

Autor:
Jens Krey

Titel:
Mentoring für Hochschullehrende
– Ein Instrument zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit

Erschienen in:

Zeitschrift: Personal- und Organisationsentwicklung
in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)
Erscheinungsjahr: 2016
Ausgabe: 3+4
Jahrgang: 11
Seiten: 93-99
ISSN: 1860-3033
Verlag: UniversitätsVerlagWebler
Ort: Bielefeld

Impressum/Verlagsanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld

Copyright: Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen



oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website: www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns: E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Telefon: 0521/ 923 610-12

UniversitätsVerlagWebler – Der Fachverlag für Hochschulthemen

Jens Krey



Jens Krey

Mentoring für Hochschullehrende – Ein Instrument zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit

Im Rahmen dieses Artikels wird das Projekt „Mentoring für Hochschullehrende“ an der Leibniz Universität Hannover vorgestellt. Es werden Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung des Mentoring-Programms beschrieben. Bezogen auf diese Herausforderungen werden Evaluationsergebnisse aus einer schriftlichen Teilnehmenden-Befragung und Rückmeldungen von Teilnehmenden aus videografierten Tandem-Befragungen dargestellt und kommentiert.

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen und Evaluationsergebnisse wird ein Fazit zum Aufwand und Nutzen eines Mentoring-Programms für Hochschullehrende als Ergänzung im Angebotsspektrum der Personalentwicklung für die Lehre an der Leibniz Universität Hannover gezogen.

1. Hintergrund des Projekts

An der Leibniz Universität Hannover begann 2010 ein Prozess zur Verstetigung der hochschuldidaktischen Personalentwicklung. Seitdem können Lehrenden kontinuierlich strukturierte Angebote zur hochschuldidaktischen Qualifizierung vorgehalten werden. Gleichwohl wird über Qualifizierungsmaßnahmen aus unterschiedlichsten Gründen nur ein Teil der Personen erreicht, die mit Lehraufgaben betraut sind. Um die Gestaltung von Lehre unmittelbar und in einer größeren Breite positiv zu beeinflussen, startete 2014 das aus Studienqualitätsmitteln¹ finanzierte Projekt „Mentoring für Hochschullehrende“. Die Projektidee basierte grundlegend auf folgenden konzeptionellen Überlegungen: Mentoring ist ein bewährtes Instrument der Personalentwicklung, das zur Professionalisierung und Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmenden beitragen soll (vgl. Graf/Edelkraut 2014). Im Rahmen eines Mentorings berät eine erfahrene Person (Mentorin bzw. Mentor) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitraum unter vier Augen. Im Universitätskontext sind Mentoring-Programme weit verbreitet, insbesondere in der Frauenförderung (vgl. Haghani-pour 2013), der Promovierendenbegleitung (vgl. Petersen/Rudack 2011) sowie unter Studierenden in der Eingangs- und Abschlussphase des Studiums (vgl. Kröpke 2014).² Mit der Konzeption eines „Mentoring-Programms für Hochschullehrende“ konnten spezifische Erfahrungen aufgegriffen werden, die im Zusam-

menhang mit bestehenden Qualifizierungsprogrammen entstanden sind.

Zum einen gibt es einen Bedarf an einem vertiefenden Professionalisierungsangebot von Lehrenden, die bereits an einer hochschuldidaktischen Qualifizierung teilgenommen haben. Sie können in der **Rolle der Mentorinnen oder Mentoren** ihre hochschuldidaktischen Kompetenzen sowie auch ihre Beratungs- und Feedbackkompetenzen elaborieren und vertiefen. Zudem erhalten sie weitere Anregungen für die eigene Lehrtätigkeit. Ihre vorhandenen hochschuldidaktischen Kompetenzen werden im Sinne einer wertvollen organisationalen Ressource in Richtung kollegialer Unterstützung gelenkt und damit für weitere Lehrende zugänglich und nützlich. Der Erfahrungsvorsprung der Mentorinnen und Mentoren besteht darin, dass sie sich bereits im Rahmen einer hochschuldidaktischen Qualifizierung reflexiv mit theoretischen Grundlagen des Lehrens und Lernens in der Hochschule und mit der eigenen Lehrtätigkeit auseinandergesetzt haben. Zudem verfügen sie über Erfahrungen mit kollegialer Hospitation und mit fachübergreifendem Austausch zur Lehrtätigkeit.

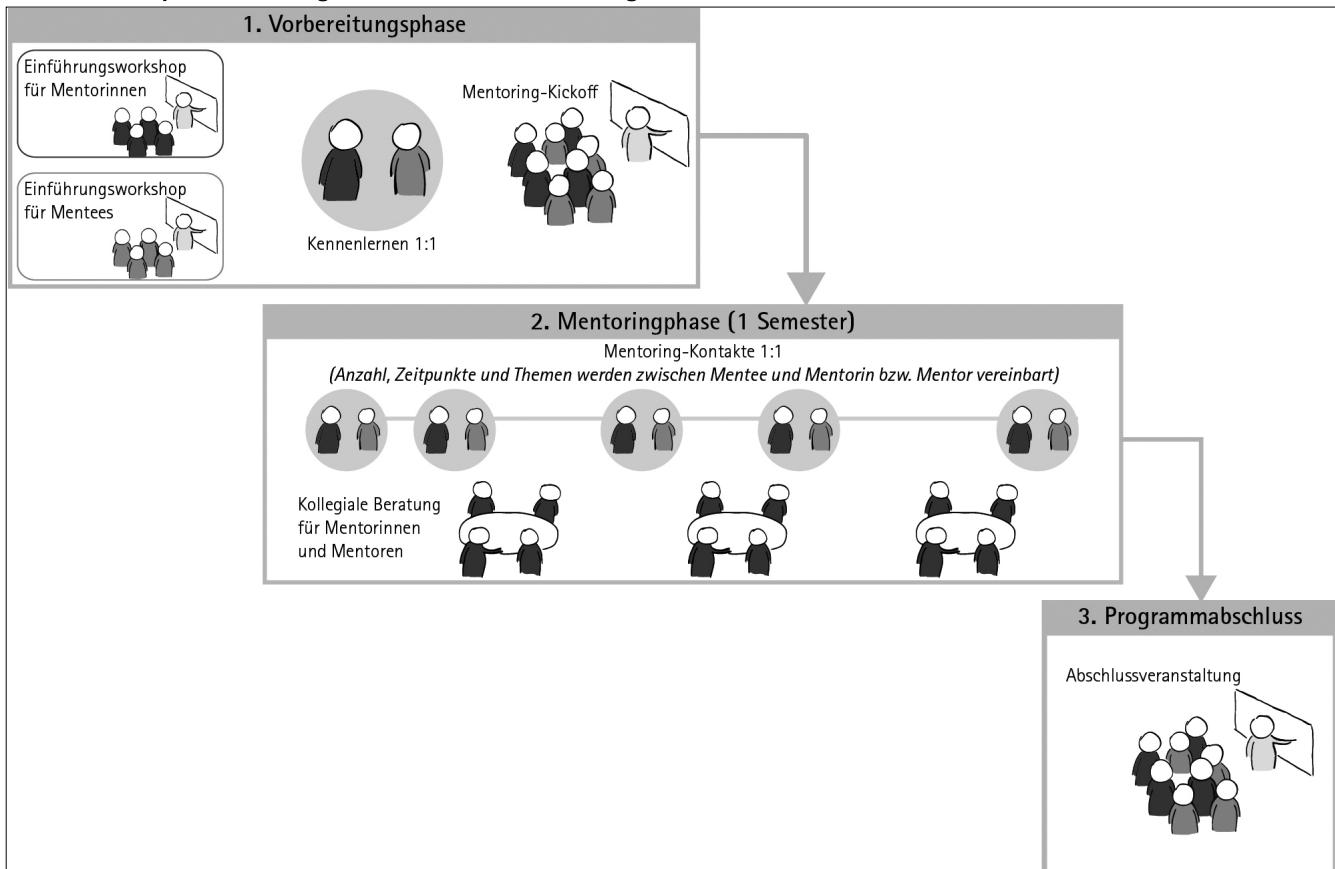
Zum anderen bietet das Mentoring einen niedrighschweligen Zugang für diejenigen, die nicht an strukturierter Qualifizierung teilnehmen können oder wollen, sich aber dennoch in der Lehre weiterentwickeln möchten. Diese Lehrenden erhalten in der **Rolle als Mentee** eine individuelle, flexibel gestaltbare, kollegiale Unterstützung. Strategisch bedeutsam ist, dass der Einstieg in die Professionalisierung der eigenen Lehrtätigkeit als Mentee möglicherweise auch das Interesse an weiteren Qualifizierungsangeboten weckt und auf diese Weise Lehrende auch für Qualifizierungsangebote gewonnen werden, die sonst nicht erreicht werden.

Das „Mentoring für Hochschullehrende“ richtet sich an alle Mitarbeitenden der Leibniz Universität Hannover, die in der Lehre tätig sind. Konkret sind das Professorinnen bzw. Professoren, Juniorprofessorinnen und -professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das übergeordnete Ziel ist es, Lehren-

¹ In Niedersachsen kompensieren die Studienqualitätsmittel die Studienbeitragsmittel.

² Einen Überblick bietet z.B. <https://www.hochschulverband.de/mentoring.html>.

Abb. 1: Exemplarischer Programmablauf des Mentorings für Hochschullehrende



de interdisziplinär zu vernetzen und zu spezifischen Fragen ihrer Lehrtätigkeit in den Dialog zu bringen. Für die Projektlaufzeit von Oktober 2014 bis September 2016 wurden Ressourcen für eine volle Stelle bereitgestellt, um ein Konzept zu entwickeln, zu erproben und zu evaluieren. Die Stelle wurde in der zentralen Universitätsverwaltung, Sachgebiet Personalentwicklung angesiedelt.

2. Das Mentoring-Programm im Überblick

Das Mentoring ist konzipiert für die Dauer eines Semesters. Der Ablauf gliedert sich grob in einen organisatorischen Vorlauf (am Ende der Vorlesungszeit des vorangehenden Semesters), die Vorbereitungsphase (in der vorlesungsfreien Zeit), die Mentoringphase (in der Vorlesungszeit) und den Programmabschluss (nach Ende der Vorlesungszeit).³ Abb. 1 zeigt den für Teilnehmende relevanten Ablauf ohne den organisatorischen Vorlauf.

Organisatorischer Vorlauf

Akquise von teilnehmenden Lehrenden

Am Ende der Vorlesungszeit eines Semesters wird das Mentoring-Programm für das kommende Semester beworben.

Anmeldung mit Profildbogen

Interessierte Lehrende melden sich vor Semesterbeginn über spezifische Profildbögen für Mentees bzw. Mentorinnen und Mentoren am Mentoring-Programm an.

Zuordnung der Teilnehmenden in Tandems (Matching)

Die Zuordnung der teilnehmenden Lehrenden in Tandems (Matching) erfolgt durch die Projektkoordination auf der Grundlage der im Profildbogen abgefragten Informationen (nähere Informationen zur Gestaltung des Zuordnungsverfahrens siehe Kap. 3.2)

Vorbereitungsphase

Einführungsworkshops

Für Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren finden jeweils zwei- bzw. dreistündige Einführungsworkshops statt. Wichtigste Ziele der Workshops für Mentees sind dabei, individuelle Ziele, Interessen, Erwartungen und Vorstellungen der Teilnehmenden zu klären, das Zuordnungsverfahren zu erläutern und allen Teilnehmenden ihre jeweilige Tandempartnerin bzw. ihren Tandempartner bekannt zu geben.

Die Workshops für die Mentorinnen und Mentoren dienen insbesondere dazu, die Rolle als Mentorin bzw. Mentor zu klären. Hierzu werden Vorstellungen über Aufgaben und Verantwortlichkeiten ausgetauscht, es werden Überschneidungen und Abgrenzungen zu anderen Rollen wie z.B. „Vorbild“, „Coach“, „Führungskraft“, „Freund bzw. Freundin“, „Retter“ diskutiert und Fallbeispiele für spezifische Situationen zwischen Mentorin

³ Ein Erklärvideo zum Mentoring-Programm ist zugänglich über www.uni-hannover.de/mentoring-fuer-hochschullehrende/.

bzw. Mentor und Mentee besprochen. Die Kennenlerngespräche der Mentoring-Tandems werden vorbereitet.

Kennenlerngespräche der Mentoring-Tandems

In der Zeit nach den Einführungsworkshops und vor dem Kickoff verabreden sich die Tandems selbstorganisiert zu einem persönlichen Kennenlerngespräch.

Kickoff-Veranstaltung

In dieser Veranstaltung kommen erstmals alle Mentoring-Beteiligten zusammen. Hier dokumentieren die Tandems jeweils in einer Mentoring-Vereinbarung ihre spezifischen Themen und Ziele sowie die geplante Art und Häufigkeit von Kontakten. Sie erhalten zudem Informationen zu Unterstützungsmöglichkeiten bezogen auf die Mentoring-Phase und bezogen auf Lehre allgemein.

Mentoringphase

Kontakte der Mentoring-Tandems

Die Kontakte der Mentoring-Tandems, in denen die Mentorin bzw. der Mentor den bzw. die Mentee zu spezifischen Fragen und Anliegen der Lehrtätigkeit begleitet, bilden den Kern des Programms. Die Anzahl der Kontakte und die Themen, die besprochen werden, sind nicht vorgegeben, sondern werden zwischen Mentee und Mentorin bzw. Mentor auf der Basis der Mentoring-Vereinbarung und abhängig von konkreten Bedürfnissen des bzw. der Mentee während des Semesters vereinbart. Um eine wirkungsvolle Praxisbegleitung über das gesamte Semester zu erreichen, empfiehlt die Projektkoordination mindestens ein persönliches Treffen pro Monat und die Durchführung gegenseitiger kollegialer Hospitationen. Der Austausch findet hauptsächlich in persönlichen Treffen, aber auch in Telefonaten und über E-Mail statt.

Kollegiale Beratung (KoBe) für Mentorinnen und Mentoren

Die Mentorinnen und Mentoren erhalten als Angebot zur Unterstützung und Begleitung der Mentoring-Kontakte zwei Termine zur KoBe, die die Projektkoordination moderiert. Im Rahmen der KoBe werden Erfahrungen ausgetauscht sowie Anliegen und Fragestellungen der Mentorinnen und Mentoren, die sich aus den Kontakten zu den Mentees ergeben, reflektiert und beraten. Die Projektkoordination erhält Einblicke in die Mentoring-Prozesse, um förderliche Aspekte und wiederkehrende Hürden zu identifizieren und die Vorbereitung und Begleitung der Mentorinnen und Mentoren diesbezüglich weiterzuentwickeln. Die Anliegen und Fragestellungen werden dokumentiert; sie fließen anonymisiert als Fallbeschreibungen in zukünftige Vorbereitungsworkshops für Mentorinnen und Mentoren ein.

Einzelberatung

Während der Mentoring-Phase steht die Projektkoordination allen Mentoring-Teilnehmenden mit dem Angebot von Einzelberatungsgesprächen unterstützend und begleitend zur Verfügung.

Programmabschluss

Im Rahmen einer Abschlussveranstaltung werten die Teilnehmenden ihre Erfahrungen aus, erhalten eine Teil-

nahmebestätigung und unterstützen über ihre Teilnahme an der Evaluation die Weiterentwicklung des Programms. Damit ist das Mentoring formal beendet.

Spezifische Evaluation während der Projektlaufzeit

Zur Projektevaluation wurden eine Fragebogen-Erhebung sowie leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Alle Teilnehmenden wurden zum Zeitpunkt des Programmabschlusses schriftlich mittels Fragebogen zu verschiedenen Aspekten des organisatorischen Rahmens sowie zum Mentoring-Prozess in der Tandem-Beziehung befragt. Bezüglich des organisatorischen Rahmens wurden Einschätzungen und Bewertungen zu den einzelnen Programmelementen (Zuordnungsverfahren, Einführungsworkshop, Kickoff-Veranstaltung, Abschlussveranstaltung) abgefragt. Um Informationen zu den Mentoring-Prozessen zu bekommen, wurden Fragen zur Zielerreichung, zur zeitlichen Gestaltung, zu Beziehungsaspekten, zu Professionalisierungs- bzw. Nutzenaspekten, zur kollegialen Hospitation und zum Gesamteindruck formuliert.

Insgesamt haben in den ersten drei Mentoring-Durchgängen 34 Lehrende (17 Mentoring-Paare) an der Fragebogen-Evaluation teilgenommen.

Um detailliertere Informationen zu persönlichen Interessen, Nutzenaspekten und spezifischen Erfahrungen mit gegenseitigen Hospitationen zu erhalten, wurden ergänzend zur schriftlichen Befragung sieben Tandems (14 Teilnehmende) zu folgenden vier Fragen interviewt:

- Mit welchem Interesse haben Sie sich am Mentoring für Hochschullehrende angemeldet?
- Welchen Nutzen hatte die Teilnahme am Mentoring für Hochschullehrende für Sie?
- Was war ein Highlight des Mentorings für Sie?
- Wie haben Sie die kollegiale Hospitation erlebt?

Die Antworten wurden auf Video aufgezeichnet, transkribiert und inhaltlich geclustert. Sowohl bei der Gestaltung der Interviewsituation (jedes Mentoring-Tandem wurde gemeinsam interviewt) als auch bei der inhaltlichen Clusterung der Antworten wurde im Sinne einer Projektevaluation pragmatisch und nicht mit dem Anspruch einer wissenschaftlichen Erhebung vorgegangen. Bei kritischer Reflexion der Interviewsituation ist nicht auszuschließen, dass die Anwesenheit des jeweiligen Tandempartners bzw. der Tandempartnerin einen Einfluss auf das Antwortverhalten hatte. Bei der Clusterung handelt es sich dementsprechend nicht um eine Inhaltsanalyse, sondern lediglich um eine Zuordnung der Antwort-Passagen zu den vier Fragen mit dem Ziel, Video-Zusammenschnitte⁴ je Frage zu erstellen.

3. Zentrale Herausforderungen für den Projekterfolg und gewählte Lösungsansätze

3.1 Akquise von Teilnehmenden

Wie gewinnt man Hochschullehrende für ein Mentoring-Programm?

⁴ Die Videos sind zugänglich über www.uni-hannover.de/mentoring-fuer-hochschullehrende/.

Dass Hochschullehrende sich fachübergreifend vernetzen, um sich mit einem Kollegen bzw. einer Kollegin zu Fragen der Lehrtätigkeit auszutauschen, ist im Hochschulkontext eher ungewöhnlich und entspricht nicht der traditionellen, üblichen Lehrkultur. Die Akquise von Teilnehmenden stellt demzufolge von Beginn an eine Herausforderung für den Aufbau des Mentoring-Programms dar.

Orientiert an den Teilnahmezahlen im hochschuldidaktischen Zertifikatsprogramm Pro Lehre⁵ (zwischen 2012 und 2014 ca. 30 Anmeldungen pro Jahr) wurde als Ziel gesetzt, pro Semester acht bis 16 Lehrende (also vier bis acht Tandems) zu gewinnen.

Zur Akquise von Teilnehmenden wurde zunächst entschieden, das Programm in der Breite zu bewerben. Dazu wurden Hinweise auf das neue Angebot zentral über die Vizepräsidentin für Lehre und Studium über einen E-Mail-Verteiler an alle Professorinnen und Professoren, Juniorprofessorinnen und -professoren sowie wissenschaftliche Mitarbeitende adressiert. Dabei wurden die Professorinnen und Professoren sowohl als potentielle Teilnehmende als auch in ihrer Funktion als Führungskräfte angesprochen: Sie wurden gebeten, insbesondere die jungen, neuen Lehrenden in ihren Arbeitsgruppen auf das neue Angebot hinzuweisen und die Teilnahme zu ermöglichen. Darüber hinaus wurden Informationen zum Mentoring-Programm in verschiedene Veranstaltungen (hochschuldidaktische Qualifizierungsveranstaltungen, Auftakt- und Abschlussveranstaltung im Zertifikatsprogramm Pro Lehre, Austauschformat „Lehre am Mittag“) integriert. Seitens der Mentorinnen und Mentoren wurde im Projektverlauf jedoch dazu übergegangen, diese gezielt durch persönliche Ansprache zu gewinnen.

3.2 Gestaltung des Zuordnungsverfahrens

Wie gestaltet man das Zuordnungsverfahren, um den erfahrungsbasierten Wissenstransfer und die Passung auf persönlicher Ebene zu fördern?

Das Zuordnungsverfahren (Matching) wird als erfolgskritischer Faktor eines Mentoring-Programms besonders betont (vgl. Graf/Edelkraut 2014, S. 126; Schmid/Haasen 2011, S. 86ff.). Die grundlegende Prämisse war, den Zuordnungsprozess auf der Grundlage geeigneter Kriterien so zu steuern, dass es bezüglich der Lehrtätigkeit sofort Anknüpfungspunkte für einen Erfahrungsaustausch gibt. In die Entwicklung des Zuordnungsverfahrens und der Zuordnungskriterien sind verschiedene Überlegungen und Vorerfahrungen eingeflossen.

Die „persönliche Chemie“ zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee wird als eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung einer offenen, vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre betrachtet. Da die Teilnehmenden in der Regel ein hohes Maß an Offenheit, Interesse und Reflexionsbereitschaft mitbringen, sind die Voraussetzungen für eine Passung auf persönlicher Ebene gut. Sie ist jedoch nicht durch Kriterien von außen steuerbar. Im Zertifikatsprogramm Pro Lehre wurde die Erfahrung gemacht, dass es für Lehrende unabhängig von Lehrveranstaltungsformaten (Vorlesung, Seminar, Übung usw.) und Fachkulturen durch übergreifende Themen und Fragestellungen fast immer Anknüpfungspunkte für Erfahrungsaustausch gibt. Zu formatspezifischen, individuel-

len Fragen der Lehrtätigkeit erleichtern ähnliche Erfahrungshintergründe bezüglich der Lehrformate den Austausch. Gute Anknüpfungspunkte bieten auch Erfahrungen mit gleichen Gruppengrößen in Lehrveranstaltungen, denn Fragen zur Gruppenleitung, Gruppendynamik, der Aktivierung von Studierenden und insbesondere des Umgangs mit Störungen sind besonders verbreitet und relevant für die Lehrtätigkeit.

Wichtigste Kriterien für die Zuordnung sollten somit das Format und die Gruppengröße der Lehrveranstaltung des Mentees sein. Weiterhin sollten nach Möglichkeit spezifische Anliegen, Themen, Fragen und Interessen der Mentees berücksichtigt werden. Dementsprechend wurden zu diesen Aspekten sowie zum Alter und zu Lehrerfahrungen Fragen in den Teilnahmeantrag für die Mentees integriert.

3.3 Wirksamkeit des Mentorings als hochschuldidaktische Maßnahme zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit

Inwiefern wird das Mentoring bei den teilnehmenden Lehrenden als hochschuldidaktische Maßnahme zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit wirksam?

Das Mentoring-Programm zielt darauf ab, dass es einen erfahrungsbezogenen Wissenstransfer zur Lehrtätigkeit gibt und dass der kollegiale Austausch allen beteiligten Lehrenden Impulse für die Professionalisierung der Lehrtätigkeit liefert. Um am Ende der Projektlaufzeit den Projekterfolg bewerten zu können, ist es im Rahmen der Evaluation wichtig, Informationen zur Wirksamkeit des Mentorings bezüglich der Professionalisierung der Lehrtätigkeit zu erheben. Entsprechend wurden hierzu Frage-Items in den Evaluationsbogen und Fragen in das Interview (siehe Kap. 2) integriert. Letztendlich ist die Wirksamkeit das entscheidende Kriterium hinsichtlich der Einschätzung, ob sich die Verstetigung des Programms lohnt.

Aus der Perspektive der hochschuldidaktischen Personalentwicklung hat die kollegiale Hospitation erfahrungsgemäß ein großes Potential, sowohl der besuchten Lehrperson als auch der beobachtenden Lehrperson Entwicklungsimpulse für die Lehrtätigkeit zu liefern. Aus diesem Grund ist es im Rahmen des Programms erstrebenswert, dass diese Möglichkeit von den Tandems genutzt wird. Um kollegiale Hospitationen anzuregen, werden den teilnehmenden Mentees im Rahmen des Vorbereitungsworkshops die positiven Erfahrungen früherer Teilnehmender berichtet und mit den teilnehmenden Mentorinnen und Mentoren förderliche Aspekte thematisiert und reflektiert. Ein Großteil der Mentorinnen und Mentoren hat bereits Erfahrung mit der kollegialen Hospitation, da diese ein Pflichtbestandteil von Pro Lehre ist. Kollegiale Hospitationen stellen jedoch keine Bedingung für eine Teilnahme dar.

⁵ Pro Lehre ist ein hochschuldidaktisches Zertifikatsprogramm der Leibniz Universität mit einem Umfang von ca. 120 Stunden. Es ist auf das dghd-akkreditierte Zertifikatsprogramm des Kompetenzzentrums Hochschuldidaktik für Niedersachsen anrechenbar. Pro Lehre wird an der Leibniz Universität seit 2011 angeboten.

⁶ Teilnahmeanträge und einige Profilbögen von Mentorinnen und Mentoren sind zugänglich über www.uni-hannover.de/mentoring-fuer-hochschullehrende/.

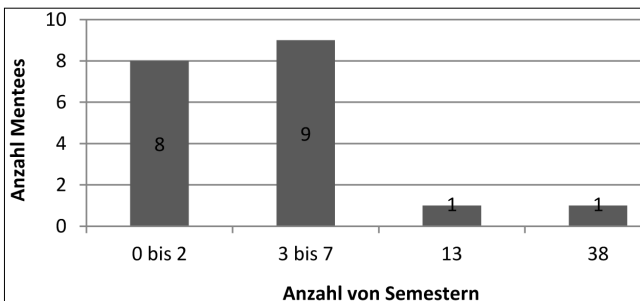
4. Evaluationsergebnisse

Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung und den Interviews sowie Informationen aus den Teilnahmeanträgen dargestellt, wobei ein besonderer Akzent auf Zitate aus den Interviews gelegt wird. Diese Zitate veranschaulichen authentisch und unmittelbar die Interessen und Nutzenaspekte aus der Perspektive der teilnehmenden Lehrenden. Die Auswahl der Ergebnisse wird geleitet von Fragestellungen, die sich auf die in Kapitel 3 skizzierten zentralen Herausforderungen für den Projekterfolg beziehen.

4.1 Informationen über akquirierte Teilnehmende

In den ersten drei Durchgängen haben insgesamt 19 Tandems, also 38 Lehrende teilgenommen. Als **Mentees** haben sich hauptsächlich Lehrende mit wenig Lehrererfahrung (null bis sieben Semester Lehrererfahrung, siehe Abb. 2) beteiligt, die sich in der Einstiegsphase in die Rolle als Lehrende befanden bzw. dabei waren, sich in dieser Rolle zu etablieren. Dementsprechend wurden insbesondere junge Lehrende im Alter zwischen 25-29 J. (sieben Lehrende) und zwischen 30-34 J. (sechs Lehrende) durch das Mentoring angesprochen. Es wurden jedoch auch zwei Lehrende mit langjähriger (13 bzw. 38 Semester) Lehrererfahrung erreicht, die beide älter als 45 J. sind.

Abb. 2: Mentees und ihr Umfang an Lehrererfahrung (n=19)



Entsprechend dieser unterschiedlichen Erfahrungshintergründe in der Rolle als Lehrperson äußern sie in den Interviews spezifische Interessen am Mentoring. Beispielsweise geht es den Mentees ohne bzw. mit wenigen Semestern Lehrererfahrung in erster Linie um Hilfestellung in der Einstiegsphase als Lehrende und da insbesondere um Unterstützung „von jemandem von außen, der nicht aus meinem Kollegium ist“ (Mentee mit zwei Semestern Lehrererfahrung). Dem gegenüber äußern Mentees mit langjähriger Lehrererfahrung ihren Bedarf eher in Bezug auf ein differenziertes, kollegiales Feedback im Rahmen einer kollegialen Hospitation:



„Mein größtes Interesse war, dass ich schon lange Lehre mache, unterschiedliche Formate habe, kleine Gruppen, große Gruppen, aber immer noch das Gefühl habe, man ist so im eigenen Saft, man möchte auch mal gerne den Spiegel vorgehalten bekommen und einfach mal reflektieren und nicht nur durch Studenten reflektieren lassen.“ (Mentee mit 30 Semestern Lehrererfahrung)

Ein weiterer Mentee mit langjähriger Lehrererfahrung erhofft sich insbesondere eine für ihn notwendige Begleitung und Unterstützung bei dem Versuch, „die Metho-

den und Formen in meiner Lehrveranstaltung zu ändern und was Neues auszuprobieren“.

Eher homogene Interessen bei den Mentorinnen und Mentoren

Der Erfahrungsvorsprung der als Mentorinnen und Mentoren teilnehmenden Lehrenden gegenüber den Mentees zeigt sich hinsichtlich ihrer didaktischen Qualifikation: 14 Lehrende haben bereits an Pro Lehre und zwei Lehrende an vergleichbaren hochschuldidaktischen Zertifikatsprogrammen teilgenommen. Drei Mentorinnen und Mentoren sind durch eine Lehramtsausbildung didaktisch qualifiziert. Mit Abstand die meisten Lehrenden (neun von insgesamt 14⁷) sind zwischen 30-34 J. alt, zwei sind jünger, drei sind älter. Bezüglich der Interessen äußern sich die Mentorinnen und Mentoren homogener. Wiederholt genannt werden vier Aspekte:

- Interesse an kollegialem Austausch mit Einblicken in fachfremde Lehre,
- Interesse, eigene Erfahrungen weiter zu geben,
- Interesse, selbst Anregungen für die eigene Lehrtätigkeit zu erhalten,
- Interesse an der Weiterentwicklung von Beratungskompetenz.

4.2 Zufriedenheit mit dem Zuordnungsverfahren

Die Evaluationsergebnisse spiegeln eine große Zufriedenheit nahezu aller teilnehmenden Lehrenden mit dem Zuordnungsverfahren wider: 21 gaben ihre Zufriedenheit auf einer Skala von eins bis zehn mit dem Höchstwert „10“ an (n=33), elf Lehrende gaben Werte zwischen „7“ und „9“ an. Lediglich ein Mentor drückte mit dem Skalenwert „2“ seine Unzufriedenheit mit dem Zuordnungsverfahren aus. Dies entspricht einem Durchschnittswert von 8,72 aller Teilnehmenden. Die Rückmeldungen zur Beziehungsebene verstärken diesen Eindruck einer guten Passung: Bezogen auf die Frage, welche drei Adjektive die Beziehung zu ihrer Tandempartnerin bzw. ihrem Tandempartner charakterisieren, werden fast ausschließlich positiv besetzte Adjektive genannt, besonders häufig beispielsweise „offen“, „kollegial“, „freundlich“, „wertschätzend“, „zuverlässig“, „ehrlich“ und „respektvoll“ (siehe Abb. 3).

4.3 Nutzen für die Professionalisierung der Lehrtätigkeit

Der Nutzen für die Professionalisierung der Lehrtätigkeit wird von fast allen Teilnehmenden hoch eingeschätzt: Sie bewerten ihn auf einer Skala von 1 bis 10 (1=kein Nutzen; 10=sehr hoher Nutzen) im Durchschnitt mit 7,71 (n=34), wobei die Mentees ihn im Durchschnitt mit 8,0 noch höher bewerten als die Mentorinnen und Mentoren im Durchschnitt mit 7,41. Entsprechend groß ist die Zufriedenheit der teilnehmenden Lehrenden mit der Teilnahme am Mentoring-Programm insgesamt: Auf einer Skala von 1 bis 10 (1=absolut un-

⁷ Da nicht alle der Mentorinnen und Mentoren ihr Alter angegeben und einige zwei Mentorings durchgeführt haben, kommt hier diese Gesamtzahl (anstatt 19) zustande.

Abb. 3: Wortwolke zu der Frage "Wie würden Sie Ihre Beziehung zu Ihrer Tandempartnerin bzw. Ihrem Tandempartner charakterisieren? (Bitte drei Adjektive nennen, die die Beziehung charakterisieren)" (n=34)



zufrieden; 10=absolut zufrieden) beträgt der Durchschnittswert 8,47 (n=34). Die Dauer des Mentorings fanden 24 Lehrende (10 Mentees, 14 Mentorinnen und Mentoren) mit einem Semester genau passend, neun Lehrende (sieben Mentees, zwei Mentorinnen und Mentoren) fanden dies zu kurz. Zwei Tandems haben die Dauer des Mentorings auf zwei bzw. auf drei Semester ausgedehnt.

Mentees mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen profitieren auf unterschiedliche Weise

Von Mentees ohne bzw. mit wenigen Semestern Lehrererfahrung wurde insbesondere der informelle Charakter des Mentorings sowie die Möglichkeit, den Umfang der Kontakte sehr flexibel und bedarfsorientiert zu gestalten geschätzt. Mehrfach wird geäußert, dass es beim Einstieg in die Lehrtätigkeit eine große Unterstützung darstellt, eine Kollegin bzw. einen Kollegen als Ansprechperson außerhalb des eigenen Fachs zu haben, die bei Fragen oder Unsicherheiten schnell und unkompliziert unterstützt.



„Was für mich besonders toll war, [...] war die Art unserer Interaktion: dass es einfach sehr auf Augenhöhe, sehr informell und dadurch sehr entspannt war und ich dich gerade in der Anfangszeit, wo ich mich erstmal in meine neue Rolle als Dozierender einfinden musste, einfach kurz anrufen konnte: „Du, ich hab da die und die Idee“ oder „Gestern im Seminar ist das und das passiert, denkst du das kann ich so und so machen?“. Das hab ich dann ja in den ersten zwei Wochen auch alle [...] zwei, drei Tage gemacht habe und das hat mir eine große Sicherheit gegeben.“ (Mentee ohne Lehrererfahrung)

Bei den Mentees, die die Einstiegsphase hinter sich gelassen haben und dabei sind, sich in der Rolle als Lehrende zu etablieren, verlagert sich der Nutzen dahingehend, dass der Austausch mit einem Mentor bzw. einer Mentorin Bedürfnisse befriedigt, die entwickelten individuellen Strategien und Handlungsmuster der Lehrtätigkeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln, z.B. durch differenziertes Feedback nach einer kollegialen Hospitation.



„Also für mich hat das sehr viel an Selbstsicherheit und Vergewisserung gebracht. Dass ich einfach gemerkt habe, es ist schon auch grundsätzlich in Ordnung was man tut und niemand ist perfekt und man darf auch rumexperimentieren [...].“ (Mentee mit vier Semestern Lehrererfahrung)

Für einen Mentee mit langjähriger Lehrererfahrung, der somit über routinierte, verfestigte Handlungsmuster in seiner Lehrtätigkeit verfügt, war das Mentoring dahingehend nützlich, dass er über mögliche Veränderungen in seiner Lehrveranstaltungen diskutieren konnte, diese Veränderungen dann ausprobieren und anschließend nachbesprechen konnte. Diese Gesprächsmöglichkeiten empfand er als inspirierend und unterstützend.

Rückmeldungen zu Nutzenaspekten von Mentorinnen und Mentoren

Für Mentorinnen und Mentoren war es eine positive Erfahrung, sich kompetent zu erleben, eigene Lehrererfahrungen und hochschuldidaktische Kompetenzen weitergeben und damit einen Kollegen bzw. eine Kollegin unterstützen zu können.



„Ich fand es als ganz persönliches Highlight, in Deiner Veranstaltung hospitieren zu können und zu sehen wie Du das, was ich Dir geraten habe, auch sehr gut umsetzen konntest. Und ich dachte dann: „Wow – das funktioniert ja wirklich!“ (Mentorin)

Zusätzlich gab ihnen das Mentoring entsprechend ihren Interessen die Gelegenheit, Einblicke in fachfremde Lehre zu erhalten, sich über Lehre auszutauschen und darüber Impulse zu erhalten, die eigene Lehrtätigkeit zu reflektieren.



„Zum Einen ist es schön in kollegialen Hospitationen zu sehen, wie machen es die anderen und auch, wenn man den anderen berät, erfährt man doch immer ganz viel auch über die eigenen Lehrveranstaltungen und hinterfragt nicht nur das Handeln des anderen, sondern auch [...] sein eigenes Handeln als Lehrender [...].“ (Mentorin)

Positive Anzeichen für persönlichen Nutzen sind zudem, dass fünf Mentorinnen und Mentoren nach Ablauf ihres Mentorings Interesse signalisiert haben, erneut am Mentoring teilzunehmen – sie haben daraufhin alle bereits zwei oder sogar drei Semester teilgenommen und entsprechend zwei oder drei Lehrende begleitet. Nicht genannt wurden Nutzenaspekte hinsichtlich einer Weiterentwicklung der Beratungskompetenz. Für die Zufriedenheit mit dem Mentoring insgesamt und die Einschätzung des Nutzens für die Professionalisierung war dieses Manko offenbar wenig bedeutsam.

5. Fazit

Mit der Einführung des Mentoring-Programms für Hochschullehrende sollte der erfahrungsbezogene Wissenstransfer zwischen Lehrenden gefördert und ein niedrigschwelliges, individuelles und flexibles Angebot zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit geschaffen werden, welches die vorhandenen Angebote zur hochschuldidaktischen Professionalisierung (Zertifikatsprogramm Pro Lehre, Einzelcoaching, Veranstaltungen „Lehre am Mittag“) sinnvoll ergänzt. Insgesamt sind die erzielten Ergebnisse in der Projektlaufzeit in vielfacher Hinsicht zufriedenstellend.

Die Anzahl teilnehmender Lehrender lag in den ersten drei Durchgängen mit insgesamt 38 Teilnahmefällen im oberen Bereich der Erwartungen. Es wurden hauptsächlich junge Lehrende mit wenig Lehrerfahrung als Mentees erreicht. Zudem wurden einige erfahrene und sehr erfahrene Lehrende erreicht, die bisher nicht für die Teilnahme an Qualifizierungsveranstaltungen gewonnen werden konnten, die die Möglichkeit, sich kollegial zu spezifischen Fragestellungen der Lehrtätigkeit austauschen zu können, aber offenbar attraktiv fanden.

Absolventinnen und Absolventen des Zertifikatsprogramms „Pro Lehre“ tragen in ihrer Rolle als Mentorinnen und Mentoren dazu bei, dass ihr Wissen und ihre Erfahrungen für andere Lehrende zugänglich und nützlich werden und können ihre hochschuldidaktischen Kompetenzen weiter vertiefen. Zudem verstärkt das Programm die Netzwerkbeziehungen zu Pro Lehre Absolventinnen und Absolventen. Die implizite Annahme, dass es möglicherweise schwierig werden könnte, für angemeldete Mentees „passende“ Mentorinnen und Mentoren zu gewinnen, hat sich nicht bestätigt. Vielmehr gab es auf die gezielte Ansprache potentieller Mentorinnen und Mentoren fast ausnahmslos Zusagen, und es ist nicht vorgekommen, dass für eine als Mentee angemeldete Lehrperson keine Mentorin bzw. kein Mentor akquiriert werden konnte.

Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Zuordnungsverfahren ist groß, die Gestaltung des Zuordnungsverfahrens und die Kriterien der Zuordnung haben sich bewährt. Eine große Ressource stellen dabei die persönlichen Kontakte der Mitarbeitenden des Sachgebiets Personalentwicklung zu den Pro Lehre Absolventinnen und Absolventen dar. Über diese persönlichen Kontakte verfügt das Team über Wissen zu diesen Kriterien und zu besonderen Stärken und Interessen einer Vielzahl hochschuldidaktisch qualifizierter Lehrender.

Die Rückmeldungen zur Zufriedenheit mit dem Mentoring und zum Nutzen für die Professionalisierung der Lehrtätigkeit sind von fast allen Teilnehmenden sehr erfreulich. Die Interviewsequenzen zeigen auf, dass das Mentoring-Programm als Instrument das Potential hat, Lehrenden auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen als Lehrperson und entsprechend mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen passende Impulse zur Professionalisierung zu geben.

Ein weiterer positiver Aspekt ist die strategische Bedeutung des Mentoring-Programms als ergänzender Bestandteil in der Angebotspalette der Personalentwicklung für die Lehre: Das Mentoring grenzt sich als individuelle, kollegiale Austauschmöglichkeit deutlich von bestehenden Qualifizierungs- und Coachingangeboten ab.

Kein anderes Angebot ermöglicht es den Lehrenden, den zeitlichen Umfang so spezifisch auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen wie das Mentoring. Indem die Angebotspalette somit hinsichtlich ihrer Bedarfsorientierung facettenreicher wird, vergrößert sich die Möglichkeit, zukünftig mehr und andere Lehrende mit den Angeboten zu erreichen als bisher. Dies entspricht einem strategischen Ziel dieses Arbeitsbereichs: die Anzahl Lehrender, die an Angeboten zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit teilnehmen, zu steigern und dazu beizutragen, dass die Professionalisierung der Lehrtätigkeit langfristig für alle Hochschullehrenden selbstverständlicher Bestandteil der beruflichen Entwicklung wird.

Die Evaluation hat gezeigt, dass das Mentoring-Programm ein wirksames Angebot zur Professionalisierung der Lehrtätigkeit ist. Es bietet zahlreiche positive Nebeneffekte, die für die Personalentwicklung in Bezug auf die Lehre an der Leibniz Universität Hannover strategisch bedeutsam sind. Daher ist bereits im Mai 2016 entschieden worden, das Programm zu verstetigen. Für die Programmkoordination wird nach Projektende dauerhaft eine halbe Stelle finanziert, was eine realistische Arbeitskapazität zur Bewältigung der laufenden Aufgaben darstellt. Damit wurde hochschulpolitisch ein Zeichen für Kontinuität und Nachhaltigkeit im Bereich der Angebote zur Qualitätsentwicklung der Lehre gesetzt. Perspektivisch ist es vorstellbar, das Mentoring-Konzept auf weitere Zielgruppen der Personalentwicklung, z.B. der Führungskräfte zu übertragen.

Literaturverzeichnis

- Graf, N./Edelkraut, F. (2014): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Wiesbaden.
- Haghanipour, B. (2013): Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung. Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften. Wiesbaden.
- Kröpke, H. (2014): Who is who? Tutoring und Mentoring – der Versuch einer begrifflichen Schärfung. In: Lenzen, D./Heyner, M. (Hg.): Tutoring und Mentoring. Unter besonderer Berücksichtigung der Orientierungseinheit. Hamburg, S. 21-29.
- Petersen, R./Rudack, H. (2011): Heute Doktorandin – (über-)morgen Professorin! Karriereentwicklung in der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) – mentoring2. In: Senger, U. (Hg.): Von der Doktorandenausbildung zur Personalentwicklung junger Forschender. Innovative Konzepte an deutschen Universitäten. Bielefeld, S. 150-156.
- Schmid, B./Haasen, N. (2011): Einführung in das systemische Mentoring. Heidelberg.

■ Jens Krey, M.A., Mitarbeiter des Sachgebiets Personalentwicklung, Leibniz Universität Hannover, E-Mail: jens.krey@zuv.uni-hannover.de