

Hamburger Konzept zum Qualitätsmanagement in Mentoringprojekten

Ein Leitfaden des Mentor.Ring Hamburg e.V.

AG Qualifizierung und Qualitätsmanagement

Jenny Fabig
Bettina Jantzen
Margret Lehnhoff
Dietrich v. Queis
Marina Rochna

Hamburg 2014





Mentor.Ring Hamburg e.V.

AG Qualifizierung und Qualitätsmanagement

Hamburger Konzept zum Qualitätsmanagement in Mentoringprojekten
Ein Leitfaden des Mentor.Ring Hamburg e.V.

Bedeutung von Qualitätsmanagement

Ist Jasmine bei uns gut aufgehoben?

Was hat Fadel die Mentorschaft überhaupt gebracht?

Diese Fragen stellen sich alle¹, die an einem Mentorprojekt beteiligt sind, unabhängig davon, ob es sich um eine 1:1- oder Gruppen-Betreuung handelt, ob es um eine befristete oder zeitlich unbegrenzte Patenschaft geht, ob es sich bei den Mentees um Kinder, Jugendliche, Erwachsene oder Familien handelt.

- Die Projektleitung will wissen, ob das Projekt seine gesetzten Ziele erreicht.
- Die Eltern fragen, ob ihr Kind gut aufgehoben ist.
- Die Mentees wollen wissen, was das Projekt ihnen bringt.
- Die Geldgeber fragen danach, ob ihre Mittel sinnvoll eingesetzt wurden.

Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Abläufen und Entscheidungen sowie die Messbarkeit von Ergebnissen sind Qualitätsaspekte, die wesentlich zur Akzeptanz eines Projekts beitragen. Ein funktionierendes Qualitätsmanagement ermöglicht dies und geht noch darüber hinaus. Allgemein gesprochen bedeutet Qualitätsmanagement in Projekten:

- Ziele, Standards und Prozessabläufe eines Projekts vorab festzulegen.
- Die Abläufe entsprechend der festgelegten Schritte und Standards durchzuführen.
- Das Projekt zu evaluieren, d.h. zu hinterfragen, ob die Projektziele anhand der zuvor festgelegten Prozessschritte erreicht wurden und welche Wirkungen das Projekt auf die festgelegten Zielgruppen hatte.
- Die Ergebnisse der Evaluation umzusetzen, d.h. die Ziele und Prozessabläufe ggf. anzupassen und zu optimieren.

Evaluation von Mentoringprojekten

Mentorschaften zeichnen sich nun allerdings dadurch aus, dass es sich hierbei um evolutionäre und ergebnisoffene Prozesse handelt; für diese kann es keine normierten, geplanten und vergleichbaren Ziele und Standards geben. Jede Mentorschaft ist eine ganz individuelle Begegnung von Personen, deren Qualität sich aus der Einzigartigkeit von Mentor und Mentee und dem nicht planbaren Prozess ihres Miteinanders ergibt. Insofern geht es bei der Evaluation in Mentorprojekten nicht um die Evaluation der Mentorschaft an sich. Objekt der Evaluation sind vielmehr das Management, die Durchführung und die Rahmenbedingungen des Projekts, in dem die Mentorschaft stattfindet.

Maßgeblich für die Qualität eines Projektes ist vor allem, ob dies anerkannten Qualitätsstandards entspricht.

¹ Überwiegend wird die männliche Ausdrucksweise verwendet; weibliche Personen sind jedoch immer eingeschlossen.

In der Regel wird dazu ein Projekt mithilfe einer Liste von Indikatoren oder Kriterien durchleuchtet, um die Leistung zu messen und sichtbar zu machen. In diesem Leitfaden werden Indikatoren als Fragen formuliert, die als Anregung für eine kritische Befragung dienen sollen. Dabei ist jedoch zu betonen, dass nicht alle Fragen für jedes Projekt notwendig und sinnvoll sind. Je nach Größe und Art des Mentorprojektes können die Fragen ausgewählt und beantwortet werden. Die Antworten werden dementsprechend auch sehr unterschiedlich ausfallen; manche Fragen sind für ein Projekt gar nicht einschlägig, einige Punkte sind erst für die Zukunft geplant, andere lassen sich klar mit ja oder nein beantworten. Es handelt sich bei dem Katalog also um einen Pool von möglichen Fragen, nicht um eine verbindliche Vorgabe, die vollständig abzuarbeiten ist. Die vorgelegten Fragen können daher für Projekte als Ideen und Denkanstöße dienen, in welche Richtung ein Konzept weiterentwickelt werden könnte.

Um Gewissheit über die Fragen zu erhalten, bieten sich drei Verfahren zur Qualitätssicherung an: die Selbstevaluation, die Fremdevaluation und die Kollegiale Visitation.

Evaluationsverfahren

Die **Selbstevaluation** wird von den am Projekt beteiligten Mitarbeitern selbst durchgeführt. Sie kann relativ rasch vor Ort erfolgen, wenn genügend Zeit und Kapazität vorhanden ist; der Aufwand ist eher gering; die Evaluatoren verfügen über eingehende Sachkenntnisse und können die Ergebnisse unmittelbar umsetzen. Problematisch bei der Selbstevaluation ist allerdings die fehlende Unabhängigkeit, mangelnde Distanz und Betriebsblindheit der Akteure; oft ist auch ihre Methodenkompetenz nicht ausreichend.

Bei der **Fremdevaluation** besuchen und inspizieren Experten von außen das Projekt. Sie sind in der Regel methodisch geschult und erfahren; sie gelten als neutral und glaubwürdig. Allerdings verfügen sie nur über geringe Sachkenntnis und kennen wichtige Details und interne Vorgänge im Projekt nicht. Der Aufwand ist erheblich. Die Vorschläge der Experten stoßen bei den Projektverantwortlichen oft auf Skepsis und Abwehr und werden eher zögerlich umgesetzt. Die Geldgeber bestehen allerdings in der Regel auf einer Fremdevaluation, wenn über die Fortführung eines Projektes zu entscheiden ist.

Ein drittes Verfahren ist die **Kollegiale Visitation**. Sie erfolgt ebenfalls von außen. Die Visitation wird allerdings durch Mitarbeiter anderer Mentorprojekte durchgeführt, z.B. durch Projektleiter oder -koordinatoren. Diese besitzen vorab nicht unbedingt Detailkenntnisse vom Projekt, bringen aber ein grundsätzliches Verständnis von Projektzielen und Besonderheiten in Mentorprojekten mit. Sie sind dadurch in der Lage, kollegial und respektvoll zu evaluieren und praktische, umsetzbare Lösungsansätze zu entwickeln. Ideal ist ein Team von zwei bis drei Vertretern verschiedener Mentorprojekte, die dem zu evaluierenden Projekt einen Besuch abstatten. Rahmen, Dauer und der zu überprüfende Bereich werden vorab vereinbart; grundsätzliche Informationen zum Projekt werden vor dem Besuch übermittelt. Das Besuchsteam ist speziell geschult und unterliegt einem Verhaltenskodex. Die Vertraulichkeit der Daten und Ergebnisse der Visitation haben oberste Priorität.

Die Vorteile einer kollegialen Visitation beruhen auf der Verbindung von Elementen der Fremdvisitation wie Neutralität und Glaubwürdigkeit bei gleichzeitiger inhaltlicher Nähe. Die Tatsache, dass die visitierenden Kollegen selbst in Mentorprojekte eingebunden sind und womöglich vor ähnlichen Problemen stehen, ermöglicht ein tieferes Verständnis und gegenseitiges Lernen voneinander. So profitiert nicht allein das evaluierte Projekt von einer Visitation, sondern jeder im Evaluationsprozess. Die Gefahr bei der Kollegialen Visitation liegt allerdings darin, dass die Nähe zu Inhalt und Personen zu Betriebsblindheit und falsch verstandener Kollegialität und Rücksichtnahme führen kann.

Evaluationsbereiche

In allen Verfahren geht es grundsätzlich darum, bestimmte Bereiche des Projekts einer kritischen Überprüfung zu unterziehen; dafür kommen insbesondere folgende Bereiche infrage:

- I Projektkonzept, Zielsetzung, Evaluation**
- II Management und Ausstattung**
- III Mentorenauswahl**
- IV Mentorenbetreuung**
- V Auswahl der Patenkinder/Mentees**
- VI Matching, Begleitung der Tandems**
- VII Budget/Finanzen, Fundraising**
- VIII Öffentlichkeitsarbeit**
- IX Sonstige Rahmenbedingungen**



I Projektkonzept, Zielsetzung, Evaluation

1. Ist der Bedarf für ein Mentorprojekt hinreichend analysiert und dokumentiert?

(z.B. durch Kontakt mit Schulen, Kitas, lokalen Organisationen sowie durch Stadtteilanalysen)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

2. Ist die Zielgruppe sowohl der Mentees wie auch der Mentoren klar beschrieben?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

3. Welche qualitativen Ziele strebt das Projekt an? (z.B. Förderung von Selbstvertrauen, Konfliktfähigkeit, Disziplin, Sprachkenntnissen, Lesefähigkeit, Integration, Familien, Schulabschlüssen, Berufseinstieg)

4. Welche quantitativen Ziele werden angestrebt?
(z.B. wie viele Patenschaften in welchem Zeitraum?
In welchem Stadtteil zuerst?)



5. Liegt ein konkreter Arbeitsplan vor, wann welche Ziele in welchen Schritten erreicht werden sollen?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

6. Findet regelmäßig (mindestens einmal pro Jahr) eine Bestandsaufnahme durch das Projektteam statt, in dem überprüft wird, ob die quantitativen und qualitativen Ziele erreicht wurden?

(Was ist gut bzw. schlecht gelaufen? Was ist ungewöhnlich?)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

7. Findet in größeren Abständen eine Wirkungsmessung statt?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja

- ☐ als Selbstevaluation
☐ als Fremdevaluation
☐ als Kollegiale Visitation

II Management und Ausstattung

1. Wie viele Personen sind hauptamtlich für das Projekt tätig?

2. Verfügen die hauptamtlichen Personen über längerfristige Verträge?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

3. Wie viele Personen sind ehrenamtlich im Projektmanagement tätig? _____

4. Wie lange und in welchem Umfang sind diese ehrenamtlichen Mitarbeiter tätig?

5. Liegen Stellenbeschreibungen für beide Mitarbeitergruppen vor?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

6. Verfügen die Mitarbeiter über eine nachgewiesene Qualifikation bzw. ausreichende Erfahrung für ihre Aufgaben?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐

7. Ist die Anzahl der Mitarbeiter ausreichend für alle Projektaufgaben? Gibt es Defizite?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐



8. Sind Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche (z.B. für Mentorenakquise, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit) **klar definiert und werden sie ggfs. angepasst?**

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

9. Ist die räumliche Ausstattung (Büro, Möbel etc.) **und Infrastruktur** (Internet, Telefon, Fax etc.) **ausreichend?**

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐

10. Werden zu relevanten Themen Weiterbildungen angeboten?
Wie oft? Wer nimmt daran teil?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐



III Mentorenauswahl

1. Liegt ein/e Anforderungsprofil/Tätigkeitsbeschreibung für die Mentoren vor?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

2. Erfolgt die Mentorenakquise gezielt oder eher zufällig?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

3. Ist das Auswahlverfahren mehrstufig?

(d.h. zuerst Bewerbung, dann Interview anhand eines Leitfadens, dann Entscheidung nach festen Kriterien?)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

4. Wird nach Vier-Augen-Prinzip entschieden?

(d.h. mind. zwei Personen entscheiden über Eignung der Bewerber?)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

5. Werden Referenzen, EFZ (erweitertes Führungszeugnis), **sonstige Nachweise** (z.B. Allergien) **gefordert?**

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

6. Gibt es Ausschlusskriterien? (z.B. körperliche, psychische Krankheiten, Alter, Raucher)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

7. Wie werden Ablehnungen mitgeteilt?

8. Gibt es eine Einführung/Workshop für die Mentoren?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja

a) ist sie verbindlich?

b) in welchem zeitlichem Umfang?

a) wird sie evaluiert?

9. Sind Kostenerstattung und Versicherung vorgesehen?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

10. Ist eine Probephase vorgesehen?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

11. Gibt es eine schriftliche Vereinbarung zwischen Organisation und Mentoren über Rechte und Pflichten?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

12. Wie lange wartet der Mentor durchschnittlich auf seine Vermittlung?

IV Mentorenbetreuung

1. Gibt es regelmäßige Gespräche mit Leitung bzw. Betreuern?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja: Wie werden diese dokumentiert?

2. Werden Fortbildungen, Stammtische, Erfahrungsaustausch, gesellige Veranstaltungen, Infomaterialien etc. angeboten?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

3. Sind für Konfliktfälle und Krisensituationen telefonische Erreichbarkeit, ggfs. professionelle Hilfe und Kulturmittler gewährleistet?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

4. Gibt es Verhaltensleitlinien für Problemsituationen?

(Verwahrlosung, Missbrauch, Misshandlung etc.)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

5. Dokumentieren die Mentoren ihre Tätigkeit? (z.B. Tagebuch)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja: Was geschieht mit den Unterlagen (Ablage, Auswertung)?

6. Werden Formen der Anerkennung/Wertschätzung praktiziert?

(z.B. Geschenke, Gutscheine, Einladungen, Geburtstags-, Weihnachtskarten etc.)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

7. Werden Abbrüche dokumentiert und analysiert?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

8. Gibt es eine formelle Verabschiedung mit Abschlussgespräch, Ehrenamtsnachweis, Essen, Ausflug etc.?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

9. Gibt es ein Verfahren bei Verstößen gegen die abgeschlossene Vereinbarung?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

10. Werden die Erfahrungen ehemaliger Mentoren in die Weiterentwicklung des Projektes einbezogen?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

11. Ist ein Alumni-Netzwerk von Mentoren vorhanden?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

➤ Auswahl der Patenkinder/Mentees

1. Liegt eine Beschreibung der Zielgruppe/Mentees vor?

(Alter, Geschlecht, Bedürftigkeit, sozio-kultureller Hintergrund etc.)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

2. Wie erfolgt die Ansprache der Zielgruppe?

(Zusammenarbeit mit Schulen, Kitas, Behörden, lokalen Vereinen, Migrantenorganisationen etc.)



3. Findet die Auswahl der Mentees mehrstufig statt?

(Gespräch mit Kind/Eltern, Lehrern, Fragenkatalog)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

4. Was wird im Gespräch bzw. Fragebogen erhoben?

5. Welche Kriterien entscheiden über Aufnahme?

6. Fällt diese nach Vier-Augen-Prinzip?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

7. Gibt es Ausschlusskriterien?

(z.B. körperliche/psychische Krankheiten, Gewalt in der Familie)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

VI Matching, Begleitung der Tandems

1. Wie lange wartet der Mentee durchschnittlich auf seine Vermittlung? _____

2. Gibt es eine schriftliche Vereinbarung zwischen Mentor und Mentee? Was beinhaltet sie?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

3. Ist eine Probephase vorgesehen? Wie lange?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

4. Werden Mentees bzw. Eltern regelmäßig kontaktiert und nach Zufriedenheit befragt?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

5. Gibt es für Konfliktfälle und Krisensituationen eine Ansprechperson in der Landessprache des Mentees bzw. der Eltern?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

VII Budget/Finanzen, Fundraising

1. Liegt ein Budgetplan schriftlich vor?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

2. Berücksichtigt der Finanzplan alle mögliche Kosten?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐

3. Ist die Finanzierung des Projektes langfristig gesichert?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐

4. Liegt ein Konzept zur Einwerbung weiterer Mittel vor? (Fundraising)

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

5. Sind für das Fundraising Verantwortliche benannt und die Zuständigkeiten klar?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

6. Wird die Budgetplanung regelmäßig überprüft und ggfs. angepasst?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

VIII Öffentlichkeitsarbeit

1. Ist aktuelles Informationsmaterial zum Projekt vorhanden?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja: In welcher Form liegt dies vor (z.B. Flyer, Broschüren, Website)?

2. Wird die Website regelmäßig aktualisiert?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐



3. Gibt es Berichterstattung zum Projekt in den Medien?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja: In welchen (Lokalzeitung, Radio, TV, Social Media etc.) und wie oft?

4. Gibt es klar benannte Zuständigkeiten für Öffentlichkeitsarbeit?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

5. Wird das Medienecho regelmäßig ausgewertet und die Strategie ggfs. angepasst?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

6. Ist das Projekt bei Stadtteilstesten, lokalen Ereignissen u.ä. vertreten?

nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

IX Rahmenbedingungen**1. Wie ist das Projekt im Stadtteil verankert?**

2. Gibt es Kontakte mit wichtigen Stadtteilorganisationen?nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐

Wenn ja: Mit welchen (Schulen, Kitas, Behörden, Stiftungen, Migrantenorganisationen etc.) und wie oft?

3. Gibt es Kooperationspartner? (z. B. Hochschulen, Firmen, Behörden, Beratungsstellen etc.)nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐**4. Bestehen Kooperationen mit anderen Mentoringprojekten/Netzwerken?**nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐**5. Wie ist das Verhältnis zum Träger des Projektes? Ist das Projekt eigenständig organisiert oder Teil einer größeren Organisation?**

6. Greift der Träger steuernd ein, macht er bestimmte Vorgaben?nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐**7. Sind Vorgaben zum Projekt bundesweit oder international festgelegt oder sind lokale Anpassungen möglich?**nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐**8. Gibt es eine jährliche Berichterstattung und Diskussion mit dem Träger über den Fortgang des Projektes?**nicht relevant ☐ ja ☐ nein ☐ ist geplant ☐**Literatur**

Berger, Regine/Granzer, Dietlinde (Hrsg.):

Praxisbuch Selbstevaluation. Anwendung, Umsetzung und Vorlagen. Weinheim 2009

Bergmüller, Claudia/Grobbauer, Heidi:

Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation: Zeitschrift für Entwicklungspolitik 2, 2008, 28-33

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration:

Qualitätssicherung für Patenschaftsprojekte. Aktion Zusammenwachsen. Berlin o.J.

Lapschies, Roland:

Grundbegriffe des Qualitätsmanagements. Unveröff. Skript Hamburg 2013

QS Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Nr. 19, 21, 24, 33;

Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn 2000 ff.

Stegmann, Michael/Schwab, Jürgen:

Evaluieren und Forschen für die Soziale Arbeit. Ein Arbeits- und Studienbuch. Freiburg i. B. 2012.

von Spiegel, Hiltrud:

Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. München 2011.

Impressum

Mentor.Ring Hamburg e.V., c/o Hamburger Stiftung für Migranten, Schaumburgerstraße 49, 20095 Hamburg,
Tel.: +49(0)40 / 361 37 03, Fax: +49(0)40 / 361 37 74, E-Mail: info@mentor-ring.org, www.mentor-ring.org
Fotos S. 1, 2, 13 © Ehlerding Stiftung, S. 5, 6, 7 © Balu & Du e.V., S. 8, 11 © AWO Hamburg e.V. **Gestaltung** Claudia Becker
Druckerei Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH, Zollenspieker Hauptdeich 54, 21037 Hamburg
Stand 04/2014

Der Mentor.Ring Hamburg ist Mitglied im AKTIVOLI Landesnetzwerk Hamburg, www.aktivoli.de
(siehe „Fachkreis Kinder- und Jugend-Mentoring“)

Vereinsregister: Mentor.Ring Hamburg e.V. wurde im Vereinsregister unter der Nummer VR 21817 eingetragen.