

Wirtschafts- und Berufspädagogische Texte

Petra Frehe-Halliwel / H.-Hugo Kremer (Hrsg)

Mentoring

The title 'Mentoring' is written in a large, elegant cursive script. The letter 'o' in the middle is replaced by a red and white lifebuoy with a rope, symbolizing support and guidance.

IN HOCHSCHULDIDAKTIK UND -PRAXIS

*Eine Reflexion wissenschaftlicher Erkenntnisse und
praktischer Erfahrungen*

Juliane Fuge & H.-Hugo Kremer (Hrsg.)

Mentoring

The title 'Mentoring' is written in a black, elegant cursive script. The letter 'o' is replaced by a red and white lifebuoy with a rope, which is attached to the top line of the 'M'.

IN HOCHSCHULDIDAKTIK UND -PRAXIS

Eine Reflexion

wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen

Juliane Fuge & H.-Hugo Kremer (Hrsg.)

Mentoring in Hochschuldidaktik und -praxis
Eine Reflexion wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen

Wirtschafts- und Berufspädagogische Texte

herausgegeben von
Petra Frehe-Halliwel und H.-Hugo Kremer

Band 2

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-948719-05-0

Für Grafik & Design danken wir Friederike Breuing

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© Eusl-Verlagsgesellschaft mbH, Detmold 2020
Satz: Vorlage der Herausgeber
Covergrafik: © Friederike Breuing
Covergestaltung: Vincent Dilg
Druck und Bindung: dfn! Druckerei Fotosatz Nord

VORWORT

Mit der Reihe 'Wirtschafts- und Berufspädagogische Texte' wird das Ziel verfolgt, den Austausch zur Forschung und Entwicklung in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik aufzunehmen und mitzugestalten. Wir möchten damit einen Ort anbieten, in dem insbesondere der Zusammenhang von innovativer Gestaltung berufs- und wirtschaftspädagogischer Handlungsfelder und der damit verbundenen Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse eine besondere Bedeutung erfährt.

Die zunehmende Institutionalisierung von Hochschuldidaktik und -entwicklung in Universitäten ist nur ein Ausdruck der Veränderungen der Lehre an Hochschulen. Die Paderborner Wirtschaftspädagogik hat dies frühzeitig als ein wirtschaftspädagogisches Handlungs- und Forschungsfeld identifiziert und dementsprechend die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen des Lehrens und Lernens in der Hochschule aufgenommen. Gerade hier erscheint es uns wichtig, die Diskurse aus dieser Perspektive aufzunehmen, diese aber auch entsprechend zu positionieren. Daher begrüßen wir es sehr, dass wir mit der noch jungen Reihe hierzu einen Beitrag leisten können.

Die Qualitätsanstrengungen um die Verbesserung universitärer Lehre hat zur Entwicklung einer Vielzahl unterschiedlicher Mentoring-Programme beigetragen. Es kann wohl mittlerweile jede Hochschule entsprechende Erfahrungen vorweisen. Die Besonderheiten der vorliegenden Beiträge sehen wir darin, dass auf ein verbindliches und curricular verankertes Programm für alle Studierenden in Bachelorstudiengängen in sogenannten Massenstudiengängen Bezug genommen wird und die Beiträge hier sowohl die Studiengang- und Fakultätsentwicklung, die Ausbildung von Mentor*Innen als auch die Perspektive von Mentees aufnehmen.

Mentoring als Zuwendung einer erfahrenen Person zu einer weniger erfahrenen Person und deren Unterstützung und Begleitung auf ihrem Entwicklungsweg hebt die Bedeutung der Beziehung im Mentoring hervor. Dadurch werden u. a. personale und kommunikative Kompetenzen in den Vordergrund gestellt. Und doch zeigt die Publikation sehr schön auf, dass, wenn sich institutionalisiert erfahrene Personen weniger erfahrenen Personen zuwenden und diese auf ihrem Entwicklungsweg unterstützen sollen, dies dann besondere Anforderungen an Mentor*in und Mentee stellt, aber auch einer Entwicklung und Anpassung des Systems Hochschule bedarf. Die vorliegende Publikation bietet Einblicke in die Paderborner Entwicklungsarbeiten zum Peer Mentoring an und darauf basierend werden

Perspektiven zur weiteren Gestaltung von (Peer-)Mentoring-Programmen eröffnet. Von besonderem Gewicht sind die konkreten praktischen Gestaltungshinweise und Erkenntnisse aus dem Programm sowie die grundlegenden mikro- und makrodidaktischen Überlegungen.

Die Autor*innen bieten hier einen Referenzpunkt für die weitere Diskussion an, aber auch viele hilfreiche Hinweise für die Gestaltung und Implementation eines Mentoring-Programms.

Paderborn / Jena, im Juni 2020

Prof. Dr. H.-Hugo Kremer

Prof. Dr. Petra Frehe-Halliwel

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL – MIT MENTORING WACHSEN.....	1
JULIANE FUGE & H.- HUGO KREMER	
PEER MENTORING AN DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFTEN – KONZEPT UND REALISIERUNGSFORMEN.....	7
H.-HUGO KREMER & HANNAH SLOANE	
PEER MENTORING UNTER DER PERSPEKTIVE STRATEGISCHER STUDIEN- UND LEHRENTWICKLUNG	25
TOBIAS JENERT	
PEER MENTORING AN DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFTEN – EINBLICKE IN EIN SCHULUNGSKONZEPT FÜR PEER MENTOR*INNEN	41
H.-HUGO KREMER & HANNAH SLOANE	
ORIENTIERUNGS- UND REFLEXIONSPROZESSE IN DER STUDIENEINGANGSPHASE UNTERSTÜTZEN – ERSTE BEFUNDE.....	59
EILEEN MAUER	
MENTORING PROFESSIONELL GESTALTEN.....	81
JULIANE FUGE	

EDITORIAL

MIT MENTORING WACHSEN

Juliane Fuge & H.-Hugo Kremer

*„Im Grunde sind es immer die Verbindungen mit Menschen,
die dem Leben seinen Wert geben.“*

WILHELM VON HUMBOLDT

PERSÖNLICHE HINTERGRÜNDE UND ERFAHRUNGEN MIT MENTORING

Mentoring ist im Kern eine zwischenmenschliche Beziehung, die insbesondere von einem offenen Austausch persönlicher Erfahrungen, Gedanken und Gefühle lebt. Gleichzeitig sind formelle Mentoring-Programme auch strategische Elemente im Rahmen der Studiengangs- und Fakultätsentwicklung. In diesem Sinne möchten wir als Herausgeber*in unseren Sammelband mit ein paar persönlichen Gedanken und strategischen Überlegungen eröffnen.

„Meine erste Begegnung mit dem Begriff ‚Mentor‘ machte ich im Jahr 1999, als ich an der Friedrich-Schiller-Universität Jena ein Medizinstudium begann. Damals war Mentoring an Hochschulen noch längst nicht so verbreitet wie heute. Ich hatte damals auch keine Vorstellung, wozu ein Mentor gut sein könnte, noch was das Wort bedeutet. Ich kann mich noch sehr gut an die ersten Wochen in Jena erinnern. Ich saß in meinem WG-Zimmer, irgendwo in Lobeda-Ost, und hatte das Gefühl in der Informationsflut und dem umfangreichen Lernstoff zu ‚ertrinken‘. Ich kannte niemanden und fühlte mich in Veranstaltungen oft allein und verloren. In Anbetracht des ersten bevorstehenden Testats entschied ich, meine Zeit lieber mit dem Lernen von Latein und medizinischen Fachbegriffen anstatt mit mir fremden Studierenden zu verbringen. Nach ein paar Wochen kamen erste Zweifel und ich hatte das Gefühl, kein Land mehr zu sehen. Ich brach mein Studium ab. Diese Erfahrung des Scheiterns, die nun bereits 20 Jahre her ist, hat meinen weiteren Lebensweg nachhaltig geprägt. Doch ich wagte es noch einmal und begann nach einer kaufmännischen Ausbildung Wirtschaftspädagogik zu studieren. Dieses Mal griff ich jedoch aktiv nach jedem ‚Rettungsring‘, der mir zugeworfen wurde und nahm an nahezu allen Beratungs- und Informationsangeboten des Lehrstuhls teil. Ich wollte nicht die Orientierung verlieren und in der Wissens- und Informationsflut ‚untergehen‘.

Auf meinem weiteren Weg begegnete ich Menschen, die ich rückblickend als Mentor*in bezeichnen würde. Sie waren nicht nur Vorbild, sondern in erster Linie hilfreiche, zugewandte Gesprächspartner, die mir zuhörten, an mich glaubten und in schwierigen Situationen ermutigten. Sie eröffneten mir einen sicheren Raum, in dem ich mich im Laufe der Zeit selbst besser kennenlernte und neue berufliche Perspektiven entdeckte. Sie halfen mir, mich frei zu schwimmen.

Als Wissenschaftlerin interessiere ich mich seit vielen Jahren dafür, wie Mentoring-Beziehungen in einem institutionalisierten Kontext von den Beteiligten an- und wahrgenommen werden. Unter welchen Bedingungen werden Gespräche als hilfreich erlebt? Als Pädagogin möchte ich vermitteln, was sich in Mentoring-Beziehungen insbesondere aus einer psychologischen und gruppendynamischen Perspektive ereignet. Ich möchte Lernräume gestalten, in denen potentielle Mentor*innen vor allem sich selbst kennenlernen, um sich so in ihrer Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Selbsterkenntnis und -reflexion sind meines Erachtens das Fundament, um die Aufgabe und Rolle als Mentor*in kompetent und reflektiert ausführen zu können. Ich bin überzeugt, dass Mentoring-Programme die Hochschulbildung nachhaltig bereichern und die persönliche Entwicklung junger Menschen in beruflichen Übergangs- und Orientierungsphasen unterstützen können, sofern sie pädagogisch durchdacht und mit Engagement gemacht sind.“ (Juliane Fuge)

„Im Jahr 2004 traf ich auf eine Fakultät, die sich in einem umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess befand. Die Einführung der Bachelor-Masterstudiengänge wurde so zwar durchaus sehr kritisch und kontrovers diskutiert, aber gleichermaßen als Chance zur Reform der Studiengänge betrachtet. Die Gestaltung der Module als ganzheitliche und zusammenhängende Studienumgebungen und nicht als Zusammenstellung bestehender Veranstaltungstypen war eine Ausdrucksform dieser Veränderungen. Die Fakultät konnte sich so auf ein verbindliches Faculty Mentoring-Programm verständigen, welches dann auch von ca. 70 - 80 Lehrenden der jeweiligen Statusgruppen mit hohem Engagement durchgeführt wurde. Als gemeinsamer Referenzpunkt wurde frühzeitig ein Betreuungsrahmen für das Mentoren-Modell der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften eingeführt (vgl. Kremer, Burda & Pferdt, 2007). Ein interessanter Nebeneffekt war seinerzeit, dass die Fakultät eine hohe Sensibilität für die Problemlagen und Sichtweisen der Studienanfänger*innen erhalten hat. Gleichermäßen war es aber auch herausfordernd, eine Mentoring Beziehung zu den Studienanfänger*innen aufzubauen, da sowohl

Studierende als auch Lehrende der Fakultät in ihren wechselseitigen Rezeptionshorizonten ‚gefangen‘ waren oder eine Gesprächsführung und Interaktion gefordert war, die im Widerspruch zur Massenvorlesung im Audimax stand. Ebenso war mit dem Mentoring-Programm eine erhebliche Lehrressource und -verpflichtung für die Departments verbunden. In dieser Zeit haben wir uns intensiv mit der Implementation eines Peer Mentorings beschäftigt. Gerade die Studien von Frau Fuge haben hier nochmals einen Anstoß gegeben, das durchaus bewährte Faculty Mentoring auf den Prüfstand zu stellen und in ein Peer Mentoring zu überführen. Wir haben mit der anstehenden Akkreditierung der Bachelor- und Masterstudiengänge in der Fakultät die Umstellung vorgenommen und ein modularisiertes Ausbildungsprogramm für die Peer Mentoren eingerichtet. Die Rückmeldungen waren von Beginn an sowohl auf Seite der Peer Mentoren als auch der Mentees überaus positiv. Den Mentoren gelingt es wohl insgesamt durchaus gut, einen Draht zu den Studienanfängern zu finden. Gleichermaßen schildern sie wiederkehrend die eigene Rolle als anspruchsvoll und sehen eine Ausbildung und Begleitung als eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Peer Mentoring-Programms. Dabei können wir festhalten, dass aus Sicht der Peer Mentoren unterschiedliche Herausforderungen aufgezeigt werden, die von Gruppenorganisation, über Bestimmung der eigenen Rolle, zu Gestaltung einer öffnenden Kommunikation oder Umgang mit Verantwortung für andere Personen reicht. Hier trägt das Peer Mentoring auch dazu bei, den Zusammenhalt zwischen den Studierenden zu stärken und Möglichkeiten zur Einbindung in die Gestaltung und Entwicklung der Fakultät aufzuzeigen. Peer Mentoring ist so auch ein wichtiger Baustein zur gemeinsamen Gestaltung einer Fakultät und geht deutlich über studentische Lehre hinaus. Hierzu muss ein Peer Mentoring in der Fakultäts- und Studiengangentwicklung betrachtet werden und nicht ausschließlich als ein Lehrelement.“ (H.-Hugo Kremer)

Unsere Erfahrungshintergründe weisen auf unterschiedliche Zugänge, Rollen und Schwerpunkte in der Gestaltung von Mentoring-Programmen hin: Einerseits eine eher interessen geleitete wissenschaftliche Auseinandersetzung zur Gestaltung von Mentoring-Programmen, andererseits eher der Ansatzpunkt in der Gestaltung eines passgenauen Mentoring-Programms im Kontext einer Studiengang- und Fakultätsentwicklung. Doch genau in diesen unterschiedlichen Positionen und Perspektiven sehen wir das Potential, damit sich Menschen und Institutionen gleichermaßen durch Mentoring weiterentwickeln können.

VON DEN CHANCEN, RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN FORMELLER MENTORING-PROGRAMME

Mit der Etablierung von Mentoring im Sinne eines formalisierten, institutionalisierten und bildungspolitisch gewollten Unterstützungsformats im Hochschulbereich erlebte *Mentor*, eine antike Figur der griechischen Mythologie, seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts ein Revival, das seinesgleichen sucht. Sein Name steht sinnbildlich für einen meistens erfahrenen Lebensbegleiter, klugen Lehrmeister und zugleich vertrauensvollen Sparringspartner, der junge Menschen ein Stück weit auf ihrem persönlichen und/oder beruflichen Weg begleitet. Mentoring gilt bislang sowohl in Wirtschaft und Wissenschaft vielfach als Königsweg zu qualifizierten Nachwuchs- und Führungskräften, mehr Gleichberechtigung sowie einer kritisch-konstruktiven und zugleich wertschätzenden Lehr-/Lernkultur. Angesichts dieser Erfolgsaussichten nahm die Quantität formeller Mentoring-Programme im Hochschulbereich Anfang des 21. Jahrhunderts sprunghaft zu. Inzwischen gibt es wohl kaum noch eine Universität ohne ein irgendwie geartetes Mentoring-Programm, das vornehmlich Erstsemester, nicht-traditionell Studierende, den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs oder Frauen in MINT-Studiengängen adressiert und protegirt.

Die systematische Entwicklung und Erprobung formeller Mentoring-Programme setzt allerdings erst relativ spät ein. Inzwischen ist jedoch die Anzahl an Studien und Veröffentlichungen zu diesem Thema kaum noch zu überblicken. Die Mehrheit der empirischen Studien, die Mentoring im Hochschulbereich beforschen, konzentrieren sich auf die Wirkungen. Mittels aufwendiger, anspruchsvoller Testdesigns werden Variablen für die akademische Sozialisation, Performanz und Kompetenzentwicklung sowie das psychische Wohlbefinden oder die soziale Einbindung untersucht. Die Ergebnisse offenbaren oftmals statistisch signifikante Zusammenhänge oder Einflussfaktoren, denen jedoch laut Meta-Analysen nur eine geringe praktische Bedeutung zukommt. Folglich sind die Ergebnisse für die praktische Gestaltung von Mentoring-Programmen insgesamt wenig aussagekräftig, sondern dienen primär einem wissenschaftlichen Fachdiskurs. Neben diesen forschungsmethodischen Defiziten mangelt es vielen Mentoring-Programmen oftmals an wissenschaftlich fundierten Zugängen und didaktisch durchdachten Ausbildungskonzepten, da Theorien und Erkenntnisse verwandter Disziplinen wie der Beratungsforschung, der Kommunikationspsychologie oder der Therapieforschung gar nicht oder oftmals sehr verkürzt rezipiert werden. Diese mangelnde oder eher oberflächliche Vorbereitung der beteiligten Mentor*innen auf ihre bevorstehende Rolle kann die Entwicklung stabiler Mentoring-Beziehungen verhindern oder zumindest erschweren. Eine in diesem Sinne unprofessionelle Programmgestaltung mindert nicht nur den messbaren Erfolg und die Zufriedenheit der Teilnehmenden, sondern lässt vor allem auch Zweifel an der Ernsthaftigkeit und pädagogischen Relevanz

von Mentoring aufkommen. Damit besteht die Gefahr, dass das Engagement der teilnehmenden Mentor*innen und Mentees sinkt und gleichzeitig auch die institutionelle Akzeptanz dieser Angebote innerhalb der Organisation abnimmt, da das Entwicklungspotential von Mentoring verkannt wird. Wenngleich die Beziehung von Mentor und Mentee das zentrale Element ist, greift es unseres Erachtens deutlich zu kurz, die Entwicklung eines Mentoring-Programms hierauf zu reduzieren. Die Ausbildung der Mentor*innen war in Paderborn von Beginn an ein zentraler Baustein im (Peer) Mentoring-Programm. Daneben konnten wir erfahren, dass die Einbindung in Studienprogramme, in die Fakultäts- und Hochschulkultur, die Einstellung von Studiengangverantwortlichen, Lehrenden und Studierenden nicht ausgeblendet werden kann. Ausgangs- und Ankerpunkt der nachfolgenden Beiträge ist die Gestaltung eines Mentoring-Programms im Rahmen der Studiengangs- und Fakultätsentwicklung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn. Wir nehmen hier 15 Jahre Entwicklungs- und Implementationsarbeit zum Anlass, einen reflektierenden Blick auf die bisherigen Erfahrungen und Konzepte zu werfen, um so ein vielschichtiges Bild dieses vielversprechenden und zukunftsfähigen hochschuldidaktischen Instruments zu zeichnen.

Im ersten Beitrag dokumentieren *H.-Hugo Kremer und Hannah Sloane* die curriculare Ausrichtung, Verankerung und organisatorische Umsetzung des Paderborner Mentoring-Programms an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Sie zeigen sehr konkret und praxisnah, wie eine fakultätsweite Implementation von Mentoring gelingen kann und welche Herausforderungen diese mit sich bringt.

Daran setzt der Beitrag von *Tobias Jenert* an, in dem er sich insbesondere mit Fragen der Studiengangs- und Fakultätsentwicklung beschäftigt. In seinem Beitrag werden in Verschränkung zum Paderborner Modell verschiedene Handlungsbereiche aufgezeigt. So ordnet er in seinem Beitrag Mentoring anhand des Modells der pädagogischen Hochschulentwicklung ein und zeigt daran auf, welche strategischen Überlegungen mit der Einführung von Mentoring-Programmen notwendig sind. Er zeigt exemplarisch am Peer Mentoring-Programm Paderborn sehr anschaulich, welche unterschiedlichen Bedürfnisse innerhalb einer Fakultät existieren, die im Rahmen einer nachhaltigen Studiengangentwicklung berücksichtigt und in Einklang gebracht werden müssen. Denn damit Mentoring von allen Beteiligten mitgetragen wird, muss es auch den notwendigen Rückhalt innerhalb der Fakultät erhalten.

Anschließend stellen *H.-Hugo Kremer und Hannah Sloane* sehr anschaulich ihr Qualifizierungskonzept für studentische Mentor*innen vor. Auf der Grundlage ihrer langjährigen Er-

fahrungen erläutern sie ihre didaktische Vorgehensweise und Überlegungen, die sie darüber hinaus noch mit handlungsrelevanten Methoden und Impulsen für die Hochschulpraxis und -didaktik kombiniert haben. Damit soll deutlich werden, was erforderlich ist und wie es gelingen kann, Peer Mentoren Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

Eileen Mauer nimmt in ihrem Beitrag eine didaktische Perspektive ein. Sie nutzt das Peer Mentoring an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, um Studierenden in einem geschützten Raum die Möglichkeit anzubieten, über sich selbst und ihre Studienmotivation und -situation nachzudenken. Hierfür hat sie ein Reflexionstool entwickelt, das Mentor*innen als Diagnoseinstrument einsetzen können, um so einen Zugang zu den Sorgen und Zweifeln der Mentees zu bekommen.

Im letzten Beitrag geht *Juliane Fuge* der Frage nach, welche Rahmenbedingungen und welche pädagogische Ausbildung und Begleitung angehende Mentor*innen brauchen, damit sie mit den ihnen oftmals unbekanntem Mentees gut in Kontakt kommen und in einer begrenzten Zeit vertrauensvolle, hilfreiche Beziehungen zu ihnen aufbauen können. Unter Rückgriff auf pädagogisch-psychologische Ansätze und Theorien erklärt sie in ihrem Beitrag, worauf es in der Beziehungsarbeit und Gesprächsführung mit Mentees ankommt, damit diese ihre Bedürfnisse und Interessen offen mitteilen und durch tiefgründige und ermutigende Gespräche über sich hinauswachsen können.

MENTORING ALS EIN INTEGRATIVES BILDUNGSKONZEPT

Mentoring stellt unseres Erachtens ein integratives und zugleich ganzheitliches Bildungskonzept dar, dass angesichts zunehmend heterogener werdender Studierender durchaus politisch gewollt und vor allem pädagogisch sinnvoll ist. Jeder einzelne Beitrag zeigt auf seine Art und Weise sehr anschaulich, wie Menschen und Institutionen an Mentoring reifen und wachsen. Mentoring-Programme verändern das Lehren und Lernen in Hochschulen; sie eröffnen jungen, noch unerfahrenen Akademiker*innen einen geschützten Entwicklungs- und Reflexionsraum. Der Erfolg formeller Mentoring-Programme innerhalb einer komplexen Bildungseinrichtung wie einer Universität ist jedoch nicht nur Glückssache, sondern erfordert hohes Maß an Diplomatie, Strategie und pädagogisch-psychologischer Professionalität von der Programmleitung und -koordination sowie den beteiligten Akteur*innen. Die Implementation formeller Mentoring-Programme ist mit einem enormen Organisations- und Kommunikationsaufwand verbunden, der sich jedoch lohnt, wie alle Beiträge in diesem Band aus verschiedenen Perspektiven zeigen. Durch Mentoring können sich nicht nur individuelle Persönlichkeiten weiterentwickeln, sondern auch ganze Institutionen zusammen und weiter wachsen.

PEER MENTORING AN DER FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN – KONZEPT UND REALISIERUNGSFORMEN

H.-Hugo Kremer & Hannah Sloane

1 Hintergründe und Anknüpfungspunkte für ein Peer Mentoring an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Im Zuge immer größer werdender Studiengänge und einer heterogeneren Studierendenschaft entstehen neue Herausforderungen für die Gestaltung der Studieneingangsphase (siehe Beitrag von T. Jenert in diesem Band). Die heterogener gewordene Studierendenschaft zeigt sich u. a. anhand von unterschiedlichen individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Motivlagen angehender Studierender. Es ist also notwendig, individualisierte Betreuungsangebote zu schaffen und diese institutionell und über die Zeit konstant zu verankern.

Mentoring bietet vielfältige Möglichkeiten, verschiedenen Herausforderungen entgegenzutreten und eine enge Betreuung auch in großen Studiengängen zu ermöglichen. Die Studieneingangsphase ist definiert durch den Übergang von entweder dem System Schule (ob Gymnasium oder Berufskolleg) oder dem System Arbeitsmarkt in das System Hochschule. In beiden Fällen kommen auf die Studienanfänger*innen gegebenenfalls zahlreiche Veränderungen und Herausforderungen zu. Mentoring kann dazu genutzt werden, diesen Übergang zu begleiten.

An der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn wurde 2012 das zuvor durchgeführte Faculty Mentoring-Programm in ein Peer Mentoring-Programm überführt. Während beim Faculty Mentoring-Programm Mitarbeitende und Professor*innen als Mentor*innen fungierten, betreuen im Peer Mentoring-Programm Studierende höherer Fachsemester die neu eingeschriebenen Studierenden (Mentees). Dies ermöglicht eine Betreuung auf Augenhöhe, die ein Programm, welches von Mitarbeitenden durchgeführt wird, nicht leisten kann. Das Erfahrungswissen der Mentor*innen kann genutzt werden, um das Mentoring-Programm an den tatsächlichen Herausforderungen der Mentees zu orientieren (u. a. Fuge, 2016). Eine erfolgreiche Mentoring-Beziehung kann jedoch nicht ohne

Weiteres von außen vorgegeben werden, sondern muss von den beteiligten Akteuren entwickelt und gelebt werden – ein Rahmenprogramm muss dies leisten können.

Der vorliegende Beitrag zeigt exemplarisch am Mentoring Modell Paderborn auf, wie akademische Mentoring-Programme gestaltet werden können. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf die curriculare und organisatorische Verankerung des Programms gelegt.

2 Peer Mentoring-Programm an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

2.1 Grundlegende Überlegungen und Konzept

Um die oben genannten Ziele zu erreichen, wurde 2012 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn ein Peer Mentoring-Programm eingeführt. Im Rahmen des Programms werden jedes Jahr ca. 600 Studienanfänger*innen zweier Studiengänge (Wirtschaftswissenschaften und International Business Studies) durch Peer Mentor*innen betreut. Im Wintersemester treffen sich die Studienanfänger*innen in regelmäßigen Abständen (zwei bis drei Wochen) mit ihren Mentor*innen, d. h. mit erfahrenen Studierenden, die als persönliche Ansprechpartner*innen fungieren. Die Mentor*innen agieren in Mentorenduos; d. h. immer zwei Studierende betreuen gemeinsam eine Kleingruppe. Das Programm ermöglicht so eine individuelle Begleitung von Studierenden in großen Studiengängen. Eines der Hauptziele des Programms ist die Schaffung eines sozialen Raumes. Des Weiteren werden die individuellen akademischen, sozialen und persönlichen Herausforderungen der Studierenden aufgenommen und der Zugang zu Programmen und Angeboten der Fakultät erleichtert.

Im zweiten Semester der Studienanfänger*innen (Sommersemester) steht die Erstellung einer individuellen Studienplanung im Mittelpunkt des Mentoring-Programms. Hier erhalten die Mentees verpflichtende Gruppen- und Individualberatungen von ihrem Mentor/ ihrer Mentorin. Dabei ist insbesondere der mögliche Austausch mit den Studierenden höherer Fachsemester und die damit zusammenhängende Profitierung von Erfahrungen anderer hervorzuheben.

Die betreuenden Peer Mentor*innen sind Studierende höherer Semester (mind. im dritten Semester) und werden im Rahmen zweier wirtschaftspädagogischer Module ausgebildet; „Peer Mentoring I – Mentorenausbildung für ein Academic Mentoring“ (jeweils im Wintersemester) und darauf aufbauend im Sommersemester „Peer Mentoring II – Gestaltung eines

Academic Mentorings“. Die Studierenden beschäftigen sich im Modul „Peer Mentoring I“ mit Grundfragen des Lehrens und Lernens in der Hochschule, bereiten Konzepte zur Beratung und Begleitung von Studierenden in der Assessmentphase theoretisch vor und setzen diese in der Studieneingangsphase um. Im Rahmen des Moduls „Peer Mentoring II“ erarbeiten die Peer Mentor*innen ein Konzept zur Studienprofilierung und beraten die Studienanfänger*innen im Hinblick auf ihre individuelle Studienplanung. Die Ausbildung beginnt mit einem zweitägigen Blockseminar vor Beginn des Wintersemesters und wird durch enge Betreuung während des Semesters fortgesetzt. Die teilnehmenden Studierenden entwickeln mentoringspezifische Kompetenzen und erarbeiten ein didaktisches Konzept und können dieses innerhalb des Mentorings ausprobieren. Als Grundlage hierfür werden Herausforderungen von Studienanfänger*innen in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen erarbeitet, analysiert und sinnvoll in ein Konzept umgesetzt. Ein weiterer Schwerpunkt der beiden Module ist die strukturierte Analyse und Darstellung der eigenen Rollen- und Kompetenzentwicklung.

Das Mentoring-Programm der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften bietet vielseitige Potenziale. Auf der Seite der Mentees wird dem Wunsch nach einer besseren Betreuung innerhalb großer, heterogener Studiengänge von Seiten der Studierenden entsprochen. Gleichzeitig werden die Studierenden sinnvoll in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsgemeinschaft eingeführt und es werden frühzeitig Weichen für ein erfolgreiches Studium gestellt. Auf der Seite der Mentor*innen bieten die Module die Möglichkeit, ihr Studium selbstständiger zu gestalten und alternative Prüfungsformen kennenzulernen. Hierbei findet eine deutliche Verzahnung zwischen Theorie und Praxis statt. Die Module fördern fachliche und übergreifende Schlüsselkompetenzen.

Mentoring kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Studienanfänger*innen der Übergang in das System Hochschule erleichtert wird. Hierfür liegt es (auch) in der Hand der einzelnen Mentor*innen, ein sinnvolles und auf die Mentees ausgerichtetes didaktisches Programm zu gestalten; dies kann nur mit Unterstützung durch ein Rahmenprogramm gesichert werden.

Das Peer Mentoring der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ist mit verschiedenen Festlegungen verbunden. Hier sollen exemplarisch einige Konsequenzen und Nebenwirkungen angedeutet werden: Zunächst kann hervorgehoben werden, dass alle Studienanfänger*innen in das Programm eingebunden sind und eine Begleitung in der Studieneingangsphase erfahren werden. Dies hat gerade für den Austausch in Studiengängen mit hohen Anhängerszahlen eine große Bedeutung. Gleichmaßen ist das Mentoring keine vollständig freie

Beziehung zwischen einem Mentee und einer Mentorin/einem Mentor. Damit stehen Studierende vor Fragen, die nicht zwingend im Kern traditioneller Mentoring-Arbeit stehen, wie bspw. der Umgang mit Fehlzeiten und Anwesenheiten oder einem fehlenden Verständnis zur Notwendigkeit, soziale Beziehungen aufzubauen und eine Basis für kooperatives Lernen herzustellen. Ebenso erfolgt die Begleitung nicht als 1:1-Beziehung (vgl. z. B. Faix 2000, S. 43), sondern als 2:n-Beziehung. Damit gewinnt zum Beispiel das Zusammenspiel der Mentorenpartner*innen an Bedeutung und es kann kaum eine isolierte Entscheidung getroffen werden. Die Erfahrungen in den Modulen haben gezeigt, dass sich die Mentorenrolle schrittweise entwickeln muss und hierzu auch individuelle Freiräume zur Ausgestaltung der Mentorenrolle anzubieten sind. Der Rollendifferenzierung und dem Umgang mit Anforderungen von unterschiedlichen Stakeholdern muss daher eine wichtige Bedeutung beigemessen werden.

2.2 Zu den Zielsetzungen des Peer Mentoring-Programms Paderborn

Das Peer Mentoring-Programm Paderborn verfolgt verschiedene Zielsetzungen, die auf unterschiedlichen Ebenen einzuordnen sind. So gibt es Zielsetzungen aus Sicht der Fakultät, aus Sicht der Mentor*innen, aber auch solche, die die Mentees fokussieren. Mit der Einführung eines verbindlichen Mentoring-Programms wurden die folgenden Zielsetzungen in Bezug auf die unterschiedlichen Korridore formuliert (Kremer et al., 2006):

Mit Schwerpunkt für die Entwicklung der Fakultät resp. der Studiengänge

- Schaffung einer sozialen Plattform für Studiengänge mit hohen Studierendenzahlen und Großveranstaltungen in der Studieneingangsphase
- Verbesserung der Einstellung zum Studium an der Universität Paderborn und Senkung der Abbrecherquoten
- Verbesserung der Zugänge zu den Orientierungs- und Beratungsangeboten der Fakultäten
- Verankerung der Anpassungsprozesse von Studierenden und Fakultät in den Studiengängen und der Lehrangebote

Auf Ebene der Peer Mentor*innen

- Erwerb überfachlicher Kompetenzen
- Erwerb mentoringspezifischer Kompetenzen auf curricularer, organisatorischer und didaktisch-kommunikativer Ebene
- Stärkung der Selbstorganisations- und -reflexionsfähigkeiten

Auf Ebene der Mentees / Studienanfänger*innen

- Systematische Einführung der Studierenden in den Bachelor-Studiengang und die Studienumgebung an der Universität Paderborn
- Unterstützung und Abstimmung von Studienanforderungen und individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Verbesserung der stetigen und nachhaltigen Begleitung der Studierenden und Kanalisierung von Beratungsleistungen
- Erhöhung der Studienqualität, unter anderem durch Sensibilisierung für und Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen
- Grundlegung von Formen wissenschaftlichen Arbeitens

Es kann gezeigt werden, dass dieser Korridor auch nach 15 Jahren Mentoring an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften noch richtungsweisend ist. Im Mittelpunkt steht eine Unterstützung im Übergang in die Studiengänge an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Dabei bringen die Peer Mentor*innen durchaus ihre eigenen Erfahrungen zum Umgang mit herausfordernden Situationen in einzelnen Modulen ein, allerdings steht nicht die fachliche Unterstützung im Mittelpunkt, sondern den eigenen Umgang der Mentees mit diesen Herausforderungen zu stärken. Dabei kann die Anlage des Peer Mentorings nicht von der Studienkonzeption in der Assessmentphase vollständig getrennt werden, da deren Ausrichtung die Anforderungen bestimmt.

Aus Sicht der Peer Mentor*innen besteht das Ziel des Moduls in der Entwicklung mentoringspezifischer Kompetenzen: Die Studierenden kennen Herausforderungen eines Mentorings im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge und können typische Mentoring-Situationen beschreiben und Anforderungen eines Mentorings analysieren. Darüber hinaus können sie Konzepte zur Gestaltung eines Mentorings in der Studieneingangsphase erarbeiten und im Rahmen des Peer Mentorings umsetzen. Die Peer Mentor*innen sind in der Lage, ihre eigene Rolle zu reflektieren und zu gestalten. Damit wird ihnen im Rahmen des Mentorings die Gelegenheit geboten, für dieses spezifische Handlungsfeld ein eigenes Mentoring-Konzept zu erarbeiten und umzusetzen.

Die breit gefächerten Herausforderungen für die Peer Mentor*innen können über drei Themenbereiche resp. Fragen verdeutlicht werden:

1. *Wie finde ich Zugang zu den Studienanfänger*innen und wie kommt der Ball ins Rollen?*
2. *Mentoring-Programm – Das Salz in der Suppe oder: Welche Unterstützung benötigen Studierende in der Assessmentphase?*
3. *Rollen und Aufgaben von Peer Mentor*innen – Was soll ich eigentlich machen?*

Derartige Fragen haben insofern eine Bedeutung, dass die Betreuung, Begleitung und gezielte Förderung der beruflichen oder persönlichen Entwicklung von Menschen im Rahmen eines Mentoring-Ansatzes in vielfältigen Kontexten eine hohe Bedeutung erhält. So setzen beispielsweise Unternehmen Mentoring-Programme zur Personalentwicklung ein und Schulen sowie Hochschulen führen hierüber Studierende an ein Studium oder eine Promotion heran. Das Mentoring zeichnet sich im Kern durch eine zeitlich relativ stabile Beziehung zwischen einer erfahrenen älteren Person – dem sogenannten Mentor – und einer noch unerfahrenen jüngeren Person – dem sogenannten Mentee aus. Der Mentor wird auch als Ratgeber, Vertrauensperson oder Schutzengel des Mentees beschrieben (u. a. Romahn, 2017).

2.3 Curricular-organisatorische Verankerung

Das Mentoring-Programm der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ist in der Prüfungsordnung der Studiengänge Wirtschaftswissenschaften und International Business Studies verankert – sowohl auf Mentee-Ebene als auch auf Mentor*innen-Ebene. Die Verankerung auf Mentee-Ebene erfolgt über die betriebswirtschaftlichen Grundlagenmodule der ersten beiden Semester. Hierdurch erlangt das Programm eine hohe Akzeptanz innerhalb der Fakultät. Im zweiten Semester müssen die Mentees eine Studienplanung bei ihren Mentor*innen einreichen, um das Modul zu bestehen. Hierbei geht es nicht um die Richtigkeit oder darum, dass weitreichende Entscheidungen getroffen werden, sondern darum, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen, Wünschen und Zielperspektiven auseinanderzusetzen, um das eigene Studium individuell ausrichten zu können.

Das Mentoring-Programm wird mit dem Studienstart aufgenommen, die Mentor*innen sind in die O-Woche der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und als Teamer in das Programm der Fachschaften eingebunden. Diese Verschränkung weist darauf hin, dass im Rahmen der Implementation die jeweiligen Besonderheiten vor Ort zu berücksichtigen sind. So war hier sicherzustellen, dass mit dem Mentoring-Programm keine Ablösung der in Verantwortung der Fachschaften stehenden O-Woche vorgesehen ist, sondern eine Verschränkung vorgenommen wird. Dies erfordert jedoch auch, dass Mentoring-Programm

und O-Woche aufeinander abzustimmen und zumindest hinsichtlich der jeweiligen Zielkorridore zu prüfen sind.

Ein Vorteil des Faculty Mentoring-Programms kann darin gesehen werden, dass die gesamte Fakultät in die Einführung der Studienanfänger*innen eingebunden war und so einerseits mit den Sichtweisen und Herausforderungen der Studierenden konfrontiert und andererseits die Vielfalt der Fakultät an die Studierenden herangetragen wurde. Gerade hier erschien es wichtig, dass auch ein Peer Mentoring von und mit der gesamten Fakultät getragen wird und nicht als Sonderbereich in der Fakultät fungiert. Dies wurde über ein kaskadenförmiges Betreuungssystem realisiert, welches eine enge Betreuung und Begleitung der Peer Mentor*innen anstrebt und auf Ebene von Mentorenbetreuer*innen aus den Departments unterschiedliche Sichtweisen in die Gestaltung einbringt. Die Mentorenbetreuer*innen erhalten Leitlinien für die Gestaltung des Peer Mentorings und die Begleitung der Peer Mentor*innen. Darüber hinaus ist der Austausch zwischen den Mentorenbetreuer*innen bedeutsam zur Erarbeitung eines Mentoring-Verständnisses. Die Mentorenbetreuer*innen übernehmen dann eine semesterbegleitende Betreuung der Peer Mentor*innen. Jedes Department der Fakultät stellt mindestens eine/n Mentorenbetreuer*in (s. Abb. 1). Die Abbildung zeigt das Mengengerüst des Wintersemesters 2018, kann strukturell für das Programm auch auf das Sommersemester übertragen werden.

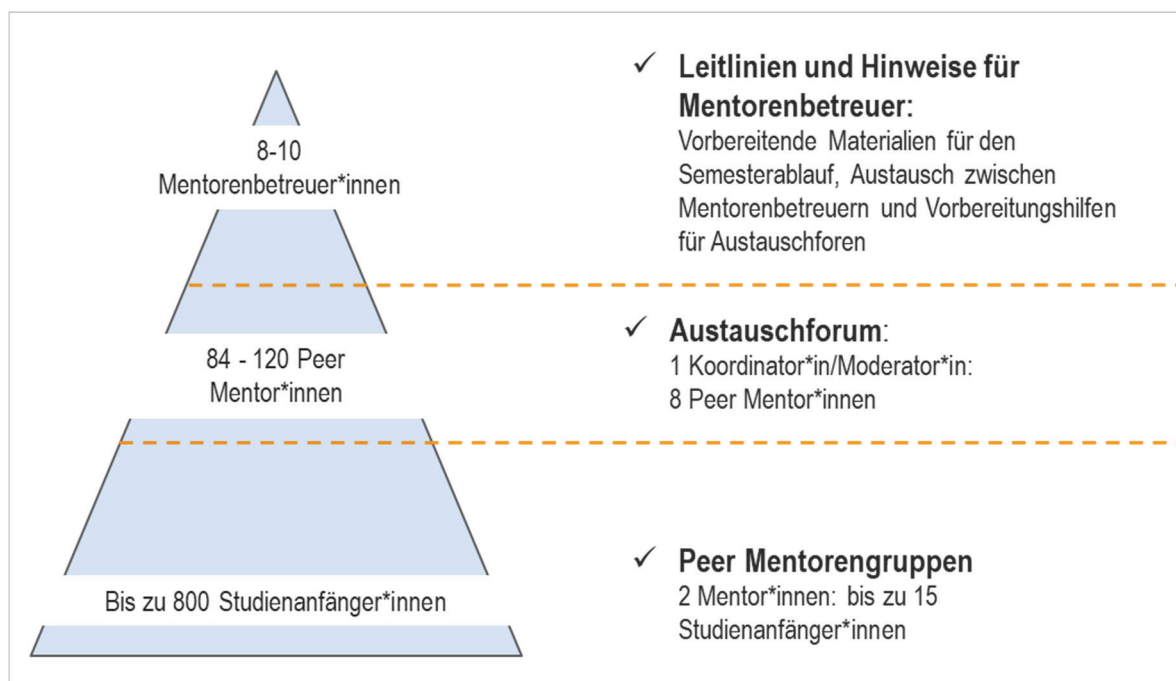


Abbildung 1: Kaskadenmodell der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Damit sind die Eckpunkte eines übergreifenden Qualifizierungskonzepts für die Mentor*innen angedeutet, um die Mentor*innen in die Lage zu versetzen, die Mentees zu betreuen. Die Qualifizierung findet im Rahmen zweier Bachelormodule im Bereich der Wirtschaftspädagogik statt. Diese curriculare Verankerung stellt dauerhaft sicher, dass genügend Mentor*innen ausgebildet werden, um einen angemessenen Betreuungsspiegel zu ermöglichen (Gruppengröße von bis zu ca. 15 Mentees pro Mentor*innen-Duo).

Bevor wir die beiden Module genauer vorstellen, werden wir nochmals die Aufgaben und die Rolle von Studierenden als Peer Mentor*innen aufnehmen.

3 Peer Mentoring – Aufgaben und Rollenübernahme als zentrale Herausforderung

Peer Mentor*innen haben eine zentrale Stellung in der Studieneingangsphase an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. Sie sind es, die häufig einen intensiveren persönlichen Kontakt als Angehörige der Fakultät zu den Studienanfänger*innen anbieten und hier dann auch Sichtweisen und Vorstellungen zum Studieren an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften aufbauen. Damit erhalten sie nicht nur in Bezug auf die Studienanfänger*innen, sondern auch in Bezug auf die Fakultät eine wichtige Rolle, die gleichermaßen unscharf, offen formuliert und mit vielen Interpretationsüberhängen verbunden ist. Das Weiterbestehen von Mentoring-Gruppen sowie der Austausch zwischen Peer Mentor*innen und Mentees über das Mentoring-Programm hinaus, deutet nur den nachhaltigen Einfluss des Peer Mentoring-Programms an. Die folgenden Aspekte zeigen das Aufgabenspektrum:

Ein/e Mentor*in

- schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre innerhalb der Mentoring-Gruppe,
- agiert als Ansprechpartner*in und Vertrauensperson für die Mentees,
- nimmt die Interessen und Fragen der Mentees auf,
- gibt den Mentees eine Orientierung an der Hochschule (Einrichtungen, Plattformen, Netzwerke),
- gibt den Mentees einen Zugang und Informationen zu Programmen der Fakultät wie bspw. die WiWi-Studies, das Exzellenzprogramm, die Vortragsreihe zum wirtschaftswissenschaftlichen Denken und Handeln und die Homepage „Erfolgreich studieren“,
- unterstützt Gruppenarbeitsprozesse bspw. bei der Bearbeitung der WiWi-Studies und in der Prüfungsvorbereitung,