



# DIVERSITY GERECHT WERDEN

Heft 1: Strategien für zukunftsfähige Hochschulen

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Freie Universität



Berlin

## 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: 2000

2017

ISBN: 978-3-929968-57-6



Zentrale Frauenbeauftragte  
der Freien Universität Berlin

# DIVERSITY GERECHT WERDEN

Heft 1: Strategien für zukunftsfähige Hochschulen

# Diversity gerecht werden

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

„Heft 2: Ein Leitfaden für die Hochschulpraxis“ bietet insbesondere allen Mitgliedern der Hochschule, die konzeptionell und operativ an der Entwicklung und der konkreten Umsetzung von Diversity Policies beteiligt sind, Anregungen und Strategien.

# Inhalt

DIVERSITY GERECHT WERDEN	5
DIVERSITY: BEGRIFF UND BEDEUTUNG	11
DIVERSITY IN HOCHSCHULISCHEN HANDLUNGSFELDERN	21
DIVERSITY AUF DEN WEG BRINGEN	27
DIVERSITY POLICIES NACHHALTIG VERANKERN	39
DAS PROJEKT „GOOD DIVERSITY“	45



# Diversity gerecht werden

ZUR AKTUELLEN HOCHSCHULDEBATTE

HERAUSFORDERUNGEN FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE HOCHSCHULEN

WAS BIETET DIE BROSCHÜRE?

# Diversity gerecht werden – zur aktuellen Hochschuldebatte

6

Diversity erlebt derzeit in der deutschen Hochschullandschaft einen regelrechten Boom. Gesellschaftliche Veränderungen durch Globalisierung, Migration und demografischen Wandel, die Entwicklung zur Bildungs- und Wissensgesellschaft sowie der Fachkräftemangel verändern auch die Anforderungen an Hochschulen. Wissenschaftler\*innen, Studierende sowie Mitarbeitende in Technik und Verwaltung kommen seit vielen Jahren mit immer unterschiedlicheren Voraussetzungen und Lebenslagen an die Hochschulen. Das Bild des ‚Normalstudierenden‘ – weiß mit Erstsprache Deutsch sowie einem hohen sozialen Status und akademischem Hintergrund der Eltern – trifft nur noch auf rund ein Viertel der Studierenden zu. Immer häufiger kommen an der Hochschule Tätige im wissenschaftlichen und im wissenschaftsstützenden Bereich aus dem Ausland, die Internationalisierung der Hochschulen schreitet voran.

Die Entwicklung und Umsetzung einer tragfähigen und nachhaltigen Diversity-Strategie ist eine Querschnittsaufgabe der Hochschule; diesen Prozess einzuleiten liegt in Ihrer Verantwortung als Hochschulleitung.

Einige Hochschulen haben sich bereits auf den Weg gemacht, Diversity-Konzepte zu entwickeln und zu implementieren: Sie richten Stabsstellen oder Prorektorate ein, weiten den Arbeitsbereich der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten auf Diversity aus oder benennen Diversity-Zuständige. Der Stifterverband für die deutsche Wirtschaft, das Centrum für Hochschulentwicklung sowie der Verein Total E-Quality Deutschland vergeben Zertifikate, die Bundesregierung sowie einzelne Bundesländer konzipieren Förder- und Forschungsprogramme oder nennen Diversity als ein Kriterium bei der Vergabe von Drittmitteln. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft hat Diversity in ihre forschungsorientierten Gleichstellungsstandards als relevante Forschungsperspektive aufgenommen. Einige Ländergesetze sehen die Einführung von Diversitybeauftragten vor, in anderen ist die Entwicklung einer Diversity-Strategie Teil von Hochschulverträgen.

Doch wie ‚geht‘ Diversity und worauf kommt es an, damit Diversity-Prozesse an einer Hochschule erfolgreich sind? Diese Broschüre möchte Ihnen Orientierung und Informationen bieten, um eine zukunftsfähige Diversity-Strategie zu initiieren.





*Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.* [Grundgesetz Artikel 3 (3)]

## WAS BRINGT EINE GUTE DIVERSITY-STRATEGIE FÜR IHRE HOCHSCHULE?

- ★ Die Qualität von Forschung, Wissenstransfer, Studium und Lehre verbessert sich und wird durch neue Perspektiven bereichert.
- ★ Eine kreative und effektive Arbeits- und Studienatmosphäre wird unterstützt.
- ★ Als Arbeitgeberin wird Ihre Hochschule noch attraktiver.
- ★ Ihre Hochschule erhöht ihre Anziehungskraft als Studienort.
- ★ Im Wettbewerb um Studierende und Wissenschaftler\*innen, um Personal und Drittmittel ist Ihre Hochschule besser aufgestellt.
- ★ Ihre Hochschule wird der Verpflichtung, Bildungs- und Chancengerechtigkeit herzustellen, besser gerecht.
- ★ Die Realisierung von Geschlechtergerechtigkeit wird in kluger Weise mit der Umsetzung einer Diversity-Strategie verbunden.
- ★ Faktoren wie Geschlecht, ethnische oder soziale Herkunft, religiöse oder politische Anschauung, physische oder psychische Beeinträchtigungen führen an Ihrer Hochschule nicht mehr zu Diskriminierung oder Ausschlüssen.
- ★ Ihre Hochschule kann gesetzliche Verpflichtungen und gesellschaftliche Anforderungen besser erfüllen.
- ★ Eine Kultur der Demokratie, Vielfalt, Toleranz und Weltoffenheit kann sich an Ihrer Hochschule entfalten.

# Herausforderungen für zukunftsfähige Hochschulen

8

## ★ Wandel zur Bildungs- und Wissensgesellschaft

Mit der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland steigt der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften. Ein größerer Anteil der Schulabgänger\*innen besucht Hochschulen. Damit sind auch die Bildungshintergründe der Studienanfänger\*innen vielfältiger. Die Heterogenität der Studierendenschaft erfordert die Entwicklung neuer didaktischer Konzepte und den Abbau struktureller Hürden.

## ★ Demografischer Wandel

Der Rückgang der Bevölkerung und die zunehmende Alterung der Gesellschaft tragen zu einem verstärkten Fach- und Führungskräftemangel bei. Immer mehr Hochschulen sind darauf angewiesen, um Talente zu werben, die nicht aus akademisch geprägten und deutschsprachigen Haushalten kommen. Hochschulen stehen vor der Herausforderung, für bisher unterrepräsentierte Personengruppen attraktiv zu werden und sich ihnen zu öffnen. Ausschließende Strukturen, Barrieren und Abläufe müssen beseitigt werden.

## ★ Globalisierung

Die veränderte internationale Arbeitsteilung geht mit mehr Bildungs- und Arbeitskräftemobilität einher. Der Anteil der internationalen Studierenden und Wissenschaftler\*innen nimmt zu, doch es gibt vielfach Regularien, die ein Studium, einen Gastaufenthalt im Rahmen eines Stipendiums oder auch die Berufstätig-

keit erschweren. Darüber hinaus steigt die Anzahl geflüchteter Studierender an deutschen Hochschulen. Hier sind umfassende strukturelle Veränderungen gefragt, um die Internationalisierung von Hochschulen mit Chancengerechtigkeit zu verbinden.

## ★ Rechtliche Neuerungen

Die rechtlichen Anforderungen an Hochschulen haben sich in der jüngeren Vergangenheit vielfach geändert. Hierzu gehört etwa das seit 2006 geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), dessen Umsetzung häufig an Hochschulen noch aussteht. Auch Ländergesetze in den Bereichen Antidiskriminierung oder Geschlechtergerechtigkeit sind fortgeschrieben worden und harren der Realisierung an Hochschulen.

**Mit einer guten Diversity-Strategie können Sie auf diese Entwicklungen und Anforderungen flexibel und innovativ reagieren.**

## ★ Hochschulmanagement

Mit der Entwicklung neuer Governance-Strukturen an den Hochschulen hielt die Strategie des Gender Mainstreaming Einzug, doch Zielvereinbarungen und Hochschulverträge fordern jetzt vielfach auf, diese Gleichstellungsstrategie um Diversity Policies zu erweitern oder die weitere Entwicklung der Hochschule auf Grundlage eines eigenen Diversity-Konzeptes auszurichten.

# Was bietet die Broschüre?

Wie kann sich eine Hochschule auf den Weg machen, eine tragfähige Diversity-Strategie zu entwickeln und umzusetzen? Was sind zentrale Handlungsfelder eines Diversity-Konzepts? Wie können bestehende Diskriminierungen angegangen werden? Welche Maßnahmen haben sich an deutschen Hochschulen bereits bewährt? Welche Beteiligungsstrukturen sind für ein gutes Diversity-Konzept unerlässlich? Wo bekommen Sie externe Unterstützung? Wie werden in einer guten und nachhaltig wirksamen Diversity-Strategie die Felder Geschlechtergerechtigkeit und Diversity miteinander verzahnt?

Die Broschüre gibt Antworten und unterstützt Sie in Ihrer Leitungsverantwortung, eine zukunftsfähige Diversity-Strategie auf den Weg zu bringen. Sie bietet Orientierung und Informationen, wie Sie an Ihrer Hochschule Chancengerechtigkeit fördern können. Die Begriffe Diversity und Diversity Policies werden erläutert und Handlungsfelder vorgestellt. Sie erfahren, worauf es bei dem gelungenen Start eines Diversity-Prozesses ankommt. Empfehlungen für die Planung, Umsetzung, Qualitätssicherung und nachhaltige Verankerung einer erfolgversprechenden Diversity-Strategie werden ausgesprochen, eine Checkliste rundet die Broschüre ab.

Die Hochschulen in Deutschland – von der spezialisierten Kunsthochschule mit kleinem Fächerspektrum bis hin zur

großen Volluniversität – sind sehr unterschiedlich. Entsprechend gibt es nicht die eine Diversity-Strategie für alle Hochschulen. „Diversity gerecht werden – Heft 1: Strategien für zukunftsfähige Hochschulen“ greift hochschulübergreifende Aspekte auf, zeigt Wege zur strategischen Umsetzung und unterstützt Hochschulleitungen sowie weitere Entscheidungsträger\*innen auf dem Weg zu einer guten Diversity-Strategie. Mit „Diversity gerecht werden – Heft 2: Ein Leitfaden für die Hochschulpraxis“ werden konkrete Umsetzungsvorschläge und Handlungsoptionen sowie Good-Practice-Beispiele vorgestellt.

Die Empfehlungen basieren auf den Ergebnissen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts (FKZ 01FP1452) „Good Diversity – Strategien und Umsetzungsoptionen für neue Anforderungen an die Gleichstellungspolitik an deutschen Hochschulen“ und verbinden aktuelle Forschungen zu Diversity an Hochschulen mit Erkenntnissen aus der Praxis. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Herausgeberin. Die anonymisierten Zitate entstammen den im Rahmen des Projekts geführten Fachgesprächen sowie einschlägigen Veröffentlichungen. Eine Projektbeschreibung finden Sie am Ende des Hefts und unter [www.fu-berlin.de/sites/good-diversity](http://www.fu-berlin.de/sites/good-diversity).



# Diversity: Begriff und Bedeutung

DIVERSITY – EINE BEGRIFFSKLÄRUNG

DISKRIMINIERUNG ABBAUEN – VIELFÄLTIGKEIT GEWINNEN

GENDER UND DIVERSITY PRODUKTIV VERBINDEN

INTERSEKTIONALITÄT: DIVERSITY-KATEGORIEN MEHRDIMENSIONAL DENKEN

# Diversity – eine Begriffsklärung

12

Diversity – wörtlich: Vielfalt – berücksichtigt die Vielfältigkeit von Menschen und die Verschiedenheit ihrer Lebenslagen. Diversity zielt auf gleiche Rechte, gleiche Bildungs- und Teilhabechancen und auf die Integration bislang unterrepräsentierter Zielgruppen ab. Diversity heißt, Hochschulen für diese Gruppen zu öffnen und lebendiger, weltoffener und gerechter zu machen.

Das dieser Broschüre zugrundeliegende Diversity-Verständnis basiert auf demokratischen Werten von Chancengerechtigkeit, Partizipation und Antidiskriminierung. Es bedarf einer selbstreflexiven Haltung der Hochschulleitung gegenüber der Organisation Hochschule, gegenüber allen Hochschulangehörigen sowie dem eigenen professionellen und persönlichen Handeln. Die Hochschule wird als lernende Organisation begriffen, deren Weiterentwicklung unter Diversity-Aspekten für ihre Zukunftsfähigkeit von größter Bedeutung ist.

Zu den Dimensionen von Diversity gehören Geschlecht, Alter, religiöse oder ethnische Herkunft, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung und Behinderung. Aus Diversity-Sicht sollte sich gesellschaftliche Vielfalt in der Organisation Hochschule abbilden: Diversity bedeutet, neue Talente zu finden, neue Perspektiven auf Lehre und Forschung zu eröffnen und entsprechende Kompetenzen in der Hochschule sowie in allen Statusgruppen zu entwickeln.

## DIVERSITY – EIN BEGRIFF MIT GESCHICHTE

*Der Diversity-Ansatz* geht auf die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung der 1950er bis 1970er Jahre zurück. Schwarze, Native Americans, Frauen, Schwule und Lesben kämpften gegen Unterdrückung und Diskriminierung und forderten eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Diesen Kämpfen folgten in den USA u. a. unter dem Stichwort ‚Affirmative Action‘ gesetzliche Maßnahmen gegen Diskriminierung und zur Förderung benachteiligter Gruppen.

In den 1980er Jahren begannen vor allem große Wirtschaftsunternehmen und Unternehmensberatungen, Strategien des Diversity-Managements zu entwickeln. Mittlerweile findet Diversity verstanden als Antidiskriminierungspolitik auch im sozialen Bereich Anwendung. Die ersten deutschen Hochschulen begannen vor etwa fünfzehn Jahren, sich theoretisch sowie in Projekten zu einzelnen Diversity-Kategorien mit dem Feld zu befassen und dabei auch das Verhältnis zwischen Geschlechtergleichstellungspolitik und Diversity produktiv auszuloten.

Diversity wird als Querschnittsaufgabe verstanden, die alle Bereiche der Hochschulentwicklung und -steuerung wie Lehre, Studium, Forschung, Verwaltung, Personalrekrutierung und -entwicklung betrifft. Als Organisations- und Personalentwicklungsinstrument wird Diversity je nach Ausrichtung als Diversity-Management (bzw. Managing Diversity) oder Diversity Policies (bzw. Diversity-Politiken) bezeichnet. Diese Strategien sind im aktuellen hochschulpolitischen Diskurs gegenwärtig.

**Diversity ist eine umfassende Strategie, die auf die Veränderung der gesamten Organisationskultur gerichtet ist.**

Im Folgenden wird von Diversity Policies als Strategie und als Umsetzungskonzept gesprochen, um Aspekte von Partizipation, Antidiskriminierung und Chancengerechtigkeit zu unterstreichen. Diversity Policies nehmen soziale Kategorien in den Blick und fragen nach strukturellen Ursachen von Ausgrenzung. Traditionelle Fördermaßnahmen richten sich zumeist an unterrepräsentierte Personengruppen und sollen Nachteile ausgleichen; sie können einen defizitorientierten Blick reproduzieren und zielen implizit darauf, Personen an die Organisation und deren Strukturen anzupassen. Diversity Policies betrachten gesellschaftliche Vielfalt als Gewinn für die Organisation Hochschule, ohne dabei strukturelle Diskriminierungsmechanismen aus dem Blick zu verlieren.

## DIVERSITY-STRATEGIEN

**Diversity Policies** umfassen Strategien für demokratisch verfasste Organisationen sowie die Entwicklung von Teilnehmungsformaten, die alle Statusgruppen und alle Bereiche der Institution einbeziehen. Um systematische und nachhaltige strukturelle Veränderungen zu bewirken, verbindet ihr Ansatz Bottom-up- und Top-down-Elemente. Ziel ist die Stärkung unterrepräsentierter und diskriminierter Gruppen und die Entwicklung einer diskriminierungsfreien Hochschule.

**Diversity-Management** steht mit seiner Wettbewerbsorientierung in der Tradition US-amerikanischer Unternehmensansätze. Diversity wird vor allem durch die Unternehmensleitung in einem Top-down-Prozess eingeführt. Grundgedanke ist die Entwicklung einer wertschätzenden Betriebskultur, die den Unternehmenserfolg verbessert und sichert.

Es handelt sich um unterschiedliche strategische Ansätze: in ihrem theoretischen Hintergrund, ihren Umsetzungsstrategien sowie ihren Zielen.

# Diskriminierung abbauen – Vielfältigkeit gewinnen

14

Der gesellschaftliche Auftrag von Hochschulen umfasst neben Forschung, Lehre und Studium auch die Herstellung von Bildungs- und Chancengerechtigkeit. Dennoch ist der Bildungserfolg in Deutschland weiterhin stark vom Bildungshintergrund und den finanziellen Möglichkeiten des Elternhauses sowie dem Geschlecht, der Herkunft und der Lebenslage der Studierenden abhängig. Auch im Arbeitsleben greifen bei Personalauswahl und Personalentwicklung diskriminierende Mechanismen. Die Strategie der Diversity Policies reflektiert in der Entwicklung eines Diversity-Konzepts die ausgrenzenden Mechanismen des ‚Normalbetriebs‘.

Studien zeigen, dass Diskriminierung in unterschiedlichster Weise und auf allen Ebenen geschieht, manchmal offen, manchmal subtil und verborgen. Diskriminierungserfahrungen werden an der Hochschule dennoch häufig nicht als Problem erkannt und anerkannt. Die Auseinandersetzung mit Diskriminierungsmechanismen ist tabuisiert. Für einen professionellen Umgang mit Diskriminierung ist es unerlässlich, insbesondere die strukturelle Ebene von Diskriminierungen in den Blick zu nehmen. Fördern Sie eine konstruktive Auseinandersetzungskultur, indem Sie sich für einen offenen, anerkennenden und reflektierten Umgang mit Diskriminierungserfahrungen in der Hochschule einsetzen. Diskriminierung abzubauen bedeutet, vielfältige Sichtweisen für die Hochschule zu gewinnen.

Viele Hochschulen haben Maßnahmen ergriffen, um sich für verschiedene, bislang unterrepräsentierte Gruppen zu öffnen. Das Bewusstsein dafür wächst, dass Förderung und Nachteilsausgleiche notwendig sind, um Diskriminierungsrisiken entgegenzuwirken, denen einzelne Zielgruppen ausgesetzt sind. Spezifische Beratungs- und Unterstützungsangebote sind für bestimmte Zielgruppen notwendig und hilfreich. Zugleich können gerade solche Angebote auch als isolierende Maßnahmen wahrgenommen werden und Ausgrenzung verstärken. Häufig liegen die eigentlichen Hürden im Arbeits-, Lehr-, Ausbildungs- sowie Kunst- und Forschungsbetrieb, d.h. in der Struktur des ‚Normalbetriebs‘.

**Es gilt, das Besondere des ‚Normalbetriebs‘ zu erkennen.**

Als problematisch erweisen sich nicht hinterfragte, vermeintlich neutrale Abläufe etwa bei der Personalauswahl oder in der Lehre, die sich an einer durch bestimmte Verhaltensweisen und Regeln gesetzten ‚Normalität‘ orientieren. Personen, die der ‚Norm‘ nicht entsprechen, müssen größere Anstrengungen unternehmen, um erfolgreich sein zu können. Diese Aspekte und die (grundsätzliche) Kritik an gesellschaftlichen Dominanzverhältnissen und Privilegierung sind Bestandteil einer selbstreflexiven Haltung, die in Diversity Policies angelegt ist.





*Antidiskriminierung ist Teil des Bildungsauftrags von Hochschulen in demokratischen, pluralistischen Gesellschaften.* [Prorektorin an einer Universität]

» **Diskriminierung** ist die Benachteiligung von Menschen aufgrund eines schützenswerten Merkmals, wie beispielsweise des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, des Alters, einer Behinderung, der sexuellen Identität oder Religion. Entscheidend für eine Benachteiligung ist das Ergebnis, nicht jedoch das Motiv [...] Eine Benachteiligung liegt vor, wenn Gleiches ungleich behandelt wird. Eine Benachteiligung liegt aber auch vor, wenn Menschen mit ungleichen Voraussetzungen gleich behandelt werden. Wir können zwischen unmittelbaren (direkten) und mittelbaren (indirekten) Diskriminierungsformen unterscheiden.

**Mehrfachdiskriminierung** meint, dass Personen aufgrund verschiedener Kategorien diskriminiert werden. Da die Kategorien [...] miteinander verwoben sind, lassen sich die Gründe für Diskriminierungen oftmals nicht klar voneinander abgrenzen.

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

[Antidiskriminierungsstelle des Bundes]

Die strukturelle Benachteiligung verschärft sich im Verlauf von Qualifizierungsprozessen und beruflichen Entwicklungen. In der Geschlechterforschung wird von der ‚leaky pipeline‘ gesprochen: je höher die Karrierestufe, desto geringer der Frauenanteil. Ähnliches gilt für andere Diversity-Kategorien wie Behinderung oder soziale Herkunft.

Eine gute Diversity-Strategie setzt bei den strukturellen Ursachen von (Mehrfach-)Diskriminierung an.

Personen, die keine Diskriminierung erfahren, nehmen Strukturen und Abläufe, die für andere diskriminierend sind, meist nicht wahr: Benachteiligungen werden als unbedeutend abgetan. Die systematische Unterrepräsentanz diskriminierter Gruppen in Leitungspositionen, Gremien und hochschulpolitischen Gruppen trägt dazu bei, dass Benachteiligung kaum thematisiert wird, Probleme individualisiert und nicht als strukturelle Ausgrenzung erkannt werden.

Verbinden Sie eine umfassende Diversity-Strategie mit einer Antidiskriminierungsstrategie, die Kritik an gesellschaftlichen Dominanzverhältnissen und an Privilegierung einschließt.



*Additive Fördermaßnahmen sind zwar einerseits wichtig, um die Voraussetzung für Bildungspartizipation zu schaffen, sie haben aber keine nachhaltige Wirkung auf die Regelabläufe in der Institution sowie die Einstellungsmuster der Vertreterinnen und Vertreter der Institution.* [Prorektorin einer Universität]

Eine Sensibilisierung für Diskriminierungs- und Ausschlussmechanismen auf allen Hochschulebenen und die Bereitschaft, Ressourcen zu ihrer Beseitigung zur Verfügung zu stellen ist ein Eckpfeiler eines guten Diversity-Konzepts. Hierzu gehört die Vermittlung entsprechender Kompetenzen bei allen Beschäftigten und Studierenden durch Trainingsangebote als Teil von Personalentwicklung, Schulungen für Führungskräfte, Weiterbildungen für alle Dozierenden und Lehrveranstaltungen im berufsqualifizierenden Bereich des Studienangebots.

Ein gutes Wissensmanagement kombiniert diese Angebote mit Teilnehmungsformaten für Betroffene, neuen Verantwortlichkeiten (auch innerhalb bestehender Gleichstellungsstrukturen) und erweiterten Zuständigkeiten von Gremien. Damit bieten Sie bisher unterrepräsentierten Gruppen die Möglichkeit, ihre Diskriminierungserfahrungen zu thematisieren und erforderliche Veränderungen zu benennen. Zugleich können Sie das Wissen des Leitungspersonals, das Expert\*innenwissen der für einzelne Diversity-Kategorien Zuständigen und das Erfahrungswissen aller Mitglieder der Hochschule zur Entwicklung und Weiterentwicklung eines Diversity-Konzepts nutzen.

## DIVERSITY-KOMPETENZ

**Diversity-Kompetenz** ist die Fähigkeit, akzeptierend und vermittelnd mit Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten umzugehen. Notwendig sind diversitätstheoretisches Wissen und eine Reflexion der eigenen Positionierung:

- ★ Wissen: Diskriminierungsmechanismen und die mit Diversity-Kategorien häufig verbundenen Lebenslagen, Ressourcen und Herausforderungen kennen,
- ★ A-zentrisches Weltbild: von der eigenen Perspektive Abstand nehmen sowie andere Perspektiven wahrnehmen und anerkennen können,
- ★ Empathische Kommunikation: einfühlsam und konstruktiv mit anderen Wahrnehmungen und insbesondere mit Diskriminierungserfahrungen umgehen,
- ★ Reflexion: sich der eigenen gesellschaftlichen Position bewusst sein, sie reflektieren und hinterfragen,
- ★ Ambiguitätstoleranz: Mehrdeutigkeiten, Kontingenz, Widersprüche, Konflikte und damit verbundene Unsicherheiten aushalten können.

# Gender und Diversity



*Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.* [Grundgesetz Artikel 3 (2)]

Diversity ist ein relativ junges Thema für Hochschulen. Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsstrategien, die sich auf die Kategorie Geschlecht beziehen, haben in Deutschland eine längere Tradition und einen herausgehobenen rechtlichen Status. Das Grundgesetz formuliert einen Handlungsauftrag für eine aktive Gleichstellungspolitik bezogen auf Geschlechterverhältnisse. In Folge sind die Gesetzeslage und Rechtsprechung wesentlich differenzierter als bei den anderen Diversity-Kategorien. Diesem grundgesetzlichen Auftrag aktiven Handelns zu entsprechen, bedeutet im Zusammenhang mit der Einführung einer Diversity-Strategie, bestehende Gleichstellungsstrukturen mit einem zukünftigen Diversity-Konzept produktiv zu verbinden.

An den meisten Hochschulen sind Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte tätig. Es gibt z.T. Unterstützungsstrukturen, Referate für Chancengleichheit sind eingerichtet oder Gender ist als (Teil-)Aufgabe in der Verwaltung verankert. Hier ist ein umfangreiches Expert\*innenwissen über Diskriminierungsmechanismen sowie strukturelle Veränderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten vorhanden, das weit über den Bereich Gender hinausgeht. Dieses Wissen systematisch einzubinden ist Teil der Strategie von Diversity Policies. Gleiches gilt für die hochschulbezogene Geschlechterforschung, die zumeist auch die Verschränkung der Kategorie Gender mit anderen Diversity-Kategorien in den Blick nimmt.

## GENDER UND DIVERSITY PRODUKTIV VERBINDEN

- ★ Gender und Diversity als Doppelstrategie (mit Kerndimension Geschlecht) entwickeln,
- ★ Gender und Diversity in einzelnen Projekten und Maßnahmen verbinden,
- ★ Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte als Verbündete und Teil des Diversity-Prozesses gewinnen,
- ★ die in den bestehenden Gleichstellungsstrukturen vorhandenen Kompetenzen und Wissensressourcen einbinden,
- ★ Geschlechtergleichstellungspolitiken und Diversity Policies systematisch und auf struktureller Ebene verzahnen,
- ★ Geschlechtergerechtigkeit als eigenständiges Element einer Gesamtstrategie der Hochschule weiterhin verfolgen,
- ★ Gender Studies, Forschung zu weiteren Diversity-Kategorien und Diversityforschung stärken.

# Intersektionalität: Diversity-Kategorien multidimensional denken

18

Wenn Sie eine Diversity-Strategie für Ihre Hochschule entwickeln, bietet es sich an, die sechs Kategorien des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) heranzuziehen: Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Darüber hinaus ist auch der soziale Hintergrund zu berücksichtigen.

Eine Herausforderung bei der Einführung von Diversity Policies besteht darin, dass Ausschlussmechanismen und Machtverhältnisse oft erst bewusst gemacht werden müssen, damit die Organisation gerechter gestaltet werden kann. Dabei besteht die Gefahr, dass durch die Benennung und Diskussion Unterschiede zunächst in der Wahrnehmung verschärft werden. In Diskussionen, ob und wie ‚die Frauen‘ oder ‚die Migrant\*innen‘ benachteiligt werden oder welche Angebote für ‚die Behinderten‘ gestaltet werden können, erscheinen diese ‚Gruppen‘ oft als homogen und mit bestimmten Eigenschaften und Diskriminierungserfahrungen versehen. Tatsächlich sind diese Gruppen alle auch in sich heterogen, unterscheiden sich Erfordernisse und Diskriminierungserfahrungen in Hochschulen innerhalb der Kategorien stark.

Für Diversity Policies ist es elementar, die Heterogenität innerhalb der benachteiligten Gruppen zu berücksichtigen. Vorannahmen über Personengruppen verzerren die Wahr-

nehmung des einzelnen Individuums und bedürfen der Reflexion und Korrektur. Jeder Mensch ist in sich vielfältig. Diese Vielfältigkeit von Personen bzw. die Intersektionalität der Kategorien mitzudenken hilft, stereotype Annahmen aufzulösen.

Diversity bedeutet, Vorstellungen von Normalität zu reflektieren, Routinen und Abläufe zu hinterfragen und Vielfältigkeit als Chance für eine Organisationsentwicklung zu begreifen, von der alle profitieren.

Achten Sie bei der Umsetzung von Diversity Policies darauf, dass Projekte, Angebote und Maßnahmen so gestaltet werden,

- ★ dass Zielgruppen ressourcenorientiert und wertschätzend angesprochen werden, damit ihnen keine Stereotype zugeschrieben werden,
- ★ dass Sie themenorientierte Projekte entwickeln und nicht nur Gruppen von Menschen in den Mittelpunkt stellen,
- ★ dass anerkannt wird, dass Menschen niemals nur einer Kategorie angehören, sondern sich mehreren Kategorien zuordnen bzw. ihnen zugeordnet werden.



*Meine Aufgabe ist es, etwas Zusätzliches zu dem Bestehenden zu bringen, das ist der Mehrwert von Diversity und das ist der intersektionale Blick. Es ist die Haltung. Es soll nicht darum gehen, die Interessensvertreter\*innen abzulösen, das schürt Ängste, sondern der Mehrwert liegt in der Zusammenarbeit und im Blick von außen.*

[Diversity-Beauftragte an einer Universität]

## INTERSEKTIONALITÄT

Jede Person vereint mehrere Kategorien in sich. Niemand ist ausschließlich Frau oder hat eine Migrationsgeschichte. Alle Personen sind zugleich gesund oder leben mit physischen oder psychischen Einschränkungen, befinden sich in hetero- oder homosexuellen Partnerschaften, haben eine bestimmte Weltanschauung oder Religion. Die Kategorien sind miteinander verschränkt oder überlappen sich. Die Verwobenheit verschiedener Kategorien sozialer Ungleichheit oder Diversity-Kategorien wird Intersektionalität genannt.

Der Begriff Intersektionalität hat seine theoretischen Wurzeln im angloamerikanischen Black Feminism und der Critical Race Theory. Intersektionalität wird mittlerweile auch im sozialen Bereich, z.B. in der Beratungsarbeit angewendet. Auch im Recht wird von intersektionaler Diskriminierung oder Mehrfachdiskriminierung gesprochen und die Verbindung zwischen verschiedenen Diversitätskategorien hergestellt.

Ein intersektionales Diversity-Verständnis geht vom Zusammenwirken und der Verschränkung verschiedener Kategorien sozialer Ungleichheit und kultureller Verschiedenheit aus. Die Kategorien werden als machtvolle Zuschreibungen innerhalb einer Differenzordnung begriffen. Intersektionalität hinterfragt die Einteilung von Menschen in starre Identitätskategorien und ermöglicht einen kritischen Blick auf Ausgrenzung, Diskriminierung und gesellschaftliche Ungleichheit.

In der Geschlechterforschung/den Gender Studies ist Intersektionalität ein theoretisches Konzept, das den Blick für das Zusammenwirken unterschiedlicher Kategorien schärft und ein komplexeres Verständnis von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen ermöglicht.



# Diversity in hochschulischen Handlungsfeldern

HOCHSCHULENTWICKLUNG UND HOCHSCHULMANAGEMENT

PERSONALAUSWAHL UND PERSONALENTWICKLUNG

SPRACHE UND MEDIEN

STUDIUM, LEHRE, FORSCHUNG

# Diversity in hochschulischen Handlungsfeldern



*Diversity ist nichts, was sich auf einen Bereich begrenzen lässt.* [Vizepräsidentin einer Hochschule]

22

Lehre, Studium, Forschung und Wissenstransfer sind die zentralen Handlungsfelder einer Hochschule. Aus dieser gesellschaftlichen Verpflichtung zu Bildung, Ausbildung, Wissensproduktion sowie ggf. künstlerischer Praxis ergeben sich weitere Aufgabenbereiche für Ihre Organisation. Hierzu gehören etwa Hochschulentwicklung, Hochschulmanagement, Personalauswahl und -entwicklung sowie die mediale Darstellung der Hochschule. Als Gesamtstrategie bedeutet Diversity Policies, in vielen Handlungsfeldern Veränderungen vorzunehmen. Deshalb ist ihre Entwicklung eine strategische Leitungsaufgabe.

**Diversity Policies – als gesamtstrategisches Handeln von Hochschulen verstanden – verlaufen quer zu allen hochschulischen Handlungsfeldern und berühren jedes in seinem Kern.**

Die Umsetzung einer Diversity-Strategie ist Querschnittsaufgabe und Teil der Organisations- und Qualitätsentwicklung einer Hochschule. Um Diversity nachhaltig im alltäglichen Handeln ihrer Mitglieder zu verankern, ist es unerlässlich, dass Diversity Policies von Verantwortlichen in allen Handlungsfeldern der Hochschule verfolgt werden.

In Analogie zur Strategie des Gender Mainstreaming kann auch von Diversity Mainstreaming gesprochen werden. In der Praxis bedeutet dies, alle Hochschulprozesse in Bezug auf ihre Auswirkungen unter Diversity-Aspekten zu überprüfen.

**Für die nachhaltige Implementierung eines Diversity-Konzepts ist die Partizipation aller Bereiche und aller Mitglieder der Hochschule notwendig.**

Um eine konkretere Vorstellung von den Elementen eines Diversity-Konzepts zu vermitteln, werden Ansatzpunkte in den benannten Handlungsfeldern der Hochschulorganisation vorgestellt. Dabei wird keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr sollen Anregungen für die Bandbreite und die Möglichkeiten eines Diversity-Konzepts gegeben werden. Die Vielfältigkeit von Hochschulen, ihre durch regionale Bedingungen, Fachausrichtungen und Traditionen gegebene Unterschiedlichkeit wird sich auch in unterschiedlichen Gewichtungen der Handlungsfelder und Schwerpunktsetzungen widerspiegeln.



## Hochschulentwicklung

» *Die Mitglieder der Universität in Forschung, Lehre und Verwaltung [...] verstehen die erfolgreiche und nachhaltige Erfüllung struktureller Chancengleichheit als ein immanentes Ziel ihrer Tätigkeiten.*

[Leitung einer Universität]

Diversity ist eine Querschnittsaufgabe, die alle Bereiche und alle Mitglieder einer Hochschule betrifft. Integrieren Sie Diversity Policies in die Gesamtstrategie Ihrer Hochschule, indem

- ★ das Leitbild der Hochschule überarbeitet und Diversity in die Ziele und Werte integriert wird,
- ★ ein Diversity Mission Statement formuliert wird, in dem auch die Intersektionalität der einzelnen Diversity-Kategorien hervorgehoben ist,
- ★ die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit ein zentrales Element innerhalb Ihres Diversity-Konzepts wird,
- ★ die Hochschulentwicklungsplanung und -profilbildung aus einer Diversity-Perspektive fortgeschrieben wird,
- ★ die Aufgaben von Gremien erweitert und neue Beteiligungsformate entwickelt werden,
- ★ im Zuge von Digitalisierungsprozessen die Diversität der Nutzer\*innen berücksichtigt wird,
- ★ ...

## Hochschulmanagement

» *... Diversity in die gesamte Universität und in die gesamte Verwaltung, also in alles, in den gesamten Unterstützungsbereich, aber auch in die Kernprozesse einbringen.*

[Kanzler einer Universität]

Die Steuerung von Hochschulen wurde in den letzten Jahren auf vielfältige Weise modernisiert und Konzepte des New-Public-Managements eingeführt. Das eröffnet Ihnen die Möglichkeit der Integration von der Diversity in Managementinstrumente und -maßnahmen, indem

- ★ Zielvereinbarungen um Diversity-Aspekte ergänzt werden,
- ★ Diversity-Ziele als Indikatoren in die leistungsorientierte Mittelvergabe aufgenommen werden,
- ★ im Berichtswesen der Hochschule Diversity-Aspekte berücksichtigt werden,
- ★ Frauenförderpläne zu Gender-Diversity-Plänen weiterentwickelt oder Diversity-Themen mit ihnen verschränkt werden,
- ★ Barrierefreiheit ein Element von Infrastrukturentwicklung und Gebäude-, Gelände- und IT-Management wird,
- ★ Evaluationen (etwa der Lehre) Diversitätskategorien und Diskriminierungsaspekte enthalten,
- ★ ...

## Personalauswahl und Personalentwicklung

» *Ungewöhnliche Lebensläufe sind eine Bereicherung für die Institution Hochschule in all ihren Bereichen.*

[ Personalentwicklerin an einer Universität ]

Eine Diversity-Kategorien und ihre intersektionalen Verschränkungen berücksichtigende Personalpolitik sieht in der Vielfältigkeit der Mitglieder der Hochschule einen Gewinn für die Institution. Zugleich sollten mit ihr strukturelle Ausgrenzungsmechanismen in den Blick genommen werden. Gestalten Sie Ihre Personalentwicklung Diversity-orientiert, indem

- ★ Leitfäden für Berufungs- und Auswahlverfahren sowie für Stellenprofile entwickelt werden,
- ★ in die Beschreibung und Bewertung von Stellen Diversity-Aspekte aufgenommen werden,
- ★ die Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Personengruppen in Leitungspositionen gefördert wird,
- ★ Personalentwicklungskonzepte sich auch auf den künstlerischen und wissenschaftlichen Nachwuchs beziehen,
- ★ eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung angestrebt wird,
- ★ eine Beschwerdestelle nach AGG eingerichtet wird,
- ★ ...

## Sprache und Medien

» *Durch unreflektierten Einsatz kann Sprache eine Form des Ausdrucks von Vorurteilen und Diskriminierung sein und Menschen abwerten und erniedrigen.*

[ Hochschulleitung einer Fachhochschule ]

Sprache und Bilder sind zentrale Elemente der Kommunikation innerhalb der Hochschule sowie in ihrer Außendarstellung. In ihnen drücken sich gesellschaftliche Norm- und Wertevorstellungen aus, durch sie werden Stereotype reproduziert, gestärkt oder infrage gestellt. Gestalten Sie den medialen Auftritt Ihrer Hochschule diversitätssensibel, indem

- ★ vom Formular bis zum Webauftritt der Hochschule auf eine diversitätssensible Bild- und Wortsprache geachtet wird,
- ★ die Vielfältigkeit Ihrer Hochschule dargestellt wird, ohne Stereotype zu reproduzieren,
- ★ ein Leitfaden für amtliche Dokumente und offizielle Publikationen der Hochschule entwickelt wird,
- ★ in der medialen Darstellung der Hochschule auf Diversity bezogene Themen präsenter werden,
- ★ Anregungen zu einer diversitätssensiblen Verwendung von Bildern und Sprache gegeben werden,
- ★ für alle Mitgliedergruppen der Hochschule entsprechende Lehr- und Weiterbildungsangebote vorhanden sind,
- ★ ...

## Studium und Lehre

» ... das kreative Potenzial vielfältig zusammengesetzter Gruppen zu erkennen und so zu nutzen, dass aus dieser Vielfalt ein ‚Wir‘ werden kann.

[ Hochschuldidaktikerin an einer Universität ]

Die Aufnahme von Diversity-Aspekten in die Inhalte von Studiengängen und die Gestaltung von Lehre sind zentrale Elemente einer guten Diversity-Strategie. Sichern Sie einen diskriminierungsfreien und diversitätsreflektierenden Studienalltag, indem

- ★ Gender und Diversity zu einem Bestandteil des Lehr- und Lernkonzepts der Hochschule wird,
- ★ Diversity-Kompetenz in die hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung aufgenommen wird,
- ★ Diversity-gerechte und barrierefreie Arbeits- und Lernumgebungen geschaffen werden,
- ★ der Erwerb von Diversity-Kompetenz im berufsqualifizierenden Studienbereich ermöglicht wird,
- ★ Studienangebote und Prüfungsverfahren an spezifische Bedürfnisse von Studierenden angepasst werden,
- ★ Erkenntnisse der Gender Studies verstärkt für die Entwicklung einer diversitätssensiblen Unterrichtsgestaltung genutzt werden,
- ★ ...

## Forschung

» Die Berücksichtigung von relevanten Gender- und Diversity-Aspekten ist ... ein wesentliches Element qualitativ hochwertiger Forschung.

[ Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG ]

Eine vielfältige Forschung, die unterschiedliche und bislang oft unberücksichtigte Perspektiven und Wissensbestände einbezieht, trägt zu einem exzellenten Profil bei und erhöht die Anziehungskraft Ihrer Hochschule. Berücksichtigen Sie Diversity bei der strategischen Forschungsplanung, indem

- ★ bei der Entwicklung des Forschungsprofils der Hochschule Diversity-Perspektiven einbezogen werden,
- ★ Professuren eine entsprechende Ausrichtung erhalten,
- ★ Forschungsvorhaben zu Diversity-Kategorien besondere interne Unterstützung erfahren,
- ★ Fragestellungen zu Diversity in Qualifizierungsarbeiten gefördert werden,
- ★ Gender und Diversity als entscheidungsrelevante Kriterien bei der Beantragung von Forschungsvorhaben mitgedacht werden,
- ★ die Möglichkeiten der Beantragung von Gleichstellungsmitteln in Forschungsverbänden genutzt werden,
- ★ ...



# Diversity auf den Weg bringen

VORBEREITEN UND STARTEN

POSITION BESTIMMEN UND ZIELE SETZEN

STRATEGIE ENTWICKELN UND UMSETZEN

# Diversity auf den Weg bringen

Gute Diversity-Strategien sind so vielfältig wie die Hochschullandschaft mit ihren verschiedenen Organisationsformen, Landesgesetzgebungen sowie ihren jeweiligen individuellen Fächerzuschnitten und Traditionen vor Ort. Zugleich ist Diversity als Gesamtstrategie auch Neuland, auf dem Hochschulen erst langsam beginnen, Erfahrungen zu sammeln. Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Personalvertretungen sowie Vertretungen für Behinderte oder Mitarbeiter\*innen in Beratungsstellen haben sich aufgrund ihrer Aufgabengebiete bereits in der einen oder anderen Weise mit einzelnen Diversity-Kategorien und ihren intersektionalen Verschränkungen befasst.

**Greifen Sie bei der Entwicklung einer Diversity-Strategie auf Wissensressourcen zurück, die es an Ihrer Hochschule bereits gibt.**

Ziel von Diversity Policies ist eine offene, chancengerechte und diskriminierungsfreie Organisationskultur und -struktur. Ihre Einführung ist ein langfristiger Prozess, der von allen Mitgliedern der Hochschule getragen sein sollte. Auf diesem Weg zu einem Kulturwandel braucht Ihre Hochschule neue Beteiligungsformate und -verfahren, die auf innovative Weise Top-down- und Bottom-up-Elemente miteinander verbinden.

Die Hochschule als lernende Organisation zu begreifen, ist eine wichtige Voraussetzung im Prozess der Einführung von Diversity. Lernende Organisationen setzen sich Ziele und überprüfen ihr Vorankommen in regelmäßigen Abständen. Von der Bestandsaufnahme über die Definition kurz-, mittel- und langfristiger Ziele und die strategische Planung bis zur Umsetzung einzelner Maßnahmen reicht der Prozess, der sich als Regelkreis denken lässt. Im Zentrum steht die Idee, den eigenen Erfolg immer wieder kritisch zu hinterfragen, die Lage neu einzuschätzen und ggf. die Strategie anzupassen. Dies gilt im Besonderen für die Einführung von Diversity Policies.

**In fünf Schritten entwickeln Sie eine Diversity-Strategie, verfassen ein Diversity-Konzept und führen damit Diversity Policies an Ihrer Hochschule ein.**

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte detaillierter vorgestellt, Handlungsempfehlungen ausgesprochen und Meilensteine vorgeschlagen. Entscheiden Sie sich schon jetzt für einen Zeitpunkt, an dem Sie Ihre Einführungsphase überprüfen und eine erneute Positionsbestimmung vornehmen wollen, zum Beispiel nach einem oder zwei Jahren.



*Ein Gelingensfaktor für Diversity besteht darin, die bestehenden Strukturen in den Diversity-Prozess einzubinden. [Vizepräsidentin einer Kunsthochschule]*

## REGELKREIS DIVERSITY POLICIES: MIT FÜNF SCHRITTEN IN DIE ZUKUNFT



# Vorbereiten und starten

30

Wenn Sie Diversity einführen, treffen Sie eine richtungsweisende Entscheidung für die ganze Hochschule. Deshalb ist eine gute Vorbereitung wichtig für einen erfolgreichen Start. Es bietet sich an, zunächst Schwerpunkte zu setzen. Sie können zum Beispiel bestimmte Diversity-Kategorien oder Handlungsfelder auswählen, um die Hochschule am Anfang nicht zu überfordern.

## Expertise sichern – frühzeitig alle ins Boot holen

Stimmen Sie den Diversity-Prozess mit wichtigen Akteur\*innen der Hochschule frühzeitig ab. In lernenden Organisationen geht es darum, das bereits vorhandene Wissen zu nutzen sowie etablierte Maßnahmen (hier zu unterschiedlichen Diversity-Kategorien) in einer Gesamtstrategie zusammenzuführen. So erreichen Sie alle Statusgruppen und beziehen alle Bereiche der Hochschule ein.

Die vorhandene Kompetenz und die bestehenden Projekte und Maßnahmen in den Bereichen Geschlechtergleichstellung bzw. Antidiskriminierung sind Ausgangspunkt und Grundstein für zukünftige Diversity Policies. Diese ‚Bausteine‘ werden bei der Entwicklung einer einheitlichen Diversity-Strategie koordiniert einbezogen. Insbesondere die Verbindung von Gleichstellungskompetenz mit Erfahrungen in der Hochschulsteuerung, über die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten verfügen, stellt eine wertvolle

Wissensressource dar, die in einen nachhaltigen Diversity-Prozess produktiv eingebunden sein muss.

**Stellen Sie sicher, dass Diversity- und Frauen- bzw. Gleichstellungspolitiken von Beginn an eng miteinander verzahnt sind.**

Beziehen Sie auch das Fachwissen von Behindertenbeauftragten und Antidiskriminierungsakteur\*innen mit ein. Das Gleiche gilt für die wissenschaftliche Expertise zu Diversity und zu einzelnen Diversitätskategorien, soweit diese an Ihrer Hochschule vorhanden ist. Wenn Sie das Erfahrungswissen diskriminierter bzw. unterrepräsentierter Gruppen frühzeitig einholen, erhöhen Sie darüber hinaus die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Diversity-Maßnahmen. Das politische Feld der Antidiskriminierung ist sehr sensibel: Begriffe oder Konzepte können für die einen ‚völlig normal‘ wirken und zugleich andere Personengruppen verletzen. Der Austausch mit Aktivist\*innen aus dem Feld kann Ihnen dabei helfen, die Einführung von Diversity Policies inhaltlich abzusichern.

## Zuständigkeiten klären – wer macht was?

Erfolgreiche Veränderung braucht klare Zuständigkeiten. Change Agents sind Personen, die eine Verpflichtung oder ein inhaltliches Interesse haben, bestimmte Prozesse vor-



anzubringen. Das kann im Amt angelegt sein, wie bei den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, den Beschwerdestellen nach AGG und den Behindertenvertretungen. Möglicherweise sind auch Mitarbeitende bereits qua Aufgabenbeschreibung mit Aspekten von Diversity befasst, so im Controlling oder in der Personalabteilung. Sicher gibt es an Ihrer Hochschule auch Personen, die unabhängig von ihrer Stelle persönlich motiviert sind, Diversity-Prozesse voranzubringen und die Rolle eines Change Agent zu übernehmen. Change Agents können auch Gruppen sein, die den Diversity-Prozess konstruktiv-kritisch begleiten. Change Agents an Fachbereichen oder in einzelnen Einheiten (wie etwa dezentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Mitglieder von Auswahlkommissionen oder Verantwortliche für die Öffentlichkeitsarbeit) tragen dazu bei, dass Diversity auch die dezentralen Ebenen der Hochschule erreicht.

**Setzen Sie ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen ein. Das ist unabdingbar, um Diversity Policies nachhaltig zu verankern.**

Diversity-Kompetenz ist ein zentrales Auswahlkriterium bei der Besetzung von Stellen mit der Kernaufgabe Diversity. Hierüber verfügen insbesondere Personen, die bereits im Feld von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsstrategien an Hochschulen gearbeitet haben, wie etwa Frauen- oder

Gleichstellungsbeauftragte. Achten Sie im Auswahlprozess darauf, dass diversitätstheoretisches Wissen und Expertise in der Umsetzung von Konzepten vorhanden sind. Möglicherweise haben Sie bereits qualifizierte Personen an Ihrer Hochschule, die Sie mit der Aufgabe betrauen möchten. Bekommen allerdings bereits existierende Stellen an der Hochschule zusätzliche Aufgaben für Diversity zugewiesen, ohne an anderer Stelle entlastet zu werden, bedeutet das eine Überforderung und verhindert einen glaubwürdigen und nachhaltigen Diversity-Prozess. Deshalb ist eine erfolgreiche Diversity-Strategie eng verbunden mit einer angemessenen Bereitstellung von Ressourcen.

## CHANGE AGENTS

Die Aufgabe von Change Agents besteht darin, Veränderungsprozesse anzustoßen und in Bewegung zu halten. Sie tragen die Verantwortung dafür, andere Akteur\*innen einzubinden und zu motivieren. Veränderungsprozesse ohne Change Agents versiegen meist, ohne dass die gewünschten Veränderungen nachhaltig umgesetzt wurden. Deshalb ist es wichtig, von Beginn an Change Agents zu identifizieren, für den Diversity-Prozess zu gewinnen und zu stärken.



*Die Auditierung hat uns geholfen, den Prozess anzustoßen und schneller anzugehen. Durch das Audit haben wir eine neue Diskussions-, Kommunikations- und Austauschkultur etabliert, mit der auch andere Personengruppen erreicht wurden.*

[Beauftragte Gender und Diversity an einer Kunsthochschule]

### Externe Begleitung nutzen

Sie können – vor allem in der Einführungsphase – auch auf externe Begleitung zurückgreifen. Eine externe Beratung hat eine andere Perspektive auf die Hochschule und ihre Veränderungsmöglichkeiten. Mit einem Audit oder Prädikat setzen Sie zudem ein deutliches Zeichen, dass Diversity ein wichtiges Anliegen Ihrer Hochschule ist. Wenn Sie sich für eine externe Begleitung entscheiden, ist es wichtig, die angestrebten Ziele nach innen zu vermitteln. Sonst scheint der Diversity-Prozess aufgesetzt und kann keine nachhaltige Wirkung entfalten. Nur bei einer partizipativ gestalteten Einführung nehmen Sie die gesamte Hochschule mit.

**Total E-Quality-Prädikat:** Das Prädikat wird seit 2016 mit einem Diversity-Modul angeboten. Im Bewerbungsverfahren weisen die Organisationen u. a. nach, wie sie Antidiskriminierung und unterstützende Angebote in ihrer Personalentwicklung umsetzen. Checklisten bieten die Gelegenheit, sich selbst zu überprüfen und Instrumente zur Umsetzung von Diversity weiterzuentwickeln. [www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)

**Diversity Audit des Stifterverbandes:** Der Stifterverband der deutschen Wissenschaft hat das Audit „Vielfalt Gestalten“ entwickelt. Ein\*e Auditor\*in berät dabei, Strukturen, Instrumente und Maßnahmen für unterschiedliche Studierendengruppen zu entwickeln, um Aus-

schlussmechanismen abzubauen und alle Gruppen im Hochschulalltag willkommen zu heißen. Elemente der Organisationsentwicklung werden mit kollegialer Beratung, moderierten Reflexionen sowie Gespräche mit Beteiligten und potenziellen Zielgruppen verbunden. [www.stifterverband.org/diversity-audit](http://www.stifterverband.org/diversity-audit)

**Charta der Vielfalt:** Es handelt sich um eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Wirtschaftsorganisationen und Institutionen. Ziel ist die Anerkennung und Einbeziehung von Vielfalt in die Unternehmenskultur. Alle Mitarbeiter\*innen sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

**Gender-Diversity-kompetente Organisationsberatung:** Angebote, die emanzipatorische Ansätze vertreten, auf eine partizipative und nachhaltige Verankerung von Diversity gerichtet sind und in enger Zusammenarbeit mit der Organisation einen Prozess entwickeln, finden Sie hier:

Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung:

[www.gesis.org/cews](http://www.gesis.org/cews)

Eine Welt der Vielfalt: [www.ewdv-diversity.de](http://www.ewdv-diversity.de)

Fachverband gender\_diversity: [www.gender-diversity.de](http://www.gender-diversity.de)

Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.:

[www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)



*Es braucht den Mut, Routinen und Abläufe infrage zu stellen. Wo kann ich mir Rückendeckung holen?* [Diversitybeauftragte an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften]

**Kollegiale Beratung:** Grundlage kollegialer Beratung ist die Offenheit und gleichzeitige Vertraulichkeit beim Austausch von Informationen und Erfahrungen. Voraussetzungen sind aktive Mitarbeit und regelmäßige Teilnahme an den Vernetzungstreffen. Im Kontext von Diversity an Hochschulen haben sich zwei Netzwerke herauskristallisiert:

Seit April 2016 treffen sich Vizepräsident\*innen und Prorektor\*innen, die in ihren Hochschulleitungen für das Themenfeld Diversity zuständig sind. Ziele sind der kollegiale Austausch zur Verankerung eines Diversitätsmanagements in den Hochschulstrukturen und die Stärkung dieses Themenfeldes im hochschulischen Diskurs.

Seit 2012 trifft sich zweimal jährlich das bundesweite Netzwerk „Diversity an Hochschulen“. Mitglieder sind Kolleg\*innen, die auf strategischer und operativer Ebene mit der Entwicklung und Umsetzung von Diversity- bzw. Antidiskriminierungs-Politiken an deutschen Hochschulen betraut sind. Basis des Netzwerks ist der vertrauensvolle, kollegiale Erfahrungs- und Fachaustausch, Ziel der Aufbau und die Vertiefung fachlicher Expertise sowie das Angebot eines Raums zur kritischen Reflexion des (eigenen) Diversity-Ansatzes.

### Ein klares Startsignal geben

Ein deutlicher ‚Startschuss‘ zu Beginn des Diversity-Prozesses motiviert die Mitarbeitenden an der Hochschule und ist ein Signal an die Studierendenschaft sowie eine gute Gelegenheit, als Organisation in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen zu werden.

#### MEILENSTEINE

- ★ Sie haben Change Agents identifiziert und ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt.
- ★ Sie schaffen neue Kommunikationsstrukturen, in denen über Diversity diskutiert wird.
- ★ Sie haben die Schwerpunkte für die erste Etappe bestimmt.
- ★ Sie nutzen ein Jubiläum oder veranstalten eine Feier, um einen deutlichen Kick-off für den Diversity-Prozess zu markieren.
- ★ Sie veröffentlichen ein Diversity Mission Statement als Teilergebnis eines Auditierungsprozesses.

# Position bestimmen – die Karte zeichnen

34

Wie ist die Ausgangssituation Ihrer Hochschule? Machen Sie eine Bestandsaufnahme. Analysieren Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und zeichnen Sie eine Diversity-Karte Ihrer Hochschule.

## Welche Stärken hat Ihre Hochschule?

Prüfen, Sie, wie weit Ihre Hochschule dabei ist, sich für unterrepräsentierte Zielgruppen zu öffnen, und welche Stärken es hinsichtlich Diversity gibt.

- ★ Welche Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen, -Projekte und -Akteur\*innen gibt es bereits?
- ★ Für welche Kategorien existieren Beratungs- und Beschwerdemöglichkeiten und für welche nicht?
- ★ Welche Diversity-Kategorien werden bei der Personalauswahl und -entwicklung berücksichtigt und welche nicht?

## Wo gibt es Handlungsbedarf?

Befragen Sie Studierende, Lehrende, Mitarbeitende, aber auch Leitungspersonal und Professor\*innen, um Schwächen hinsichtlich Diversity 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 von welchen Diskriminierungserfahrungen oder sonstigen Problemen an der Hochschule?

## Welche Optionen bieten sich an?

Spielen Sie verschiedene Szenarien durch. Welchen Nutzen hätte Ihre Hochschule jeweils?

- ★ Was bringen neue Zielgruppen der Hochschule? Wie erreichen Sie welche Zielgruppen? Wie können Sie mobilisieren?
- ★ Welche Chancen birgt Diversity in welchen Bereichen?
- ★ Welche Ressourcen können für den Prozess aktiviert werden?

## Welche Risiken gibt es?

Bestimmen Sie die Risiken, die mit Diversity Policies an Ihrer Hochschule in Verbindung stehen könnten.

- ★ Welche Risiken entstehen, wenn Diversity Policies nicht eingeführt werden? Welche Risiken bergen Veränderungsprozesse?
- ★ Welche Probleme könnten bei der Umsetzung auftreten?
- ★ Sind die zuständigen Stellen zusätzlichen Aufgaben gewachsen?

## MEILENSTEINE

- ★ Sie definieren Maßstäbe und Indikatoren und erstellen die Analyse des Staus Quo Ihrer Hochschule.
- ★ Sie veröffentlichen einen Ergebnisbericht.
- ★ Sie bringen den Bericht in die Gremien ein und diskutieren dort das weitere Vorgehen.

# Ziele setzen – die Zukunft gestalten

Auf Basis der Analyseergebnisse formulieren Sie Visionen und Ziele Ihres Diversity-Prozesses. Visionen definieren die strategische Ausrichtung der Hochschule, sie können zum Beispiel Teil des Leitbildes der Hochschule sein oder als eigenständiges Mission Statement Diversity veröffentlicht werden. Umsetzungsziele sind konkret und messbar. Hier geht es etwa um die Verbesserung der Situation Hörgeschädigter, die Förderung Studierender der ersten Generation oder die Erhöhung des Frauenanteils im Informatikstudium. Bei der Festlegung der Umsetzungsziele ist es hilfreich, die Realisierung zunächst hintanzustellen. Definieren Sie, was wünschenswerte Ziele für Ihre Hochschule sind. Welche Wege dorthin führen werden, ist Gegenstand des nächsten Schrittes, d.h. der Entwicklung eines Diversity-Konzepts und eines Einführungsplans.

Für die umfassende Akzeptanz von Diversity Policies ist es wichtig, alle Statusgruppen am Zielfindungsprozess zu beteiligen und ihnen zu ermöglichen, ihre Hochschule mitzugestalten – zum Beispiel im Rahmen von Befragungen, Arbeitsgruppen oder Workshops. Auch die Einrichtung eines Steuerungskreises Diversity unter Leitung eines Mitglieds der Hochschulleitung ist ein geeigneter Weg.

Wenn Sie Beteiligungsprozesse breit anlegen, ist es wichtig zu berücksichtigen, dass rein mehrheitsdemokratische Prozesse nicht allein stehen können. Im Falle des Themas 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. Es ist wichtig, die Perspektiven und Expertisen der unterrepräsentierten Gruppen stärker zu beachten und in den Austausch einzubringen.

## MEILENSTEINE

- ★ Sie entwickeln neue Beteiligungsformate und Kommunikationsstrukturen.
- ★ Sie entwickeln eine Vision, in der Diversity und Antidiskriminierung integrale Bestandteile sind.
- ★ Sie verankern Diversity und Antidiskriminierung im Leitbild der Hochschule.
- ★ Sie entwickeln konkrete Zielsetzungen für einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren.

# Strategie entwickeln – die Reise planen



*Insgesamt ist es wichtig, dass es keine Teilstrategie Gender, Teilstrategie Diversity, Teilstrategie Internationalisierung gibt, sondern dass Diversity eng verbunden ist mit der Gesamtstrategie der Hochschule.* [Prorektorin einer Universität]

Planen Sie die Reise zum Ziel einer offenen und vielfältigen Hochschule. Berücksichtigen Sie dabei verschiedene Ebenen:

**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 aufwändiger zu entwickeln und zu verhandeln, doch eine zukunftsweisende Vision, realistische Ziele und eine konkrete Strategie sind gute Voraussetzungen für den Weg dorthin. Integrieren Sie die vorhandene Expertise aus der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit in den Prozess.

**Strukturelle Ebene:** Entwickeln Sie ein Diversity-Konzept, in dem die erforderlichen Strukturen zur partizipativen Einführung von Diversity Policies entworfen werden. 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. Verabreden Sie einen engen Arbeitsprozess und 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. Überlegen Sie gemeinsam, wer den Prozess als Change Agent unterstützen kann.

**Prozessebene:** Legen Sie gemeinsam fest, durch welche Maßnahmen und Projekte die konkreten Ziele erreicht werden können. Beteiligen Sie die unterschiedlichen Mitgliedsgruppen, Betroffenenvertretungen und Vertreter\*innen zuständiger Arbeitsbereiche. Es ist wichtig, früh zu klären, mit welchen Ansatzpunkten, welchen Mitteln und welchem Personal in welchem Zeitraum Sie die Teilziele erreichen wollen.

## MEILENSTEINE

- ★ Sie identifizieren Change Agents und gewinnen sie für die Einführung von Diversity.
- ★ Sie setzen gemeinsam mit allen Akteur\*innen ein Diversity-Konzept auf.
- ★ Sie beziehen die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten von Beginn an in den Arbeitsprozess mit ein.
- ★ Sie entwerfen einen Einführungsplan.
- ★ Sie entwickeln konkrete Projekte und Maßnahmen.

# Strategie umsetzen – den Weg gehen



*Über die Ausrichtung der Diversity-Strategie müssen Auseinandersetzung und Abstimmung stattfinden, es braucht eine diverse Kommunikationskultur.* [Erziehungswissenschaftler an einer Stiftungsuniversität]

Jetzt beginnt die Umsetzungsphase: Alle Beteiligten setzen die gemeinsam entworfenen Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen in die Tat um. 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 ein. Schaffen Sie Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung zwischen verschiedenen Perspektiven: Führungskräfte, Verwaltung, Studierende, Interessenvertretungen (insbesondere auch von benachteiligten Gruppen) ergänzen einander zu einer umfassenden 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 dahinter liegenden Strukturen und daraus folgenden Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen. Sie kann dazu anregen, Beschwerdeverfahren zu entwickeln, niedrigschwellige Mediationsangebote einzurichten oder andere Wege zu finden, um die Hochschule für unterrepräsentierte Zielgruppen zu öffnen

und zu einem attraktiven Ort für alle Hochschulangehörigen zu machen. Diversity Policies einzuführen ist ein langer Prozess, doch erste Erfolge können sich schon schnell einstellen und sichtbar gemacht werden.

## 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

WIRKSAME STRUKTUREN SCHAFFEN

CHECKLISTE DIVERSITY-STRATEGIE

# Wirksame Strukturen schaffen – Nachhaltigkeit sichern

## Zum Abschluss ein Blick nach vorn:

Diversity Policies zielen auf Kulturwandel, diskriminierungsfreie Strukturen, die Veränderung des Organisationshandelns und des alltäglichen Handelns ihrer Mitglieder. Ihre Hochschule hat sich auf den Weg gemacht und sich für die Einführung einer Diversity-Strategie entschieden. In den nächsten ein bis zwei Jahren werden Sie in zahllosen Gesprächen mit Expert\*innen und Betroffenen neue und unerwartete Facetten Ihrer Hochschule kennen gelernt haben. Sie werden für die Vielfältigkeit Ihrer Hochschule in ihren zahlreichen Verästelungen ein neues Verständnis gewinnen. Es wird mit Sicherheit ein spannender Prozess, der allen Beteiligten die Bedeutung einer guten Diversity-Strategie für die Zukunftsfähigkeit der Hochschule zeigt.

**Eine gute Diversity-Strategie ist der Rahmen für einen Kulturwandel, der Ihre Hochschule dauerhaft für neue Herausforderungen stärkt.**

Die ersten Schritte zur Einführung werden erfolgt sein: Die Position wurde bestimmt, Ziele wurden gesetzt, eine Strategie entwickelt, ein Konzept verfasst und mit der Umsetzungsphase begonnen. Ihre Hochschule hat evtl. bereits ein Diversity-Prädikat erhalten und ist mit anderen Hochschulen vernetzt, die ebenfalls Diversity Policies einführen. Internationale Studierende und Wissenschaftler\*innen werden auf

Ihre Aktivitäten aufmerksam und wollen an Ihrer Hochschule studieren, lehren oder an anderer Stelle mitarbeiten. Menschen mit sehr unterschiedlichen Berufsbiographien und persönlichen Erfahrungen bereichern Ihre Hochschule: Sie bilden eine Brücke für den Transfer zwischen Wissenschaft, Studium und Beruf, bereichern die künstlerische Produktion und bringen neue Perspektiven in die Forschung ein.

Doch Diversity Policies sind keine Reform, die nach ein bis zwei Jahren abgeschlossen ist. Angefangen bei der Bereitstellung der Ressourcen über die Widerstände und Unsicherheiten bei vielen Beschäftigten bis hin zu den Sitzungen von Gremien und Beteiligungsstrukturen sind vielfach Reibungspunkte zu erwarten. Veränderungen gehen oft einher mit Konflikten. Schaffen Sie hierfür Räume, entwickeln Sie gemeinsam Regeln und machen Sie den Prozess transparent. Diese metaphorischen ‚Räume‘, die Gremien, Runden Tische, Projektteams, Gesprächs- oder Steuerungskreise sind nicht nur Teil des Einführungsprozesses. Sie sind für eine wirksame und nachhaltige Etablierung von Diversity Policies von großer Bedeutung und es ist wichtig, sie weiter zu entwickeln.

**Diversity Policies sind die Chance, alle Beteiligten noch stärker mit der Hochschule zu verbinden und in vielfältigen Zusammenhängen neue Wege zu beschreiten.**



*Die entscheidende Herausforderung für die Selbstentwicklung der Hochschule ist die Weiterentwicklung ihrer Kommunikationskultur. Die vorrangige Aufgabe der Hochschulleitung ist es dabei, verlässliche horizontale wie vertikale Kommunikationsstrukturen zu schaffen und neue Begegnungs- und Diskursräume.* [Hochschulforscherin an einer Universität]

Bei der Etablierung von Diversity Policies ist es wichtig, von Beginn an die Zuständigkeiten klar zu bestimmen und Strukturen zu schaffen, die den Prozess wirksam und nachhaltig tragen. Viele Hochschulen haben befristete Projektstellen eingerichtet, von denen aus die Diversity-Strategie oder einzelne Vorhaben entwickelt werden sollen. Das bedeutet häufig einen regen Personalwechsel. Damit rückt das Ziel eines langfristigen Kulturwandels immer wieder in die Ferne. Diversity sollte von einer unbefristeten Stelle aus konzeptionell entwickelt und operativ begleitet werden. Projektfinanzierungen und befristete Stellen führen in der Regel dazu, dass die Hochschule durch Personalfuktuation wichtiges Wissen verliert und die Netzwerke in der Hochschule neu gebildet werden müssen.

Damit Diversity Policies Teil Ihrer Hochschule werden, bedarf es einer klugen Strategie, eines guten Konzepts, hochmotivierter Change Agents und einer engagierten Hochschulleitung.

Stellen Sie eine klare Prozesssteuerung sicher und sorgen Sie dafür, dass die damit beauftragten Personen über ausreichende Ressourcen und Befugnisse verfügen. Gewähren Sie der Prozesssteuerung (relative) Autonomie, da diese zwischen verschiedenen Interessen vermitteln muss. Behalten Sie stets Ihr Ziel im Blick: alle Strukturen und Prozesse Ihrer Hoch-

schule diskriminierungsfrei zu gestalten sowie Maßnahmen zum Ausgleich bestehender Diskriminierung zu schaffen.

Diversity Policies umzusetzen ist eine Querschnittsaufgabe und Teil der Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung. Damit sind Verantwortliche in allen Handlungsfeldern der Hochschule gehalten, Chancengerechtigkeit herzustellen und Vielfältigkeit zu ermöglichen. Bei allen hochschulinternen Aktivitäten, Abläufen und Entscheidungen achten die Beteiligten darauf, dass diese Diversity-sensibel ausgerichtet sind. Es gilt, dauerhaft für Ausschlussmechanismen sensibel zu bleiben und diese zu beseitigen.

Diversity Policies gehören zum Profil Ihrer Hochschule, wenn ihre Entwicklung und Umsetzung als Leitungsaufgabe wahrgenommen und in einem Partizipationsprozess realisiert wird.

Lassen Sie sich von Personen unterstützen, die über Diversity-Expertise und -Kompetenz verfügen. Hier kommen Expert\*innen der eigenen Hochschule, Betroffene, Beauftragte und externe Beratende in Frage. Diversity ist ein langfristiger Prozess. Wenn Sie ihm eine nachhaltig erfolgreiche Richtung geben wollen, ist es von Vorteil, diese Expertise nachhaltig einzubinden, etwa durch dauerhaft eingerichtete Gremien und Stellen.

In diesem Heft sind die Schritte hin zu einer guten Diversity-Strategie beschrieben, strategische Ansätze für hochschulische Handlungsfelder benannt und die Breite der Ansatzmöglichkeiten skizziert worden. Die Checkliste fasst nun wesentliche Punkte zusammen. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit, mit allen Beteiligten den Einführungsprozess zu reflektieren und weitere Schritte zu entwickeln. Die Checkliste ist nicht in einer chronologischen, sondern in einer sachlichen Systematik angelegt. Einige Aufgaben werden gleichzeitig, manche unter Umständen gar nicht an Ihrer Hochschule umgesetzt werden. Drei Felder lassen sich ausmachen:

- ★ Klären Sie die Verantwortlichkeit in der Hochschulleitung sowie weitere Zuständigkeiten für den Prozess. Gewinnen Sie vielfältige Beteiligungen und bündeln Sie das an der Hochschule vorhandene Wissen.
- ★ Entwickeln Sie Visionen, setzen Sie Schwerpunkte, planen Sie Aktivitäten. Die Einführung von Diversity Policies ist der Beginn einer integrierenden Organisationskultur.
- ★ Ein Wandel der Organisationskultur benötigt Zeit. Entwickeln Sie wirksame, nachhaltige und reflexive Strukturen, die zugleich flexibel für neue Herausforderungen sind.

## Checkliste Diversity-Strategie

### VERANTWORTLICHE · ZUSTÄNDIGE · BETEILIGTE

- o Wer übernimmt die Leitung in der Einführungsphase?
- o Wer übernimmt die Steuerung und moderiert den Prozess?
- o Sind die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten Teil des Prozesses?
- o Werden die Vertretungen, die Beauftragten sowie Aktivist\*innen für Antidiskriminierung einbezogen?
- o Wird die wissenschaftliche Expertise der eigenen Hochschule genutzt?
- o Werden die Führungskräfte der Fachbereiche und der Verwaltung beteiligt?
- o Sind Change Agents in den Teilorganisationen der Hochschule identifiziert, die den Prozess in die Breite tragen?
- o Wer vermittelt Diversity-Kompetenz und sorgt für den Wissenstransfer in alle Bereiche der Hochschule?

## ENTWICKELN · PLANEN · EINFÜHREN

- o Welche Visionen passen zu Ihrer Hochschule?
- o Welche Arbeitsstrukturen unterstützen diese Visionen?
- o Wo steht Ihre Hochschule aktuell, wo soll sie nach der Einführungsphase stehen?
- o Wird eine externe Begleitung gewünscht?
- o Wie kann das vorhandene Wissen aus Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit gewonnen, verzahnt und weiterentwickelt werden?
- o Welche Handlungsfelder und welche Schwerpunkte sollen zunächst bearbeitet werden?
- o Welche Beteiligungsformate sichern politische und praktische Unterstützung für die offene und vielfältige Hochschule?
- o Wie können die ersten Projekte und ihre Erfolge sichtbar gemacht werden?
- o Bezieht die mediale Darstellung Ihrer Hochschule Diversity-Aspekte ein?

## WIRKSAM · NACHHALTIG · REFLEXIV

- o Wann wird erneut die Position der Hochschule bestimmt?
- o Wie sollen Aktivitäten evaluiert werden, um Erfolge zu überprüfen und ggf. nachzusteuern?
- o Welche Verantwortungsstrukturen und welche Beteiligungsformate sollen etabliert werden?
- o Wie sollen das Personal sowie das Wissen zu Diversity Policies dauerhaft gehalten werden?
- o Ist Diversity in die Organisations- und Personalentwicklung integriert?
- o Wird das Profil der Hochschule mit dem Gedanken einer weltoffenen und vielfältigen Hochschule dauerhaft und positiv verbunden?
- o Welche Erfolge sollen mittel- und langfristig erreicht werden?
- o Ist ein Reflexionsprozess aller Verantwortlichen, Zuständigen und Beteiligten in den Prozess der Einführung und Weiterentwicklung von Diversity Policies integriert?



# »Good Diversity –

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

EIN PRAXIS-FORSCHUNGSPROJEKT

# „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, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde (FKZ 01FP1452). Grundlage unserer Forschung war eine kritisch-reflektierende Bestandsaufnahme des akademischen Diskurses über Diversity an Hochschulen. Fachgespräche mit Expert\*innen für Diversity an Hochschulen führten zu einer Erweiterung des Wissens über die sich im Alltag der praktischen Umsetzung theoretischer Konzepte stellenden Problemlagen und Notwendigkeiten des Handelns. Eingeladen waren Hochschulleitungen, Diversity-, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte sowie Personen, die in unterschiedlichen Zusammenhängen (etwa in Forschung, Lehre oder Verwaltung) zu Diversity und Antidiskriminierung aktiv sind. Die Vielfalt der Rahmenbedingungen wurde durch Mitglieder von Universitäten, Fach- und Kunsthochschulen aus verschiedenen Bundesländern und Regionen repräsentiert.

Auf der Grundlage des Wissenschaft-Praxis-Dialogs sowie der Reflexion der Erkenntnisse der Gender- und Diversityforschung für die gleichstellungspolitische Praxis konnten wir drei Dimensionen von Wissen zusammenführen: Diversity ist als Hochschulpolitik eine Leitungsaufgabe, als gleichstellungspolitische Strategie eine Aufgabe für Beauftragte, Stabs-

stellen oder Referate und als Aspekt von Hochschulalltag die Erfahrung von Diskriminierung, Benachteiligung oder struktureller Behinderung von Mitgliedern 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 Publikationen des Projekts. Die Broschüre „Diversity gerecht werden“ besteht aus zwei Teilen. Das vorliegende 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“ mit seiner Expertise. Wir bedanken uns für die fachkundige Unterstützung.



## DIE ZIELE DES PROJEKTS

- ★ die Debatte um Diversity an Hochschulen zu fördern und handlungsleitenden Broschüren anzubieten,
- ★ Hochschulleitungen bei der Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger Diversity-Strategien zu unterstützen,
- ★ Schlüsselpersonen an Hochschulen leicht verfügbares und schnell erschließbares Wissen zur Verfügung zu stellen, um gute Diversity Policies zu entwickeln und umzusetzen,
- ★ Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in ihrer Befassung mit Diversity-Ansätzen Material an die Hand zu geben,
- ★ Mitarbeitenden, die auf strategischer oder operativer Ebene für die Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Konzepten zuständig sind, zu stärken,
- ★ handlungsleitendes Fachwissen zur Verfügung zu stellen, 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*

## 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.