



# DIVERSITY GERECHT WERDEN

Heft 2: Ein Leitfaden für die Hochschulpraxis

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Freie Universität



Berlin



Zentrale Frauenbeauftragte  
der Freien Universität Berlin

# DIVERSITY GERECHT WERDEN

Heft 2: Ein Leitfaden für die Hochschulpraxis

# Diversity gerecht werden

„Heft 2: Ein Leitfaden für die Hochschulpraxis“ bietet Anregungen und Impulse für Mitglieder der Hochschule, die konzeptionell und operativ an der Entwicklung und Umsetzung von Diversity Policies beteiligt sind.

„Heft 1: Strategien für zukunftsfähige Hochschulen“ unterstützt Hochschulleitungen und Hochschulmitglieder mit Entscheidungsverantwortung bei der Einführung, strategischen Ausrichtung und nachhaltigen Verankerung von Diversity Policies.

# Inhalt

DIVERSITY GERECHT WERDEN .....	5
DIVERSITY: BEGRIFF UND BEDEUTUNG .....	11
DIVERSITY IN HOCHSCHULISCHEN HANDLUNGSFELDERN .....	27
DIVERSITY AUF DEN WEG BRINGEN .....	45
DIVERSITY POLICIES NACHHALTIG VERANKERN .....	61
DAS PROJEKT „GOOD DIVERSITY“ .....	65



# Diversity gerecht werden

Herausforderungen für Hochschulen

Was bietet die Broschüre?

# Diversity gerecht werden – Herausforderungen für Hochschulen

6

Diversity an Hochschulen zu implementieren ist eine Antwort auf die gegenwärtigen gesellschaftspolitischen Veränderungen der Globalisierung und Migration, des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels, der Transformation der Geschlechterverhältnisse und Familienstrukturen, der Digitalisierung und der Veränderung hin zu einer Bildungs- und Wissensgesellschaft. Die Heterogenität der Bildungsvoraussetzungen und der Lebenslagen nimmt seit vielen Jahren bei Wissenschaftler\*innen, Beschäftigten in der Hochschulverwaltung und Studierenden zu. Das Bild des\*der ‚Normalstudierenden‘ – weiß, heterosexuell, mit akademischem Hintergrund und einem hohen sozialen Status der Eltern – trifft nur noch auf weniger als ein Viertel der Studierenden zu.

Hochschulen stehen vor der Herausforderung, sich diesen gesellschaftlichen Veränderungen zu stellen. Sie haben die Aufgabe, sich für bisher unterrepräsentierte Zielgruppen zu öffnen. Dazu gehören beispielweise Studierende mit Migrationshintergrund, Studierende der ersten Generation in der Familie, Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen. Sie müssen rechtliche Regeln wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in ihren Entwicklungsplänen berücksichtigen und verbindlich umsetzen.

Mehr und mehr Hochschulen nehmen die neuen Anfor-

derungen auf und machen Diversity (Diversität, Vielfalt) zu ihrem Thema. Sie betrauen Vizepräsident\*innen und Prorektorate mit einer Zuständigkeit für Diversity, richten Diversity-Stabsstellen ein und bestellen Diversitätsbeauftragte, etablieren neue Koordinierungs- und Beratungsstellen und entwickeln Projekte für neue Zielgruppen.

Häufig übertragen Hochschulen die Zuständigkeit für den Bereich Diversity an Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, die seit Jahren Pionierarbeit gegen Benachteiligung und Diskriminierung leisten und entsprechende Konzepte und Strategien entwickeln. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte begleiten die Umsetzung und wirken an Maßnahmen zur Qualitätssicherung und dem Abbau diskriminierender Strukturen mit. Sie verfügen über eine umfassende Praxiserfahrung zur Überwindung diskriminierender Mechanismen innerhalb von Hochschulen.

Diese etablierten Strukturen gilt es als Ressource zu begreifen. Die Herausforderung guter Diversity-Politik besteht in der Bündelung vorhandener Kompetenzen, der Weiterentwicklung einer auf Geschlechterverhältnisse bezogenen Gleichstellungspolitik unter Einbeziehung einer intersektionalen Perspektive sowie der Verbindung mit weiteren Kategorien sozialer Benachteiligung wie sie etwa im AGG benannt sind. Zielführend ist eine kluge Verzahnung.

# Was bietet die Broschüre?

Die Broschüre „Diversity gerecht werden“ besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil mit dem Titel „Strategien für zukunftsfähige Hochschulen“ adressiert die Hochschulleitungen. Er steht als eigenständiger, impulsgebender Beitrag für sich.

Der „Leitfaden für die Umsetzung an Hochschulen“ richtet sich als zweiter Teil an alle Personen, die an den Hochschulen mit Diversitätskonzepten betraut sind.

Unseren Leitfaden möchten wir als ein Angebot zum Erwerb, zur Konsolidierung und zur Erweiterung des vorhandenen Fachwissens verstanden wissen. Er informiert über Diversity-Diskurse und Begriffe wie Diversity Policies, Diversity-Management sowie Intersektionalität. Die Broschüre skizziert mögliche Wege, Diversity als Prozess an der Hochschule zu verstehen, stellt ausgewählte Good Practice Beispiele vor und bietet Leitfragen und Meilensteine für die Strategie- und Konzeptentwicklung an. Die Zitate stammen, wenn nichts vermerkt ist, aus den im Rahmen des Projekts „Good Diversity – Strategien und Umsetzungsoptionen für neue Anforderungen an die Gleichstellungspolitik an deutschen Hochschulen“ geführten Interviews.

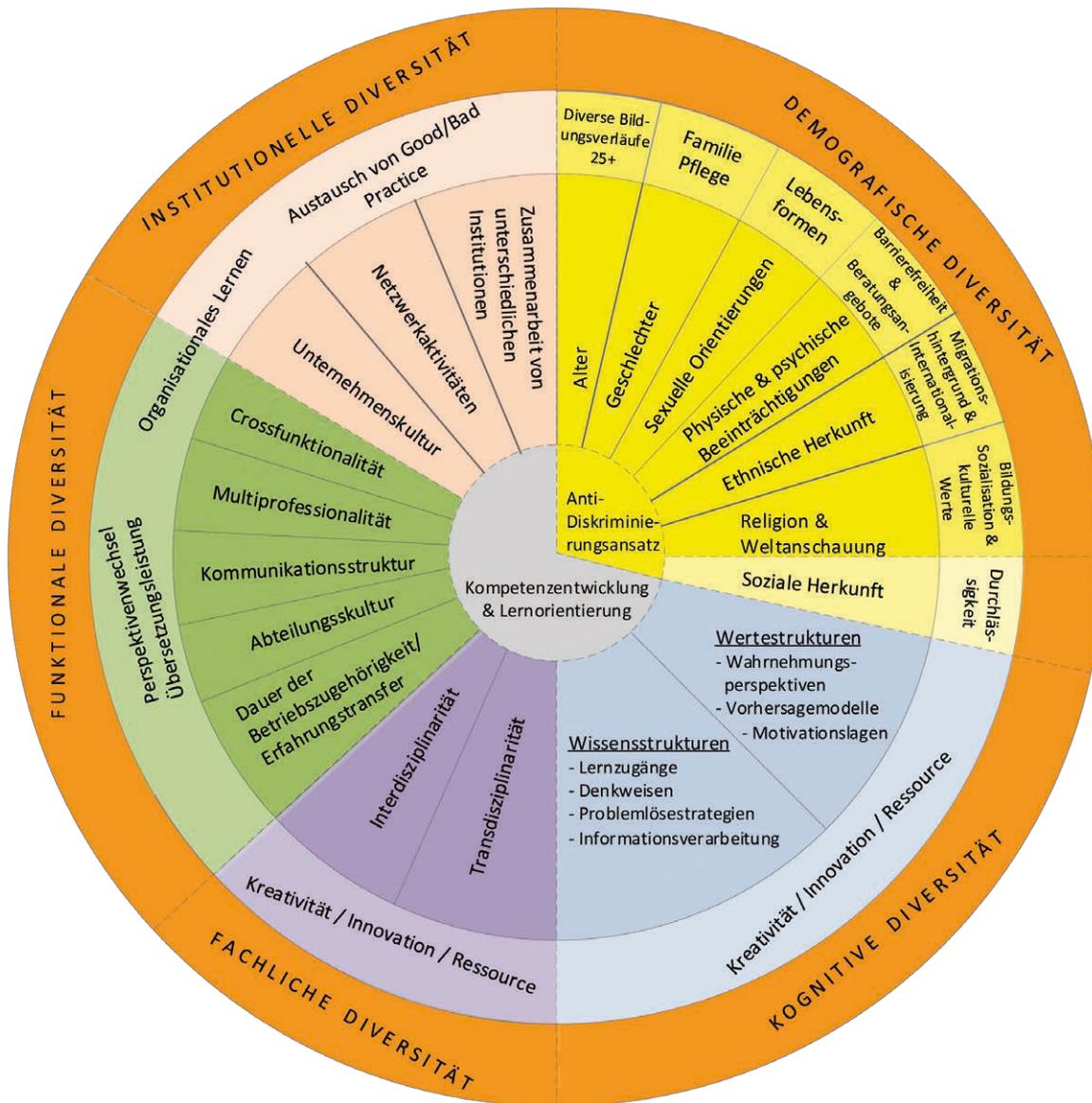
Das Projekt wird am Ende der Broschüre vorgestellt. Es wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (FKZ 01FP1452) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei der Herausgeberin.

Unser Verständnis von Diversity zielt auf demokratische Werte, Antidiskriminierung, Partizipation und Chancengerechtigkeit. Wichtige Voraussetzung dafür ist eine selbstreflexive Haltung gegenüber

- ★ der (eigenen) Hochschule als Organisation und den Rahmenbedingungen für die Diversity-Arbeit,
- ★ allen Hochschulangehörigen
- ★ dem eigenen persönlichen und professionellen Handeln.

Selbstreflexivität trägt dazu bei, einen Antidiskriminierungsansatz zu verfolgen, der sich auf Kompetenzentwicklung und Lernorientierung stützt.

Dafür steht der Ansatz der Diversity Policies. Langfristiges Ziel ist die Veränderung der Organisationskultur hin zu einer geschlechtergerechten und diversitätssensiblen Hochschule.



# Was bietet die Broschüre?

Das Higher Education Awareness for Diversity Wheel (HEAD) wurde 2015 an der Fachhochschule Oberösterreich ([www.fh-ooe.at/gender-diversity](http://www.fh-ooe.at/gender-diversity)) entwickelt. Das Rad als Modell mit mehreren Ebenen ist auf die Hochschule als tertiäre Bildungsorganisation zugeschnitten, die in ihrem gesellschaftlichen Kontext betrachtet wird. Es geht weniger darum, ausschließlich die Situation einzelner Personen oder Gruppen zu betrachten (Antidiskriminierungsansatz), sondern den Blick auch auf die fachliche, funktionale, institutionelle und kognitive Diversität zu richten. Welche

Veränderungen im Handeln der Organisation setzt der Ansatz HEAD auf diesen Ebenen voraus? Um ihn in der Organisation umzusetzen sind Kompetenzentwicklung und Lernorientierung aller Hochschulmitglieder essentiell.

Die Unterscheidung der fünf Facetten des Diversitätsrades dient als Orientierungshilfe, um bei der Entwicklung von Diversity-Konzepten sichere Wegentscheidungen zu treffen oder auch um die Diversity-Ziele für einzelne Bereiche der Hochschule festzulegen.

## FÜNF FACETTEN DES „HIGHER EDUCATION AWARENESS FOR DIVERSITY WHEEL“ DER FHOÖ

*Demografische Diversität* umfasst sechs Diversity-Kategorien und bezieht neben Alter, Geschlecht etc. die im (tertiären) Bildungssystem defizitäre soziale Durchlässigkeit mit ein.

*Kognitive Diversität* sieht die vielfältigen Wissenshintergründe, Wahrnehmungs- und Wertestrukturen der Personen und Akteur\*innen als Ressourcen für kreative und innovative Lösungen.

*Fachliche Diversität* wird, wie die kognitive, als Ressource für Innovation und Kreativität gesehen. Sie stimuliert

den Wissensaustausch und die Kooperation zwischen den Professionen und Disziplinen der Hochschule.

*Funktionale Diversität* zielt auf eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen Lehre, Forschung und Verwaltung. Der Tunnelblick auf die eigene Abteilung soll zugunsten einer kollektiven Problemlösungsfähigkeit überwunden werden.

*Institutionelle Diversität* reicht über die Grenzen der eigenen Hochschule hinaus und nimmt die gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen (Third Mission) in den Blick.



# Diversity: Begriff und Bedeutung

Was ist Diversity?

Diversity-Kategorien vielfältig denken

Anregungen für diversitygerechte Maßnahmen

Diskriminierung an Hochschulen entgegenwirken

Good Practice zum Abbau von Diskriminierung

Sensibilisierung und Diversity-Kompetenz

# Was ist Diversity?

12

Diversity berücksichtigt die Vielfalt der Menschen und ihrer Lebenslagen.

Diversity zielt auf gleiche Rechte und Teilhabechancen und auf die Integration bisher in der Hochschulbildung unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen. Diversity ist ein umfassendes Konzept, das die Veränderung der Organisationskultur anstrebt, um Vielfalt im Hochschul- und Wissenschaftssystem zu fördern sowie Diskriminierung und exkludierenden Strukturen entgegenzuwirken. Diversity als Querschnittsthema bringt Veränderungen in allen Bereichen der Organisation mit sich. Sie reichen von der Hochschulentwicklung über die Bereiche Lehre, Studium, Forschung, Verwaltung bis zur Personalentwicklung und -rekrutierung.

Sämtliche Entscheidungsprozesse werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die verschiedenen Mitglieder der Hochschule überprüft. Wie das HEAD Wheel zeigt, nimmt Diversity mehrere gesellschaftliche Kategorien wie Geschlecht, Alter und sexuelle Orientierung in den Blick. Diversity durch einzelne Maßnahmen zu fördern, hilft zwar Diversity-Prozesse innerhalb der Hochschule anzustoßen, eine nachhaltige Veränderung bedarf aber einer Verstetigung.

## HERKUNFT DES DIVERSITY-ANSATZES

**Der Diversity-Ansatz** lässt sich auf die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung der 1950er bis 1970er Jahre zurückführen. Schwarze, Native Americans, Frauen, Schwule und Lesben kämpften gemeinsam gegen Unterdrückung und Diskriminierung. Sie forderten eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ein.

Diesen Kämpfen folgten in den USA gesetzliche Maßnahmen gegen Diskriminierung und zur Förderung benachteiligter Gruppen wie z.B. „Affirmative Action“.

Seit den 1980er Jahren entwickelten vor allem große Unternehmen der Wirtschaft und Managementberatungsagenturen z.T. in Reaktion auf diese Antidiskriminierungsgesetzgebung die Strategie des Diversity-Managements mit dem Fokus auf eine divers zusammengesetzte Belegschaft, um neue Kund\*innen und Märkte zu gewinnen.

## DIVERSITY POLICIES UND -MANAGEMENT

**Diversity-Management** steht in der Tradition US-amerikanischer Unternehmensansätze. Diese ordnen die Gestaltung und Anerkennung von Diversität durch die Unternehmensleitung (Top-down) primär den Interessen und Zwecken der Unternehmen unter und sollen die Produktivität und ökonomische Effizienz steigern.

**Diversity Policies** hingegen betonen Strategien für demokratisch legitimierte Organisationen, indem Beteiligungsstrukturen (Bottom-up) entwickelt werden, um diskriminierte Gruppen zu stärken (Empowerment). Die Hochschulleitung (Top-down) berücksichtigt die Ergebnisse der Beteiligung und integriert sie in Entscheidungsprozesse.

In der hochschulpolitischen Umsetzung kommen beide Strategien zum Einsatz. So greifen Diversity Policies durchaus auf Managementinstrumente wie Controlling, Evaluation oder Qualitätssicherung zurück.

Zur Entwicklung von Strategien für die Umsetzung von Diversity nutzen deutsche Hochschulen auch Management-Ansätze aus der Unternehmensforschung. Während Unternehmen vorwiegend einen ökonomischen Effektivitätsbezug mit Blick auf neue Märkte und Kunden haben, gilt es bei der Übertragung von Management-Ansätzen auf Hochschulen kollektives Lernen für institutionelle und gesellschaftliche Veränderungen zu fördern (Vgl. HEAD Wheel). Hochschulen geht es weniger um Effektivität als darum, die Effizienz ihrer ergriffenen Diversity-Maßnahmen zu steigern.

Für eine demokratische Ausrichtung steht der Ansatz der Diversity Policies. Um Bildungshürden und Diskriminierungen entgegenzuwirken, zielen Diversity Policies auf strukturelle Veränderungen der Organisationskulturen. Sie orientieren sich an den Werten Gleichstellung, Chancengerechtigkeit, Antidiskriminierung und Partizipation.

Gleichstellungs- bzw. Antidiskriminierungsmaßnahmen, die unterrepräsentierte Personengruppen zum Beispiel durch Mentoring oder spezielle Weiterbildungen fördern, arbeiten oft zielgruppenzentriert. Sie können damit allerdings einen problem- und defizitorientierten Blick auf diese Personengruppen reproduzieren und dadurch implizit und unabhängig dazu beitragen, die Personen an die Organisation anzupassen.

Aus der Diversity-Perspektive kehrt sich der Blick um: Sind Hochschulen dazu fähig und bereit, ihre Angebote an die Bedarfe der unterrepräsentierten Gruppen anzupassen? Mit dem Perspektivenwechsel wird die gesellschaftliche Vielfalt zum Gewinn für die, die sich für das Wissen, die Werte und fachlichen Kompetenzen bislang unterrepräsentierter Gruppen und Personen öffnen. In anderen Worten: Hochschulen erkennen die im HEAD Wheel beschriebene kognitive und fachliche Diversität als innovative Ressource an, die es zu integrieren gilt. Häufig fokussieren Diversity-Strategien auf Studierende. Elementar für einen Wandel der Organisationskulturen ist die Ausweitung auf alle Statusgruppen und Mitglieder der Hochschule.

Diversity ist zu einem hochschulpolitischen Begriff geworden, der viele Personen ansprechen kann. Zwiespältig bis widersprüchlich ist allerdings, was jeweils unter Diversity verstanden wird: Den einen eröffnet Diversity die Chance, mit tabuisierten Machtverhältnissen wie Diskriminierung etwa auf Grund sexueller Identität und Rassismus nun offen(er) umgehen zu können. Andere nehmen Diversity zum Anlass und feiern eine beliebige Buntheit. Diskriminierende und ausgrenzende Strukturen sowie soziale Ungleichheiten werden ausgeblendet.

Beauftragte für bestimmte Zielgruppen, wie z.B. Behindertenbeauftragte, beobachten, dass Diversity-Policies die Kategorie Behinderung zu wenig berücksichtigen oder sogar vernachlässigen. Auch Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte haben angesichts der Knappheit von und der Konkurrenz um Ressourcen berechtigte Bedenken, dass die bisherige Gleichstellungspolitik abgewertet wird. Misstrauen und Abwehr blockieren Diversity-Prozesse. Stattdessen sollte das vorhandene Fach- und Praxiswissen vielmehr wertgeschätzt und berücksichtigt werden. Daher ist es wichtig, möglichst alle Beauftragten von Anfang an in den Diversity-Prozess einzubeziehen und ihre Expertise zu nutzen.



*Diversity kann die Erweiterung der Perspektive auf die soziale Vielfalt von Menschen an Hochschulen ermöglichen, und dabei gleichzeitig den Blick für die konkreten Bedarfe einzelner Gruppen schärfen.* [Leitung des Referats Gender und Diversity, Universität]

## GENDER UND DIVERSITY VERBINDEN

Beauftragte für die Belange spezifischer Zielgruppen, wie z.B. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte oder Behindertenbeauftragte, äußern angesichts der Ausrichtung von Hochschulen auf Diversity die Befürchtung, dass mit dem Fokus auf Vielfalt die Belange und Diskriminierungserfahrungen einzelner Zielgruppen verdrängt werden könnten. Angesichts der Konkurrenz um Ressourcen werden diese Bedenken verstärkt. Daher ist es wichtig, die jeweiligen Beauftragten in den Diversity-Prozess einzubeziehen und ihre Errungenschaften zu erhalten.

Insbesondere das Verhältnis von Gleichstellungsarbeit und Diversity bestimmt die Diskussion. Die Arbeitsbereiche Gender und Diversity sollten jedoch nicht gegeneinander ausgespielt werden, sondern sich quer zu allen Kategorien miteinander gegen Antidiskriminierung und für Gleichstellung einsetzen

Diversity ist ein aktuelles Thema an Hochschulen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstrategien, die sich auf die Kategorie soziales Geschlecht beziehen, haben in Deutschland eine längere Tradition und einen hervorgehobenen rechtlichen Status. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist im Grundgesetz rechtlich geregelt. Gesetzeslage und Rechtsprechung sind wesentlich differenzierter als bei den anderen Diversity-Kategorien.

Dies kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten die weitreichendsten Gestaltungsmöglichkeiten und Erfahrungen in der Hochschulsteuerung haben. Dieses Potenzial der Rechtslage können sie für weitere Kategorien nutzen, da Gender immer mit anderen Kategorien zusammenwirkt.

# Diversity-Kategorien vielfältig denken: Intersektionalität

16

Im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) sind sechs Diversity-Kategorien benannt: ethnische Herkunft, Geschlecht (einschließlich Trans\*und Inter\*Personen), Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Lebensalter und sexuelle Orientierung. Im Hochschulkontext ist es darüber hinaus notwendig, die soziale Herkunft bzw. soziale Mobilität, chronische Krankheiten und den Familienstatus zu berücksichtigen. Diese Kategorien sind im AGG wie auch im HEAD Wheel nicht als individuelle Merkmale, sondern als soziale Kategorien definiert. Damit werden die Kategorisierungen selbst zum Teil der Diskriminierung, weil sie immer auch eine gesellschaftliche Auf- oder Abwertung bedeuten.

Viele Hochschulen berücksichtigen zunächst eine oder zwei Kategorien oder beginnen im Zuge der Implementierung einer Diversity-Strategie erst mit einem Schwerpunkt und weiten ihre Aktivitäten im Laufe des Prozesses auf andere Kategorien aus.

Das Konzept des Diversity-Managements mit seinem Fokus auf individueller Förderung von Mitgliedern bestimmter Zielgruppen birgt die Gefahr der Essentialisierung und nivelliert Differenzen. So können Angebote für Studierende mit Migrationshintergrund von den Zuschreibungen „kulturelle Fremdheit“, „Sprachdefizit“ oder „nichtdeutsch“

geleitet sein. Der Umgang mit Kategorien z.B. beim Planen von Maßnahmen und der gezielten Ansprache bestimmter Zielgruppen im Kontext von Diversity ist zentral und komplex. Maßnahmen wie Mentoring-Programme zur Erhöhung des Frauenanteils in den MINT-Fächern können leicht einen defizitären Blick auf Frauen transportieren und ihnen einen grundsätzlichen Förderbedarf unterstellen. Es erweist sich als unerlässlich, gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse und institutionelle Exklusionsmechanismen (leaky pipeline, glass ceiling, cooling out) mitzudenken, um Geschlechterstereotype zu dekonstruieren.

Hier setzt das Konzept der Diversity Policies mit seinem strukturellen Ansatz an. Eine Herausforderung besteht darin, dass Ausschlussmechanismen und Machtverhältnisse oft erst benannt und bewusst gemacht werden müssen, bevor Veränderungen möglich sind. In dieser Hinsicht kann Kategorisierung aktiv dazu beitragen, Personengruppen zu stärken, aber auch Überschneidungen bei den Barrieren zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.



*Wir haben in den letzten Jahren unserer Beratungsarbeit gelernt, dass es viele Überschneidungen bei den Barrieren gibt. Intersektionalität thematisiert Mehrfachdiskriminierung. Die soziale Lage verstärkt die jeweilige Diskriminierung z.B. wegen eines Migrationshintergrundes. [Mitarbeiterin eines Projekts zu Studierende in der ersten Generation an einer Hochschule]*

Personengruppen erscheinen oftmals als homogen in Bezug auf bestimmte Eigenschaften und Diskriminierungserfahrungen. Tatsächlich aber sind sie heterogen. Bedarfe und Diskriminierungserfahrungen innerhalb einzelner Kategorien unterscheiden sich stark. Die Kategorie „Behinderung“ wird häufig mit Rollstuhlfahrer\*innen und beispielweise den für sie notwendigen Rampen assoziiert. Unberücksichtigt bleiben die Bedarfe von Hör- oder Sehgeschädigten. Ebenso fallen psychisch Beeinträchtigte oftmals aus dem Raster heraus.

Auch Formulierungen wie „die Frauen“, „die Muslime“ transportieren die Vorstellung homogener Gruppen. Damit werden bestimmte Bilder und Verhaltensweisen verbunden, die stereotyp sind, Menschen auf wenige Eigenschaften festschreiben und bewerten. Unbewusste Vorannahmen über Personengruppen verzerren die Wahrnehmung.

So besteht etwa in Rekrutierungsprozessen aufgrund von unbewussten Annahmen die Gefahr, dass Personen mit einem beispielsweise türkisch klingenden Namen oder mit einer bestimmten Adresse nach einer Bewerbung wesentlich seltener zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden als Personen mit deutsch klingendem Namen – trotz übereinstimmender Qualifikationen. Daher ist es

wichtig, diese Vorannahmen bei der Planung von Maßnahmen und Projekten zu reflektieren.

Für Diversity Policies ist es elementar, die Heterogenität innerhalb der benachteiligten Gruppen zu berücksichtigen. Die Kategorien sozialer Ungleichheit sind immer mit anderen Kategorien verbunden. Ihre Verknüpfung wird als Intersektionalität bezeichnet. Die Vielfältigkeit von Personen mitzudenken hilft dabei, stereotype Annahmen und Zuschreibungen zu reduzieren.

Die Vernetzung der verschiedenen Interessensvertreter\*innen oder Beauftragten trägt strukturell dazu bei, Wissen, Erfahrung sowie politische Strategien zu bündeln und eine intersektionale Perspektive zu entwickeln. Diese Vernetzung und der Aufbau neuer Kommunikationsstrukturen sind für Diversity Policies elementar.

## INTERSEKTIONALITÄT

Kategorien sozialer Ungleichheit sind gesellschaftlich hergestellt und nicht naturgegeben. Personen oder Personengruppen werden bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Sie unterliegen einem gesellschaftlichen Wandel und sind veränderlich. Kategorien beinhalten immer gesellschaftliche Auf- oder Abwertungen, können aber auch positiv besetzt und identitätspolitisch wirksam sein, wie zum Beispiel in der Frauen- oder der Schwarzen Bürgerrechtsbewegung.

Beim Ansatz der Intersektionalität werden die Kategorien immer miteinander verschränkt gedacht und stehen jeweils in einem Wechselverhältnis. Keine Kategorie sozialer Ungleichheit wie z.B. Geschlecht steht für sich alleine, sondern wird zugleich von anderen Kategorien wie sozialem Hintergrund, Religion usw. beeinflusst. Aufgrund des wechselseitigen Zusammenwirkens kategorialer Zuschreibungen gelten sie als intersektional bzw. interdependent. Denn soziale Positionierung einer Person wird überwiegend aus Mehrfachzuschreibung konstruiert. Intersektionalität hinterfragt also die Einteilung von Menschen in starre Kategorien und betont deren Wechselwirkung.

Die Konflikte innerhalb der (US-amerikanischen) Frauenbewegung verdeutlichen die Bedeutsamkeit der intersektionalen Verknüpfung am Beispiel der Kategorie „Frau“ mit anderen Zuschreibungsmerkmalen: Arbeiterinnen, schwarze und lesbische Frauen fühlten sich durch die Dominanz weißer bürgerlicher Frauen in ihrer Lebensrealität nicht repräsentiert.

# Anregungen für diversitygerechte Maßnahmen

Wie können Maßnahmen und Projekte auf Basis des Intersektionalitätsansatzes diversitygerecht und diskriminierungskritisch geplant und durchgeführt werden? Einige Anregungen:

- ★ Beziehen Sie Intersektionalität in Vergaberichtlinien und Qualitätsstandards für Projekte ein (z.B. intersektionales, nicht essentialistisches Verständnis von Kategorien, diskriminierungskritisch etc.).
- ★ Suchen Sie die Zusammenarbeit mit Forschenden aus den Bereichen Diversity Studies/Soziale Ungleichheit, Geschlechterforschung, Queer Studies. Sie verfügen über das notwendige Fachwissen zu Ausschlussmechanismen und den Bedarfen von Zielgruppen.
- ★ Um eine Zielgruppe zu erreichen ist es wichtig, ihre Situation vor Ort genau zu kennen. Zielgruppen sollten an der Klärung der Bedarfe und der Planung von Projekten immer beteiligt werden. Dabei kann es hilfreich sein, wenn Sie als planende Person oder Beratungsstelle selbst Teil der Zielgruppe sind.
- ★ Die Zielgruppe sollte wertschätzend angesprochen werden. Vermeiden Sie stereotype Bilder und eine fest-schreibende Ansprache. Nutzen Sie stattdessen besser eine diskriminierungssensible Sprache und die Begriffe,

die Personen selbst zu ihrer Bezeichnung verwenden

- ★ Öffentlichkeitsarbeit kann helfen, die Zielgruppe zu erreichen, z.B. indem Sie Veranstaltungen außerhalb der Universität besuchen oder organisieren. Vernetzen Sie sich z.B. mit externen Selbsthilfeorganisationen und kooperieren Sie mit Ihnen.
- ★ Geschlossene Angebote für eine Zielgruppe bieten z.B. Studierenden einen geschützten Raum, Empowerment und Vernetzungsmöglichkeiten.
- ★ Anstatt zielgruppenspezifischer Angebote kann es aufgrund der problematischen Zuschreibungen aber auch sinnvoll sein, offene, themenorientierte Angebote anzubieten (z.B. Deutsch als Fachsprache).
- ★ Um die wertenden kategorialen Zuschreibungen zu dekonstruieren, ist es elementar, über die damit verbundenen Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu sprechen. Statt Studierende mit „Migrationshintergrund“ selbst zum Thema zu machen, ist es besser, Rassismus und strukturelle Ausschlüsse zu reflektieren. Dasselbe gilt für die Arbeit mit privilegierten Gruppen.

# Diskriminierung an Hochschulen entgegenwirken

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass der Bildungserfolg in Deutschland sehr stark vom Bildungshintergrund und den finanziellen Möglichkeiten des Elternhauses sowie dem Geschlecht, der Herkunft und Lebenslage der Studierenden abhängt. Geringere Zugangschancen und erschwerte Übergänge im Bildungssystem aufgrund sozialer Ungleichheit verweisen auf eine institutionelle Diskriminierung.

Auf die Wahrnehmung persönlicher Diskriminierung in Hochschulen werfen die folgenden Befragungsergebnisse ein Licht:

- ★ Eine Studie des Sachverständigenrates deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2017 ergab, dass sich 39,4% der befragten Master-Studierenden und Promovierenden aus Nicht-EU-Ländern von Diskriminierung und Vorurteilen betroffen fühlen.  
[https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2017/12/SVR-FB\\_Study\\_and\\_work.pdf](https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2017/12/SVR-FB_Study_and_work.pdf)
- ★ Bei der Befragung der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel 2010/11 gaben 15,3% der befragten Studierenden an, schon einmal diskriminiert worden zu sein. 28,7% hatten beobachtet, dass andere diskriminiert wurden. Die überwiegende Zahl der Diskriminierungen geschah im Lehrkontext. Nur 1,3% der Studierenden,

die sich diskriminiert fühlten, meldeten die Diskriminierung offiziell.

<https://www.gendiv.uni-kiel.de/de/forschung/downloads/2012-cau-studierendenbefragung.pdf>

- ★ Bei einer Umfrage der Ruhr-Universität Bochum 2012 erklärten 54,7% von 13.000 befragten weiblichen Studierenden an 16 Hochschulen sexuelle Belästigung während des Studiums erlebt zu haben. In fast 30% der Fälle geschah dies im hochschulischen Umfeld.  
[https://vmits0151.vm.ruhr-uni-bochum.de/gender-crime.eu/pdf/gendercrime\\_country\\_report\\_germany\\_german.pdf](https://vmits0151.vm.ruhr-uni-bochum.de/gender-crime.eu/pdf/gendercrime_country_report_germany_german.pdf)
- ★ Bei der Befragung von 1.393 Personen an der Universität Bielefeld 2016 war signifikant, dass sich die Belegschaft aus Technik und Verwaltung sowie Promovierende im Vergleich zu den Studierenden am häufigsten persönlicher Diskriminierung ausgesetzt sahen: aufgrund des Geschlechts (33,7%), des Alters (13,9%), der sozialen Herkunft (15%), des Aussehens (14,2%), der Migrationsbiographie (12,0%), der politischen Orientierung (11%), der finanziellen Lage (14,8%).  
<https://pub.uni-bielefeld.de/download/2904829/2904834/Projektbericht%20Diskriminierungserleben%20an%20der%20Uni%20Bielefeld.pdf>



*Der Diskurs über Diskriminierung soll erwünscht und möglich sein. Diskriminierungserfahrung zu thematisieren, kann sich auf den Erfolg auswirken. Es braucht Strukturen der Beratung wie Beschwerdestellen und ein systematisiertes Vorgehen.*

[Professorin einer Hochschule]

Die Studien zeigen, dass Diskriminierung an der Hochschule vielfach geschieht, teils offen, teils subtil und unbewusst. Obwohl Diskriminierung in und zwischen allen Status- und Mitgliedsgruppen gegenwärtig ist, gibt es noch kaum eine hochschulöffentliche Auseinandersetzung damit. Diskriminierung offen anzusprechen, ruft persönliche Schuldgefühle bzw. individuelle Betroffenheiten hervor, löst aber auch Abwehr und Verunsicherung aus. Deshalb wird das Thema tendenziell tabuisiert.

Für einen professionellen Umgang mit Diskriminierung und ihrer Thematisierung ist es unerlässlich, einen offenen, anerkennenden und reflektierten Umgang mit Diskriminierungserfahrungen und eine konstruktive Auseinandersetzungskultur zu entwickeln.

Eine wirksame Diversity-Strategie sollte daher, um die Hochschule für bisher unterrepräsentierte Zielgruppen zu öffnen und Barrieren abzubauen, mit einer Antidiskriminierungsstrategie verbunden sein.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und seine Anwendung auf Hochschulen gibt dazu Anregungen und Hilfestellungen, z.B. für die Einrichtung einer Beschwerdestelle oder Dienstvereinbarungen zum Diskriminierungsschutz.

Das AGG bezieht sich auf Diskriminierungen am Arbeitsplatz bzw. Arbeitsmarkt. Es gilt daher an öffentlichen Hochschulen in Deutschland entsprechend für das administrative und wissenschaftliche Personal und nicht für die Studierenden (anders bei privaten Hochschulen mit zivilrechtlichen Verträgen und zahlenden Studierenden). Daher muss im Hochschulgesetz die Anwendbarkeit des AGG konkretisiert bzw. erweitert werden. Hochschulen können in ihrer Antidiskriminierungsrichtlinie Studierende in den Schutz durch das AGG einbeziehen.

Der Praxisleitfaden „Diskriminierungsschutz an Hochschulen“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) aus dem Modellprojekt „Diskriminierungsfreie Hochschule - Mit Vielfalt wissen schaffen“ enthält konkrete Vorschläge, um strukturelle und direkte Diskriminierung abzubauen. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SiteGlobals/Forms/Publikationssuche/Publikationssuche\\_Formular.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SiteGlobals/Forms/Publikationssuche/Publikationssuche_Formular.html).

## DISKRIMINIERUNG

Diskriminierung ist die Benachteiligung von Menschen z.B. aufgrund von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Alter, Behinderung, sexueller Orientierung oder Religion. Entscheidend für eine Benachteiligung ist das Ergebnis diskriminierender Handlungen, nicht jedoch das Motiv.

Eine Benachteiligung liegt vor, wenn Gleiches ungleich behandelt wird, aber auch dann, wenn Menschen mit ungleichen Voraussetzungen gleichbehandelt werden. Es kann zwischen unmittelbaren (direkten) und mittelbaren (indirekten) Diskriminierungsformen unterschieden werden. Auch sexuelle Belästigung stellt eine Form der Diskriminierung dar.

Bei Mehrfachdiskriminierung wird aufgrund mehrerer Kategorien benachteiligt. Die Gründe lassen sich oftmals nicht klar voneinander abgrenzen.

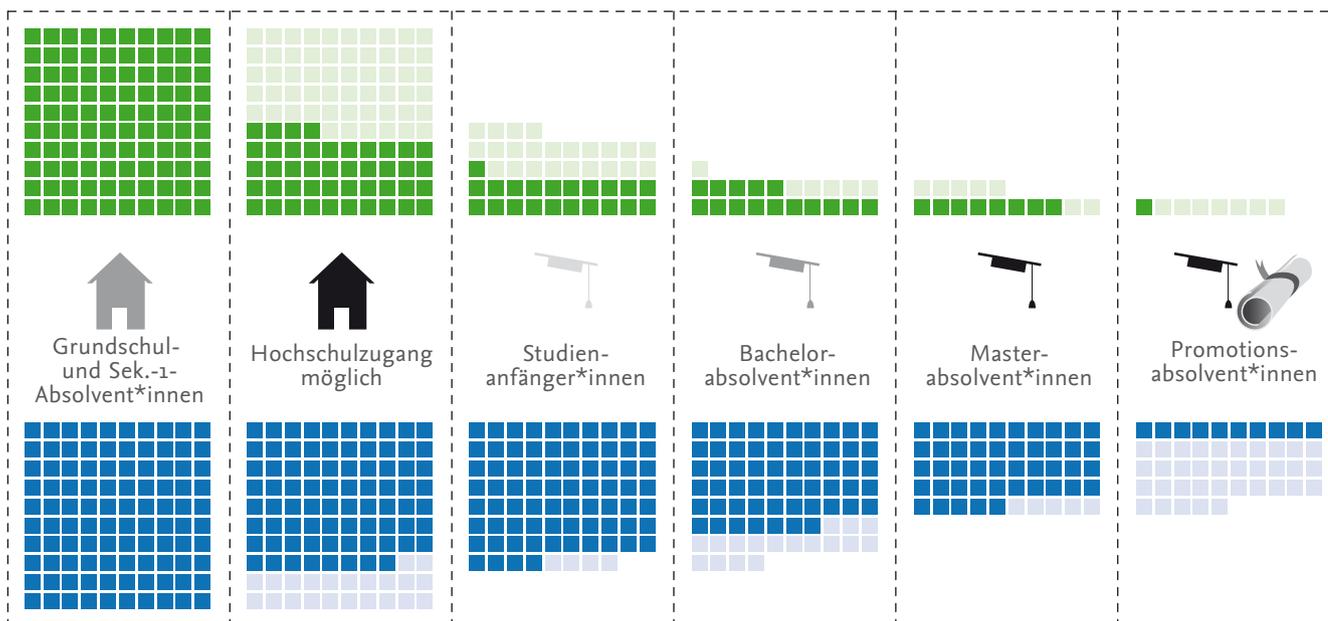
Strukturelle Diskriminierung bezeichnet gesellschaftlich verfestigte Benachteiligungen aufgrund der asymmetrischen Verteilung von Anerkennung, Ressourcen und Chancen.

## Das Besondere des Normalbetriebs erkennen

Als problematisch erweisen sich die im Alltag oftmals unhinterfragten, vermeintlich neutralen Abläufe (z.B. bei der Personalauswahl, in der Lehre usw.), die sich an einer durch Verhaltensweisen, Vorschriften und Regeln gesetzten „Normalität“ orientieren. Sie wirken insofern diskriminierend, als sie zu Barrieren für alle Personen werden, die diesem „Normalbild“ nicht entsprechen.

Die strukturelle Benachteiligung nimmt im Verlauf der Karriere noch weiter zu. In der Geschlechterforschung wird von der „leaky pipeline“ gesprochen – je höher die Karrierestufe, desto geringer die Frauenanteile. Ähnliches gilt für die anderen Diversity-Kategorien wie soziale Herkunft, Hautfarbe, Behinderung, kulturelle Herkunft.

Die anhand des „Hochschul-Bildungs-Report 2020“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft entwickelte Grafik belegt beispielhaft, dass Personen, die nicht aus einer Akademikerfamilie kommen, strukturellen Benachteiligungen ausgesetzt sind – von der Grundschule bis zur Promotion: je höher die Bildungsstufe, desto geringer ist ihr Anteil. Dabei ist die soziale Herkunft mit anderen Kategorien wie Geschlecht und kulturellem Hintergrund „intersektional“ verschränkt.



■ Nicht-Akademikerkinder   ■ Akademikerkinder   ■■ ausgeschieden aus dem Bildungssystem

Quelle: [https://www.stifterverband.org/hochschul-bildungs-report\\_2020](https://www.stifterverband.org/hochschul-bildungs-report_2020), eigene Darstellung

Personengruppen, die keine Diskriminierung erfahren, nehmen Strukturen und Abläufe, die für andere diskriminierend sind, nicht wahr und bearbeiten sie auch nur selten. Die systematische Unterrepräsentanz diskriminierter Gruppen insbesondere in Leitungspositionen trägt dazu bei, dass Benachteiligungen und Barrieren nicht so leicht auf die Agenda kommen. Daher braucht es eine Sensibilisierung für Diskriminierungs- und Ausschlussmechanismen auf allen Hochschulebenen.

Die Aspekte der Herstellung gesellschaftlicher ‚Normalität‘

und der Kritik an gesellschaftlichen Dominanzverhältnissen und Privilegierung sollten Bestandteil einer selbstreflexiven Diversity-Kultur sein. Diversity Policies bieten die Chance, Regelabläufe zu hinterfragen und dadurch Barrieren und diskriminierende Ausschlüsse zu bearbeiten.

Diversity Policies ernst zu nehmen bedeutet, Routinen auf den Prüfstand zu stellen und Vielfalt als Chance für die Organisationsentwicklung zu begreifen. Dafür sind vielfältige – und vor allem bisher unterrepräsentierte – Perspektiven notwendig.

# Good Practice zum Abbau von Diskriminierung

24

- ★ Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat in dem Modellprojekt „Diskriminierungsfreie Hochschule. Mit Vielfalt Wissen schaffen“ gemeinsam mit elf Hochschulen Vorschläge erarbeitet, um strukturelle und direkte Diskriminierungen abzubauen. Entstanden ist: „Leitfaden: Diskriminierungsschutz an Hochschulen. Ein Praxisleitfaden für Mitarbeitende im Hochschulbereich“. [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)
- ★ Zur Einrichtung einer Beschwerdestelle nach dem AGG hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes eine Broschüre veröffentlicht: „Beschwerdestellen nach § 13 AGG an Hochschulen als Baustein von Diskriminierungsschutz.“ [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)
- ★ Die Universität Konstanz hat eine Richtlinie gegen Diskriminierungen und sexualisierte Gewalt implementiert. Sie regelt Zuständigkeiten, Sanktionen sowie Maßnahmen und gilt für alle Universitätsmitglieder. [www.uni-konstanz.de](http://www.uni-konstanz.de)
- ★ Die Universität Bielefeld hat die Kampagne „Uni ohne Vorurteile“ ins Leben gerufen. Ziel ist, sich deutlich gegen die Abwertung, Ausgrenzung und Diskriminierung von Gruppen zu wenden und die Universität als einen Ort der Gleichwertigkeit und Toleranz zu fördern. Begleitet wird die Kampagne u.a. von einer Ringvorlesung. [www.uni-bielefeld.de](http://www.uni-bielefeld.de)
- ★ Das Gleichstellungsbüro der RWTH Aachen hat ein Aktionsbündnis gegen Ungleichbehandlung, unfaires Verhalten, Aggression, Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Gewalt eingerichtet. Der Runde Tisch Gleichbehandlung und Antidiskriminierung tagt mindestens einmal pro Semester. Beteiligt sind verschiedene Beratungsstellen, Vertretungen wie Familienservice, International Office, Personalrat, Queerreferat, Interessenvertretung behinderter und chronisch kranker Studierender, Sozialberatung usw. [www.rwth-aachen.de](http://www.rwth-aachen.de)
- ★ Die Hochschule Merseburg hat eine Richtlinie zum respektvollen und fairen Umgang und zum Schutz vor Diskriminierung und Benachteiligung entwickelt. [www.hs-merseburg.de](http://www.hs-merseburg.de)
- ★ Die Hochschule Fulda hat eine Antidiskriminierungsberatung und ein Beschwerdemanagement für alle Hochschulangehörigen eingerichtet. Auch die Georg-August-Universität Göttingen und die Technische Hochschule Mittelhessen verfügen über eine Antidiskriminierungsberatung [www.hs-fulda.de](http://www.hs-fulda.de), [www.thm.de](http://www.thm.de), [www.uni-goettingen.de](http://www.uni-goettingen.de)

# Sensibilisierung und Diversity-Kompetenz

Eine wichtige Maßnahme bei der Umsetzung von Diversity Policies ist die Sensibilisierung für Diskriminierungsmechanismen und die lernorientierte Vermittlung von Diversitykompetenz.

Dies kann mit Trainings- und Weiterbildungsangeboten für alle Hochschulangehörigen gelingen. Darüber hinaus ist die Einrichtung spezieller Gremien und Beteiligungsverfahren zu empfehlen, in denen unterrepräsentierte Gruppen Diskriminierungserfahrungen und Barrieren benennen, gestärkt werden (Empowerment) und Forderungen an die Hochschule formulieren können. Das so gesammelte Wissen sollte die Hochschulleitung für die Weiterentwicklung zu einer demokratischen, gender- und diversitygerechten Hochschule nutzen. Diskriminierungsschutz im Rahmen eines aktiven Antidiskriminierungsansatzes ist zentral für die Umsetzung von Diversity Policies.

**Diversity-Kompetenz** heißt, akzeptierend und vermittelnd mit Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten umzugehen. Sie erfordert diversitätstheoretisches Wissen sowie die systematische und laufende Selbstreflexion der eigenen Position im Geflecht der Differenzen und Machtverteilungen. Diversitätskompetenz setzt soziale Kompetenz voraus.

**Diversity-Kompetenz** beinhaltet:

- ★ Wissen über Diskriminierungsmechanismen und die mit Diversity-Kategorien verbundenen Lebenslagen, Ressourcen und Herausforderungen.
- ★ Azentrisches Weltbild: Von der eigenen Perspektive Abstand nehmen und andere Perspektiven wahrnehmen und anerkennen.
- ★ Empathische Kommunikation: Einfühlsam und konstruktiv mit anderen Wahrnehmungen und insbesondere mit Diskriminierungserfahrungen umgehen.
- ★ Selbstsicherheit und Reflexion: Sich der eigenen gesellschaftlichen Position bewusst sein und diese reflektieren.
- ★ Ambiguitätstoleranz: Unterschiede, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche akzeptieren und wertschätzen.
- ★ Fehlertoleranz: Kritik als Chance zur Verbesserung aufgreifen. Konflikte und damit verbundene Unsicherheiten konstruktiv bearbeiten.



# Diversity in hochschulischen Handlungsfeldern

Kompetenzentwicklung und Lernorientierung

Gender und Diversity verbinden

Diversity in der Hochschulsteuerung

Diversity und Disability

Diversity im Lehr-Lern-Geschehen

Fachliche Diversität in der Forschung

Diskriminierungssensible Personalpolitik

Diversity Awareness in der Organisationskultur

# Kompetenzentwicklung und Lernorientierung

28

Im Folgenden geht es zunächst darum, mögliche Aufgaben der Hochschule als Handlungsfelder für Diversity Policies in Betracht zu ziehen. Die Anregungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Wahrscheinlich halten Sie selbst weitere oder auch ganz andere Handlungsfelder als die hier genannten für wichtig. Vielleicht gibt es an Ihrer Hochschule Organisations- oder Aufgabenbereiche, in denen Sie einen besonderen Veränderungsbedarf sehen. Vielleicht sorgt ein bestimmtes Thema aktuell für Aufmerksamkeit? Vielleicht haben sich auch die Rahmenbedingungen verändert, z.B. aufgrund von Entscheidungen der Hochschulleitung oder wegen neuer Vorgaben des Landeswissenschaftsministeriums.

Zudem empfiehlt es sich, auch weiter zurückliegende Hochschulreformen zum Vergleich gedanklich einzubeziehen. und z.B. Kolleg\*innen zu fragen, wie diese Reformen in der Vergangenheit umgesetzt worden sind. Damit kann die Geschichte der Organisation ins Gedächtnis gerufen werden. Organisationen im Allgemeinen und besonders der Organisation Hochschule wird nachgesagt, dass sie auf Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen eher träge reagiert. Hochschulen versuchen sich an neue Anforderungen anzupassen ohne ihre inneren Prozesse grundlegend zu überprüfen.

Zu den wichtigsten Hochschulreformen der letzten etwa 20 bis 30 Jahre gehört sicher der Bologna-Prozess. Lebenslanges und organisationales Lernen als Gebot für alle, die Anpassung des Studiums an die Erfordernisse der globalen Arbeitsmärkte und die Ausrichtung der Lehre auf ein studierendenzentriertes Lehren und Lernen sind Ziele, die bis heute nichts an Relevanz verloren haben. Mit dem Einzug des New Public Management Anfang der 1990er Jahre und dem damit verbundenen Gender Mainstreaming in der Gleichstellungspolitik seit 2000 haben – verstärkt durch die nationalen Exzellenzinitiativen seit 2005 – neue Aufgabenfelder eine größere Aufmerksamkeit erlangt. Dazu gehören die Reform der Hochschulsteuerung mit allen dafür eingesetzten Instrumenten und das Management einer strategischen Hochschulentwicklung. Beide sind mit mehr Entscheidungs- kompetenzen bei den Hochschulleitungen im Verhältnis zur akademischen Selbstverwaltung verbunden. Zu nennen sind weiterhin die Einführung von Verfahrensrichtlinien für die Personalauswahl- und Personalentwicklung oder die Third Mission, die den Nutzens von Bildung und Wissenschaft für die Gesellschaft betont, und Hochschulorganisationen an ihre gesellschaftliche Verantwortung erinnert. Zudem waren die Hochschulen gehalten internationale Vereinbarungen umzusetzen wie die UN-Behindertenrechtskonvention seit 2009 und die Ratifizierung

der Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union, die 2006 in das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) mündeten. Die Debatten um ein Gender Diversity Management bzw. Diversity Policies schließen sich also an eine ganze Reihe von Veränderungsprozessen an.

Damit Diversity Policies in den Hochschulen umgesetzt werden können, wird z.B. in der Organisationskulturforschung die Umsteuerung von einer homogenen in eine heterogene Hochschulorganisationskultur diskutiert. Im Ansatz der Higher Education Awareness für Diversity stehen daher **Kompetenzentwicklung und Lernorientierung** im Zentrum des eingangs dargestellten Diversity-Rades (HEAD Wheel).

	Homogene Organisationskultur	Heterogene Organisationskultur
Wie werden Entscheidungen transferiert?	zentrale Entscheidungsfindung, exklusive Zirkel, hierarchische Vermittlung, Betonung der klaren Aufgabenbereiche	Enthierarchisierter Entscheidungstransfer, Wissensgenerierung und Kompetenz in der Vielfalt betonen, Mehrdeutigkeit zulassen, Engagement ermöglichen
Wie wird Qualität hergestellt?	Standards und Normen als fix und gerechtfertigt darstellen, Elite privilegieren	Standards und Normen im Austausch beraten, Ergebnisse projekt- nicht personenorientiert bewerten, Selbst- und Fremdbeurteilung kombinieren
Wie wird Effektivität erzeugt?	einheitliche Zielvorgaben, Standards und Teamarbeit betonen, Abweichungen sanktionieren	Sprache, Symbole, Regeln anschlussfähig halten, Zielvorgaben aushandeln, Teamarbeit moderieren

# Gender und Diversity verbinden

30

Wie lassen sich die Kategorien Gender und Diversity konzeptionell verbinden? Was sind ihre gemeinsamen Rahmenbedingungen? Die Unterscheidung zwischen der theoretischen Rahmung, den hochschulpolitischen sowie den rechtlich-institutionellen Kontexten gibt Antworten auf diese Fragen.

## Theoretische Rahmung

Unser Verständnis von Diversity haben wir (oben) auf den Gedanken der Intersektionalität gegründet. Der Ansatz ermöglicht es strukturelle Diskriminierung auf Verschränkungen mehrerer sozialer Kategorisierungen zurückzuführen und die Aufmerksamkeit auf Macht-, Herrschafts- und Dominanzverhältnisse zu richten. Dennoch kann für Intersektionalität kein Alleinvertretungsanspruch gelten. Es gibt unterschiedliche theoretische Grundlagen für Intersektionalität und weitere macht- und herrschaftskritische Theorien, z.B. der Critical Race und Postcolonial Studies, in der Linguistik, Ethnologie oder Soziologie. Bei allen Kontroversen und gleichzeitiger Offenheit wissenschaftlicher Debatten für neue Erkenntnisse könnte sich der Gedanke dennoch als ein produktiver Bezugspunkt erweisen.

## Hochschulpolitischer Kontext

Diversity-Policies und Gender im Sinne einer Frauenförder- bzw. Gleichstellungspolitik haben hochschulpolitisch im Antidiskriminierungsansatz den wohl größten gemeinsamen Nenner. Normativ sind für Gender und für Diversity die beiden verfassungsrechtlichen Prämissen des Art. 3 GG relevant: Die Gleichstellung von Männern und Frauen in Abs. 2 und in Abs. 3 die Verhinderung von Benachteiligungen und Diskriminierungen aufgrund von Merkmalen wie Geschlecht, Abstammung, Sprache, Herkunft religiöse oder politische Anschauungen. Dennoch ist das Verhältnis zwischen Diversity und Gleichstellung heute in der Praxis ambivalent. Das hängt u.a. mit weiteren rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen zusammen.

## Rechtlicher Kontext

Antidiskriminierungspolitik ist gesetzlich im Gleichstellungsauftrag der Hochschule (Landeshochschulgesetze, Grundordnungen) verankert und daher grundsätzlich zu beachten. Für die Antidiskriminierungsrichtlinien aus dem AGG 2006 hingegen gilt ein ganz anderer rechtlicher Rahmen. Er ist bundesstaatlich legitimiert. Er bezieht sich auf die Benachteiligung am Arbeitsplatz und ist damit ausschließlich auf das administrative und wissenschaftliche



*Es sollten alle Diskriminierungskategorien in den Blick genommen und Gender intersektional durch alle Kategorien durchbuchstabiert werden – gestützt auf das Erfahrungswissen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und ihre Weisungsungebundenheit.*

[ Referentin für Gender und Diversität, Fachhochschule ]

Personal, nicht aber auf Studierende, anwendbar. Daher sind Konkretisierungen nötig, wofür die Antidiskriminierungsstelle des Bundes das Konzept der „diskriminierungsfreien Hochschule“ entwickelt hat. Diversity-Policies sind damit von der Bereitschaft der Führungskräfte abhängig, die Richtlinien zu ratifizieren und anzuwenden. Ähnlich den Richtlinien der UN-Behindertenrechtskonvention, muss Verbindlichkeit immer wieder eingefordert werden.

### Institutioneller Kontext

Gender und Diversity sind institutionell unterschiedlich verankert: Gleichstellungspolitik (Gender) ist historisch gewachsen. Die Gleichstellungsbeauftragten agieren weisungsunabhängig während die neuen Diversity Beauftragten meist unter Vorgesetzten in Linie (Stabstellen, Referate) arbeiten.

### LEITFRAGEN FÜR MÖGLICHE VERBINDUNGEN VON GENDER- UND DIVERSITY POLICIES

- ★ Welche Erfahrungen mit Gender als Querschnittsaufgabe (Top-down-Verankerung) gibt es?
- ★ Kann auf Expertisen und Erfahrungswissen aus der Weisungsungebundenheit des Amts der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zurückgegriffen werden?
- ★ Zu welchen Rollen- und Ressourcenkonflikten könnte die zunehmende Ausdifferenzierung der Zuständigkeiten für Gleichstellung, Barrierefreiheit, Diversity, Berufungen, Selbstkontrolle in der Wissenschaft etc. führen?
- ★ Sollten die Beauftragten selbst in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich Diskriminierungserfahrungen gemacht haben?
- ★ ...

# Diversity in der Hochschulsteuerung

32

Neuere Managementmethoden legen Ziele zugrunde und verteilen Ressourcen erfolgsabhängig. In festgelegten Zeiträumen überprüfen Hochschulleitung und Fachbereiche die Fortschritte. Gender- und Diversity Zielvereinbarungen: Hochschulleitung und Fachbereiche z.B. vereinbaren gemeinsam Ziele und überprüfen die Zielerreichung nach einem festgelegten Zeitraum. Gender- und Diversity-Ziele können entweder in ein bestehendes Zielerreichungssystem integriert werden oder als eigene Gleichstellungs- oder Diversity Pläne eingeführt werden. Die Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, hat dafür beispielweise Gender-Equality und Diversity-Action-Pläne (GEDAP) entwickelt.

## Good Practice

### Gender-Diversity Action Plans (GEDAP)

Die GEDAP der Goethe-Universität sind an die Zielvereinbarungen der Fachbereiche mit der Hochschulleitung gekoppelt und mit anderen Steuerungsinstrumenten wie Gender Consulting und Gender und Diversity Controlling verbunden. Der Prozessablauf umfasst

- ★ die interne Diskussion und Analyse im Fachbereich,
- ★ Beratungsgespräche mit dem Gender Consulting des Gleichstellungsbüros, ergänzt durch die Beratungsangebote der Koordinationsstelle Diversity Policies und des Familien-Service,
- ★ eine Bewertung der GEDAP durch die Senatskommission Frauenförderung, Gleichstellung und Diversität,
- ★ daraus abgeleitete Rückmeldungen und Handlungsempfehlungen an die Fachbereiche, die in den verschiedenen Planungsphasen durch das Gender Consulting, die Koordinationsstelle Diversity Policies und den Familien Service unterstützt werden.
- ★ Eine Koordinationsstelle Gender und Diversity Controlling koordiniert den Planungsprozess.



*Man kann die Fachbereiche auch mit Zielvereinbarungen, die Diversity beinhalten, einbeziehen. Das geschah früher mit Gleichstellungszielen und kann heute auch für Diversity gehen. Das funktioniert aber nicht überall, wenn es entweder kaum Gelder auszuschiütten gibt oder die Gelder für die Fachbereiche kein Anreiz sind. [ Prorektorin, Universität ]*

## LEITFRAGEN GENDER UND DIVERSITY IN DER HOCHSCHULSTEUERUNG

- ★ Inwieweit bilden die Steuerungsinstrumente Diversity (Policies) als eine Querschnittsaufgabe der Hochschule ab?
- ★ Sind (plausible) Indikatoren für Gender und Diversity im Hochschulentwicklungsplan, im Berichtswesen Monitoring und Qualitätsmanagement sowie in den internen Zielvereinbarungen enthalten?
- ★ Sind Diversity-Ziele als Indikatoren hochschulintern in der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) und extern in den Vereinbarungen mit den Landesministerien enthalten?
- ★ Wurden bzw. werden Frauenförderpläne zu Gender-Diversity-Plänen weiterentwickelt?
- ★ Berücksichtigen Evaluationen des Lehr-Lern-Geschehens die Diversität der Studierenden und der Lehrenden?
- ★ Sind die für verschiedene Diversity Kategorien Beauftragten der Hochschule an Entscheidungen des Hochschulmanagements beteiligt oder zumindest darüber informiert?
- ★ Gibt es ein Diversity Controlling, das regelmäßig Daten unterschiedlicher Diversitätskategorien und/oder Diskriminierungserfahrungen erhebt? Wer hat Zugang und nutzt die Daten wofür?
- ★ Bilden die (beispielweise im Rahmen eines Diversity Monitorings definierten) Indikatoren die Situation an der Hochschule angemessen ab?
- ★ Wird im Zuge der Digitalisierung die Diversität der Nutzer\*innen berücksichtigt und IT auch unter dem Gesichtspunkt „Barrierefreiheit“ betrachtet?
- ★ ...

# Diversity und Disability

34

Maßnahmen und Pläne von Hochschulen in den Kategorien Behinderung und chronische Erkrankungen beziehen sich größtenteils auf die Verbesserung der räumlichen und digitalen Infrastruktur. In der Praxis wird Inklusion damit bislang sehr eng ausgelegt. Auf der Tagesordnung stehen Themen wie Bau, Raumplanung und -gestaltung, die Einrichtung von Still- und Ruheräumen etc.

Im Zuge der Umsetzung der 2009 geltenden UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) haben einige Hochschulen inzwischen Aktionspläne verabschiedet. Einige haben die Verantwortung für das Handlungsfeld Disability als Querschnittsaufgabe an die Hochschulleitung übertragen, aber nur zum Teil mit konkreten Maßnahmen hinterlegt.

Nach der letzten Evaluation durch die Monitoring-Stelle beim Deutschen Institut für Menschenrechte 2019 wurde den Hochschulen daher empfohlen, flexiblere Studien- und Prüfungsbedingungen zu schaffen sowie mehr digitale Lehr- und Prüfungsangebote anzubieten.

Das Institut bezieht sich unter anderem auf die Ergebnisse einer Befragung des Deutschen Studentenwerks von 2016. Derzufolge leiden 11% aller an Hochschulen immatrikulierten Studierenden unter einer oder mehreren gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Sieben Prozent der befragten Studierenden fühlen sich durch bauliche Barrieren, unzureichende räumliche Ausstattungen und fehlende Rückzugsräume behindert. Die übergroße Mehrheit von 89% berichtet von Barrieren bei der Organisation des Studiums insbesondere in Lehr- und Prüfungssituationen. Als häufigste Ursachen werden die hohe Prüfungsdichte, die schwer zu erfüllenden Anwesenheitspflichten und die eng gefassten zeitlichen Vorgaben genannt.

## Good Practice

### Aktionsplan zur Umsetzung der UN-BRK

Der Aktionsplan der Technischen Universität Dresden berücksichtigt auch die oft ausgeklammerten psychischen Erkrankungen. Maßnahmen beziehen sich auf die Aufgabenfelder bauliche Barrierefreiheit, Lehre und Forschung, Studium, Beschäftigung, Qualitätsmanagement, Kommunikations- und Führungskultur.



*Inklusion ist zur Vision eines umfassenden gesellschaftlichen Wandels geworden. Der Inklusionsansatz nimmt jeden Menschen mit seinen besonderen Potenzialen in die Gesamtmenge auf, wobei die Individualität der Einzelnen die Basis allen Handelns darstellt und eine selbstbestimmte Teilhabe ermöglicht.* [ Grußwort des Rektors zum UN-BRK Aktionsplan der TU Dresden ]

### Good Practice

#### Hörsensible Universität Oldenburg

Das Projekt geht auf eine Initiative des Autonomen Referats für behinderte und chronisch kranke Studierende des Allgemeinen Studierendenausschusses 2006 zurück. Inzwischen ist daraus ein interdisziplinäres Netzwerk von Studierenden, Absolvent\*innen, Lehrenden und professionellen Berater\*innen verschiedener Fachbereiche wie der Rehabilitationspädagogik, Physik, Psychologie, Soziologie entstanden.

### Good Practice

#### DoBuS – Dortmund Behinderung und Studium

DoBuS ist am Zentrum für Hochschulbildung (zhb) der Technischen Universität Dortmund angesiedelt. Die Initiative berät und initiiert Projekte zur Analyse und Optimierung der Studiensituation behinderter Studierender. Außerdem arbeitet DoBuS mit der „Interessengemeinschaft behinderter, nichtbehinderter und chronisch kranker Studierender“ (IbS) zusammen, und setzt sich für die Vernetzung und den Wissenstransfer zwischen Hochschulen ein.

### LEITFRAGEN DIVERSITY UND DISABILITY

- ★ Ist die Förderung von Lehre und Forschung zu Disability (BA- und MA-Arbeiten, Promotionen, Berufungen) vorgesehen?
- ★ Gibt es Möglichkeiten, Studierenden mit Behinderung den Einstieg ins (Graduierten)Studium zu erleichtern und für erfolgreiche Verläufe und Abschlüsse sorgen?
- ★ Inwieweit werden Bedarfe in Personalentwicklungskonzepten in den Verwaltungs-, Technik- und Servicebereichen berücksichtigt (Berufsein- und -aufstieg, Wiedereinstieg nach gesundheitsbedingten Unterbrechungen)?
- ★ Ist das Thema im Qualitätsmanagement verankert und werden Ideen für innovative Maßnahmen gesammelt?
- ★ Gibt es regelmäßige Bestandsaufnahmen der baulichen Barrieren, Programme zum Barriere-Abbau bzw. zur Verhinderung neuer Barrieren?
- ★ ...

# Diversity im Lehr-Lern-Geschehen

36

Mit der gestuften Studienstruktur haben die Hochschulen ihre Studienangebote in Richtung berufsqualifizierender Ausbildungen weiterentwickelt und den Fokus auf die Lernergebnisse gelegt. Die Frage ist, wie Hochschulen unter den veränderten Rahmenbedingungen nach Bologna gewährleisten können, dass alle Studierenden die gleichen Lernergebnisse erzielen, auch wenn sie mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen, Motiven und Interessen an die Hochschule kommen?

Dass inklusive Ansätze für eine diversitygerechte Lehre eingesetzt werden können, ist ein Thema, mit dem sich z.B. die Lehr-Lern-Forschung und die Hochschuldidaktik befassen. Sie fokussieren nicht nur auf die Diversität der Studierenden, sondern zunehmend auch auf die der Lehrenden. Ziel ist die kontinuierliche Auseinandersetzung der Lehrenden mit dem eigenen professionellen Handeln und persönlichen Verhalten in einem von Heterogenität bestimmten Lehr-Lern-Geschehen.

Die Ausprägung von Diversity Kompetenz verbindet sich hier mit einem Verständnis von Inklusion, das nicht nach Studierenden mit oder ohne Migrationshintergrund, mit oder ohne Beeinträchtigung unterscheidet, sondern sich auf die für Lernprozesse relevanten Kategorien bezieht:

Lernzugänge, -verhalten und -strategien und ihre Entwicklung im Studienverlauf. Entscheidend sind also nicht die Unterschiede zwischen Personen und Gruppen, sondern alles was im Studienverlauf erst Unterschiede produziert, von Studienstrukturen über Lehr-Lern-Prozesse bis hin zu Prüfungen. Bei den für die Learning Outcomes entscheidenden Prüfungen beispielsweise eröffnet der inklusive Ansatz viele Möglichkeiten. So lassen sich die üblicherweise kurz getakteten Zeiträume zwischen den Überprüfungen der Leistungsstände und den einzelnen Prüfungsformaten flexibel gestalten. Mit der Option, die gleichen Learning Outcomes auf verschiedene Weise zu überprüfen, werden inklusive Angebote allen Studierenden gerecht.

## Good Practice KomDiM

Das Zentrum für Kompetenzentwicklung für Diversity Management (KomDiM) in Studium und Lehre an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen bietet Informationen und Materialien zum Umgang mit Diversität über das Arbeitsfeld Studium und Lehre hinaus. Als Verbundprojekt der Universität Duisburg-Essen und der Technischen Hochschule Köln stellt KomDiM ein Angebot von Hochschulen für Hoch-



*Bei den Hochschulen gibt es eine starke Fokussierung auf Studierende. Professor\*innen verstehen es nicht, inkludierend zu handeln. Die Hochschuldidaktik kann das nicht alleine lösen, es fehlt auch an einer zeitgemäßen Theorie. [ Organisationsberater Antidiskriminierung, Globales Lernen ]*

schulen dar, das die unterschiedlichen Diversity-Aktivitäten vernetzt.

### **Good Practice**

#### **Online Tools für eine diversityorientierte Lehre**

Es gibt sie z.B. an der Hochschule Ludwigshafen, der Universität Freiburg, der Universität zu Köln in Kooperation mit der RWTH Aachen. Auch die Freie Universität Berlin bietet eine Toolbox Gender und Diversity in der Lehre mit dazugehörigen Beratungen, Workshops und einem Toolbox-Blog an.

### LEITFRAGEN DIVERSITY IM LEHR-LERN-GESCHEHEN

- ★ Ist das Lehr-Lern-Geschehen in den Fachgebieten diversitygerecht gestaltet?
- ★ Berücksichtigen die hochschuldidaktischen Angebote inklusive Ansätze, die auch für Professor\*innen verpflichtend sind?
- ★ Ist Diversity-Kompetenz fester Bestandteil der Weiterbildungsangebote für das Personal in den Servicebereichen?
- ★ Sind Lernmittel, Arbeits- und Lernumgebungen barrierearm?
- ★ Gibt es über die Wissenschaftssprache Englisch hinaus Studienangebote zur Unterstützung der Mehrsprachigkeit?
- ★ ...

# Fachliche Diversität in der Forschung

38

Im HEAD Wheel werden die kognitive und fachliche Diversität als Ressourcen für Kreativität und Innovation gesehen. Das gilt insbesondere wenn sich die Forschungsperspektiven durch Interdisziplinarität und Transdisziplinarität auszeichnen. Die Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen Disziplinen (Interdisziplinarität) und Kooperationen von Wissenschaftler\*innen mit Akteur\*innen in anderen gesellschaftlichen Praxisfeldern z.B. der Wirtschaft, Politik oder der öffentlichen Verwaltung (Transdisziplinarität) werden seit längerem gefordert. Die Realität an vielen deutschen Hochschulen sieht anders aus.

Interdisziplinarität endet oft an den eng gesteckten Grenzen des Fächerkanons, verbunden mit Denominationen für Professuren, die festlegen, was zu den Grundlagen eines Faches zählt und welche Wissensgebiete eventuell noch hinzukommen können. Denominationen bestimmen damit sowohl die Kriterien für die wissenschaftliche Reputation einzelner Fachvertreter\*innen als auch den thematischen Rahmen der Ausbildung aller künftigen Vertreter\*innen eines Faches. Die transdisziplinäre Zusammenarbeit stößt oft an Grenzen, die durch die unterschiedlichen Reputations- und Belohnungssysteme gesetzt werden: In der Wissenschaft zählen Publikationen, in der Wirtschaft Patente. Dabei stellt sich die Situation an Fachhochschulen etwas anders dar als

an den stärker auf Internationalität und „wissenschaftliche Exzellenz“ ausgelegten (großen) Universitäten. Die Kernaufgabe der Fachhochschulen ist die wissenschaftliche und praxisorientierte Fachkräfteausbildung. FH-Professor\*innen müssen Berufserfahrungen in anderen Arbeitsmarktsektoren (Soziale Arbeit, Ingenieurswesen etc.) nachweisen. Dieses Qualifikationsprofil kann die transdisziplinäre Kooperationen erleichtern.

Unter den geschilderten Rahmenbedingungen einer noch nicht etablierten inter- und transdisziplinären Forschungskultur sind Professuren mit einer Denomination für Diversity selten.

Professuren mit einem eigenen Arbeitsbereich Gender und Diversity wie (seit 2016) etwa die der Politikwissenschaften der FU Berlin sind Einzelfälle. Die Georg-August-Universität Göttingen hat ein eigenes „Institut für Diversitätsforschung“ mit organisationssoziologischem Schwerpunkt eingerichtet. Einige Hochschulen versammeln ihre vorhandenen Forschungskapazitäten in fakultätsübergreifenden, wissenschaftlichen Einrichtungen. Sie teilen den Anspruch einer inter- bzw. transdisziplinären Forschungsorientierung. Desweiteren finden sich in der Hochschullandschaft vereinzelte und meist mit Professorinnen besetzte Professuren, die beispielsweise den Lehr- und Forschungsschwerpunkt



*Ein ressourcenorientierter Blick auf kognitive Diversity kann ein Mehrwert für Studierende, Lehrende und Mitarbeitende sein (...). Das Gleiche gilt für fachliche Diversität, bei der unterschiedliche Disziplinen in Diskurs treten und voneinander lernen. [ Gaisch & Aichinger 2016 ]*

diskriminierungskritische Soziale Arbeit, Bildung und Differenz, Migration und Flucht, postmigrantische bzw. postkoloniale Gesellschaften und Rassismus haben.

Was genau Diversitätsforschung an deutschen Hochschulen ausmacht, ist derzeit offen. Auch fehlen Antworten auf die Frage, inwieweit die inter- und transdisziplinären Ansprüche vor dem Hintergrund der gegebenen disziplinären Strukturen künftig eingelöst werden können.

#### LEITFRAGEN FÜR FACHLICHE DIVERSITÄT

- ★ Sieht die strategische Forschungsplanung der Hochschule die Einrichtung von Forschungsstellen, Instituten oder Professuren mit inter- und transdisziplinären Arbeitsweisen vor?
- ★ Finden Forschungsvorhaben zu den Diversity-Kategorien bzw. deren (intersektionaler) Verschränkung in der Planung besondere Berücksichtigung?

- ★ Ist die Förderung inter- und transdisziplinärer Kooperationen zwischen den Kultur- und Gesellschaftswissenschaften sowie den MINT-Fächern z.B. in Drittmittelforschungsprojekten berücksichtigt?
- ★ Haben Forschungsanträge aus unterrepräsentierten Forschungsrichtungen wie der kritischen Rassismusforschung (z.B. an die DFG) Priorität?
- ★ Ist die konsequente Verfolgung einer diskriminierungssensiblen Personalpolitik insbesondere in Berufungsverfahren z.B. in Berufungsleitfäden vorgeschrieben?
- ★ Werden die Leistungen von Professor\*innen, die Gender und Diversity vertreten und dem wissenschaftlichen Nachwuchs gute Arbeitsbedingungen bieten z.B. in Berufsvereinbarungen, besonders honoriert?
- ★ ...

# Diskriminierungssensible Personalpolitik

40

Belege für unbewusste, zuweilen auch beabsichtigte Benachteiligungen z.B. in Berufungsverfahren oder bei der Karriereentwicklung bei Mitarbeiter\*innen haben die internationalen Gender Studies und die Wissenschafts- und Hochschulforschung vielfach erbracht. Sie beziehen sich größtenteils auf die Kategorie Geschlecht. Heute verfügt so gut wie jede Hochschule diesbezüglich z.B. über Berufungsleitfäden mit festgelegten Verfahrensweisen und Beurteilungskriterien.

Hochschulen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, die heterogene Zusammensetzung ihres wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Personals zu fördern, sollten daher kaum Schwierigkeiten mit der Integration weiterer Diversity-Kategorien in ihre Checklisten und Leitfäden haben.

Komplizierter ist der Umgang mit der homosozialen Koptation, der Auswahl nach dem Selbstähnlichkeitsprinzip, die häufig auf unerkannten Stereotypisierungen beruht. Geschlechterstereotypisierungen (Gender Bias) etwa führen dazu, dass nicht nur gleiches Verhalten oder Auftreten von Frauen und Männern unterschiedlich bewertet werden, sondern auch identische fachliche Qualifikationen. Zum Beispiel wurden in einem Experiment Professor\*innen der Biologie, Chemie und Physik identische Bewerbungsunterlagen für die Besetzung einer Stelle im Labormanagement

vorgelegt. Die vermeintlichen Bewerber\*innen unterschieden sich lediglich nach dem Geschlecht. Im Ergebnis stuften die auswählenden Professor\*innen entlang aller vorgegebenen Beurteilungskriterien die Bewerberinnen signifikant schlechter ein als die fachlich identisch qualifizierten Bewerber – und zwar unabhängig vom Geschlecht der auswählenden Professor\*innen. Demnach führt z.B. die Besetzung von Auswahlkommissionen mit mehr Frauen – ohne die Fähigkeit zur Reflektion des eigenen professionellen Handelns – nicht automatisch zu mehr (Geschlechter-)Gerechtigkeit.

Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung im Aufgabenfeld Personalauswahl und Personalentwicklung an Hochschulen sollten deshalb in erster Linie das Bewusstsein für Diskriminierungsmechanismen fördern. Sowohl in den wissenschaftlichen wie in den wissenschaftsstützenden Abteilungen sollten dazu spezifische Angebote für die verschiedenen Personal- und Statusgruppen entwickelt werden. Insbesondere Entscheidungsträger\*innen und Führungskräfte sollten für ihre Beurteilungsfehler und kognitiven Verzerrungen bei Personalentscheidungen sowie für andere Formen des Fehlverhaltens in der Wissenschaft sensibilisiert werden.

Auch die Deutsche Forschungsgemeinschaft fordert seit 2008 mit den „Forschungsorientierten Gleichstellungs-



*So neigen homogen besetzte Auswahlkommissionen dazu, Bewerber\*innen zu favorisieren, die ihnen ähnlich sind (homosoziale Kooptation). Einer möglichst heterogenen Zusammensetzung von Auswahlkommissionen kommt folglich eine zentrale Rolle zu. Dies allein garantiert jedoch noch keine Chancengerechtigkeit. [ Universität Bremen, Referat Chancengleichheit ]*

standards“ zu einer „kompetenten“ Beurteilung von Personen und einer Verfahrensgestaltung auf, die für Verzerrungseffekte sensibilisiert, sie aufdeckt und korrigiert. Dass „wissenschaftsfremde Kriterien“ wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft etc. im Rahmen der DFG-Forschungsförderung keine Rolle spielen (dürfen), müssen die antragstellenden Hochschulen wie auch die Gutachter\*innen in den DFG-Verfahren zur Bewilligung der Forschungsanträge überprüfen.

### **Good Practice**

#### **go d!verse – gender- und diversitätskompetente Personalauswahl in der Wissenschaft**

Mit dem Projekt go d!verse richtet die Leitung der Universität Bremen die strategischen Ziele ihrer Diversity-Prozesse im Zeitraum 2018-2020 auf die Schwerpunkte Personalentwicklung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Sie unterzieht die eigenen Prozesse und Verfahren einer Prüfung. Ziel ist die Entwicklung eines modularen Angebots aus Coaching, Trainings und öffentlichen Vorträgen, die Führungskräfte entsprechend sensibilisieren.

### LEITFRAGEN ZUR PERSONALSTRUKTUR

- ★ Gibt es Daten, die die Beschäftigung bisher unterrepräsentierter Gruppen in Verwaltung und Wissenschaft belegen?
- ★ Inwieweit findet die Situation des „Nachwuchses“ auf befristeten Doc- und Postdoc-Stellen Niederschlag?
- ★ Sind differenzierte Karrierewege vorgesehen, die ins Wissenschaftsmanagement führen (vgl. Wissenschaftsrat 2014)?
- ★ Bestehen Tenure Track-Optionen bei befristeten Berufungen?
- ★ Die prekäre Situation der Lehrbeauftragten mindert die Zeit für die Betreuung der Studierenden – gibt es Gegenmaßnahmen, die greifen?
- ★ Sind Stellenentfristungen im Verwaltungs- und Servicebereich üblich?
- ★ ...

# Gender und Diversity Awareness in der Organisationskultur

42

Immer mehr Hochschulen leiten neben Personalentwicklungs- auch Organisationsentwicklungsprozesse ein – mit dem Ziel ihre Organisationskultur zu verändern.

Organisationskultur ist in der Forschung ein Sammelbegriff für die vielfältigen informellen Prozesse, die die Organisationsmitglieder in ihrer alltäglichen Zusammenarbeit hautnah erleben. Kulturelle Anpassungsprozesse führen dazu, dass Personen minorisierten oder majorisierten Organisationsmitgliedern zugerechnet werden. Normen, Standards und Symbolsysteme aus der Organisationsvergangenheit bleiben unbewusst wirksam und werden nicht mehr hinterfragt. Im Arbeitsalltag, so die weitere Erklärung aus der Organisationskulturforschung, setzt sich die Normalität des Bekannten (wie der Fisch im Wasser) durch. Alles, was als Abweichung gewertet wird, verdeutlicht diese Abhängigkeit von Normalität.

Diese Normalität zu verändern und Offenheit für vielfältige Anschlüsse in diskriminierungsarmen alltäglichen Arbeits- und Lernzusammenhängen innerhalb der Hochschulorganisation herzustellen, ist das Ziel einer Diversity-Kultur. Es umzusetzen (Diversity on the Job) ist eine Herausforderung für Gender- und Diversityprofessionals, die alltägliche Diskriminierungs- und Privilegierungsprozesse nicht unmittelbar verhindern können. Als Fachpromoter\*innen

verfügen sie selten über umfassende Ressourcen und eine ausgeprägte institutionsinterne Reichweite. Letztere für die Professionalisierung einer Gender- und Diversity Awareness zu gewinnen, ist daher ein wichtiger Ansatzpunkt für die Veränderung der Organisationskultur. Einige Hochschulen haben ihre bestehenden Angebote im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung bereits auf diese Zielgruppen ausgeweitet.

Da eine diskriminierungsarme Hochschulorganisation auf die Veränderung der alltäglichen Arbeits- und Lernzusammenhänge zielt, sind im Prinzip alle Hochschulangehörigen Zielgruppe für Gender und Diversity Awareness sowie Angebote zur Sensibilisierung für sexualisierte Diskriminierung und Gewalt.



*Die Zielsetzung eines Diversity-Prozesses ist es, zu verstehen und zu respektieren, wie die eigene Organisation auf der Grundlage von bestehenden Normen und Werten funktioniert und wie mögliche systemimmanente Alternativen in der Aufgabenerfüllung aussehen könnten. [ Koall 2018: 247 ]*

## LEITFRAGEN FÜR ANGEBOTE ZU GENDER UND DIVERSITY AWARENESS

- ★ Gibt es an der Hochschule Workshops, Seminare und Vortragsreihen zur „Sensibilisierung“ von Führungskräften in Service und Verwaltung sowie für professorale Führungskräfte?
- ★ Gibt es Weiterbildungsangebote zur Aneignung einer interkulturellen Gender- und Diversity-Kompetenz?
- ★ Werden für Studierende z.B. im Rahmen der allgemeinen Berufsvorbereitung Kurse und Module angeboten, die den Erwerb von Gender-, Diversity- und interkultureller Kompetenz vermitteln?
- ★ Gibt es Schulungen für hochschulinterne und externe Berater\*innen und Trainer\*innen (Train the Trainer)?
- ★ Gibt es online-Angebote (Toolbox), die das gesamte Personal in Lehre und Weiterbildung adressieren?
- ★ Hat die Hochschule Empfehlungen oder Richtlinien zur Verwendung einer geschlechter- und diversitätsgerechten Sprache in Wort und Bild bereits verabschiedet?
- ★ ...



# Diversity auf den Weg bringen

Vorbereiten und starten

Position bestimmen

Ziele setzen

Strategie entwickeln

Strategie umsetzen

# Vorbereiten und starten

46

Diversity Policies orientieren sich am Leitbild der offenen Hochschule mit demokratischen Beteiligungsstrukturen. Eine gute Diversity Strategie setzt entsprechend auf Partizipation und Mitwirkung. Sie versucht von Anfang an möglichst viele Menschen an der Hochschule einzubeziehen. Mitgestaltungsmöglichkeiten motivieren. Die vorhandenen Expertisen können genutzt und die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden.

Wie der Weg zu einer für Diversity offenen Hochschule aussehen und zu einem Gemeinschaftsprojekt vieler Akteur\*innen gemacht werden kann, darüber informieren die folgenden Seiten. Sie regen dazu an, eigene Strategien und Konzepte zu entwickeln.

Diversity Policies zielen auf die Veränderung der gesamten Organisationskultur. Sie einzuführen und an der Hochschule zu verankern, nimmt Zeit in Anspruch. Da die Bedingungen von Hochschule zu Hochschule sehr unterschiedlich sind, schlagen wir die Orientierung an einem allgemeinen Modell in fünf Schritten vor. Die im Folgenden vorgeschlagenen Meilensteine dienen der Vergewisserung über das bereits Erreichte und als Orientierungshilfe für die Planung der nächsten Schritte.

## DIVERSITY IN FÜNF SCHRITTEN AUF DEN WEG BRINGEN



Wir betrachten zunächst die Vorbereitungsphase, in der Arbeits-, Beteiligungs- und Kommunikationsstrukturen erst entwickelt werden müssen.



*Es muss klar sein, was genau die Aufgabe z.B. einer Stabsstelle ist und was nicht. Eine Diversity-Stabsstelle kann machtvoll sein, wenn sie über eine hohe Eigenständigkeit verfügt. Es kann aber dennoch vorkommen, dass die bei Entscheidungen nicht einbezogen wird.*

[ Gleichstellungsbeauftragte, Universität ]

Wenn Sie in Ihrer Hochschule eine für Diversity umsetzungsverantwortliche Stelle als Diversity Beauftragte oder Referent\*in innehaben, werden Sie feststellen, wie weitreichend das Aufgabengebiet ist. Es verlangt ein breit gefächertes Fachwissen und außerfachliche Kompetenzen wie Diversity-Kompetenz, empirische und theoretische Kenntnisse zu Diversity-Kategorien, aber auch zu den Ausschluss- und Diskriminierungsmechanismen speziell im Hochschul- und Wissenschaftsbereich. Außerdem sind Erfahrungen im Projektmanagement sowie fundiertes Steuerungswissen (Haushalt, Personal, Recht) erforderlich. Um in der Hochschule auf Akzeptanz zu stoßen, sind zusätzlich persönliche Stärke, Überzeugungskraft, Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl gefragt.

Über die Akzeptanz der Fachpromotor\*innen entscheidet aber auch die Verortung ihrer Stellen innerhalb der Hochschulorganisation. So hat beispielsweise die Diversity-Referentin, die im Dezernat für Akademische Angelegenheiten als Querschnittsverantwortliche für Diversity zuständig ist, andere Kompetenzen als ein Referent mit einer Stabsstelle für Gender und Diversity in der Hochschulverwaltung. Eine Stabsstelle beispielsweise kann machtvoll sein, wenn sie über eine hohe Eigenständigkeit z.B. bei der Gestaltung von Inhalten verfügt. Es kann aber auch vorkommen, dass

die bei Entscheidungen übergangen wird. Wieder anders wird sich die Situation darstellen, wenn die Verantwortlichkeit für Diversity in die Hände der hochschulrechtlich abgesicherten Unabhängigkeit des Amtes der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten gelegt wird. Die Zuständigkeit für das Aufgabenfeld sollte daher bereits in der Startphase klar geregelt werden.

Dennoch wird niemand über die Gesamtheit der fachlich erforderlichen Details verfügen und damit alle Fähigkeiten auf sich vereinen. Schon die Kenntnis der verschiedenen Kategorien setzt viel voraus. Deshalb sollten möglichst viele der an der Hochschule vorhandenen kognitiven Ressourcen und Expertisen genutzt und eingebunden werden. Das gelingt am besten durch Kommunikation, Kooperation und Vernetzung insbesondere mit den mit Diversity und demokratischen Strukturen vertrauten Akteur\*innen: den besonderen Beauftragten der Hochschule, den Studierenden und Studierendenvertretungen, ausgewählten Personen in den Fachbereichen und Verwaltungsabteilungen etc.

Als umsetzungsbeauftragte Person sollten Sie zunächst eigene Zielvorstellungen entwickeln: Welche Diversity-Kategorien sind wichtig? In welchen Aufgabengebieten der Hochschule besteht besonderer Handlungsbedarf? Wo sollte der Prozess einsetzen? Verfügt die Hochschule über eine ausreichende Daten- und Informationsbasis?

Nehmen Sie sich die Freiheit, Teilziele auch außerhalb der Zielfindungsphase zu diskutieren. Es bietet sich zudem an, im laufenden Umsetzungsprozess Informationen über den Erfolg z.B. von Einzelprojekten zu sammeln oder möglichst früh zu wissen, welche Fakten aus welcher Quelle darüber hinaus notwendig sind.

Die Möglichkeiten hängen von Größe und Art der Hochschule, dem soziokulturellen Umfeld und vielen weiteren Faktoren ab. Das bedeutet nicht, dass kleinere Hochschulen weniger erreichen können. Wenn die richtigen Akteur\*innen zusammenfinden, können sie sogar flexibler und schneller sein.

### Mikropolitik ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Veränderungsprozessen.

Neben den formellen Strukturen außerdem die informellen Netzwerke und Handlungsstrategien von Personen oder Gruppen zu kennen, ist von Vorteil. An kleineren Hochschulen sind die Beziehungen möglicherweise mit weniger Zeitaufwand zu ermitteln. Suchen Sie möglichst früh Kontakte zu den relevanten Akteur\*innen! Die Glaubwürdigkeit einer Diversity-Strategie profitiert nicht nur von einer möglichst breiten Beteiligung, sondern ebenso von der konstruktiven Kooperation zwischen Hochschulleitungen, Kanzler\*innen, Gremienvertreter\*innen, Frauenbeauftragten und anderen institutionalisierten Akteur\*innen.

Möglichst frühzeitig eine institutionalisierte Form zu finden, ist sinnvoll. Achten Sie darauf, dass Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsexpertise ebenso vertreten sind wie Hochschulsteuerungs- und Organisationsentwicklungsexpertise.

## MEILENSTEINE

- ★ Sie definieren Ihr Aufgabenfeld und achten darauf, dass Sie genügend inhaltliche Gestaltungsfreiheiten haben.
- ★ In der Phase der strategischen Vorbereitung und der konzeptionellen Positionsbestimmung entwickeln Sie einen groben Plan, in dem die Ziele noch nicht komplett ausformuliert sein müssen.
- ★ Sie sichern sich von Anfang an die Unterstützung der für Diversity offenen Akteur\*innen und weiterer interessierter Menschen an der Hochschule.
- ★ Sie planen Konzepte und Strategien nicht allein, sondern nutzen das Wissen und die Kompetenzen der mit Ihnen vernetzten bzw. kooperierenden Mitglieder der Hochschule.
- ★ Sie nutzen die sozialen Netzwerke Ihrer Unterstützer\*innen, die in der Regel über die Hochschule hinausreichen.
- ★ Sie planen ausreichend Zeit für die Entwicklung Ihrer Beteiligungsstrategie und auch für die notwendige Weiterqualifizierungen zum Erwerb von Diversity-Kompetenz ein.
- ★ Sie stellen sich darauf ein, dass Diversity Policies nicht für immer festgelegt werden, sondern sich – wie alle demokratischen Prozesse – durch Beteiligung verändern können.
- ★ In der Anfangsphase, bzw. solange es noch keine arbeitsfähigen Beteiligungsstrukturen gibt, gestalten Sie den Prozess provisorisch.

Prüfen Sie, welche materiellen Ressourcen an Ihrer Hochschule vorhanden sind, auf die Sie in der Vorbereitungs- und Startphase zurückgreifen können. Lassen Sie sich dazu von Verwaltungsabteilungen, AStA Referaten, Behinderten- und Gleichstellungsbeauftragten etc. beraten.

Erkundigen Sie sich auch nach den ideellen Ressourcen der Organisationskultur. Das ermöglicht eine bessere Einschätzung vom Stand der Konfliktfähigkeit oder Diversity-Kompetenz. Im Verlauf der Einführung von Diversity Policies wird es immer wieder zu Widerständen und Konflikten kommen. Die Qualität Ihres Handelns besteht darin, dass Sie im gesamten Prozess allen Beteiligten die Möglichkeit zu Konfliktlösungen eröffnen. Kann an bestehende Verfahren angeknüpft werden? Wie weit ist eine Diversity-Kompetenz entwickelt, die es ermöglicht sich in andere Positionen hineinzudenken, zu verstehen und zu akzeptieren ohne sie übernehmen zu müssen? Gibt es innerhalb der Organisation bereits Vorerfahrungen mit ähnlichen Lernprozessen?

Grundlage für organisationales Lernen ist eine regelmäßige kritische Betrachtung der Gesamtsituation, der Ziele, Strategie und Maßnahmenplanung. Im Zentrum steht die Idee, den eigenen Erfolg selbstreflexiv zu hinterfragen, die Lage immer wieder neu einzuschätzen und Strategien ge-

gebenenfalls anzupassen. Lernende Organisationen setzen sich Ziele und überprüfen sie in regelmäßigen Abständen.

### Expertise sichern und alle frühzeitig ins Boot holen

Stimmen Sie sich mit wichtigen Akteur\*innen in der Hochschule frühzeitig ab, um das bereits vorhandene Wissen zu nutzen und eventuell bereits bestehende Diversity-Angebote in die Gesamtstrategie einzubeziehen. Verschiedene Statusgruppen und Bereiche der Hochschule wie die Verwaltung und Fakultäten sollten hier einbezogen sein.

Auch die vorhandenen Angebote aus der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspraxis sollten Sie bei der Entwicklung der Diversity-Strategie berücksichtigen. An allen Hochschulen gibt es Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, deren Arbeit wesentliche Beiträge zum Gelingen leisten kann. Insbesondere die Verbindung von Gleichstellungskompetenz mit Steuerungswissen stellt eine Ressource dar, die Sie für den Diversity-Prozess nutzen können. Stellen Sie sicher, dass die Arbeit von Diversity- und von Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten von Beginn an sinnvoll aufeinander abgestimmt ist.

## MEILENSTEINE

- ★ Sie haben die Organisationsstrukturen und Instrumente der Hochschulsteuerung identifiziert, die Ihnen Anknüpfungspunkte für Ihre Konzept- und Strategieentwicklung bieten können:
  - Frauen- bzw. Gleichstellungs- sowie Behindertenbeauftragte
  - AStA-Referate
  - Kanzler\*innen und Verwaltungsabteilungen Strategie, Planung, Haushalt, Personal
  - Drittmittelstelle: Akquise künftiger Projekte
  - Gender (und Diversity) in den Steuerungsinstrumenten Monitoring, Controlling, Evaluation
  - ...
- ★ Sie haben sich darüber informiert, wie das Vorgehen und Verständnis bei früheren Entscheidungsprozessen zu den Themen Gleichstellung und Antidiskriminierung war:
  - „Gedächtnis der Organisation“ und aktuelles Selbstverständnis, repräsentiert in Leitbild und Mission Statements
  - (inter-)disziplinäres Selbstverständnis der Fächer, Institute und Lehrstühle
  - ...

Beziehen Sie auch das Fach- und Erfahrungswissen von Behindertenbeauftragten und Antidiskriminierungsakteur\*innen ein und greifen Sie auch auf die wissenschaftliche Expertise zu Antidiskriminierung, Diversity, Intersektionalität zurück, soweit diese an Ihrer Hochschule vorhanden ist. Gibt es beispielweise eine Professur oder Forschungs- und Dissertationsprojekte, die sich wissenschaftlich mit diesen Themen befassen?

Die Expertise diskriminierter bzw. unterrepräsentierter Gruppen frühzeitig einzuholen, wird die Akzeptanz von Diversity-Maßnahmen steigern. Das politische Feld der Antidiskriminierung ist sehr sensibel: Begriffe oder Konzepte können für die einen „völlig normal“ wirken und zugleich andere Personengruppen verletzen. Die Beratung mit Aktivist\*innen aus dem Feld hilft, Diversity Policies inhaltlich abzusichern.

### Zuständigkeiten klären: Wer macht was?

Erfolgreiche Veränderungsprozesse brauchen klare Zuständigkeiten. Sie anzustoßen und am Laufen zu halten, ist eine dauerhafte und komplexe Aufgabe. Setzen Sie sich deshalb dafür ein, von Beginn an Change Agents zu identifizieren, zu gewinnen und zu fördern.

Die Aufgabe von Change Agents besteht darin, Veränderungsprozesse einzuleiten und zu begleiten. Sie motivieren und integrieren andere Akteur\*innen. Veränderungsprozesse ohne Change Agents versiegen oft, ohne dass die gewünschten Veränderungen umgesetzt werden. Change Agents treiben an und halten in Bewegung.

Je nach Aufgabenzuschnitt sind Sie Schaltstelle und Motor der Strategieentwicklung. Beugen Sie frühzeitig gegen Isolation vor. Fordern sie die Unterstützung der Hochschulleitung ein (Top-down) und binden Sie möglichst viele Akteur\*innen bei der Strategieentwicklung und der Umsetzung in den Prozess ein (Bottom-up).

Weitere wichtige Change Agents können Personen sein, die ein inhaltliches Interesse haben, den Prozess voranzubringen. Das kann in der Funktion der Stelle angelegt sein, wie bei der\*dem Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und den Behindertenvertretungen. Vielleicht gibt es an Ihrer Hochschule aber auch Personen, die unabhängig, von einer Stelle, persönlich motiviert sind, Diversity Policies voranzubringen.



*Für die Konzeptentwicklung ist es sehr wichtig, die Strukturen, Prozesse und internen Vernetzungen der eigenen Hochschule zu kennen und auch zu erfahren, wie andere Hochschulen vorgehen. Deren Konzepte stehen zwar zur Verfügung, allerdings gibt es in der Regel keinen Einblick in die jeweiligen Entstehungsprozesse* [Diversity Beauftragte, Stabstelle Universität]

### Es gibt formelle und informelle Motive. Wer kann und will Diversity unterstützen?

Führungskräfte und Gremienmitglieder, die sich für Diversity einsetzen, tragen viel zum Erfolg des Umsetzungsprozesses bei. Change Agents können auch Gruppen sein, die den Diversity-Prozess konstruktiv kritisch begleiten. In Fakultäten oder an Lehrstühlen können sie dazu beitragen, dass Diversity in viele Bereiche der Hochschule getragen wird. Die Freiheit von Lehre und Forschung führt manchmal dazu, dass zentrale Führungsentscheidungen nicht überall gleichermaßen umgesetzt werden. Hier kann es hilfreich sein, dezentrale Change Agents als informelle Mittler zu identifizieren und zu unterstützen oder eine formelle Struktur mit dezentralen Diversity Beauftragten aufzubauen.

### Diversity braucht die entsprechende Kompetenz – und ausreichende Ressourcen

Sollten Sie bei der Besetzung von neuen Stellen mit der Kernaufgabe Diversity über ein Mitspracherecht verfügen, wird es Ihnen wichtig sein, dass Diversity-Kompetenz ein zentrales Auswahlkriterium ist. Die Stellen sollten ausreichende Ressourcen für ihre Arbeit erhalten. Manche Hochschulen erweitern den Aufgabenbereich des oder der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten um Diversity. In diesem Fall ist unabdingbar, dass für das zusätzliche Auf-

gabenfeld auch zusätzliche Ressourcen bereitstehen.

Häufig sind es auch andere Stellen an der Hochschule, die die Zusatzaufgabe übernehmen, ohne anderweitig entlastet zu werden. Der Haltung „Wir wollen Diversity, aber es darf nichts kosten.“ begegnen viele Expert\*innen. Die zusätzlichen Aufgaben ohne Ausgleich bedeuten häufig eine Überforderung, die einen nachhaltigen Diversity-Prozess verhindert.

Diese Ressourcenfragen sind letztlich Fragen der Hochschulfinanzierung. Im Bereich Diversity kompetente Mitarbeiter\*innen zu gewinnen sei momentan schwierig, so die Berichte aus einigen Hochschulen. Eine längerfristige Stellenfinanzierung, die den Stelleninhaber\*innen eine berufliche Perspektive bieten könnte, sei oft nicht gegeben.

### Setzen Sie sich für ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen ein. Sie sind unabdingbar, um Diversity nachhaltig zu verankern.

Gerade in der Einführungsphase kann die Unterstützung durch externe Stellen hilfreich sein. Zum Beispiel, indem die Hochschule an einem Audit teilnimmt oder mit einer Organisationsberatung zusammenarbeitet. Die externe Beratung hat eine andere Perspektive auf die Hochschule und ihre Veränderungsmöglichkeiten. Diversity Audits oder das Total E-Quality-Prädikat sind zudem nach außen sichtbare Zeichen dafür, dass Diversity ein wichtiges Anliegen der Hochschule ist. Sie wirken als Werbung und können dem Veränderungsprozess Impulse geben.

Das Total E-Quality-Prädikat wird seit 2016 in Kombination mit einem Diversity-Modul angeboten. Im Bewerbungsverfahren weisen die Organisationen nach, wie sie Antidiskriminierung und unterstützende Ansätze in ihren Personalentwicklungsstrategien umsetzen. Checklisten bieten die Gelegenheit, sich selbst zu überprüfen und den Personalentwicklungsprozess sowie die einschlägigen Instrumente weiter zu verbessern.

Der Stifterverband hat das Diversity Audit „Vielfalt Gestalten“ mit Blick auf die Studierenden entwickelt. Auditor\*innen des Stifterverbands beraten die Hochschulen dazu, wie sie Strukturen, Angebote, Instrumente und Maßnahmen für unterschiedliche Studierendengruppen schaffen und Aus-

schlussmechanismen abbauen können. Das Auditverfahren verschränkt Elemente der Organisationsentwicklung mit kollegialer Beratung. Moderierte Gespräche mit allen Beteiligten und Anspruchsgruppen (Hochschulleitung, Studierende, Beschäftigte) begleiten und fördern den Prozess.

Zudem bieten inzwischen Unternehmen und Fachverbände (z.B. Fachverband *gender\_diversity*, Internationale Gesellschaft für Diversity Management) Beratung zum Thema an. Zu empfehlen sind Unternehmensberatungen mit demokratiefördernden Antidiskriminierungsansätzen.

Sollten Sie sich für eine externe Begleitung entscheiden, ist es wichtig, dass die angestrebten Ziele von der Hochschulleitung nach innen vermittelt werden. Ansonsten kann der Diversity-Prozess aufgesetzt oder als „von außen übergestülpt“ wirken.

# Position bestimmen

Die Positionsbestimmung erfüllt zwei Funktionen: Erstens machen sich Hochschul- und Prozessleitung ein Bild von den Ressourcen der Hochschule und dem Stand der laufenden oder bereits abgeschlossenen Diversity-Maßnahmen. Zweitens kann die Positionsbestimmung als Beteiligungsprozess gestaltet werden, indem Befragungen oder Workshops mit verschiedenen Zielgruppen durchgeführt werden. Sie liefern wertvolle Informationen und werden zur Beteiligung motiviert.

**Organisieren Sie die Positionsbestimmung als Partizipationsprozess. So gewinnen Sie Anregungen aus neuen Blickwinkeln und erkennen frühzeitig Ängste oder Widerstände.**

Als Ausgangsbasis für die Formalisierung der Positionsbestimmung und Strategieentwicklung kommt zum Beispiel eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads) in Frage. Eine interne Organisationsanalyse ermittelt Stärken und Schwächen, die externe Umweltanalyse Chancen und Risiken, die zusammen in einer Matrix gegenübergestellt werden.

Lassen Sie sich bei Ihrer Bestandsaufnahme unter anderem von folgenden Fragen leiten:

## 1. Welche Stärken hat Ihre Hochschule?

Prüfen Sie, wie aufgeschlossen Ihre Hochschule gegenüber bestimmten Zielgruppen ist. Welche Stärken besitzt sie in Bezug auf Diversity?

- ★ Welche Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen, -Projekte und -Akteur\*innen gibt es bereits?
- ★ Für welche Kategorien existieren Beratungs- und Beschwerdemöglichkeiten?
- ★ Welche Diversity-Kategorien werden zum Beispiel bei der Personalrekrutierung und -entwicklung berücksichtigt?
- ★ Wo sind Anknüpfungspunkte zwischen dem professionellen Selbstverständnis und der gewünschten Vielfalt und Offenheit bzw. der Freiheit von Stereotypen und ungeprüften Vorurteilen?

## 2. Wo besteht Handlungsbedarf?

Befragen Sie Studierende, Lehrende und/oder andere Beschäftigte, um Schwächen herauszufinden.

- ★ Wie wird die Situation eingeschätzt, was Fairness und Diskriminierung angeht? (Wo) Gibt es Handlungsbedarf?
- ★ Welche Kategorien werden berücksichtigt, welche Lebenslagen sind noch unberücksichtigt?
- ★ Wer berichtet zu welchen Diskriminierungserfahrungen und Problemen an der Hochschule?

## 3. Welche Optionen gibt es?

Hier geht es grundlegend um die Chancen bzw. den Nutzen Ihrer Hochschule im Umgang mit Diversity. Spielen Sie verschiedene Szenarien durch und fragen Sie zum Beispiel:

- ★ Welchen Nutzen hat die derzeitige Diversity-Strategie für die Hochschule?
- ★ Welche Chancen können sich durch die Integration neuer Zielgruppen eröffnen?
- ★ Welche Ressourcen könnten für den weiteren Integrationsprozess mobilisiert werden?

## 4. Welche Risiken gibt es?

- ★ Welche Risiken entstehen, wenn Diversity Policies nicht eingeführt werden?
- ★ Welche Risiken bringen Veränderungsprozesse mit sich?
- ★ Welche Probleme könnten bei der Umsetzung aufkommen und wie könnten sie gelöst werden?
- ★ Sind die zuständigen Stellen den eventuellen zusätzlichen Aufgaben gewachsen?

### MEILENSTEINE

- ★ Sie definieren Maßstäbe und Indikatoren und erstellen die Analyse des Status quo Ihrer Hochschule.
- ★ Sie veröffentlichen einen Ergebnisbericht.
- ★ Sie beteiligen möglichst viele Akteur\*innen an der Positionsbestimmung.
- ★ Sie bringen den Bericht in die Gremien ein und diskutieren dort das weitere Vorgehen.

# Ziele setzen

Die wichtigsten Ziele sollten vor der Bestandsaufnahme bereits geklärt worden sein. Im Zielfindungsprozess werden sie nun erneut geprüft mit einem Zeitplan hinterlegt. Für die Wirkung auf die Organisationskultur und die Chance auf eine konsequente Umsetzung von Diversity als Querschnittsaufgabe ist es wichtig, auch an diesem Teilprozess so viele Menschen wie möglich zu beteiligen. Je nach Prioritäten und den zur Verfügung stehenden Ressourcen kann das bedeuten, Open Space-Veranstaltungen und Hochschultage zu organisieren oder auch nur die wichtigsten Gremien, Führungskräfte und Diversity-Expert\*innen zusammenzubringen.

Auf Basis der Analyseergebnisse formulieren Sie nun ausführlich die Visionen und Ziele Ihres Diversity-Prozesses.

**Visionen** definieren die strategische Ausrichtung der Hochschule. Sie können Teil des Leitbildes der Hochschule werden.

**Umsetzungsziele** sind konkret und messbar. Definieren Sie, welche Ziele Sie in welchem Zeitraum gemeinsam für Ihre Hochschule erreichen wollen. Welche Wege dorthin führen werden, ist Gegenstand des nächsten Schrittes.

Wenn Sie Beteiligungsprozesse breit anlegen, ist zu berücksichtigen, dass rein mehrheitsdemokratische Prozesse

nicht allein stehen können. Im Fall von Diversity bergen sie die Gefahr, dass die in der Hochschule dominanten Lebenslagen auch den Diversity-Prozess dominieren mit dem Ergebnis, dass „eigentlich nichts verändert werden sollte“. Setzen Sie sich deswegen dafür ein, Perspektiven und Expertisen der unterrepräsentierten Gruppen stärker zu gewichten.

## MEILENSTEINE

- ★ Sie entwickeln neue Beteiligungsformate und Kommunikationsstrukturen.
- ★ Sie entwickeln eine Vision für die Hochschule.
- ★ Sie setzen sich für die Verankerung von Diversity und Antidiskriminierung im Leitbild der Hochschule ein.
- ★ Sie entwickeln Ziele für einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren.

# Strategie entwickeln

58

Folgen Sie der Vision einer offenen und vielfältigen Hochschule. Berücksichtigen Sie dabei drei Ebenen:

**1. Strategische Ebene:** Nutzen Sie die Gelegenheit, die Visionen und Ziele für den Bereich Diversity sowie andere Querschnittsaufgaben aufeinander zu beziehen und eine Gesamtstrategie zu entwickeln, die den Besonderheiten Ihrer Hochschule gerecht wird. Das ist aufwendig. Doch die Verbindung mit realistischen Etappenzielen und einer konkreten Strategie verbessern die Voraussetzungen, sich der gemeinsam formulierten Vision zu nähern, erheblich.

**2. Strukturelle Ebene:** Entwickeln Sie ein Diversity-Konzept, in dem Strukturvorschläge zur partizipativen Einführung von Diversity Policies enthalten sind: In welcher Form wird Diversity in die Institutionen und Gremien integriert? Wollen Sie eine Kommission, einen Arbeitskreis oder einen Runden Tisch einrichten? Wählen Sie die zu Ihrer Hochschule passenden Beteiligungsformate. Klären Sie, welche Entscheidungskompetenzen und welche Beteiligungsnotwendigkeiten für einen erfolgreichen Beginn wichtig sind. Entwerfen Sie einen Plan, wann und wie die Strukturen abgestimmt und eingeführt werden.

**3. Prozessebene:** Legen Sie gemeinsam fest, durch welche Maßnahmen und Projekte die angestrebten Ziele erreicht werden können. Beteiligen Sie die unterschiedlichen Mit-

gliedsgruppen, Betroffenenvertreter\*innen und die zuständigen Arbeitsbereiche. Es ist wichtig, früh zu klären, wie und bis wann sie die Teilziele erreichen wollen: Mit welchen Ansätzen, Mitteln und Ressourcen?

**Machen Sie die Diversity-Strategie zu einem Teil Ihrer Hochschule.**

## MEILENSTEINE

- ★ Sie entwerfen einen Einführungsplan.
- ★ Sie identifizieren Verbündete.
- ★ Sie setzen gemeinsam ein Diversity-Konzept auf.

# Strategie umsetzen

In der folgenden Phase versuchen die beteiligten Change Agents die gemeinsam entworfenen Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen in die Tat umzusetzen. Dabei ist es hilfreich, die Prozesse kritisch und fehlertolerant zu begleiten. Richten Sie die geplanten Unterstützungsstrukturen (wie zum Beispiel eine Kommission oder einen Runden Tisch) rechtzeitig ein. Schaffen Sie Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung zwischen den verschiedenen Perspektiven der Führungskräfte und Studierenden, der Verwaltung und Interessenvertretungen sowie insbesondere der benachteiligten Gruppen. Das gewährleistet eine umfassende Sicht auf die Hochschule.

## 360-Grad-Perspektive: Machen Sie die Diversity-Strategie zu einem Teil Ihrer Hochschule.

Regelmäßiges konstruktives Feedback ermöglicht eine ständige Weiterentwicklung der Angebote. Etwaige Umsetzungsschwierigkeiten, Feedback und Kritik von außen gehören dazu. Auch die Auseinandersetzung mit Fällen von Diskriminierung bietet Gelegenheit, die dahinterliegenden Strukturen und ihre Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen. Sie können dazu anregen, neue oder verbesserte Beschwerdeverfahren zu entwickeln, niedrigschwellige Mediationsangebote einzurichten oder andere Wege zu finden, um die Hochschule für unterrepräsentier-

te Zielgruppen zu öffnen und zu einem attraktiven Ort zu machen. Diversity Policies einzuführen ist ein langer Prozess. Umso wichtiger ist es für die Motivation, erste Erfolge von Projekten oder die Teilnahme an einem Diversity Audit-Verfahren frühzeitig sichtbar zu machen.

### MEILENSTEINE

- ★ Sie haben Formate entwickelt, die einen regelmäßigen Austausch aller Akteur\*innen gewährleisten.
- ★ Die ersten Projekte starten; Sie würdigen die ersten Erfolge.
- ★ Gremien oder Arbeitskreise erstellen Zwischenberichte; Sie nutzen die Ergebnisse, um den laufenden Diversity-Prozess zu optimieren.
- ★ Sie führen Veranstaltungen zum Austausch innerhalb der Hochschule und mit anderen Hochschulen durch.



# Diversity Policies nachhaltig verankern

Zukunftsperspektiven entwickeln und soziale Verantwortung übernehmen

Leitfragen für ein Gender- und Diversity-Zukunftskonzept

# Zukunftsperspektiven entwickeln und soziale Verantwortung übernehmen

In den vorherigen Abschnitten stand die erstmalige Einführung von Diversity Policies im Mittelpunkt. Nach Ihren ersten Erfolgen empfiehlt es sich, die Prozessschritte von der Zielsetzung bis zur Überprüfung der Zielerreichung und eventuellen Nachsteuerungen in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Arbeiten Sie dabei mit den Beteiligungsformaten aus der Startphase weiter und bauen Sie Ihr Wissensmanagement Bottom-up aus. Einseitig Top-down gesteuerte und zwischen den Akteur\*innen der verschiedenen Organisationsebenen wenig abgestimmte einzelne Maßnahmen haben in der Regel keine oder nur eine sehr eingeschränkte Wirkung. Sie können zwar für die öffentliche Selbstdarstellung genutzt werden, verleihen dem angestrebten Kulturwandel aber kaum Glaubwürdigkeit.

Mit dem Ziel, die Expertisen aus der Startphase künftig als verlässliche Wissensressource nutzen zu können, sollte die Bündelung der auch widerstreitenden Interessen und ihr Austausch „an einem Tisch“ dauerhaft fortgesetzt werden. Die direkte Kommunikation kann die Kreativität bei der Entwicklung neuer Inhalte und innovativer Strategien fördern. Neue Akteur\*innen und ihre Kritik an neuen Ausschlüssen können in den Austausch einbezogen und gemeinsam an der Verbesserung der Situation gearbeitet werden. Effektiv

ist ein Wissensmanagement, wenn es für neue Anspruchsgruppen offen ist, ihre Anliegen wertschätzt und sie proaktiv integriert.

Mit dem integrativen Ansatz können Inhalte kontinuierlich zu einem Zukunftskonzept für die Realisierung von Gender und Diversity Policies weiterentwickelt werden. Das wichtigste, aber sicher nicht einfache, Ziel ist die Veränderung der Organisationskultur. Damit nicht genug. Hinzu kommen die „von außen“ an die Hochschule herangetragenen Erwartungen: Was geben die öffentlich finanzierten Hochschulen der Gesellschaft zurück?

Für die gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen stehen heute Konzepte wie Third Mission, Community Outreach oder eine University Social Responsibility. In den Debatten zu Diversity Policies wird jedoch verschiedentlich bezweifelt, dass Hochschulen als Organisationen über reine Absichtserklärungen (Talk) hinausgehen und eine tatsächliche Veränderung (Action) der Organisationskultur anstreben.

Das Konzept der Higher Education Awareness for Diversity (HEAD) empfiehlt beim Thema soziale Verantwortung institutionelle Diversität. Hochschulen sollten sich mit externen Stakeholdern vernetzen und kooperieren. Potenzielle Partner\*innen sind: andere Hochschulen, industrielle, po-



*Zentral entwickelte und wenig abgestimmte Diversity Strategien zeigen kaum Wirkung. Sie sind in der Regel auf einzelne kurzfristige Projekte beschränkt und haben entsprechend kurzfristige Effekte. Insofern sind sie eher Bestandteil von Öffentlichkeitsarbeit als Teil eines glaubwürdigen Kulturwandels zu einer offenen Hochschule. [ Vizepräsidentin, Universität ]*

litische und weitere Praxispartner\*innen z.B. Netzwerke von Antidiskriminierungsexpert\*innen oder Migrant\*innen-Organisationen. Solche in die Hochschule hineinreichenden Netzwerke können Quellen für organisationales Lernen sein, die die Gender- und Diversity Awareness in Richtung Organisationskulturwandel der Hochschule stärkt.

Das HEAD Wheel mit seinen fünf Facetten ist ein qualitatives, wissenschaftlich begründetes Bewertungsinstrument. Sowohl die für Gender und Diversity Policies verantwortlichen Fachpromotor\*innen wie Diversity-Beauftragte, Behinderten- oder Gleichstellungsbeauftragte als auch die entscheidenden Machtpromotor\*innen auf allen Führungsebenen können es für ihre Arbeit nutzen.

Die im HEAD Wheel hinterlegten detaillierten Inhalte der institutionellen, funktionalen, fachlichen, kognitiven und demografischen Diversität sind – abhängig von der Situation – vor Ort anzupassen. Diese Dimensionen sind miteinander verschränkt und müssen folglich kreativ und innovativ aufeinander bezogen werden. Die Vision ist eine heterogene Hochschulorganisationskultur. Der Weg dahin führt über Kompetenzentwicklung und Lernorientierung im Zentrum des HEAD Wheel.

#### LEITFRAGEN FÜR EIN GENDER UND DIVERSITY ZUKUNFTSKONZEPT

- ★ Ist die Prozesssteuerung im Verhältnis Bottom-up und Top-down sichergestellt?
- ★ Stellt die Hochschule ausreichende Ressourcen zur Verfügung?
- ★ Sind die Zuständigkeiten der Diversity-Beauftragten bzw. Referent\*innen klar definiert?
- ★ Sind Verfahren für die Beilegung von Interessenskonflikten (z.B. Mediation) etabliert?
- ★ Sind Anlässe für die Würdigung der Arbeit der Fachpromotor\*innen durch die Machtpromotor\*innen vorgesehen?
- ★ Wie präsentiert die Hochschule ihre Gender und Diversity Policies intern und extern?
- ★ Sind die Fachpromotor\*innen in die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit einbezogen?
- ★ ...



# »Good Diversity –

Strategien und Umsetzungsoptionen für neue  
Anforderungen an die Gleichstellungspolitik an  
deutschen Hochschulen «

Ein Praxis-Forschungsprojekt

Ausgewählte Literatur



# „Good Diversity“ – ein Praxis-Forschungsprojekt

„Good Diversity – Strategien und Umsetzungsoptionen für neue Anforderungen an die Gleichstellungspolitik an deutschen Hochschulen“ ist ein an der Praxis in den Hochschulen interessiertes Forschungsprojekt. Grundlage unserer Forschung war eine kritisch-reflektierende Bestandsaufnahme des akademischen Diskurses über Diversity an Hochschulen. Fachgespräche mit Expert\*innen für Diversity an Hochschulen erweiterten das Wissen darüber, welche Probleme und Notwendigkeiten sich bei der praktischen Umsetzung im Alltag ergeben. Eingeladen waren Hochschulleitungen, Diversity-, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Personen, die sich in unterschiedlichen Zusammenhängen (etwa in Forschung, Lehre oder Verwaltung) mit Diversity und Antidiskriminierung auseinandersetzen. Mitglieder von Universitäten, Fach- und Kunsthochschulen aus verschiedenen Bundesländern und Regionen repräsentieren die Vielfalt der Rahmenbedingungen.

Auf Grundlage des Wissenschafts-Praxis-Dialogs sowie der Erkenntnisse der Gender- und Diversityforschung für die gleichstellungspolitische Praxis konnten wir drei Dimensionen von Wissen zusammenführen: Diversity ist als hochschulpolitische Herausforderung eine Leitungsaufgabe, als gleichstellungspolitische Strategie eine Aufgabe für Gleichstellungsbeauftragte, Stabsstellen oder Referate und als Aspekt von Hochschulalltag die Erfahrung von Diskriminie-

rung, Benachteiligung oder struktureller Behinderung vieler Mitglieder der Hochschule.

Das Erfahrungs-, Umsetzungs-, Steuerungs- und Leitungswissen der Expert\*innen, die in den Fachgesprächen die Herausforderungen bei der Planung und Durchführung von Diversity-Strategien diskutierten, bildet die Grundlage der beiden Publikationen: Das erste Heft „Strategien für eine zukunftsfähige Hochschule“ nimmt den Prozess der Einführung einer Diversity-Strategie als Aufgabe der Hochschulleitung in den Blick. „Heft 2: Ein Leitfaden für die Hochschulpraxis“ konkretisiert Handlungsempfehlungen und stellt Instrumente für die Umsetzung zur Verfügung. Allen Teilnehmenden an den Fachgesprächen sei ausdrücklich für ihre Bereitschaft gedankt, sich mit uns über die Umsetzungsmöglichkeiten und -hindernisse von Diversity-Strategien und -Konzepten auseinanderzusetzen.

Ein Beirat mit Vertreterinnen aus der Diversity-, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspraxis, aus Hochschulleitungen, Hochschulpolitik sowie Geschlechter- und Diversitätsforschung begleitete das Projekt „Good Diversity“. Wir bedanken uns für die fachkundige Unterstützung.

## DIE ZIELE DES PROJEKTS

- ★ die Debatte um Diversity an Hochschulen zu befördern und handlungsleitende Broschüren anzubieten,
- ★ Hochschulleitungen bei der Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Diversity-Strategien zu unterstützen,
- ★ Schlüsselpersonen an Hochschulen leicht zugängliches und schnell erschließbares Wissen zur Verfügung zu stellen, um gute Diversity Policies zu entwickeln und umzusetzen,
- ★ Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten für ihre Entwicklung von Diversity-Ansätzen Material an die Hand zu geben,
- ★ Mitarbeitende, die auf strategischer oder operativer Ebene für die Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Konzepten zuständig sind, zu stärken,
- ★ handlungsleitendes Fachwissen bereitzustellen, das Diversity Policies mit Antidiskriminierungspolitik verbindet,
- ★ zu einer Weiterentwicklung von Geschlechter-, Chancen- und Bildungsgerechtigkeit an deutschen Hochschulen beizutragen.

## Der Beirat des Projekts:

*Dr. Regina Frey*, Wissenschaftliche Leiterin der Geschäftsstelle zur Erstellung des Zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung  
*Prof. Dr. Encarnación Gutiérrez Rodríguez*, Professorin für Soziologie, Justus-Liebig-Universität Gießen

*Prof. Dr. Ulrike Gutheil*, Staatssekretärin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur, ehemalige Kanzlerin der Technischen Universität Berlin

*Christine Lüders (sowie vertretend Nathalie Schlenzka)*, Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes

*Prof. Dr. Helma Lutz*, Professorin für Frauen- und Geschlechterforschung am Institut für Soziologie, Goethe-Universität Frankfurt a. M.

*Prof. i.R. Dr.-Ing. Aylâ Neusel*, Professorin für Hochschulforschung und ehemalige Vizepräsidentin der Universität Kassel

*Prof. Dr. Susanne Rode-Breymann*, Präsidentin der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover, Vorstandsmitglied in der Rektorenkonferenz der Musikhochschulen

*Eva Maria Roer*, Vorstandsvorsitzende TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.

*Prof. Dr. Katharina Walgenbach*, Professorin für Bildung und Differenz, Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung, FernUniversität in Hagen

## Zum Projekt:

Projektantragstellung:

*Dr. Mechthild Koreuber*, unterstützt von *Caren Kunze* und *Dr. Mara Kuhl*

Projektförderung:

Bundesministerium für Bildung und Forschung in der Förderlinie „Strategien zur Durchsetzung von Chancengerechtigkeit für Frauen in Bildung und Forschung“, Förderkennzeichen 01FP1452

Projektlaufzeit:

Dezember 2015 bis Mai 2017

Projektleitung:

*Dr. Mechthild Koreuber*

Projektmitarbeitende:

*Dr. Anette Dietrich*

*Manfred Köhnen* (ab Oktober 2016)

*Dr. Karin Zimmermann* (bis Oktober 2016)

Studentische Mitarbeit:

*Canan Denli* (bis Februar 2017)

*Mirjam Kronschnabel* (bis Dezember 2016)

Moderation und Begleitung des Projekts:

*Dr. Mara Kuhl*

# Ausgewählte Literatur

## Gender- und Diversity – Konzepte, Debatten, Umsetzung

Andresen, Sünne; Koreuber, Mechthild; Lüdke, Dorothea (Hg.) 2009: Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Springer VS. DOI 10.1007/978-3-531-91387-2.

Auferkorte-Michaelis, Nicole; Frank Linde (Hg.) 2018: Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch. Verlag Barbara Budrich. <https://www.komdim.de/mitnehmen/>.

Bender, Saskia-Fee; Schmidbauer, Marianne; Wolde, Anja (Hg.) 2013: Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Beltz Juventa. ISBN 978-3-7799-2894-2.

Blome, Eva; Erfmeier, Alexandra; Gülcher, Nina; Smykalla, Sandra (Hg.) 2013: Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management? Springer VS. DOI 10.1007/978-3-531-93157-9

Crenshaw, Kimberlé Williams 1991: Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. Stanford Law Review, Vol. 43, No. 6, S. 1241–1299.

Gaisch, Martina; Aichinger, Martina 2016: Das Diversity Wheel der FH OÖ: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann. 10. Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen, Wien, [http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/637/1/114\\_215\\_Gaisch\\_FullPaper\\_Final.pdf](http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/637/1/114_215_Gaisch_FullPaper_Final.pdf)

Klein, Uta; Heitzmann, Daniela (Hg.) 2012: Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen. Beltz Juventa. ISBN 978-3-7799-3780-7.

Koall, Iris 2018: Wie funktioniert eine Diversity-Kultur? Überlegungen zu einer Paradoxie. In: Auferkorte; Linde (Hg.): Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch, S. 245–260.

## Antidiskriminierung und Inklusion

Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2012: Endbericht Diskriminierungsfreie Hochschule.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2014 (2. Auflage): Diskriminierungsschutz an Hochschulen. Ein Praxisleitfaden für Mitarbeitende im Hochschulbereich.

Schlenzka, Nathalie 2015: Diskriminierung an Hochschulen: Projekte und Empfehlungen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, in: Standpunkt: Sozial, 2015, Heft 1, S. 10–22.

## Beeinträchtigung, Disability

Deutsches Institut für Menschenrechte, Monitoring-Stelle UN-Behindertenrechtskonvention 2019: Wer Inklusion will, sucht Wege. Zehn Jahre UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland.

Klein, Uta (Hg.) 2016: Inklusiv Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung. Beltz Juventa.

Studierendenwerk Berlin (Hg.) 2013 (7. Auflage): Studium und Behinderung. Informationen für Studieninteressierte und Studierende mit Behinderungen und chronischen Krankheiten.

Technische Universität Dresden 2017: Aktionsplan zur Umsetzung der *UN-Behindertenrechtskonvention*.

## Lehre

Balzter, Nadine; Klenk, Florian Christobal; Zitzelsberger, Olga 2017: Queering MINT. Impulse für eine dekonstruktive Lehrer\_innenbildung. Verlag Barbara Budrich.

Czollek, Leah Carola; Perko Gudrun (Hg.) 2015: Eine Formel bleibt eine Formel ...: Gender/queer- und diversitygerechte Didaktik an Hochschulen. Ein intersektionaler Ansatz. Schriftenreihe Gender & Diversity Management hg. v. Hg. von Ulrike Alker; Ursula Weilenmann; Corina Exenberger. FH Campus Wien.

Eckert, Lena; Silke Martin (Hg.) 2016: Schöner Lehren. Gegendert und gequeert. Schüren Verlag ISBN 978-3-89472-988-2.

gFFZ – Gender- und Frauenforschungszentrum der hessischen Hochschulen <http://www.gffz.de/gender-in-die-lehre-der-mint-faecher/willkommen/>.

Geschäftsstelle des Zentrums für transdisziplinäre Geschlechterstudien der Humboldt-Universität zu Berlin (Hg.) 2016: AG Lehre. Diskriminierungskritische Lehre Denkanstöße aus den Gender Studies.

Kergel, David; Heidkamp-Kergel, Birte (Hg.) 2019: Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre. VS Verlag für Sozialwissenschaften DOI 10.1007/978-3-658-22400-4.

Mecheril, Paul et al. 2013: Differenz unter Bedingungen von Differenz. Zu Spannungsverhältnissen universitärer Lehre. Springer VS. DOI 10.1007/978-3-658-01340-0

## Rassismus, Internationale Studierende, Geflüchtete

Annita Kalpaka 2015: „Wir behandeln alle gleich“: Zwischen Gleichheitsanspruch und Diskriminierungswirklichkeit. Prozesse der Auseinandersetzung mit Diskriminierung im Hochschulalltag, in: Attia, Iman; Köbsell, Swantje; Passad, Nivedita (Hg.): Dominanzkultur reloaded. Transkript Verlag, S. 255-268.

Technische Hochschule Mittelhessen (Hg.) 2014: Erfahrungen Internationaler Studierender und Studierender mit „Migrationshintergrund an der THM. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der qualitativen und quantitativen Studierendenbefragung.“ Gießen [https://www.thm.de/site/images/stories/International/ProMi/THM\\_ProMi-Ergebnisbericht\\_Studbefrag102014.pdf](https://www.thm.de/site/images/stories/International/ProMi/THM_ProMi-Ergebnisbericht_Studbefrag102014.pdf).

Schammann, Hannes; Younso, Christin 2016: Studium nach der Flucht? Angebote deutscher Hochschulen für Studieninteressierte mit Fluchterfahrung - Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen. <https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/forschen-publizieren/universitaetsverlag/verlagsprogramm/ausser-der-reihe/studium-nach-der-flucht/>.

Heitzmann, Daniela; Houda, Kathrin 2019: (Hg.): Rassismus an Hochschulen. Analyse - Kritik – Intervention. Beltz Juventa.

## Trans\* und Hochschule

Arbeitsgemeinschaft trans\*emanzipatorische Hochschulpolitik <http://ag-trans-hopo.org/> Hochschulübergreifende Arbeitsgruppe, Materialsammlung

## Sexualisierte Diskriminierung und Gewalt

Kocher, Eva; Porsche, Stefanie 2015: Sexuelle Belästigung im Hochschulkontext. Schutzlücken und Empfehlungen. Expertise für die Antidiskriminierungsstelle des Bundes [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Sexuelle\\_Belaestigung\\_im\\_Hochschulkontext.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Sexuelle_Belaestigung_im_Hochschulkontext.pdf?__blob=publicationFile).

Goethe Universität Frankfurt 2017: Grenzen Wahren. Sexualisierte Diskriminierung und Gewalt an der Hochschule (Broschüre) [https://www.uni-frankfurt.de/65933703/2017\\_03\\_02\\_Broschuere\\_Grenzen-wahren-\\_2\\_.pdf](https://www.uni-frankfurt.de/65933703/2017_03_02_Broschuere_Grenzen-wahren-_2_.pdf).

## Sprache, Bildsprache, Medien

Goethe Universität Frankfurt 2016: Handlungsempfehlung für eine diversitätssensible Mediensprache (Broschüre) <http://www.uni-frankfurt.de/66760835/Diversitaetsensible-Mediansprache.pdf>.

## Personal, Personalentwicklung

Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG:  
[https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen\\_rahmenbedingungen/  
chancengleichheit/gleichstellungsstandards/](https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/gleichstellungsstandards/)

Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara 2018: Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Springer Gabler DOI 10.1007/978-3-658-20554-6.

## Impressum

Herausgeberin:

Dr. Mechthild Koreuber,  
zentrale Frauenbeauftragte der Freien Universität Berlin

Autor\*innen:

Dr. Anette Dietrich, Manfred Köhnen, Dr. Mechthild Koreuber

Freie Universität Berlin, Goßlerstr. 2 – 4, 14195 Berlin

[frauenbeauftragte@fu-berlin.de](mailto:frauenbeauftragte@fu-berlin.de)

[www.fu-berlin.de/frauenbeauftragte](http://www.fu-berlin.de/frauenbeauftragte)

[www.fu-berlin.de/sites/good-diversity](http://www.fu-berlin.de/sites/good-diversity)

Layout: süpergrafik

Bildnachweis: süpergrafik

Druck: P & P Printmanagement

Auflage: 1200

2021

ISBN: 978-3-929968-668

## GUTE UND NACHHALTIGE DIVERSITY POLICIES

- ★ machen Ihre Hochschule zukunftsfähig – als attraktiven und lebendigen Ort von Studium und Lehre, Ausbildung und Weiterbildung, Wissensproduktion, Wissenstransfer und künstlerischer Praxis.
- ★ bedeuten, neue Talente zu finden und neue Perspektiven auf Lehre, Forschung und Kunst zu eröffnen.
- ★ verbinden Unterstützungsmaßnahmen mit systematischer Veränderung diskriminierender Strukturen.
- ★ brauchen ein klares, entschiedenes Bekenntnis der Hochschulleitung.
- ★ verzahnen Geschlechtergleichstellungspolitik mit Diversity-Strategien.
- ★ beziehen das vorhandene Expert\*innenwissen im Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsbereich systematisch ein.
- ★ bedürfen neuer Kommunikations- und Partizipationsstrukturen, die alle Statusgruppen und alle Bereiche der Hochschule einbeziehen.
- ★ richten sich als Gesamtstrategie der Hochschule auf die Veränderung der Organisationskultur und das alltägliche Handeln ihrer Mitglieder.