

Birgit Bockschweiger, Tanja Böhm, Mechthild Budde,
Michaela Dinter, Gitta Doeberl, Christina Lammer,
Lisa Spanka, Rebecca Weber

Handlungsempfehlungen

zur diversity-sensiblen Gestaltung

von Mentoring-Programmen

Eine Veröffentlichung der AG Diversity
im Forum Mentoring e.V.

EINFÜHRUNG UND HINTERGRUND

Die Mitglieder und Angehörigen von Hochschulen unterscheiden sich im Hinblick auf alle Dimensionen von Diversity, also zum Beispiel auf Alter, Geschlecht, Weltanschauung oder Bildungshintergrund. Im Wissenschaftssystem lehren, forschen und lernen sie jedoch gemeinsam und nehmen mit den Ergebnissen ihrer Arbeit Einfluss auf das Leben Einzelner sowie die Gesellschaft insgesamt.

Trotz der Bemühungen von Hochschulen, diese Vielfalt positiv aufzugreifen und zumindest strukturell bedingte Ungleichheiten abzumildern, belegen einschlägige Studien sowie praktische Erfahrungen, dass eine Gleichbehandlung aller Menschen, wie im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder auch in vielen internen Diversity-Strategien formuliert, bislang oft nicht erreicht wird. Ob im Übergang zur Hochschule, während des Student-Life-Cycle, auf der Schwelle zur außeruniversitären Berufstätigkeit oder auch im Rahmen der Berufsausübung – häufig werden individuelle Identitätsmerkmale kategorisiert und bewertet. Die daraus erwachsenen Ungleichbehandlungen, nicht selten mit einschlägigen Diskriminierungen verbunden, sind Ausdruck unterschiedlicher gesellschaftlicher Machtverhältnisse. Dem ausgesetzt zu sein, anstatt Erfahrungen von Anerkennung und Wertschätzung zu machen, verhindert die Entfaltung von Potenzialen, schränkt den Zugang zu Ressourcen ein und verhindert Qualifizierungs- und Berufswege. Dies wirkt sich nicht nur individuell nachteilig aus, sondern beeinflusst auch die Entwicklung von Hochschulen wie der Gesellschaft insgesamt. Hochschulen stehen daher in der Verantwortung, dem entgegenzuwirken, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie das Hochschulgesetz umzusetzen und einen nachhaltigen Kulturwandel herbeizuführen.

Unabdingbare Voraussetzung und damit Aufgabe der Hochschulen ist es daher, strukturell wie institutionell bedingte Machtverhältnisse zu reflektieren, die unterschiedliche Positionierung Einzelner innerhalb dieser Strukturen bewusst in den Blick zu nehmen und konsequent auf allen Ebenen, insbesondere auf den Führungsebenen, geeignete Strategien und Aktivitäten zu implementieren, die nachhaltig für Diversity und Chancengerechtigkeit sensibilisieren.

Angebote zur Sensibilisierung, Professionalisierung und zum Empowerment sind also unerlässliche Bestandteile eines Prozesses zur Überwindung von Diskriminierungen, zur Umsetzung von Gleichbehandlung und zur Stärkung individueller Entwicklungspotenziale, um ein wertschätzendes, anerkennendes Miteinander zu ermöglichen und alle Hochschulangehörigen zu einer Gemeinschaft zu verbinden.

An dieser Stelle kommen die Mentoring-Programme in der Wissenschaft ins Spiel, sind sie doch bewusst als Instrumente zur Überwindung struktureller Hindernisse und Ungleichbehandlungen angelegt. Zunächst mit einem Fokus auf Unterstützung und Vernetzung von Frauen zur Chancengleichheit der Geschlechter im Wissenschaftssystem konzipiert, zielen seit etwa 2015 immer mehr Programme zunehmend darauf, aus Vielfalt resultierende Benachteiligungen anzuerkennen, Betroffene zu empowern und diversity-sensibilisierende Impulse bei Mentor*innen und an weiteren relevanten Schnittstellen zu setzen. Sie realisieren das Ziel einer bewussten Entwicklung der Organisation Hochschule hin zu mehr Chancengerechtigkeit, kurz: die Förderung eines strukturellen und kulturellen Wandels.

Vor diesem Hintergrund und angelehnt an die Qualitätsstandards des Forum Mentoring e. V. sind die vorliegenden, von Mitgliedern der AG Diversity im Mentoring entwickelten Handlungsempfehlungen entstanden, die in den Kapiteln „Koordinator*innen von Mentoring-Programmen – Rolle, Selbstverständnis und Aufgaben“, „Institutionelle Rahmenbedingungen“ und „Konzeptionierung“ wichtige Hinweise zu einer diversity-sensiblen Herangehensweise liefern.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Rolle der Koordinator*innen von Mentoring-Programmen, die prädestiniert und von zentraler Bedeutung dafür sind, als Multiplikator*innen für einen höheren Diversity-Bezug ihrer Programme sowie auch für die Anerkennung von Diversity an ihrer jeweiligen Hochschule einzutreten. Durch die Handlungsempfehlungen sollen sie sensibilisiert und dabei unterstützt werden, bestehende Programme mit einem diversity-bezogenen Fokus zu überprüfen und weiterzuentwickeln oder neue Programme entsprechend aufzusetzen.

1. KOORDINATOR*INNEN VON MENTORING-PROGRAMMEN – ROLLE, SELBSTVERSTÄNDNIS UND AUFGABEN

Koordinator*innen von Mentoring-Programmen in der Wissenschaft agieren innerhalb eines Systems, das bestimmte Zielgruppen aufgrund unterschiedlich verteilter Machtverhältnisse strukturell ausgrenzen kann. Ihre eigene Rolle ist in diesem System hingegen oftmals mit Privilegien verbunden, etwa einem Prestigegewinn durch die besondere Verankerung im akademischen Feld.

- ➔ Eine erfolgreich diversitätsbezogene und -sensible Durchführung von Mentoring-Programmen sollte daher stets mit einer kritischen Reflexion der eigenen Rolle in der Institution sowie der Gesellschaft einhergehen. Dies kann regelmäßig, individuell oder mit Kolleg*innen im Team stattfinden, auch hinsichtlich der damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeit im Kontext von Mentoring-Prozessen. Koordinator*innen sollten sich der mit der eigenen Rolle verknüpften Rahmenbedingungen bewusstwerden, eigene soziale Erfahrungen, Prägungen, Aneignungen sowie Werte reflektieren und gezielt in den Blick nehmen, inwiefern diese die eigene Wahrnehmung, das Handeln, das Auftreten und damit auch den Umgang mit anderen Menschen beeinflussen. Vor diesem Hintergrund entwickeln sie das eigene Rollen- und Ressourcenverständnis (weiter), das sie zudem gegenüber Mentees, Mentor*innen und weiteren Beteiligten kommunizieren sollten.
- ➔ Mit programminternen Beteiligten wie Mentees und Mentor*innen treten Koordinator*innen in einen offenen Austausch zu gegenseitigen Erwartungen. Persönliche Erfahrungen, Werte, Ressourcen, Gefühle von Sympathie und Antipathie sowie die Definition der jeweils eigenen Rolle werden reflektiert und ggf. transparent gemacht. Dies ermöglicht eine zugewandte, wertschätzende und fördernde Haltung gegenüber allen Beteiligten und kann im Hinblick auf die Handlungs- und Kommunikationskultur innerhalb des Programms zugleich als Vorbild dienen.
- ➔ Es ist an den Koordinator*innen abzuwägen und zu entscheiden, ob, inwieweit und gegenüber wem sie mögliche eigene, sichtbare und nicht sichtbare Diversitätskategorien

offenlegen oder thematisieren möchten. Sie sollten sich zudem mit der Legitimation ihrer Offenheit, der Motivation dafür und den möglichen Zielen auseinandersetzen.

- ➔ Sie übernehmen Verantwortung für die diversitätsbewusste Ausrichtung und Gestaltung des Programms und bilden sich über entsprechende Angebote fort.
- ➔ Unter Bezugnahme auf den Kontext berücksichtigen Koordinator*innen unterschiedliche sprachliche Kompetenzen und Bedarfe, indem sie diversity-sensibel formulieren und kommunizieren.
- ➔ Koordinator*innen überlegen, ggf. in Absprache mit weiteren Programmverantwortlichen, inwiefern sie ihren Wirkungskreis im Sinne der Diversity-Sensibilisierung innerhalb der eigenen Institution und evtl. darüber hinaus erweitern möchten. Sie entscheiden, mit welchen internen und externen Multiplikator*innen sie zusammenarbeiten möchten. Sowohl für sich selbst als auch für die am Programm beteiligten Zielgruppen identifizieren sie Schnittstellen für eine themenbezogene Vernetzung. Mit geeigneten Mitteln setzen sie sich für die Sichtbarkeit von Diversity sowie eine hierarchiefreie und intersektionale Betrachtung unterschiedlicher Diversity-Kategorien ein, etwa durch Beiträge auf den Websites der Hochschule, Präsenz in Gremien oder Ermutigung Dritter zur Beschäftigung mit diesen Ansätzen.
- ➔ Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit gestalten Koordinator*innen Ausschreibungstexte (Website, Bewerbungsbogen etc.) für neue Programmrunden diversity-sensibel und reflektieren in regelmäßigen Abständen, ob u. a. digitale wie räumliche Barrierefreiheit vorliegen oder Angebote zu Fremdsprachen-/Gebärdensprachen-Übersetzung gemacht werden können. Bewerber*innen werden ermutigt, jederzeit einen einschlägigen Bedarf zu äußern, dem dann nach Möglichkeit nachgekommen wird.

2. INSTITUTIONELLE RAHMENBEDINGUNGEN

Die Verortung des Programms in der Hochschule, seine Finanzierung, personelle Ausstattung und sein Konzept können, bezogen auf seine Ausrichtung auf Diversity, förderlich oder eher hinderlich sein.

- ☞ Für die Planung und Umsetzung eines entsprechenden Mentoring-Programms sollte daher kritisch reflektiert werden, inwiefern diese Rahmenbedingungen ausgeschöpft oder verändert werden können und ob sich ggf. vorhandene Grenzen neu definieren oder abstecken lassen.

Institutionelle Verortung

Je nach institutioneller Anbindung des Programms, zum Beispiel in der Gleichstellung oder in der Personalentwicklung, kann die Bereitschaft aller Beteiligten zu einer konsequent diversity-sensiblen Ausrichtung sehr unterschiedlich ausfallen. Von großem Vorteil ist es, wenn das Programm in einer Einrichtung oder Organisationseinheit angesiedelt ist, die ohnehin einen originären Auftrag hat, entsprechend zu agieren und einschlägige Maßnahmen umzusetzen. Auch Diversity-Leitbilder oder -Konzepte von Organisationen im Wissenschaftskontext können die Implementierung eines diversitätssensiblen Programms unterstützen und Argumente für dessen Umsetzung liefern. Zunehmend werden in Deutschland Diversity-Sensibilität und Antidiskriminierung auch in Hochschulgesetzen oder Hochschulentwicklungsplänen verankert. Eine große Rolle spielt hier nicht zuletzt die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder oder die Anforderungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in Bezug auf eine diversity-sensible Gestaltung im Rahmen von Forschungsanträgen: Hier gilt es nachzuweisen, wie Diversity sowohl innerhalb der Forschungsvorhaben als auch in der Organisation insgesamt implementiert und umgesetzt werden.

Ein kritisches Diversity-Bewusstsein aller involvierten Akteur*innen ist elementar. Idealerweise wird daher bereits bei der Personalauswahl, d. h. der Besetzung neuer Stellen im Mentoring-Bereich auf das Vorhandensein zumindest grundlegender Diversity-Kompetenzen geachtet, doch selbst dann, wenn das Programm in einem eigentlich

sensibilisierten Bereich angesiedelt ist, kann nicht zwangsläufig davon ausgegangen werden, dass alle Verantwortlichen über die gewünschten Erfahrungen verfügen.

Der Rückhalt durch Netzwerkkontakte bzw. Multiplikator*innen ist daher von hoher Bedeutung für eine nachhaltige Verankerung von Diversity im Programm und in der Hochschule. Beistand und Unterstützung können erfolgen durch die Hochschulleitung oder die zuständigen Abteilungsleitungen, durch Multiplikator*innen in der Organisation wie u. a. Psychologische Beratung, (Schwer-)Behindertenbeauftragung, Gleichstellungsstellen, Diversity-Management, International Office, Ombudsstellen, Antidiskriminierungs- und Konfliktberatungsstellen, Studierendenvertretung (AStA), Studierendengruppen oder assoziierte Organisationen wie ArbeiterKind.de.

- ☞ Gibt es für eine diversitätsgerechte Ausrichtung keinen expliziten Auftrag oder mangelt es an Unterstützung in der eigenen Abteilung, können diese Verbündeten innerhalb der Organisation, auch unter Bezugnahme auf die zuvor genannten Leitbilder, Pläne und Hochschulverordnungen strategisch einbezogen werden und in organisationsübergreifenden Netzwerken durch Erfahrungsaustausch und Professionalisierung zur Stärkung der Akteur*innen beitragen.

Finanzierung

Für die Konzeption des Programms spielt es eine nicht unerhebliche Rolle, ob die Finanzierung aus der Organisation selbst heraus oder über Dritt- oder Fördermittel erfolgt und welche Bedingungen an die Vergabe und eine mögliche Verlängerung geknüpft werden. Vorgaben hinsichtlich der Zielgruppen (z. B. Studierende, Promovend*innen oder Habilitand*innen) oder der Programmziele (z. B. Ausrichtung auf wissenschaftliche Karrieren oder den Berufseinstieg) können ebenso damit verbunden sein, wie eine explizite Adressierung von Personen mit bestimmten Diversitätsmerkmalen (z. B. sogenannte Erst-Akademiker*innen).

- ☞ Doch auch wenn ein Diversitätsbezug des Programms nicht ausdrücklich gefordert bzw.

gefördert wird, können Koordinator*innen Handlungsspielräume im diskriminierungskritischen Sinne ausschöpfen, etwa bei der Ausgestaltung des Programms oder der Festlegung von Bewerbungskriterien und Teilnahmevoraussetzungen:

So lassen sich innerhalb eines Programms für Frauen gezielt auch TIN*-Personen adressieren, im Rahmen eines Berufseinstiegs-Mentoring Angebote für Teilnehmende mit Rassismuserfahrungen umsetzen oder zielgerichtet Diskriminierungserfahrungen in Hochschule und im Wissenschaftssystem thematisieren. Ebenso kann in einem Programm, das Absolvent*innen ganz allgemein hinsichtlich Berufsorientierung und -einstieg unterstützt, aufgegriffen werden, dass verschiedene, sich vielleicht sogar überschneidende DiversityDimensionen (Intersektionalität) am Arbeitsmarkt zu strukturellen Diskriminierungen führen können. Trainings- oder Vortragangebote sollten es den Teilnehmenden dann ermöglichen, eventuell vorhandene (eigene) Erfahrungen einzuordnen und (neu) zu bewerten, um im Hinblick auf Situationen, in denen entweder sie selbst oder andere Personen Diskriminierung erleben, Handlungsstrategien für den Berufseinstieg zu entwickeln.

Ganz entscheidende Auswirkungen auf das Konzept und die Weiterentwicklung eines Programms hat die personelle Kontinuität. Sind Koordinator*innen entfristet und haben sie eine

entsprechend langfristige Perspektive, können sich professionalisieren, strategisch vernetzen und einen nachhaltigen Beitrag zu einer diversity-orientierten Organisationsentwicklung leisten – und damit zum Kulturwandel der Organisation.

Personalausstattung

Neben den von Institution und Mittelgeber*innen vorgegebenen Rahmenbedingungen können Koordinator*innen oft maßgeblich Einfluss auf die Konzeption und Umsetzung des Programms nehmen, etwa wenn es darum geht, im Hinblick auf die Besetzung von Stellen bzw. die Zusammensetzung des Teams vorhandene Diversitätskompetenz und ggf. persönliche Diskriminierungserfahrungen zu reflektieren.

- ☛ In diesem Kontext sind folgende Leitfragen denkbar: Wie gestaltet sich das Team in Bezug auf Funktion, Stelle, Rolle, Gehalt, Tätigkeiten und eventuell eigene Marginalisierungserfahrungen? Welche Personen mit welchen Positionierungen, Privilegien und Diskriminierungserfahrungen haben eine Rolle in der Gestaltung bzw. Umsetzung des Programms und welche ist das? Welcher Stellenumfang ist für die Programmkoordination vorgesehen und welche Gestaltungsfreiräume sind damit verknüpft? Inwieweit würden sich etwaige institutionelle sowie programminterne Personalwechsel inhaltlich und/oder strukturell auswirken?

3. KONZEPTION VON PROGRAMMSTRUKTUR UND -ELEMENTEN

Bei der Konzeption und Umsetzung eines Mentoring-Programms sollte stets darauf geachtet werden, Diversity-Sensibilität als Querschnittsaufgabe zu etablieren. Oft ist es der Koordination von Programmen in dieser Phase (noch) möglich, eine entsprechende Ausrichtung von Programmläufen oder -modulen vorzunehmen.

Ziele und Zielgruppe(n)

Diversity-Bewusstsein kann demnach sowohl ein unmittelbar inhaltliches Anliegen (Empowerment bestimmter Zielgruppen) als auch ein ausgewiesenes Ziel sein oder indirekt und querschnittsthematisch im Programm verankert werden. Sollen beispielsweise Hürden für von Rassismus

betroffene Wissenschaftler*innen abgebaut und diese empowert werden? Soll das Programm insbesondere Student*innen mit sichtbaren bzw. unsichtbaren Behinderungen in ihrer wissenschaftlichen Qualifikation fördern oder Erst-Akademiker*innen auf ihrem Weg in eine Professur unterstützen? Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich die bekannten Diversitätsmerkmale in ihrer Intersektionalität nicht als eine abgeschlossene Aufzählung bearbeiten lassen.

- ☛ Erste Überlegungen knüpfen an folgende Fragen an: Welche Vorgaben gibt es seitens der Mittelgeber*innen zu Zielgruppen und Zielen? Welche Bedarfe sind an der betreffenden Hochschule oder Institution feststellbar

und welche lassen sich darüber hinaus aus Datenauswertungen und Studien ableiten? Wie ist das geplante Programm in Bezug zu setzen zu weiteren Vorhaben bzw. Entwicklungen an der Hochschule (z. B. Diversity-Audit des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)?

Mit der Finanzierung von Programmen verbinden mittelgebende Stellen gelegentlich eine Erwartung zu der Anzahl der Programmteilnehmenden. Sofern davon auszugehen ist, dass Teilnahmezahlen bei explizit auf eine Zielgruppe ausgerichteten Programmen zu gering ausfallen könnten, kann während der Konzeptionsphase geprüft werden, ob die Teilnehmendengruppe weiter gefasst werden soll. Damit verbunden ist auch die Frage, ob sowohl Sensibilisierungs- als auch Empowerment-Angebote feste Bestandteile im Programmablauf sein sollten.

- Die Ansprache von Zielgruppen setzt eine diversity-sensible Vorgehensweise und damit unbedingt die Kenntnis der jeweiligen Selbstbezeichnungen voraus. Reflektiert werden sollte dabei auch, ob und in welcher Weise unterschiedliche Marginalisierungserfahrungen umschrieben und konkret benannt werden können. Zum Begriff "Migrationshintergrund" etwa existiert zwar eine Definition des Statistischen Bundesamtes („Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde.“ Statistisches Bundesamt 2024: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html>. Zugegriffen 16.03.2024), wie aber lässt sich die Zielgruppe eines Mentoring-Programms dabei konkretisieren? Sollen Personen mit Rassismuserfahrungen adressiert werden, Personen, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben haben, Personen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist oder internationale Studierende? Und welche Programmziele sollen mit der Ansprache der jeweiligen Gruppe verbunden werden. Einzelne Zielgruppen können in einem nächsten Schritt gezielt über entsprechende Multiplikator*innen direkt fokussiert werden.

- Während der Konzeptionsphase sollten zunächst Akteur*innen und Expert*innen einbezogen werden, die der potenziellen Zielgruppe des Programms angehören und damit entsprechende Kenntnisse der Bedarfe und Ressourcen haben. Was benötigen mögliche Teilnehmende, um grundsätzlich am Programm partizipieren zu können? Zu bedenken sind dabei u. a. der Umgang mit unterschiedlichen sprachlichen Kompetenzen, der Bedarf an barrierefreien Veranstaltungsräumen oder die Berücksichtigung unterschiedlicher Zeitkapazitäten, längerer Wege und Vorbereitungszeiten sowie kosten- und planungsintensive Assistenzbedarfe aufgrund von Beeinträchtigungen.

Partizipative Programmgestaltung

Auch inhaltliche Ziele sowie die Abläufe des Programms sollten sich stets an den jeweiligen Wünschen und Bedarfen der Zielgruppe(n) orientieren, um eine gleichwertige Partizipation aller Teilnehmenden zu gewährleisten.

- Es wird gemeinsam abgewogen, inwieweit dies ggf. grundlegende Änderungen des Programms nach sich ziehen sollte. Zudem werden Rückmeldungen und Kritik der Teilnehmenden im Programmverlauf reflektiert und aufgegriffen und die Ergebnisse transparent kommuniziert.

Damit fließen neben eigenen Erfahrungen der Programmverantwortlichen auch Beiträge der Beteiligten ein, die im Hinblick auf diversitätsbezogene Fragestellungen systematisch im Erstgespräch, der Zwischenbilanz und in der Abschlussevaluation erhoben werden.

Bewerbungsprozess und Auswahlkommission

Bereits im Bewerbungsprozess können sprachliche Barrieren, unbewusste Vorurteile der Auswählenden, die Erhebung von Teilnahmegebühren oder Prüfungsängste dazu führen, dass Personen strukturell benachteiligt oder von einer Teilnahme ausgeschlossen werden.

- Koordinator*innen sollten reflektieren, ob Informationen zum Programm barrierefrei zugänglich sind, Bewerbungsunterlagen auch

in anderen Sprachen als Deutsch eingereicht werden können oder ggf. zusätzliche Nachweise oder Zeugnisse erforderlich sind. Im Falle strukturierter Bewerbungsformulare sollten sie prüfen, ob und welche diversity-bezogenen Daten erhoben und sensibel erfragt werden können und warum die Antworten von Interesse sind. Weiterhin sollte überlegt werden, ob Bewerbungsbögen mit tabellarischem Lebenslauf für die Aufnahme in ein Mentoring-Programm erforderlich sind oder ggf. durch andere Formate ersetzt werden können.

- ➔ Je nach Ziel- bzw. Statusgruppe, Qualifizierungsphase und Prozedere sollte auch im Mentoring über (teil-)anonymisierte Bewerbungen nachgedacht werden, um eine vorurteilsbezogene Beurteilung der Unterlagen durch das Auswahlgremium möglichst auszuschließen. Vorausgesetzt, es handelt sich um ein diversitätssensibles Umfeld oder wenn die Stärkung von im Hochschulsystem benachteiligten Gruppen explizit Ziel des Programms ist, kann die Sichtbarmachung von Diversitätspositionen und Diskriminierungserfahrungen jedoch auch hilfreich sein und zu einem besseren Verständnis bzw. einer höheren Wertschätzung gegenüber diversen Lebensläufen beitragen.
- ➔ Sofern Teilnahmegebühren erhoben werden, sollte geprüft werden, ob die Möglichkeit einer Ratenzahlung besteht und unter welchen Umständen ein Gebührenerlass ermöglicht werden kann.

Im Hinblick auf einen chancengerechten Bewerbungsprozess sollten zudem Auswahlkommissionen, soweit diese im Programmrahmen vorgesehen sind, möglichst divers zusammengesetzt sein.

- ➔ Koordinator*innen tragen Sorge dafür, die Mitglieder der Auswahlkommission für die Diversität der Bewerber*innen bzw. für diversity-gerechte Ausrichtung des Programms zu sensibilisieren, stellen ihnen im Vorfeld Leitfäden oder Checklisten zur Verfügung und führen idealerweise ein vorhergehendes Briefing durch.
- ➔ Im Bewerbungs- bzw. Erstgespräch mit Bewerber*innen gewährleisten

Koordinator*innen eine angenehme, empathische und stressfreie Atmosphäre, um insbesondere Personen mit Prüfungsängsten die Teilnahme zu erleichtern.

Mentees und Mentor*innen

In aller Regel steht im Zentrum der Mentoring-Programme die Beziehung zwischen Mentees und ihren Mentor*innen. Ihr Gelingen ist elementar für die persönlich-berufliche Entwicklung der Mentees wie auch für den Erfolg und das Renommee der Programme insgesamt. Für Programme mit Diversity-Bezug ist daher eine besonders sensible Vorgehensweise in den Phasen Auswahl, Kontaktabahnung (Matching) und Durchführung von hoher Bedeutung.

- ➔ Koordinator*innen reflektieren gemeinsam mit den Mentees diversity-bezogene Vorstellungen und Wünsche in Bezug auf ihre potenzielle Mentor*innen sowie weitere, für die Mentoring-Beziehung relevante Themen und Aspekte.
- ➔ Mentor*innen werden von der Koordination in virtuell, telefonisch oder persönlich geführten Erstgesprächen über den Diversity-Fokus des Programms informiert und für diesen sensibilisiert. Zudem sollte eine Handreichung zur Verfügung gestellt werden, die Aufschluss gibt über die Durchführung diversity-sensibler Gespräche sowie den grundsätzlichen Stellenwert von Diversity im Programm. Dies kann auch im Rahmen eines Themenabends zur Rolle der Mentor*innen angesprochen werden oder den Mentor*innen wird ggf. die Teilnahme an einem Workshop zur Diversitätssensibilisierung angeboten.

Für ein diversity-sensibles Matching ist das Verhältnis zwischen Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Diversitätsdimensionen zu reflektieren. Von Vorteil ist es, wenn die Tandems trotz aller Unterschiedlichkeit auch Gemeinsamkeiten wahrnehmen und thematisieren können. Hingegen könnte ein Matching mit Mentor*innen, die der Dominanzkultur des Tätigkeitsfeldes entsprechen, ggf. eingespielte Wissens- und Handlungs-routinen vermitteln und eine wenig selbstreflexive Haltung zeigen, unnötigen Assimilierungsdruck seitens der Mentees auslösen (vgl. Voigt, Viola 2013).

- Beim Matching der Tandems sollten Koordinator*innen darauf achten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Diversity-Merkmalen innerhalb der Tandems zu reflektieren und diese auf Wunsch zu berücksichtigen. In einigen Fällen wäre zudem zu klären, in welcher Sprache die Tandems miteinander kommunizieren wollen.
- Koordinator*innen können in Einzelgesprächen (z. B. Reflexionsgespräch nach der ersten Zeit im Mentoring) mit Mentees und Mentor*innen erfragen, ob und warum Diversitätsdimensionen (nicht) relevant erscheinen und diskutiert worden sind. Sollten sich Mentees zu einer vorausseilenden Anpassungsleistung genötigt gesehen haben, sollten Gewinne sowie Herausforderungen abgewogen werden, die sich im Hinblick auf eine Weiterführung des Mentorings ergeben könnten.
- Auch bei Netzwerktreffen bzw. Zusammentreffen der Gesamtgruppe der Mentees kann eine – nicht an Einzelfällen orientierte – Diskussion dazu angeregt werden, ob und warum in der Mentoring-Beziehung über Diversity-Dimensionen (nicht) gesprochen wird bzw. werden kann.
- Mentor*innen sollten für ein mögliches dominantkulturelles Handeln und ihre Erwartungshaltungen sowie das Risiko einer vorausseilenden Anpassungsleistung seitens der Mentees sensibilisiert werden.

Peer-Groups

Viele Programme setzen nicht allein auf eine One-to-one-Mentoring-Beziehung, sondern vernetzen die Mentees zusätzlich auch untereinander in Peer-Groups. Sie gelten als von den Mentees bewusst entwickelte berufsbezogene Netzwerke, die nach Ende des Mentoring-Programms oftmals weiterbestehen und damit frühzeitig eine Vernetzung innerhalb des Berufsfelds sicherstellen, die auch über die eigene Arbeitsstelle hinausreichen.

- Zusätzlich erhalten die Peers die Möglichkeit der metakommunikativen Reflexion ihrer Erfahrungen aus den Mentoring-Beziehungen.

- Daneben können die Peer-Groups bedingt durch den im Programm kommunizierten Diversity-Bezug ihre eigene Diversität untereinander ansprechen oder ausblenden bzw. die Relevanz und Reichweite von Diversity-Merkmalen für das angestrebte Tätigkeitsfeld diskutieren.

Durch divers zusammengesetzte Gruppen, die sich z. B. bezogen auf bestimmte gemeinsame Berufsziele bilden und in denen sich Personen mit unterschiedlichen Kombinationen von Diversity-Merkmalen befinden, lernen die Teilnehmenden neue Perspektiven, Zusammenhänge, Lebensumstände, -stile und -pläne kennen und deren Einfluss auf Berufswahlentscheidungen oder Vorstellungen zur Berufsausübung.

In Mentee-Gruppen, die sich über den Bezug auf ein Diversity-Merkmal bilden (z. B. Elternschaft, Behinderung, Erst-Akademiker*innen), haben die Teilnehmenden die Chance des gegenseitigen Erfahrungsaustauschs. Problemstellungen und Fragen können in geschütztem Rahmen offen angesprochen sowie als strukturell und nicht individuell bedingt erkannt werden. Daraus ergeben sich Möglichkeiten, gemeinsam(e) Strategien und Lösungsansätze zu entwickeln.

Programmveranstaltungen

Konzeption und Gestaltung von (Informations-) Veranstaltungen, Seminaren, Workshops und Netzwerktreffen etc. sollten stets die Vielfalt der Teilnehmenden berücksichtigen. Diversity ist dabei als Querschnittsaufgabe grundsätzlich mitzudenken. Außerdem werden Inhalte mit einem direkten Diversity-Bezug angeboten und mit entsprechend angepassten Methoden umgesetzt.

Grundsätzlich sollte abgewogen werden, ob eine Anwesenheitspflicht im Veranstaltungsprogramm um- oder durchsetzbar ist und inwiefern diese Vorgehensweise möglicherweise zu einer Exklusion von einzelnen Teilnehmenden führen würde. Gelegentlich vergeben Programme Credits oder Zertifikate als Anerkennung des Aufwandes für die Teilnahme insgesamt sowie an ihren Veranstaltungen. In diesem Kontext wäre zu prüfen, ob Abwesenheitsgründe festgelegt werden können, die sich nicht nachteilig auf die Kreditierung bzw. Zertifizierung auswirken.

- ➔ Es ist Aufgabe von Koordinator*innen, für einen möglichst barrierefreien Veranstaltungszugang zu sorgen. Im Vorfeld ermitteln sie entsprechende Bedarfe der Teilnehmenden und richten u. a. Dauer, Zeitraum, Format (Präsenz, digital oder hybrid) oder räumliche Gegebenheiten daran aus und bieten, sofern verfügbar, ggf. (Gebärden-)Übersetzung an. Ebenso wichtig ist die Schaffung einer diskriminierungsfreien Atmosphäre (geschützter Raum, Anonymität, Offenheit, Professionalität), um es den Teilnehmenden zu ermöglichen, ggf. vorhandene eigene Diskriminierungserfahrungen zu teilen.
- ➔ Für die Durchführung von Veranstaltungen wählen Koordinator*innen einerseits explizit Expert*innen aus, die Diversity als Querschnittsthema behandeln. Ansonsten sprechen sie im Vorfeld ab, inwieweit potenzielle Trainer*innen sensibilisiert sind und reflektieren gemeinsam mit ihnen den Diversity-Bezug der Workshops. Im Anschluss führen sie idealerweise Feedbackrunden und Evaluationen mit den Teilnehmenden durch, um sicherzugehen, dass diversity-sensibel agiert wurde. Vom offen kommunizierten Ergebnis hängt es ab, ob eine Person weiterhin beauftragt werden kann. Berücksichtigt werden sollte zudem, die Diversität unter den Trainer*innen und Referent*innen zu erhöhen.

FAZIT

Mentoring-Programme, denen die Überwindung von Ungleichbehandlung und der Abbau struktureller Barrieren im Bereich Gleichstellung der Geschlechter schon immer implizit sind, streben zunehmend häufiger Chancengerechtigkeit auch im Hinblick auf weitere Diversity-Merkmale an.

Sie gelten an ihren Hochschulen als Beispiele für eine diversity-bewusste Konzeption, eine diversitätssensible Durchführung von Angeboten sowie für die Notwendigkeit der Partizipation beteiligter Zielgruppen. Dabei ist eine diversity-orientierte Gestaltung von Programmen immer auch als ein langfristig angelegter Prozess zu verstehen, der erst als abgeschlossen gelten kann, wenn im Bildungssystem allen Menschen die gleichen Chancen zuteilwerden.

Koordinator*innen von Mentoring-Programmen stehen in der Verantwortung, sich und ihre Rolle zu reflektieren, sich weiter für Diversity zu sensibilisieren und ihre Programme entsprechend auszurichten. Sie sollten die Möglichkeit nutzen, sich in Netzwerken zur Qualitätssicherung ihrer Programme zu engagieren sowie Multiplikator*innen und die Hochschulöffentlichkeit gezielt anzusprechen und einzubeziehen, um im Sinne eines Kulturwandels nachhaltige Impulse für eine chancengerechtere Hochschule zu setzen.

*Seit 2006 fungiert das Forum Mentoring als Dachorganisation der Programm-Koordinator*innen struktureller Mentoring-Programme an den über 400 Hochschulen in Deutschland. In thematischen Arbeitsgruppen tauschen sich die Expert*innen zu aktuellen Entwicklungen aus, diskutieren Veränderungen und Herausforderungen, entwerfen Konzepte und geben Handlungsempfehlungen. Ziel ist die konzeptionelle Weiterentwicklung, Institutionalisierung und Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen unter Aspekten der Chancengleichheit in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung.*

*Alle im Forum Mentoring e.V. organisierten Koordinator*innen verfügen über präzise Kenntnisse der Hochschulstrukturen wie auch der spezifischen Bedingungen von Karrierewegen innerhalb oder außerhalb der Academia – und insbesondere über eine umfangreiche Expertise in der Konzeption und Durchführung von Mentoring-Programmen.*

*Die inhaltliche Verantwortung für die Veröffentlichungen der Arbeitsgruppen liegt bei den Autor*innen. Entsprechend können auch der Charakter und die Schwerpunktsetzung der einzelnen Veröffentlichungen variieren.*

IMPRESSUM

herausgegeben vom

Forum Mentoring e.V. – Bundesverband
Mentoring in der Wissenschaft
➤ www.forum-mentoring.de

Autorin

AG Diversity im Forum Mentoring e.V.

Redakteur*innen

Birgit Bockschweiger, Tanja Böhm, Mechthild Budde, Michaela, Dinter, Gitta Doebert, Christina Lammer, Lisa Spanka, Rebecca Weber

Stand

Juni 2024

