NEELA ENKE
SUSANNE LUMMERDING

Personal_Diversität entwickeln

Personalentwicklung als Instrument der Förderung einer Kultur der Vielfalt an Hochschulen und Forschungsinstitutionen: Was gilt es hierbei zu beachten? Bedeutet „Vielfalt entwickeln“, eine Personalvielfalt zu fördern, oder braucht es darüber hinaus Maßnahmen, die den Umgang mit Vielfalt in der Organisation und bei den „Mehrheitsangehörigen“ fördern? Neben der Diskussion dieser Fragen gibt der Beitrag darüber hinaus noch unterstützende Checklisten und Vernetzungsimpulse für die Akteur*innen der Personalentwicklung.

1. **Was bedeutet Vielfalt im Kontext von Personalentwicklung an Hochschulen?** 40
2. **Diversitätsorientierte Personalauswahl (Leitfadenentwicklung, Beratung bei Professurbesetzung)** 41
3. **In welcher Form fördern und unterstützen Weiterbildung, Coaching und Mentoring Diversität und Diversitätssensibilität?** 44
4. **Was muss ich bei der Programmentwicklung beachten?** 48
5. **Abschlussbemerkung** 52

Weiterführende Literatur 54

Links 54

1. Was bedeutet Vielfalt im Kontext von Personalentwicklung an Hochschulen?

Das Thema Diversität/Diversity ist an deutschen Hochschulen angekommen und präsent, neben einer Reihe von Programmen und Maßnahmen vor allem auch in Form öffentlichkeitswirksamer Darstellungen von Leitzielen. Häufig bleibt jedoch unklar, was hinter dem Begriff und entsprechenden Absichtserklärungen steht. Verschiedene Ansätze, Diversität in Organisationen zu erhöhen, argumentieren unterschiedlich: So gehen ökonomisch-betriebswirtschaftliche Ansätze davon aus, dass eine erhöhte Personaldiversität sich positiv auf Produktivität, Leistung und Wertsteigerung auswirkt, während rechtswissenschaftliche Ansätze die Einhaltung der geltenden Gesetzeslage in den Fokus rücken und kultur- und sozialwissenschaftlich argumentierende Ansätze wiederum Fragen der Repräsentation und Partizipation in den Blick nehmen mit dem Ziel, die Diversität der Gesellschaft in ihren Institutionen zu spiegeln.

Universitäten und Forschungsinstitutionen als maßgeblicher Teil der Bildungskette und als Produktionsstätten von Wissen und Normen tragen hier eine besondere gesellschaftliche Verantwortung. In wissenschaftlichen Organisationen ist häufig eine Diskrepanz bezüglich einer fachlichen und einer organisationalen/interaktionalen Reflexion zu beobachten, auch in Bezug auf Diversität: Während Multiperspektivität und die Reflexion von beeinflussenden Faktoren in der fachlich-wissenschaftlichen Arbeit als professionell und notwendig wahrgenommen werden, ist dies oft in Bezug auf die Ebene der Organisation/institutioneller Strukturen, deren Ein- und Ausschlussmechanismen und die personelle Interaktion und Zusammenarbeit nicht der Fall. Im Gegenteil wird eine kritische Betrachtung von akademischen, institutionellen oder gesellschaftlichen Normen, Idealen und Gepflogenheiten häufig als Angriff auf Kompetenz/Exzellenz, Fairness und Wissenschaftlichkeit eingeordnet.

» Dekonstruieren meint nicht das Negieren von Realität bzw. der Realitätswirksamkeit von Differenzkonstruktionen, sondern das kontinuierliche Fragen nach deren Herstellungsbedingungen und damit verbundenen Ansprüchen und Privilegien. «

Personalentwicklung kann hier mit weiterbildenden Maßnahmen (Training), individuell unterstützenden Formaten (Mentoring/Coaching) oder die Selbstreflexion begleitenden und stärkenden Angeboten (Coaching/Training) Einfluss darauf nehmen, dass Vielfalt nicht primär als Förderung von als defizitär kategorisierten „Gruppen“, sondern als Teil der Professionalisierung aller Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Dazu braucht es ein Verständnis von Vielfalt bzw. Diversität, das davon ausgeht, dass die den einzelnen Differenzkategorien (z. B. Geschlecht, Herkunft, Alter) zugeordneten Eigenschaften sozial konstruiert worden sind und dass sie daher auch dekonstruiert werden können. Dekonstruieren meint dabei nicht das Negieren von Realität bzw. der Realitätswirksamkeit von Differenzkonstruktionen, sondern das kontinuierliche Fragen nach deren Herstellungsbedingungen und damit verbundenen Ansprüchen und Privilegien. Dieser Ansatz löst häufig Widerstände aus, da an die Stelle vertrauter Sicherheiten Ambivalenzen treten. Darüber hinaus erfordert eine diversitätskompetente

Haltung eine hohe Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Vorstellungen/Vorurteile und einen kritisch-reflexiven Umgang mit dem umgebenden System.

Tatsächlich befindet sich die Personalentwicklung aber in einem nicht aufzulösenden Dilemma zwischen der Notwendigkeit des Benennens von Zielgruppen und der damit verbundenen Kategorisierung einerseits und einem diskriminierungskritisch-dekonstruierenden sowie nachhaltigen Gleichstellungsansatz andererseits. Dass die Finanzierung bestimmter Maßnahmen zumeist an Differenzkategorien (wie z. B. Geschlecht, Herkunft, Status als Geflüchtete*r, Behinderung …) geknüpft ist, verstärkt dieses Dilemma. Vorstellbar wären hier Geldtöpfe, die allgemein die Förderung von Vielfalt zum Ziel haben, und so auch individuelle Lösungen ermöglichen.

» Tatsächlich befindet sich die Personalentwicklung aber in einem nicht aufzulösenden Dilemma zwischen der Notwendigkeit des Benennens von Zielgruppen und der damit verbundenen Kategorisierung einerseits und einem diskriminierungskritisch-dekonstruierenden sowie nachhaltigen Gleichstellungsansatz andererseits. «

Von Interesse ist auch das Verhältnis von Gleichstellungsakteuer*innen und Personalentwicklung. Letztere werden häufig nicht als Teil einer Gleichstellungspolitik wahrgenommen, wie auch vice versa die Gleichstellungsakteur*innen nicht als Teil von Personalentwicklung wahrgenommen werden. Dabei gibt es im Bereich von Professionalisierung (u. a. in Bezug auf die Reflexion der Beschäftigten in ihrer Rolle und ihres Wirkens in einer Organisation) und Qualitätsentwicklung zahlreiche Anknüpfungspunkte.

Maßnahmen zur Förderung der personellen Vielfalt an Forschungsinstitutionen und Hochschulen können in verschiedenen Aktionsfeldern Einzug finden: in den unterschiedlichen Prozessen und Abläufen der Personalauswahl und in den weiterbildenden, professionalisierenden und fördernden Maßnahmen der Personalentwicklung.

2. Diversitätsorientierte Personalauswahl (Leitfadenentwicklung, Beratung bei Professurbesetzung)

Personalauswahl ist ein klassisches Handlungsfeld der Personalentwicklung und zugleich ein Schlüssel bei der Schaffung einer diversen

Mitarbeitendenschaft. Bereits beim Formulieren der Ausschreibung gibt es zahlreiche Faktoren, die bestimmte „Personengruppen“ zur Bewerbung motivieren oder nicht. So führt z. B. die Verwendung bestimmter Worte, die gesellschaftlich geschlechtsspezifisch konnotiert sind (z. B. „durchsetzungsfähig“, „teamfähig“), dazu, dass sich die unterschiedlichen Geschlechter unterschiedlich stark angesprochen fühlen. Dies betrifft vor allem auch Personen, die sich von einem binär definierten Geschlechtsbegriff überhaupt nicht adressiert sehen. Einige Organisationen nutzen die Möglichkeit, neben männlich und weiblich eine weitere Kategorie anzubieten: m/w/x oder m/w/d (d = divers) bzw. im Fließtext den Unterstrich oder den Asterisk (Sternchen) zu verwenden. Beide Formen sind barrierefrei bzw. lassen sich auch in Braille-Schrift wiedergeben. Als öffentliche Einrichtung gibt es für Hochschulen natürlich ebenfalls sprachliche Vorgaben für die Organisation, die auch von der Personalentwicklung eingehalten werden müssen. Die meisten Stellenausschreibungen beinhalten mittlerweile einen Passus, der auch (schwer-)behinderte Personen zur Bewerbung auffordert. Aus unserer Coachingpraxis wissen wir jedoch, dass Personen mit Behinderungen/chronischen Erkrankungen im Vorfeld oftmals zögern, dies bereits in der Bewerbung anzugeben, da große Unsicherheit darüber besteht, wie sie in ihrer Professionalität wahrgenommen werden. Hier können zum Beispiel Informationen auf der Website hilfreich sein, die offenlegen, welche Unterstützung es für Personen mit Behinderungen/chronischen Erkrankungen bereits im Auswahlgespräch gibt. Auch eine standardisierte Abfrage an alle eingeladenen Bewerber*innen, in welcher Form sie barrierefreien Zugang benötigen, kann zu einem diversitätssensiblen Klima beitragen.

Auch die visuelle Gestaltung von Webseiten, Leitbildbroschüren etc. hat mit der Auswahl der dargestellten Personen einen nachweislichen Effekt auf die Bewerber*innenschaft: Je diverser der visualisierte Personenkreis, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer Diversität der Bewerber*innen. Wichtig ist dabei eine Kohärenz der Repräsentationsformen und der tatsächlichen Strategien und Maßnahmen – als Alibi-Gesten empfundene Darstellungen können nicht die entsprechenden diverseren Zielgruppen erreichen.

In Auswahlgesprächen spielen besonders (un-)bewusste Vorannahmen eine zentrale Rolle. Es gibt zahlreiche Studien dazu, wie und in welcher Weise diese wirken (eine Übersicht zu Herausforderungen und ihrer Wirkweise im Auswahlprozess mit Fokus auf wissenschaftliche Institutionen gibt es bei Peus et al. 2015). Besonders zugespitzt ist die Situation an Hochschulen und Forschungsinstitutionen, da in der Regel die an der Auswahl entscheidend beteiligten Personen nicht für diese spezifische Aufgabe und nicht hinsichtlich Diversitykompetenz geschult sind. Hier kann die Personalentwicklung unterstützen, indem sie Leitfäden entwickelt, die eine transparente und faire Auswahl sowie die Diversityreflexion unterstützen und z. B. die Besetzungen von Professuren, Direktionen, Abteilungs- und Gruppenleitungen beratend begleitet.

Faktoren in Auswahlprozessen, die Diversität beeinflussen

Typische Faktoren im Auswahlprozess, die zum Teil auch kontrovers diskutiert werden, sind zum Beispiel:

- **Vorinformationen:** Fotografien, Informationen zu Geschlecht, Alter, Herkunft, Familienstand usw. Diese Informationen prägen das Bild, das sich die Auswählenden von den Bewerber*innen machen. Wie eine eingefärbte Brille führt das dazu, dass aufgrund der Vorinformationen alle anderen Angaben gelesen und interpretiert werden. Im Gegensatz zu anderen Ländern (so ist es z. B. in den USA nicht üblich, ein Foto in den Bewerbungsunterlagen zu haben) stehen deutsche Institutionen hier eher am Anfang einer Entwicklung in Richtung eines zum Teil anonymisierten Auswahlprozesses.

- **Sympathieeffekte** (Ingroup-Bias oder homosoziale Kooptation): Homogen besetzte Auswahlkommissionen neigen dazu, Bewerber*innen zu favorisieren, die ihnen ähnlich sind. Denn Menschen gehen unbewusst davon aus, dass andere Menschen, die dem eigenen Selbstbild ähnlich sind, besonders gut für einen bestimmten Job geeignet sind. Dabei kann sich die Ähnlichkeit auf ethnische Zuordnung/Herkunft, Geschlecht, Alter, aber auch auf die Arbeitsweise oder den Verlauf der professionellen Karriere beziehen. Diese Vorannahme kann aber unzutreffend sein und verstellt oft den Blick auf andere Fähigkeiten, die beim Auswahlprozess aus dem Fokus geraten. Einer möglichst heterogenen, diversen Zusammensetzung von Auswahl-/Berufungskommissionen kommt folglich eine zentrale Rolle zu (wenngleich dies allein noch keine Chancengerechtigkeit garantiert).

- **Halo-Effekt:** Eng verknüpft mit dem Ingroup-Bias ist der Halo-Effekt, bei dem von Bekanntem auf Unbekanntes geschlossen wird bzw. von einer besonders „auffälligen“ Eigenschaft auf die ganze Person. So wird z. B. eine*r Bachelorstudierenden in fortgeschrittenem Alter unterstellt, dass sie faul sei, weil sie ihr Studium erst so „spät“ abschließt. Auch Namen haben einen Einfluss: Es ist gerade in dem sehr meritokratischen Kontext Wissenschaft nicht egal, ob die Bewerber*innen Ludwig Maximilian/Constanze oder Kevin/Jaqueline heißen, da daraus die soziale Herkunft und damit eng verknüpft ein Bildungsstand abgelesen wird.

- **Vergleichsfehler:** In vielen Verfahren werden die Bewerber*innen miteinander verglichen anstatt mit dem Anforderungsprofil. Das führt dazu, dass die vorhergehenden Effekte mit noch stärkerer Wirkung zum Tragen kommen.

Maßnahmen zur Unterstützung von Diversität in der Personalauswahl

- **Schulung der Auswahl-/Berufungskommissionen:** Dies ist ein wichtiger und an einigen Institutionen bereits begonnener Ansatz, um den Auswahlprozess zu professionalisieren. Ansätzen der Professionalisierung von Einstellungsverfahren wird gelegentlich mit Widerständen und Vorurteilen begegnet: Die zu professionalisierende Personengruppe nimmt das Weiterbildungsanliegen auf der einen Seite als eine „Strafe“ für ein bei

ihnen verortetes Defizit wahr, auf der anderen Seite werden Weiterbildung und Diversitätskompetenz als einer Exzellenzauswahl entgegenwirkend wahrgenommen. Motivierend kann hier die Argumentation wirken, dass ein professionalisierter Auswahlprozess die Vorhersage über die „Passung" der Bewerber*innen auf die Stelle und damit auch eine Erfolgsaussicht (für ein Projekt/Zusammenarbeit/Professur) erhöht.

- **Erarbeiten von Leitfäden** (mögliche Inhalte: Erstellung eines Anforderungsprofils, Ausschreibung, Beurteilung der schriftlichen Unterlagen, Auswahlgespräche, Umgang mit Bias)
- **Festlegen von Beurteilungskriterien**, um Gender-/Diversity-Bias in der Beurteilung der Leistungen/Kompetenzen im Berufungsverfahren zu vermeiden
- Angebot **begleitender Beobachtung** der Prozesse durch die Personalentwicklung (vgl. z. B. das „go diverse"-Projekt der Uni Bremen).

Maßnahmen, die Diversität im Bewerber*innen-/Beschäftigtenpool fördern, werden häufig als Widerspruch zu dem gerade in der Auswahl wissenschaftlichen Personals zentralen Exzellenzanspruch gesehen. Es wird moniert, dass Personen, die als „Abweichung von der Norm" wahrgenommen werden, ausschließlich aufgrund dieser Abweichung eingestellt werden „müssen" (hier wird oft ein empfundener Zwang impliziert). Im Gegensatz zu dieser Wahrnehmung führt ein professionalisierter Auswahlprozess jedoch zur Auswahl der am besten geeigneten Person unabhängig von einer Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen.

3. In welcher Form fördern und unterstützen Weiterbildung, Coaching und Mentoring Diversität und Diversitätssensibilität?

Coaching

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 (aller an einer Hochschule wirkenden Personen wie auch der „lernenden Organisation"), indem es eine strukturierte

Begleitung/Unterstützung für das kritische Hinterfragen vertrauter „Gewissheiten“ bietet, 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 Nicht-Wissen Möglichkeiten der Positionierung und Orientierung entwickelt werden und mit Blick auf gesellschaftliche Strukturzusammenhänge und Machtverhältnisse eine Entlastung (etwa von Selbstoptimierungsansprüchen oder Überforderungen) ermöglicht wird.

» Widersprüchlichkeiten gilt es nicht aufzuheben, sondern mit ihnen zu arbeiten. «

An die Stelle 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.

Beispiel aus unserer 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 gegenüber nicht fair, 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 bzw. verhindert und letztendlich ist dies genau das, was Coaching leisten kann: die Betrachtung einer Situation mit weiteren Perspektiven.

» Dies ist genau, was Coaching leisten kann: die Betrachtung einer Situation mit weiteren Perspektiven. «

Im Fallbeispiel verstellte 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 und folglich fehlte es ihm an Motivation. Dass er dies gegenüber seiner Betreuerin nicht formuliert hat, hatte wiederum viele

miteinander verwobene Gründe, darunter z. B. die eigene Unklarheit darüber, ob seine Motivation bei einem anderen Thema steigen würde, die Unsicherheit, in welcher Form er in seiner Rolle als Doktorand 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.

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.

Training

Trainings oder Workshops können Diversitykompetenzen vermitteln und stärken, indem sie nicht nur theoretische, historische und rechtliche Grundlagen vermitteln, mit aktivierenden und praxisorientierten Methoden Möglichkeiten der Umsetzung vorstellen und den Transfer in die alltägliche berufliche Praxis ermöglichen. Darüber hinaus bieten diese Formate, durchgeführt von professionellen und erfahrenen Coaches und Trainer*innen, die Möglichkeit, das hohe Potenzial eines Gruppensettings als Reflexions- und Interaktionsraum zu nutzen sowie das Wissen, die Erfahrungen und Expertisen einer Gruppe (je heterogener, desto interessanter) für den kollektiven Lern- und Entwicklungsprozess produktiv zu machen, in der Interaktion Wahrnehmung und Kommunikation zu sensibilisieren, Handlungsmöglichkeiten zu erproben und entsprechende Kompetenzen in der gemeinsamen Arbeit zu schärfen.

Beispiel aus der Trainingspraxis

Immer wieder zeigt sich in Trainings, dass in einem „geschützten“ Rahmen der Vertraulichkeit, durch Sensibilisierungsübungen und über die gemeinsame Interaktion Erkenntnisprozesse ermöglicht werden, für die im Arbeitsalltag wenig Raum ist. So melden Teilnehmende häufig zurück, dass gerade die Herausforderung der Konfrontation mit eigenen Privilegien, die Reflexion von diskriminierenden Strukturen und Kommunikationsmustern (z. B. „Othering“) im Alltag oder die Auseinandersetzung mit der Verwendung von diskriminierenden Begriffen, die sehr häufig von Angehörigen der Mehrheitsgesellschaft nicht als diskriminierend wahrgenommen werden, ihnen völlig neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten eröffnet haben. Gerade in der strukturierten gemeinsamen Diskussion und praxisorientierten Interaktion wurde den Teilnehmenden deutlich, dass Diversitätsreflexion nicht nur die Erweiterung eines Ressourcenspektrums meint, sondern vor allem auch Denk- und Handlungsspielräume erweitert und wesentlich zur professionellen Entwicklung in

fachlicher wie organisationaler Hinsicht und auf individueller, struktureller und gesellschaftlicher Ebene beiträgt.

Mentoring

Im Mentoring gibt es, gemäß dem Dilemma der Benennung/Reproduktion versus Dekonstruktion von Kategorien, unterschiedliche Herangehensweisen. Auf der einen Seite steht die Hypothese der „Gruppen"-Homogenität, dass z. B. Frauen andere Frauen besonders gut und einfühlsam unterstützen können; auf der anderen Seite können es ja gerade Mitglieder der privilegierten „Mehrheit" sein, welche Mentees, die als nicht-zugehörig gelesen werden, aufgrund ihrer machtvollen Position Zugang zu eben diesen Privilegien/Netzwerken verschaffen können. Hier gilt es aber, diese Maßnahmen (macht-)kritisch-reflektierend zu begleiten, um zum einen Chancengleichheit zu befördern und zum anderen zu vermeiden, dass derartige Angebote als „Charity" missverstanden werden.

Beispiel aus der Mentoringpraxis

Zu den wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnissen, von denen uns Mentees berichten, zählt die Wahrnehmung, dass Ungleichheitserfahrungen in der Regel keineswegs individuellen „Defiziten" oder eigener „Verfehlung" geschuldet, sondern in der Regel strukturell bedingt sind und Dominanz- und Machtverhältnissen geschuldet, an die sich stets Interessen und damit auch strukturelle Beharrungstendenzen knüpfen. Benachteiligende Strukturen als überindividuelle, gesellschaftlich-institutionelle Phänomene zu erkennen, hat, so die Berichte, entscheidende ermächtigende und motivierende Effekte für die Mentees. Die jeweilige Mentoring-Beziehung wird vor allem vor diesem Hintergrund auch weniger leicht als einseitiger Unterstützungsakt seitens einer mit Macht und Kompetenz ausgestatteten Person für eine Person, der Macht wie Kompetenz fehlten, missverstanden. Vielmehr – so die Berichte – eröffnet dieser Reflexionsfokus den Spielraum für professionelle Selbstwahrnehmung und für wechselseitig respektvoll-professionellen Austausch und Entwicklung. Mentees berichten zudem immer wieder, dass für sie auch die Wahrnehmung für Zusammenhänge zwischen den als Hürden oder individuelle Unzulänglichkeiten erfahrenen Benachteiligungsstrukturen und dem jeweils eigenen Forschungsthema und -interesse ein entscheidender Erkenntnisschritt lag, aus dem in der respektgeleiteten Mentoringbeziehung auch eine professionelle Anerkennung für die eigene Arbeit erwachsen konnte.

4. Was muss ich bei der Programmentwicklung beachten?

Die Wahrnehmung von Vielfalt findet auf der Grundlage von Unterscheidungen in „Kategorien“ statt. Wenn Vielfalt erhöht werden soll, dann werden häufig zu bereits berücksichtigten Kategorien (z. B. Gender, geistige und körperliche Verfassung) einfach weitere hinzugefügt (z. B. Hautfarbe, soziale Herkunft). Das Dilemma daran ist, dass die Kategorien selbst (und ihre beschränkende Wirkung) damit reproduziert werden und auch vielfach eine Konkurrenz einzelner Kategorien (bzw. derart kategorisierter Zielgruppen von Maßnahmen) um vorhandene bzw. zunehmend verknappte Ressourcen treten. Für jede Kategorie werden spezifische Maßnahmen entwickelt und den der jeweiligen Kategorie zugeordneten (und auf diese Weise als „Gruppe“ definierten/subsummierten) 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 bzw. in keine der Kategorien passen, weder wahrgenommen noch gefördert werden. Hinzu kommt, dass diese Kategorien, damit sie (finanziell) gefördert werden können, imminent als förder-„bedürftig“, also defizitär, erklärt werden (mit dem Ziel einer „Kompensation“), was die Personen, die gefördert werden sollen, häufig als Grund benennen, warum sie entsprechende Maßnahmen ablehnen. In einer diversitätskompetenten Hochschule bzw. Forschungseinrichtung hingegen geht es darum, das umgebende System kritisch zu hinterfragen und dahingehend zu verändern, dass Diversität gelebt werden kann. Das impliziert auch, dass die Mehrheitsangehörigen in der Pflicht sind, eigene Vorannahmen und Handlungs- wie institutionelle Muster zu hinterfragen und im Sinne von Diversitätsreflexivität zu öffnen.

Zum Beispiel gibt es barrierefreie Hochschulen, die Infrastruktur für Rollstuhlfahrer*innen und ggf. noch blinde Personen bereitstellen, aber oftmals keine Lösungen für z. B. 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 eine*r Gebärdendolmetscher*in für besondere Anlässe gibt (z. B. Konferenzen, Workshops), sie im Alltag doch sehr isoliert ist, da andere Kolleg*innen im Umgang mit ihr unsicher sind und es daher vermeiden, sie z. B. 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 zumeist weit unterschätzter Bedeutung.

Daher ist das Bewusstsein darüber, dass gerade diversitätssensibilisierende Maßnahmen für die Mehrheitsangehörigen ein integraler Bestandteil jedes Maßnahmenplans sein sollten, ein wichtiger Punkt für die nachhaltige Implementation von Vielfalt an wissenschaftlichen Institutionen. Genaugenommen sollten alle Personalentwicklungsmaßnahmen,

unabhängig von der Zielgruppe, Ansätze der Diversitätssensibilität mitdenken. Außerdem sollte Diversitätskompetenz als Säule der Professionalisierung kommuniziert und wertgeschätzt werden.

Rahmenbedingungen für diversitätsgerechte Programmentwicklung

- Pool an zertifizierten Coaches*/Trainer*innen/Mentor*innen mit Diversitätskompetenz und diverser Erfahrung
- Bewusstsein darüber, dass eine diversitätssensible Öffnung sich nicht darin erschöpfen kann, benachteiligte oder marginalisierte „Gruppen“ zu fördern, sondern auch beinhaltet, gesellschaftliche und institutionelle Normen, Konventionen und institutionelle Praxis und Strukturen zu hinterfragen und in Hinblick auf verstärkte Diversität und Diversitätsreflektivität zu verändern
- Niedrigschwelligkeit und Vertraulichkeit

Wie bei allen Veränderungen ist die Öffnung von Hochschulen und Forschungsinstitutionen für Vielfalt ein Prozess, der mit Widerständen und Zwischenlösungen umgehen muss. So kann es zu Widerständen bei den Beratenen (oder auch Beratenden kommen), die ihren Ausdruck auch in schlechten Evaluationen finden können (und oft auch finden). Widerstände lassen sich aber auch häufig seitens der Institutionen bzw. ihrer Leitungsebenen beobachten, wenn – oft aufgrund mangelnder Information und Erfahrung in derartigen Veränderungsprozessen – in der kritischen Auseinandersetzung mit Fragen der Diversität in erster Linie eine Bedrohung bewährter Strukturen und Abläufe sowie gewohnter Privilegien und Einflusssphären gesehen wird. Ein enger Kontakt zwischen externen Berater*innen und den Personalentwickler*innen an den Institutionen sowie ein kritischer Umgang mit den Evaluationsergebnissen können einen wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Implementierung von diversitätsreflexiven Personalentwicklungsmaßnahmen leisten.

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

Was ist bei der Auswahl diversitätssensibler Trainer*innen und Coaches* zu beachten?

Der Umgang mit Vielfalt erfordert von allen Beteiligten, unterschiedliche – auch ungewohnte – Perspektiven wahrzunehmen und in einem komplexen Interaktionssystem verantwortungsvoll und professionell zu agieren. Für die Auswahl von Berater*innen können folgende Punkte unterstützend sein:

- Grundlegende Qualifikation: Die Berater*innen sollten über von Fachverbänden anerkannte Ausbildungen bzw. Zertifizierungen verfügen. Darüber hinaus sind Feldkompetenz und Berufserfahrung Indikatoren für Qualität. Ziel ist es hier unter anderem, dass die Berater*innen sich über ihre Rolle im Beratungsprozess klar sind und ein professionelles Beratungsverständnis entwickelt haben.

- Im Sinne einer diversitätssensiblen und -reflexiven Haltung und eines Wissens um die Herstellung von Differenzen sollten die Berater*innen Weiterbildungen, Forschungs- [illegible]raxiserfahrungen im Bereich Diversität/Gleichstellung/[illegible]skriminierung vorweisen.
- Neben den Qualifikationen wird ein diversitätssensibles/-reflexives Rollenverständnis auch von anderen Faktoren gestützt:
  - 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/Herausforderungen, die die Teilnehmenden/Coachees mitbringen
  - Aufmerksamkeit für die Wirkweise von Zuschreibungen
  - Ambiguitätstoleranz (Aushalten von Widersprüchen und Unklarheiten)
  - Vorurteile reflektierendes Vorgehen
  - ressourcenorientierte Haltung
  - „engagierte Parteilichkeit“ (eine deutlich wertschätzende und unterstützende Haltung gegenüber den Coachees)
- Hilfreich für eine Förderung von Vielfalt ist ein intersektionaler Ansatz in Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, der Differenzkategorien nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern in ihren Verknüpfungen, Überlappungen und Wechselwirkungen.

Viele dieser Punkte findet man in der Haltung, die einer ressourcen- und lösungsorientierten Beratung (je nach Verständnis) zugrundeliegt. Aber gerade die Bereitschaft, sich mit den eigenen und systembedingten Vorurteilen, Annahmen und Zuschreibungen auseinanderzusetzen und (selbst)kritisch zu reflektieren, ist in einem diversitätsreflexiven Kontext besonders zentral und für viele Menschen ungewohnt.

Wie kann mein Programm Diversität erhöhen und entsprechende Zielgruppen erreichen?

- Diversitätssensible/-reflexive Formulierung der Ausschreibung:
  - Sehen sich alle Geschlechter, alle Herkunfts-, alle Befähigungs-„Gruppen“, Personen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen/sozialen Bereichen, mit unterschiedlichen Berufsbiografien, Erfahrungen und Kompetenzprofilen etc. angesprochen?

  - Wen kann ich beratend hinzuziehen, um das mir bekannte Spektrum zu erweitern?
  - Welche Sprache verwende ich für die Formulierung der Ausschreibung?
  - Welche noch nicht beachteten Barrieren kann ich noch abbauen?
- Adressverteiler erweitern
  - Gibt es bisher nicht genützte Kanäle, die berücksichtigt werden können?
  - Wen kann ich beratend hinzuziehen, um das mir bekannte Spektrum zu erweitern?
- Dozent*innen- und Mentor*innenpool mit Diversitätskompetenz und -erfahrung (vgl. Auswahl von Coaches*, s.o.), deren Profile den an einer Teilnahme Interessierten zugänglich gemacht werden
- Überprüfung und ggf. Überarbeitung der Evaluierungsinstrumente und -fragebögen hinsichtlich diversitätsrelevanter Aspekte und Fragestellungen
- Sicherstellen einer sorgfältigen Umsetzung von Konsequenzen, die sich aus den Evaluierungsergebnissen ableiten lassen
- Nachhaltigkeit durch institutionelle Implementierung und ausreichende (Weiter-)Finanzierung entsprechender Programme und Maßnahmen in Hinblick auf personelle und strukturell-organisationale Entwicklung und Veränderung
- Etablieren einer informierten Professionskultur und eines Verständnisses von Coaching als Instrument der Professionalisierung und Qualitätsentwicklung/-sicherung (anstelle einer nach wie vor häufig anzutreffenden Vorstellung einer Kompensation von bestimmten „Gruppen“ zugeordneten „Defiziten“ oder „Bedürftigkeiten“)
- Niedrigschwelligkeit und Vertraulichkeit

5. Abschlussbemerkung

Personalvielfalt an Hochschulen findet sich zum einen in einer Vielfalt von unterschiedlichen Aufgaben, Arbeitsbereichen und -orten und zum anderen in der individuellen Vielfalt von Personen. Insbesondere Zweitere wird in ihrer strukturellen, organisationalen und gesellschaftlichen Bedeutung nach wie vor oft unterschätzt. Die Herausforderungen im Umgang mit Vielfalt (z. B. unterschiedliche Professionskulturen und Kompetenzprofile, international zusammengesetzte Teams, Zugangsbarrieren und Homosozialität) sind allgegenwärtig und für alle Hochschulbereiche und -mitglieder relevant.

Personalentwicklung kann hier, auch im Zusammenspiel mit Gleichstellungsakteur*innen innerhalb und außerhalb der Institution (siehe Auswahl im Anhang), die Förderung der Diversität des Personals und den Umgang mit dieser Vielfalt entscheidend mitgestalten. Maßnahmen können Nicht-Mehrheitsangehörige empowern und Mehrheitsangehörige über die Vermittlung von Diversitätskompetenz professionalisieren. Diversitätskompetenz setzt sich aus der Bereitschaft und Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, sich kritisch mit dem eigenen und dem organisationalen Handeln auseinanderzusetzen, aus Konflikt- und Kritikfähigkeit, Empathie und Offenheit zusammen und umfasst damit viele Aspekte professionellen und rollengerechten Verhaltens und Handelns. Ein weiteres wichtiges Feld für die Aktivitäten der Personalentwicklung ist der Ausbau von Gender- und Diversitätskompetenzen in der Personalauswahl, da dies direkten Einfluss auf die Diversität der Organisationsangehörigen hat.

Ein Effekt dieser Maßnahmen ist die Veränderung der Organisations- und Arbeitskultur, die wiederum auch die positive Wahrnehmung der Maßnahmen in der Belegschaft fördert. Nicht zuletzt gilt es, gemeinsam mit allen Akteur*innen, die systemische und nachhaltige Integration der erarbeiteten Maßnahmen und Erkenntnisse in die Organisationsstruktur sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

ARGUMENTATIONSGRUNDLAGEN/RESSOURCEN, BÜNDNIS- UND NETZWERKPARTNER*INNEN

Hochschulintern
• Gleichstellungs-/Antidiskriminierungsbeauftragte/Koordinationsstellen
• Leitungsebenen/Präsidium/Rektorat
• Hochschulinterne Arbeitskreise/Initiativen/Beiräte/Ausschüsse zu Fragen der Antidiskriminierung, Diversität, Inklusion
• Studierenden- und Nachwuchsvertretungen
• Geflüchtetenbeauftragte

- Hochschulsatzung und Entwicklungspläne
- Diversity Audit Stifterverband
- Charta der Vielfalt
- rechtliche Grundlagen (AGG, GG, UN-Konvention, EU-Richtlinien, …)

…

Hochschulübergreifend

- Konferenz der Einrichtungen für Frauen- und Geschlechterstudien im deutschsprachigen Raum (KEG)
  www.genderkonferenz.eu/deutsch/home/home.htm
- Landeskonferenzen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und/oder Gleichstellungsakteur*innen auf Landesebene.
  www.bukof.de/ueber-uns/landeskonferenzen
- Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKof)
  www.bukof.de
- Regionale und überregionale Arbeitsgruppen/Initiativen/Beiräte zu Fragen der Antidiskriminierung, Diversität, Inklusion:
  - AG Diversity des Forum Mentoring e.V.
    www.forum-mentoring.de
  - Diversity Audit Stifterverband
  - Handreichungen/Studien der Antidiskriminierungsstelle des Bundes
    www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Publikationsübersichten/Publikationsuebersicht_ADS.pdf?__blob=publicationFile&v=41

  …

Weiterführende Literatur

[1] **Abdul-Hussein, S.; Baig, S. (Hrsg.) (2009):** Diversity in Supervision, Coaching und Beratung. Wien.

[2] **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012):** Abschlussbericht „Diskriminierungsfreie Hochschule – Mit Vielfalt Wissen schaffen“ und Materialband 2 – Good Practices.

[3] **Bendl, R.; de Ridder, D.; Koall, I. (Hrsg.):** Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies. Heft 3/2011 zum Thema „Lernen, Wissen und Kompetenzen im Umgang und Managen von Vielfalt“. München.

[4] **Enke, N.; Lummerding, S. (2018):** Eine Frage der Vielfalt. duz 5/2018, S. 73-76. Berlin.

[5] **Heitzmann, D.; Klein, U. (Hrsg.) (2012):** Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen. Weinheim.

[6] **Klein, U. (Hrsg.) (2016):** Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung. Weinheim.

[7] **Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., Frey, D. (Hrsg.) (2015):** Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin, Heidelberg.

[8] **Rajashekhar, A. (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.

Links

[9] **Gender_Diversity Fachverband für gender_diversity kompetente Bildung und Beratung e.V.:** www.gender-diversity.de

[10] **Coachingnetz Wissenschaft:** www.coachingnetz-wissenschaft.de

Autorinnen

Dr. **Neela Enke** ist Coach, Mediatorin und Trainerin im Hochschulbereich. Zu Ihren Schwerpunkten gehören Führung, Karriereentwicklung sowie Fragen von Gender und Diversity. Als ausgebildete Mediatorin begleitet sie Menschen, Teams und Organisationen bei der konstruktiven Lösung von Konflikten. Sie ist Mitglied im Fachverband Gender_Diversity e.V. und im Coachingnetz Wissenschaft.

Kontakt: www.scienza-berlin.de und www.coachingnetz-wissenschaft.de

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 Mitglied im Fachverband Gender_Diversity e.V. und im Coachingnetz Wissenschaft. Aktuelle Fachpublikation: S. Lummerding: Zur Herstellung von Wissen und Diversität – un_bedingte Frage der Profession. In: Birte Heidkamp, David Kergel (Hrsg.): Praxishandbuch diversitäts- und habitussensible Hochschullehre, VS Springer (i.E.).

Kontakt: www.lummerding.at und www.coachingnetz-wissenschaft.de