

Qualitätsmanagement im Mentoring

Qualitätsmanagement im Mentoring

Kriterien, Mindeststandards und Messmethoden zur objektiven Beurteilung von Mentoring-Programmen

Mentoring hat sich sowohl in Wissenschaft und Wirtschaft als Instrument der Personalentwicklung, der Nachwuchsförderung und –gewinnung zur Karriereplanung etabliert. Die unterschiedlichen Mentoringformen – One to One, Peer und Gruppen Mentoring - bilden innerhalb von strukturierten Mentoringprogrammen den Grundbaustein, der ergänzt wird durch die Bausteine „Workshops zu Schlüsselkompetenzen“ und „Vernetzungsangebote“. Die AG „Qualitätsmanagement im Mentoring“, in der Mitglieder des Ada Lovelace e. V. und des Forum Mentoring zusammen gearbeitet haben, hat gemeinsam Kriterien zur Beurteilung von Mentoringprogrammen unter Berücksichtigung von Genderaspekten entwickelt.

Der Kriterienkatalog ist in drei Punkte unterteilt: 1. Voraussetzungen, 2. Mentoringbeziehung und 3. Umsetzung des strukturellen Rahmens. Die Kriterien sind in Mindestkriterien, die vorhanden sein müssen, und Zusatzkriterien unterteilt, die auf ein ausdifferenziertes Programm verweisen. Der Kriterienkatalog kann sowohl zur Selbstevaluierung von Mentoringprogrammen herangezogen werden, als auch zur Orientierung bei der Konzeption neuer Programme dienen. In der Rubrik Messmethoden / Checkliste werden Hilfen angeboten, die zur Beurteilung des jeweiligen Kriteriums herangezogen werden können. Die Liste der Kriterien erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient lediglich als Empfehlung. *Unter Angabe der Quelle (Website Ada und Forum) können die Kriterien zum Qualitätsmanagement im Mentoring genutzt werden.*

Herausgeber: Ada Lovelace Mentoring e. V., Arbeitgeberverband Gesamtmetall, Forum Mentoring e.V., Siemens
Redaktion: Mitglieder der Arbeitsgruppe 2005 -2008

Bausum, Carolin, Universität Dortmund

Buchinger, Christel, Diplom-Biologin, EU-Beauftragte Ada-Lovelace-Mentoring e.V.

Gollub, Wolfgang, Gesamtmetall

Kiefer, Susanne, Dipl.-Ing., SIEMENS AG, Projektkoordinatorin "Jugend & Wissen"

Kieseier, Manuela, Te-At Technik-Atelier Hagen

Kluttig, Franziska, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Krummacher, Dr. Sybille, Forschungszentrum Jülich GmbH

Kurmeyer, Christine, Charité – Universitätsmedizin Berlin

Leicht-Scholten, Dr. Carmen, RWTH Aachen
Lohel, Vera, Siemens AG, YOLANTE
Milatović, Regina, Carl–von–Ossietzky Universität Oldenburg
Neuhäuser-Metternich, Prof. Dr. Sylvia, FH Dortmund
Rudack, Helga, Ruhr-Universität Bochum
Rump, Roswitha, TU Dresden
Schönborn, Dr. Anette, Universität Duisburg-Essen
Steger, Linda , Albert–Ludwigs–Universität Freiburg
Wochnik, Eva, Siemens AG
Wolf, Dr. Henrike, Medizinische Fakultät der RWTH Aachen

Stand: 10. Juli 2008

Kriterien, Mindeststandards und Messmethoden zur objektiven Beurteilung von Mentoring-Programmen

Stand: 10. Juli 2008

1. Voraussetzungen (Projektkonzept, finanzielle, personelle u. institutionelle Ressourcen, Marketing u. Öffentlichkeitsarbeit)

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste/ Beurteilungshilfe
Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> Quantitativ: Analyse der Strukturen, in denen Mentoring stattfinden soll (Hochschule/Verwaltung/Unternehmen und Berufsfelder) hinsichtlich der Anteile von Frauen und Männern in verschiedenen Positionen aller Hierarchien <u>UND</u> Qualitativ: Analyse der Fachkulturen, z.B. Arbeitszeiten, Kommunikationsverhalten, Umgangsformen etc. 		<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahme schriftlich fixiert?
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> Schriftliche Fixierung des Ziels (z.B. Berufseinstieg erleichtern) basierend auf der geschlechtsspezifischen Bestandsaufnahme 	<ul style="list-style-type: none"> Messung des langfristigen Projekterfolges z.B. durch Verbleibsstudien der Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> Projektziel schriftlich fixiert? Kann das Ziel mit Mentoring erreicht werden? (Plausibilität der Maßnahmenwahl durch Leitung erklärt) Ist die Zielerreichung messbar? Für Zusatz: Verbleibstudie vorhanden?
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Schriftliche Fixierung der Zielgruppe (z.B. Hochschulabsolventinnen) basierend auf der geschlechtsspezifischen Bestandsaufnahme 		<ul style="list-style-type: none"> Zielgruppe benannt? Passen Ziel und Zielgruppen zusammen? (Plausibilität durch Leitung erklärt)
Laufzeit	<ul style="list-style-type: none"> Schriftliche Fixierung der Laufzeit des Gesamtprojekts (z.B. 2004-2010) Schriftliche Fixierung der einzelnen Maßnahmen (TN-Runden) (z.B. April 2005 – März 2006) 		<ul style="list-style-type: none"> Projektlaufzeit angegeben? Realistisches Zeitmanagement? (Gesamtprojekt vs. TN-Runde) (Plausibilität durch Leitung erklärt) Wurden Zielgruppenspezifika berücksichtigt? (z.B. work-life-balance)

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste/ Beurteilungshilfe
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluierung des Programms zum Abschluss 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischenevaluationen ▪ Evaluation führt zu Konsequenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird dokumentiert? ▪ Gibt es Befragungen und/ oder Feedback-Auswertungen der Teilnehmenden ▪ Für Zusatz: Weiterentwicklung des Programms aufgrund der Evaluationsergebnisse? (muss dargestellt werden)
Finanzielle Ressourcen: Höhe der Sach-, Reise- und Personalmittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angemessenes Budget (kostendeckend bezogen auf Ziel, Konzept, TN-Zahl, Programm-/ Projektlaufzeit, Angebote) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortung für Gesamtbudget bei Programmleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind finanzielle Ressourcen benannt? (Finanzplan) ▪ Gibt es ein Budget für Sach-, Reise- und Personalmittel? ▪ Wie hoch ist es?/ Wie ist es strukturiert?/ Ist es Eigen- oder Fremdfinanzierung (z.B. Sponsoring, Fördergelder, Stiftungen) ▪ Stehen finanzielle Ressourcen in ausgewogenem Verhältnis zum Gesamtvorhaben? (muss dargestellt werden) ▪ Ist es über die Projekt-/ Programm-laufzeit gesichert? ▪ Vergleichbar zu Standardprojekten/ -programmen zur allgemeinen Nachwuchsförderung der Institution?
Personelle Ressourcen: Qualifikation der Projektleitung (und ggf. der Mitarbeiter/innen) und Zeitbudget	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektleitung verfügt über Genderkompetenz, Projekt- und Führungserfahrung, nicht formal erworbene Kompetenzen, Einblick in die Fachkultur, ▪ dem Programm angemessenes Zeitbudget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weitere personelle Ausstattung und entsprechende Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Qualifikation/ Kompetenzen/ Erfahrungen liegen vor? ▪ Sind Qualifikation/ Kompetenzen/ Erfahrungen dem Gesamtvorhaben angemessen? ▪ Wie hoch ist das Zeitbudget/ Ist es dem Programm angemessen? ▪ Sind die Personalkosten durch das Budget gedeckt?/ Stehen personelle Ressourcen in ausgewogenem Verhältnis zum Gesamtvorhaben? (muss dargestellt werden)

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste/ Beurteilungshilfe
Institutionelle Ressourcen: Organisatorische Einbindung, Infrastruktur, Commitment in der Leitungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekt ist organisatorisch eingebunden (z.B. Gleichstellungsreferat, Karrierezentrum, Personalentwicklung, Lehrstuhl) ▪ Arbeitsplatz vorhanden (z.B. Telearbeitsplatz, Büro) ▪ Commitment in der Leitungsebene (z.B. Präsenz bei Veranstaltungen, Präsenz auf Werbemitteln...) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo/Wie ist das Projekt organisatorisch eingebunden? ▪ Gibt es einen Arbeitsplatz? ▪ Wie ist er ausgestattet? ▪ Gibt es ein Commitment? ▪ Wie stellt es sich dar? ▪ Stehen institutionelle Ressourcen in ausgewogenem Verhältnis zum Gesamtvorhaben? (muss dargestellt werden)
Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TN-Marketing: Persönlicher Kontakt zur Zielgruppe; Internetpräsenz; Flyer (z.B. vor bzw. während der Bewerbungsphase...) ▪ Kontaktmanagement (z.B. Beantwortung von allgemeinen Anfragen und Anmeldung/ Bewerbung): Response nach 5 Arbeitstagen (z.B. Anrufbeantworter, Mail, Bürokräfte...) ▪ Begleitende Öffentlichkeitsarbeit: Presseinformationen; Internetpräsenz; Flyer (z.B. Pressearbeit begleitend zum aktuellen Geschehen, geschlechtergerechte Sprache und Darstellung, Unterstützung durch Leitung der Institution...) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es ein Konzept für Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing? ▪ Gibt es Kontakt zur Zielgruppe durch Veranstaltungen, Vorträge, Messen... ▪ Wie aktuell und zielgruppenorientiert sind Internetpräsenz und Flyer im Hinblick auf Werbung? (Zielgruppenorientierung durch Begehung verifizieren; Def. Aktualität: siehe Handbuch) ▪ Beinhalten diese Informationen, Ziel, Zielgruppen, Inhalt, Ansprechpartner/-in? ▪ Findet Werbung zu bestimmten Aktivitäten statt? Wenn ja zu welchen und warum? ▪ Gibt es Pressearbeit? Wenn ja in welcher Form? ▪ Wie aktuell und zielgruppenorientiert sind Internetpräsenz und Flyer im Hinblick auf Imagemaßnahmen? (Zielgruppenorientierung durch Begehung verifizieren; Def. Aktualität: siehe Handbuch) ▪ Beinhalten diese Informationen, Ziel, Zielgruppen, Inhalt, Ansprechpartner/-in? ▪ Finden Imagemaßnahmen regelmäßig statt? Wie häufig? ▪ Gibt es eine Möglichkeit, Nachrichten zu

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste/ Beurteilungshilfe
			<p>hinterlassen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welcher Form? Werden sie abgefragt? ▪ Innerhalb welcher Zeit reagieren Sie auf Anfragen? ▪ Werden die verwendeten Medien und Kommunikationsmittel zielgerichtet und effizient eingesetzt? (Zielgerichtetheit und Effizienz durch Begehung verifizieren) ▪ Erhält die Bewerberin/der Bewerber eine Eingangsbestätigung?; Innerhalb welcher Zeit und in welcher Form? ▪ Einsatzplanung vorhanden? (Wann ist persönliche Anwesenheit sinnvoll? Einsatz von Post vs. Mail vs. Tel. je nach Empfänger/-in?)

2. Mentoring-Beziehung (Bedingungen, Methoden, Inhalte und Themen)

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste
persönlicher Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> face-to-face (4x/ 12 Mon.); geschlechtsspezifische Rollenklärung (von Angesicht zu Angesicht – Ergänzung durch andere Medien wie Tel., Mails, SMS nach Belieben) 	<ul style="list-style-type: none"> alle 6-8 Wochen 	<ul style="list-style-type: none"> schriftl. Fragebogen oder Selbstreport der Projektverantwortlichen
Bereitschaft/ Freiwilligkeit	<ul style="list-style-type: none"> freiwillige Teilnahme (gefragt; empfohlen (durch Andere oder Selbstempfehlung); nicht verpflichtet) 		<ul style="list-style-type: none"> wie oben
Abhängigkeit in der Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> hierarchiefrei (nicht direkte/r Vorgesetzte/r) 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzte aus anderem Unternehmen/ anderer Institution 	<ul style="list-style-type: none"> wie oben
Teilnahme-Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"> vom Programm vorgegebener, zielgruppenspezifischer Zeitraum: Mentoring-Programme mit Schüler/inne/n mind. 6 Monate; alle anderen Zielgruppen mind. 9 Monate 	<ul style="list-style-type: none"> 12-18 Monate 	<ul style="list-style-type: none"> Konzept: hat das Programm die erforderliche Mindestlaufzeit?
Vertraulichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Vertraulichkeit wird vereinbart (mündliche und/oder schriftliche Vereinbarung zur Vertraulichkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> schriftliche Vereinbarung über Vertraulichkeit als integraler Bestandteil des Programmes 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstreport der Projektverantwortlichen;
Zielvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> Zielerreichungsverantwortung liegt bei der Mentee Ziele werden vereinbart 	<ul style="list-style-type: none"> schriftliche Vereinbarung über die Ziele als integraler Bestandteil des Programmes 	<ul style="list-style-type: none"> wie oben
Teilnahme am Rahmenprogramm/ Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> obligatorisch für Mentees; für Mentorinnen empfohlen (Auftaktveranstaltung; Workshop) 		<ul style="list-style-type: none"> Konzept
Beziehungsform	<ul style="list-style-type: none"> Form entspricht den Zielen und Zielgruppen des Programmes (One-to-one, z.B. Studentin-Berufstätige; Gruppen, z.B. Schülerinnen-Studentin; Peer, z.B. Doktorandinnen) 		<ul style="list-style-type: none"> Erklärung durch Konzept
Methoden des Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> 3x Gespräch/ 12 Monate zusätzlich 1x andere Maßnahme/ 12 Monate 	<ul style="list-style-type: none"> mehr als 3 Gespräche Netzwerkzugang Projektarbeit Shadowing Gesprächsprotokolle Rollenspiel 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstreport der Projektverantwortlichen;

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste
Inhalte des Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austausch informelles Wissen: informelles Wissen ausgetauscht (z.B. Unternehmenskultur, informelle Normen, Besonderheiten der Vorgesetzten) ▪ Erfahrungsaustausch: über berufsrelevante Themen ausgetauscht (z.B. Berufserfahrung, Work-Life-Balance) ▪ Persönliche Entwicklung (Schlüsselkompetenz u. Persönlichkeitsentwicklung): das Thema „persönl. Entwicklung“ bearbeitet (z.B. Gesprächsführung üben/ Vorbereitung auf ein schwieriges Gespräch; Stärken-Schwächen-Analyse der Mentee; Mentee hat Weiterbildungsbedarf erkannt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation der Entwicklung (z.B. Tagebuch) bzgl. des Geschlechterverhältnisses ▪ Zugang zu internen und externen Aktivitäten (z.B. Veranstaltungen, Seminare) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wie oben
Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelung des Umgangs mit Konflikten innerhalb der Mentoring-Beziehungen (insbesondere unter Berücksichtigung des Geschlechterverhältnisses) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Konzept berücksichtigt?

3. Umsetzung des strukturellen Rahmens

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste
Auswahlverfahren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz der Auswahlkriterien (z.B. Noten) ▪ Profildbogen (demographische Daten, insbesondere Geschlecht; Status; Erwartungen ans Programm ODER... (halb-) strukturiertes Gespräch (Mentee obligatorisch, Mentor/in empfohlen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profildbogen <u>UND</u> Auswahlgespräch/AC ▪ Assessment-Center ▪ Persönliches Gespräch mit Mentor/innen im Vorfeld 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Formulierung: Zielgruppe ▪ aufeinander abgestimmte Profildbögen (für Mentee und MentorIn) ▪ Protokoll; Gesprächsleitfaden, dokumentiert
Passgenaues Matching	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abgleich Profildbogen (Auswertung) ODER Berücksichtigung von Informationen, die in Auswahlgesprächen gewonnen wurden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abgleich Profildbogen <u>UND</u> Berücksichtigung Auswahlgespräch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsicht in Profildbogen der Mentee/Mentorin
Kompetenzvermittlung Mentee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführungsworkshop/Begleitseminar zur Kompetenzvermittlung im Bereich Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kategorie Geschlecht wird reflektiert ▪ Begleitendes Coaching/ Supervision ▪ Gender-Workshops ▪ Weitere Seminare/ Workshops zu Schlüsselqualifikationen ▪ Durchführung durch qualifizierte Externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird Kategorie Geschlecht thematisiert? ▪ Welche Angebote sind vorhanden? (Umfang, Anzahl, TN-Zahl, Einzelevaluation der Angebote, Inhalte) ▪ Wird das Thema Lebensplanung angeboten (work life balance / Karriereplanung)?
Kompetenzvermittlung Mentorin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführungsworkshop/Begleitseminar zur Kompetenzvermittlung im Bereich Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kategorie Geschlecht wird reflektiert ▪ Begleitendes Coaching/ Supervision ▪ Gender-Workshop ▪ Weitere Seminare/ Workshops zu Schlüsselqualifikationen ▪ Durchführung durch qualifizierte Externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird Kategorie Geschlecht thematisiert? ▪ Welche Angebote sind vorhanden? (Umfang, Anzahl, TN-Zahl, Einzelevaluation der Angebote, Inhalte)

Kriterium	Mindeststandard	Zusatzbonus (nur, wenn Mindeststandard erreicht)	Messmethoden / Checkliste
Informationsveranstaltung, Großveranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kick-off-Veranstaltung ▪ Halbzeitreflexion ▪ Abschlussveranstaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kategorie Geschlecht wird reflektiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wird Kategorie Geschlecht thematisiert? ▪ Welche Angebote sind vorhanden? (Umfang, Anzahl, TN-Zahl, Einzelevaluation der Angebote, Inhalte)
Informationsmaterial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schriftl. Anleitung zur Gestaltung des Mentoring-Prozess 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsleitfaden ▪ Zielvereinbarung ▪ Vertrag) ▪ Logbuch ▪ Homepage ▪ Ausführl. Dokumentation ODER „Hochglanz“-Folder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorhanden? ▪ geschlechtergerechte Sprache und -Visualisierung?
Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> ▪ moderierte Netzwerktreffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anregung zur externen Netzwerkbildung, z.B. selbstorganisierte Stammtische ▪ Mailingliste) ▪ Vereinsgründung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Rahmenbedingungen geschaffen, um interne Netzwerkbildung zu unterstützen (personelle, finanzielle, ideelle Ressourcen)? ▪ Aktuelle Mailingliste Vorhanden; Netzwerktreffen stattgefunden? ▪ Gibt es eine Begründung, ob und warum es geschlechterhomogene oder geschlechterheterogene Netzwerke geben soll?
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ protokolliertes Feedback aller TN an Koordination; Formulierung von Anregungen zur Weiterentwicklung (z.B. Evaluation intern/extern (Programm, Beziehung, Verbleib; Reflexion auf die Kategorie Geschlecht, Genderkompetenzgewinn) ▪ Projektdokumentation, geschlechterdifferenzierte Auswertung (z.B. Abschlussbericht (Was hat stattgefunden?), Pressespiegel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissenschaftliche Fremdevaluation ▪ Umsetzung des Maßnahmenkatalogs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragebogen (quantitativ/qualitativ); Gespräche (strukturiert/teilstrukturiert); Seminare/Workshops ▪ Zahl der TN; Abfrage in der Zwischen und Schlussevaluation ▪ Projektdokumentation vorhanden?