
Implementierungsstrategien von Mentoring in die Organisation Hochschule -theoretische Reflexionen und empirische Befunde

Dr. Astrid Franzke
Stiftung Universität Hildesheim

Tagung „Mentoring im Kontext der Personal- und
Organisationsentwicklung an Hochschulen“

7. Dezember 2006, Universität Duisburg-Essen

GLIEDERUNG

1. Zielstellung der Evaluation
2. Implementierungsprozesse – was bedeuten sie für die Organisation?
3. Organisationale Potenziale
4. Implementierungsstrategien
5. Resümierender Ausblick

1. Zielstellung der Evaluation

Ziel der *Evaluation* war es, die organisationalen Potenziale und strukturellen Ressourcen der Mentoring-Projekte in ihrer Differenziertheit zu identifizieren. Dabei sollte aufgezeigt werden, wie Implementierungsstrategien für Mentoring-Prozesse aussehen können, die Nachhaltigkeit bewirken und Reformprozesse im Sinne von mehr Geschlechtergerechtigkeit unterstützen. Dieser Schwerpunktsetzung liegt die Hypothese zugrunde, dass nachhaltige Struktureffekte von Mentoring nur dann zu erreichen sind, wenn eine Implementierung in die Hochschulen gelingt.



FH Nordostniedersachsen

Projekt
Mentoring
KuBuS

Stiftung FH Osnabrück



Universität Hannover



FH Oldenburg/Ostfriesland/
Wilhelmshaven

Stiftung Universität Lüneburg

TU Clausthal



TU Braunschweig



Georg-August-Universität
Göttingen, Bereich
Humanmedizin



Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg, FH Oldenburg/
Ostfriesland/Wilhelmshaven

Im Ergebnis der Untersuchungen hat sich herausgestellt:

- Erstens gibt es nicht eine einzige umzusetzende **Implementierungsstrategie**, sondern es existieren außerordentlich viele verschiedene Ansätze und Facetten, die sich aus der Projektvielfalt, den unterschiedlichen Zielgruppen, organisatorischen Anbindungen innerhalb der Hochschule und gleichstellungspolitischen Traditionen ergeben.

-
- Zweitens müssen die Hochschulen für sich prüfen und entscheiden, welche Bausteine des Mentoring und welche Methoden sie einführen und an welchem organisatorischen Ort eine Verankerung der Mentoring-Idee sinnvoll ist, so dass Synergieeffekte für die optimalere Nutzung der personellen Kompetenzen und strukturellen Ressourcen am nachhaltigsten möglich sind.

2. Implementierungsprozesse

– was bedeuten sie für die Organisation?

- **Definition:** Implementierung soll hier verstanden werden als komplexer, nicht immer kontinuierlich ablaufender Prozess der nachhaltigen Verstetigung neuer, innovativer Programme, Maßnahmen, Instrumente und Projekte in die Organisation (Vgl. dazu Nöbauer/Genetti, in Franzke/Gotzmann 2006, im Druck).

- Zweck der Implementierung von Maßnahmen, z.B. von Personalentwicklungsinstrumenten, Frauen- und Gleichstellungsplänen, Gender Mainstreaming und Mentoring ist es, die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes oder bestimmter Bereiche zu erhalten und zu verbessern. Implementierungsprozesse gelten dann als nützlich, wenn sie zur Stabilisierung und Entwicklung der Organisation beitragen (Vgl. Marr/Kötting 1992, 829). Sie sind aber stets Interventionen in laufende Prozesse.

Fazit:

Ein Fachdiskurs darüber, wie Implementierungsprozesse erfolgreich zu gestalten und über welche Schritte sie zu organisieren sind, ist kaum zu finden. In Dokumentationen einzelner Praxisprojekte hingegen erfolgt eine detaillierte Beschreibung der konkreten Implementierungsprozesse, wobei in der Regel dann keine Rückbindung auf verallgemeinerbare Kontexte erfolgt.

3. Organisationale Potenziale

- **Definition:** Organisationen gelten als stabilisierte und legitimierte Ordnungen, die als Einheiten symbolisiert und erlebt werden, durch sie bzw. in ihnen werden Ressourcen dauerhaft zusammengelegt und instrumentalisiert (Vgl. Neuberger 2000, 494).
- **Definition:** Organisationale Potenziale sind die in den Hochschulen vorhandenen und mobilisierbaren personellen Kompetenzen und strukturellen Ressourcen.

-
- Im Ergebnis der Evaluation der niedersächsischen Mentoring-Projekte lassen sich relevante **organisationalen Voraussetzungen und Strategien einer erfolgreichen Implementierung** von Mentoring aus dem Projektstatus in die regulären Hochschulstrukturen identifizieren. Sie beziehen sich auf verschiedene Akteurinnen und Akteure, sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt und werden im Folgenden dargestellt:

Organisationale Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung:

- Fachübergreifender Arbeitsansatz
- Breiteres Fächerspektrum erreichen
- Zusammenführung von Expertinnen/Experten aus verschiedenen Handlungsfeldern
- Verankerung in und Profilierung der Frauen- und Gleichstellungsarbeit
- Auf- und Ausbau von externen Kooperationen
- Netzwerke stärken
- Außenwirkung erhöhen
- Interkulturelle Kompetenzen nutzen
- Institutionelle Anerkennung der Tätigkeit von Mentorinnen/Mentoren

4. Implementierungsstrategien

Implementierungsstrategien müssen auf innovative Inhalte und Strukturen gerichtet sein, die Gewinne für die gesamte Hochschule bringen und zur Qualitätssicherung in ihren zentralen Aufgabenfeldern in Lehre und Forschung beitragen, um Nachhaltigkeit zu erreichen:

- Initiierung und Praktizierung neuer Lehrinhalte und –formen
- Angebote für beide Geschlechter
- Integration in Nachwuchsförderung
- Beitrag zur Personalentwicklung
- Ganzheitliche Förderkonzepte anbieten
- Nutzung der Potenziale von virtuellem Mentoring

5. Resümierender Ausblick

- Veränderungen in komplexen Organisationen, wie Hochschulen es sind, machen ein integriertes Vorgehen notwendig, da jeder Funktionsbereich mit anderen in Wechselwirkung steht. Einzelmaßnahmen, wie beispielsweise Mentoring oder systematische Programme zur Gleichstellung von Frauen und Männern, sind komplexe Instrumente zur Organisations- und Personalentwicklung. Übergreifende Untersuchungen und auch die hier reflektierten Evaluationsergebnisse belegen, Gleichstellungsmaßnahmen sind um so erfolgreicher, je sinnvoller sie mit der **Organisationsentwicklung** verknüpft werden.

- Fachübergreifende Projektarbeit im Mentoring stärkte den interdisziplinären Diskurs. **Wissenstransfer** wurde eingebettet in intellektuelle und soziale Austauschbeziehungen und quer zu den herkömmlichen Fachbereichs- bzw. Fakultätsstrukturen und Institutionen überschreitend organisiert. Weibliche Qualifikations- und Innovationspotenziale der Hochschule und der Wirtschaft konnten intensiver genutzt und eine Mobilisierung personeller Potenziale erreicht werden. Personengebundenes Wissen wurde der Hochschule zur Verfügung gestellt und damit nachhaltige Wirkung für die Organisation erzielt.

Vorhandene Implementierungsansätze von Mentoring-Projekten belegen die kreativen und vielfältigen Bemühungen zur Integration in die Hochschulstrukturen. Die Potenziale von Mentoring als **Wettbewerbsfaktor zur Standortsicherung** wurden von den Hochschulen jedoch noch nicht ausgeschöpft. In Anbetracht des demographischen Wandels und der sinkenden Abiturientinnen-/Abiturientenzahlen schienen die Gewinne für die Hochschulen bezogen auf Projekte, die das Ziel hatten, Schülerinnen für naturwissenschaftlich-technische Studiengänge zu gewinnen, praktisch nachweisbar zu sein. Die Fachbereiche zeigten deshalb auch Bereitschaft, dafür Ressourcen vorzuhalten.

Die Mentoring-Projekte haben einen wichtigen Beitrag zur Etablierung der **Gleichstellungsarbeit als Kriterium der Qualitätssicherung** in Hochschulplanung und –entwicklung geleistet:

- Integration von Mentoring in Marketingstrategie der Frauen- und Gleichstellungsarbeit
- Professionalisierung der Frauenprojektarbeit
- Profilierung im Bereich der Förderung des studentischen und wissenschaftlichen Nachwuchses
- direkter Beitrag zur Qualifizierung von Schülerinnen, Studentinnen und Postgraduierten
- verstärkte Sensibilisierung innerhalb der Hochschule für Fragen der Chancengleichheit

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Für Fragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung:



Dr. Astrid Franzke
Stiftung Universität Hildesheim
Marienburger Platz 22
31141 Hildesheim

Telefon: 05121-883191
E-Mail: franzke@uni-hildesheim.de
Internet: <http://zif.fh-hildesheim.de>
