



# Eine Frage der Vielfalt

Der Umgang mit Diversität erfordert von allen Beteiligten, unterschiedliche – auch ungewohnte – Perspektiven wahrzunehmen und in einem komplexen Interaktionssystem verantwortungsvoll und professionell zu agieren. Diese Anforderungen finden auch Einzug in Coachingprozesse.

von NEELA ENKE und SUSANNE LUMMERDING

Führungskräfte und Mitarbeitende an Hochschulen und Forschungsinstitutionen werden in ihren Aufgabenbereichen zunehmend mit der Frage von Diversität konfrontiert, was sich auf Interaktionsdynamiken innerhalb und zwischen einzelnen Verantwortungsbereichen und Hierarchieebenen sowie auf professionsspezifische Entscheidungen und Handlungsweisen auswirken kann. Diese Anforderungen finden Einzug in Coachingprozesse über die Themen der Coachees; aber auch die Rahmenbedingungen für Coaching im Kontext Wissenschaftsorganisation sind für die Frage des Umgangs mit Vielfalt zu berücksichtigen.

Die Frage der Wahrnehmung von Vielfalt an Hochschulen und Forschungsinstitutionen hat mehrere Dimensionen: Welche

Differenzen (wie Geschlecht, Herkunft, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft, geistige und körperliche Verfassung) an einer Institution wahrgenommen und als wichtig markiert werden, kann sehr stark variieren. Inwieweit eine Kategorie dann im Arbeitsalltag konkrete Berücksichtigung findet, ist eine andere Frage. Zum Beispiel gibt es barrierefreie Hochschulen, die Infrastruktur für Rollstuhlfahrende und gegebenenfalls noch blinde Personen bereitstellen, aber oftmals keine Lösungen für etwa gehörlose Personen anbieten. Am Beispiel einer gehörlosen Doktorandin wird zudem noch deutlich, dass selbst wenn es, wie in ihrem Fall, gelegentlich unterstützende Infrastruktur in Form von Gebärdendolmetschern für besondere Anlässe gibt, sie im Alltag doch sehr isoliert ist, da andere Personen aus dem Kollegium im Umgang mit

ihr unsicher sind und es daher vermeiden, sie etwa zum gemeinsamen Mittagessen einzuladen. Damit ist sie von vielen Situationen, in denen wichtige Informationen vermittelt werden, ausgeschlossen, was unmittelbare Auswirkungen auf ihre wissenschaftliche Arbeit und Karriereentwicklung hat. Auch der Ausschluss von zwar nicht unmittelbar beruflich, aber zwischenmenschlich relevanter Pausenkommunikation durch ein abgewandtes Gesicht oder unterlassenes Übersetzen ist hier von zu meist weit unterschätzter Bedeutung.

Das alltägliche Zusammenarbeiten ist oftmals ein besserer Indikator für gelebte Diversität als institutionelle Instrumentarien, die aber dennoch gleichzeitig zentral für die Gestaltung von Zusammenarbeit sind. Dazu kommt noch, dass Menschen aus

unterschiedlichen „Kategorien“ bestimmte Fähigkeiten/Unfähigkeiten zugeschrieben werden („In der Verwaltung kann eine Person mit einer chronischen Erkrankung gerade noch arbeiten, aber für eine Arbeit im Labor ist sie ganz sicher nicht geeignet. Denn exzellente Wissenschaft zu betreiben, bedeutet mindestens in Vollzeit zu forschen“).

Die Wahrnehmung von Vielfalt findet also oftmals in „Kategorien“ statt. Wenn Vielfalt erhöht werden soll, dann werden zu jeweils berücksichtigten Kategorien (Gender, geistige und körperliche Verfassung) einfach weitere hinzugefügt (Hautfarbe, soziale Herkunft). Das Dilemma daran ist, dass die Kategorien selbst (und ihre beschränkende Wirkung) damit reproduziert werden und auch oftmals miteinander in Konkurrenz um vorhandene Ressourcen treten („Wieso sollen wir vom Genderbüro jetzt auch noch Diversity machen, ohne dass unser Etat erhöht wird?“). Für jede Kategorie werden spezifische Maßnahmen entwickelt und den der jeweiligen Kategorie zugeordneten (und auf diese Weise als ‚Gruppe‘ definierten/subsumierten) Personen zugänglich gemacht. Im Gegenzug

heißt das aber auch immer, dass anders kategorisierte Personen von genau dieser Maßnahme ausgeschlossen sind und Personen, die von der Norm abweichen beziehungsweise in keine der Kategorien passen, weder wahrgenommen noch gefördert werden. Hinzu kommt, dass diese Kategorien, damit sie (finanziell) gefördert werden können, immanent als förderbedürftig, also defizitär erklärt werden, was die Personen, die gefördert werden sollen, häufig als Grund benennen, warum sie entsprechende Maßnahmen ablehnen.

In einer diversitätskompetenten Hochschule oder Forschungseinrichtung hingegen geht es auch darum, das umgebende System kritisch zu hinterfragen und dahingehend zu verändern, dass Diversität gelebt werden kann. Das impliziert, dass die „Normalen“ in der Pflicht sind, eigene Vorannahmen und Handlungs- wie institutionelle Muster zu hinterfragen und im Sinne von Diversitätsreflexivität zu öffnen. Dazu braucht es ein Verständnis von Vielfalt, das davon ausgeht, dass die den einzelnen Differenzkategorien zugeordneten Eigenschaften sozial konstruiert und geworden sind und sie daher auch dekonstruiert

## Literatur

- S. Abdul-Hussein/S. Baig (Hrsg.) (2009), *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*. facultas. wuv Universitätsverlag.
- C. Albrecht/A. Bogner (Hrsg.) (2017), *Tischgespräche: Einladung zu einer interkulturellen Wissenschaft*. Transcript Verlag.
- R. Bendl/D. de Ridder/I. Koall (Hrsg.), *Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies*. Heft 3/2011 zum Thema „Lernen, Wissen und Kompetenzen im Umgang und Managen von Vielfalt“. USP Publishing Kleine Verlag.
- D. Heitzmann/U. Klein (Hrsg.) (2012), *Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen*. Beltz-Juventa.
- U. Klein/D. Heitzmann (Hrsg.) (2012), *Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme*. Beltz-Juventa.
- U. Klein (Hrsg.) (2016), *Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Beltz-Juventa.
- asha rajashekhar (2011), *Die Taubengemeinschaft zu Zeiten des Postkolonialismus (und von „Hearing Privileges“?)*. Die hörende Dominanzgruppe und die gehörlose Minderheitengruppe im Blickfeld der Diskussionen zu „Audismus“ und „Linguizismus“. In: *DAS ZEICHEN (DZ) 88/2011, Zeitschrift für Sprache und Kultur Gehörloser*, S. 290-299.
- S. Smykalla (2016), *Gender und Diversity im Diskurs von Weiterbildung und Beratung – Ansatzpunkte für Perspektiven der Intersektionalität*. In: S. Smykalla/D. Vinz (Hrsg.), *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity – Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*, 4. Aufl. (226-240). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- G. C. Spivak (1996), *Bonding in Difference. Interview with Alfred Arteaga (1993-94)*. In: D. Landry/Ge. M. MacLean (Hrsg.) *The Spivak Reader: Selected Works of Gayatri Chakravorty Spivak*, New York/London: Routledge, S. 15-28.

werden können. Dekonstruieren meint dabei nicht das Negieren von Realität beziehungsweise der Realitätswirksamkeit von Differenzkonstruktionen, sondern das kontinuierliche Fragen nach deren Herstellungsbedingungen und damit verbundenen Ansprüchen und Privilegien. Dieser Ansatz löst oftmals Widerstände aus, da an die Stelle bekannter Sicherheiten Ambivalenzen treten. Darüber hinaus erfordert eine diversitätskompetente Haltung eine hohe Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Vorstellungen und Vorurteile sowie einen kritisch-reflexiven Umgang mit dem umgebenden System.

In wissenschaftlichen Organisationen ist oftmals eine Diskrepanz bezüglich einer fachlichen und einer interaktionalen Reflexion zu beobachten: Während Multiperspektivität und die Reflexion von beeinflussenden Faktoren in der fachlich-wissenschaftlichen Arbeit als professionell und notwendig wahrgenommen wird, ist dies oft in Bezug auf die Ebene institutioneller Strukturen und der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit nicht der Fall. Im Gegenteil wird eine kritische Betrachtung von akademischen, institutionellen oder gesellschaftlichen Normen, Idealen und Gepflogenheiten häufig als Angriff auf Kompetenz, Fairness und Wissenschaftlichkeit eingeordnet.

**Ein Beispiel aus der Coachingpraxis**

Die Professorin M: „Ich habe seit einem Jahr einen chinesischen Doktoranden, mit dem ich seit Beginn viel mehr persönliche Treffen gehabt habe als mit allen anderen, um ihn gut anzuleiten und ihm einen einfachen Start zu ermöglichen. Ich war auch deutlich nachgiebiger, was Präsentationen vor den anderen angeht. Trotzdem kommt er gar nicht voran. Ich kann doch aber für ihn jetzt nicht weiter ständig Ausnahmen machen. Mir ist schon bewusst, dass die akademische Kultur in China ganz anders ist, aber wenn er hier Erfolg haben will, muss er sich schon hier an unser System anpassen. Ich erwarte viel mehr Eigeninitiative von ihm. Es wäre auch den anderen Promovierenden nicht fair gegenüber, wenn ich hier andere Standards anlege als sonst.“

Für eine diversitätsreflexive Betrachtungsweise sind die Begriffspole fair/unfair, chinesisches System/unser System, wissenschaftlich/unwissenschaftlich oder richtig/falsch nicht zentral. Sondern es geht eher darum, herauszufinden, was die spezifische Einschätzung einer Situation ermöglicht beziehungsweise verhindert. Letztendlich

„Es gilt, das umgebende System zu hinterfragen und zu mehr gelebter Diversität hin zu verändern“



ist dies genau das, was Coaching leisten kann: die Betrachtung einer Situation mit weiteren Perspektiven.

Im Coaching finden Herausforderungen wie in diesem Fallbeispiel in Form von Beratungsanliegen Einzug. In Fallbeispiel stellte die Betrachtungsweise „Arbeitsweise aufgrund der akademischen Kultur in China“ den Blick auf das – wie herauszuarbeiten war – eigentliche Problem: Der Doktorand war inhaltlich von seinem Thema überhaupt nicht begeistert, folglich fehlte es ihm an Motivation. Dass er dies gegenüber seiner Betreuerin nicht formuliert hat, hatte wiederum viele miteinander verwobene Gründe, darunter etwa die eigene Unklarheit darüber, ob seine Motivation bei einem anderen Thema steigen würde; die Unsicherheit, in welcher Form in seiner Rolle als Doktorand er überhaupt einen Spielraum habe, sein Thema selbst zu bestimmen; das Zurechtfinden in einem anderen Land; der Zweifel, ob er sich in einer fremden Sprache differenziert genug ausdrücken könnte. Die Betreuerin kam zudem auch nach Gesprächen mit anderen ihrer

Promovierenden zu der Erkenntnis, dass die Selbstwahrnehmung, zugänglich und offen zu sein, von ihren Promovierenden nicht durchgehend geteilt wurde. Sie wurde eher als anspruchsvoll, kontrollierend und kurz angebunden wahrgenommen.

**Lösungsansätze im Beispiel**

Die multiperspektivische Reflexion in der Betrachtung von interagierenden Individuen brachte im vorliegenden Beispiel Lösungsansätze auf verschiedenen Ebenen: Nach gemeinsamen Überlegungen wurde das Thema des Doktoranden soweit abgeändert, dass er in der Folge stärker motiviert war und auch voran kam. Die Betreuerin hat für sich ihre Rolle als Betreuerin reflektiert und konnte darauf aufbauend ihr Führungsverhalten gezielt an ihre Werte anpassen.


**Ebenen der Coaching-Konzeption**

Für eine Personalentwicklung, die ein Coachingangebot konzipieren möchte, das Diversitätskompetenz fördert, stellen sich Fragen auf verschiedenen Ebenen: In welcher Weise kann Coaching im Sinne einer



### Dr. Susanne Lummerding


ist Coach, Supervisorin und Trainerin im Forschungs- und Hochschulbereich. Zu ihren Schwerpunkten gehören Führung, Karriereentwicklung, Kritikkompetenz sowie Fragen von Gender und Diversity. Sie ist unter anderem Mitglied im Fachverband Gender\_Diversity sowie im Coachingnetz Wissenschaft.


 **Webseite**  
www.lummerding.at



### Dr. Neela Enke

ist Coach, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich. Zu ihren Schwerpunkten gehören Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Sie ist unter anderem Mitglied im Fachverband Gender\_Diversity sowie im Coachingnetz Wissenschaft.

 **Webseite**  
www.scienza-berlin.de

 **Webseite**  
www.coachingnetz-wissenschaft.de

Öffnung für Vielfalt wirken? Wie kann das Programm die beabsichtigten Zielgruppen erreichen? Welche Kriterien sollten Coaches erfüllen, um diverse Themen besprechbar zu machen?

### Rahmenbedingungen

- Pool an Coaches mit Diversitätskompetenz und diverser Erfahrung
- Bewusstsein darüber, dass eine diversitätssensible Öffnung sich nicht darin erschöpfen kann, marginalisierte Gruppen zu fördern, sondern auch beinhaltet, Normen und institutionelle Praxis zu hinterfragen und zu verändern
- Nachhaltigkeit durch institutionelle Implementierung und ausreichende (Weiter-)Finanzierung
- Etablieren einer Kultur und eines Verständnisses von Coaching als Instrument der Professionalisierung und Qualitätsentwicklung/-sicherung (anstelle einer Vorstellung der Kompensation von Defizit oder Bedürftigkeit)
- Niedrigschwelligkeit und Vertraulichkeit.

### Coaches

- Anerkannte Ausbildung/Zertifizierung, Weiterbildungen im Bereich Diversität, Feldkompetenz, Berufserfahrung
- Bewusstheit über Art und Weise, in der strukturelle Werte, Normen und Gepflogenheiten Kategorisierungen, Zugehörigkeiten und individuelles Erleben beeinflussen
- Bewusstheit eigener Exklusionsmuster und Widerstände
- Akzeptanz und Anerkennung von Widerständen und Herausforderungen, die die Coaches mitbringen
- Aufmerksamkeit für die Wirkweise von Zuschreibungen
- Intersektionaler Ansatz (Differenzkategorien nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern in ihren Verknüpfungen, Überlappungen und Wechselwirkungen)
- Ambiguitätstoleranz (Aushalten von Widersprüchen und Unklarheiten)
- Vorurteile reflektierendes Vorgehen
- Ressourcenorientierte Haltung
- Engagierte Parteilichkeit (eine deutlich wertschätzende und unterstützende Haltung gegenüber den Coaches).

Viele dieser Punkte findet man in der Haltung, die einem ressourcen- und lösungsorientierten Coaching zugrunde liegt. Aber gerade die Bereitschaft, sich mit den eigenen und systembedingten Vorurteilen, Annahmen und Zuschreibungen auseinanderzusetzen und diese (selbst)kritisch zu

reflektieren, ist in einem diversitätsreflexiven Kontext besonders zentral und für viele Menschen ungewohnt.

Wie bei allen Veränderungen ist die Öffnung von Forschungsinstitutionen für Vielfalt ein Prozess, der mit Widerständen und Zwischenlösungen umgehen muss.

### Fazit

Coaching ist ein geeignetes Instrument, um die Öffnung von Hochschulen und Forschungsinstitutionen für Diversität zu befördern und zu unterstützen. Coaching dient der individuellen wie auch organisationalen Professionalisierung, indem es eine strukturierte Begleitung und Unterstützung bietet für das kritische Hinterfragen vertrauter Gewissheiten, für (Selbst)Reflexion und für die konkrete Veränderung von Inklusions-, Exklusions- und Diskriminierungsstrukturen im (Forschungs-)Alltag. Der Erhalt von Handlungs- und Arbeitsfähigkeit im Ausüben der Profession steht im Fokus, indem angesichts von Ungewissheit, Ambivalenz und Nichtwissen Möglichkeiten der Positionierung und Orientierung entwickelt werden und mit Blick auf gesellschaftliche Strukturzusammenhänge und Machtverhältnisse eine Entlastung etwa von Selbstoptimierungsansprüchen oder Überforderungen ermöglicht wird.

Anstelle binärer und normativer Richtig/Falsch-Anforderungen tritt die aufmerksame und (selbst)kritische Auseinandersetzung mit der strukturellen und individuellen Reproduktion von Ungleichheit. Widersprüchlichkeiten gilt es nicht aufzuheben, sondern mit ihnen zu arbeiten. Für die Verständigung über die eigene Involviertheit in Privilegierungs- oder Diskriminierungsstrukturen, die Reproduktion stereotypisierter Zuschreibungen, Verstrickungen in gesellschaftlich und institutionell geprägte individuelle Muster und Vorannahmen und deren Effekte in der Ausübung der Profession bietet Coaching (Reflexions- und Analyse-)Methoden und Techniken, um neue Denk- und Handlungsspielräume zu erschließen und die Umsetzung von Veränderungsprozessen im Sinn eines diversitätsreflexiven (Forschungs-)Alltags und entsprechender Zusammenarbeit zu gestalten.