor\_innen im Modul 3 des Zertifikatsprogramms des Hochschuldidaktischen Zentrums Sachsen. unveröffentlichter Evaluationsbericht.

**Hochschule Bochum (Hrsg.) (o.J.):** Mentoring-Leitfaden. Mentoring für Studium, Beruf und Karriere. Zugriff am 21.10.2014. Verfügbar unter: [http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden%20fuer%20Mentor\\_innen%20%20A.pdf](http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden%20fuer%20Mentor_innen%20%20A.pdf).

**Kram, Kathy E. (1983):** Phases of the Mentor Relationship. In: Academy of Management Journal, 26 (4), 608–625.

**Mayring, Philipp (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.