

Katrin Klink & Andreas Tesche

Diversity Mainstreaming – wie die Verbindung von Personalentwicklung und Diversity Management zur Organisationsentwicklung beitragen kann



Katrin Klink



Andreas Tesche

This article describes the role of diversity management at universities and scientific institutions and how it can contribute to organisational development. With a comprehensive diversity and sustainability strategy, a university development would take place in which an organisational culture is created that is characterised by mutual respect, appreciation and openness of each and every individual. Three fields of action for diversity management are proposed which can be driven forward by human resources development: enabling individual life plans, creating transparent framework conditions and developing diversity competences.

1. Ausgangslage

Diversity Management als Treiber der Organisationsentwicklung?

Diversity im allgemeinen Sinne wird meist mit „Vielfalt“ übersetzt. Menschen sind in vielerlei Hinsicht vielfältig: in ihren Lebensentwürfen, ihren (z.B. kulturellen) Hintergründen, ihren Motiven, Kompetenzen, Vorlieben, Erfahrungen und mehr. Hierbei werden zusätzlich die Dimensionen wie ethnische und kulturelle Diversität, sexuelle Orientierung, Inklusion, Fachkultur, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Generationenmanagement neben der klassischen Gleichberechtigung der Geschlechter betrachtet. Diese Betrachtung kennzeichnet die Bedeutsamkeit des Begriffs „Diversity“ im Umfeld einer Hochschule und/oder Forschungseinrichtung.

Inzwischen sind an einigen Hochschulen Diversity-Einrichtungen geschaffen worden, welche das Thema Diversity z.B. in der Personalentwicklung vorantreiben, neben anderen Einrichtungen wie beispielsweise Chancengleichheitsbeauftragten, Internationalen Büros oder Schwerbehindertenbeauftragten. Unter die Aufgaben des Diversity Managements fällt z.B. die Koordination der Aufgabenverteilung, die Entwicklung von Diversity-Kompetenzen, die Unterstützung von Projekten und die strukturelle Einbindung der anderen Beauftragten. Dies zeigt, dass das Gebiet Diversity als Querschnittsaufgabe nicht nur in der Personalentwicklung, sondern in der ganzen Hochschule gilt. Insoweit sind Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf dem Weg zu einer Gesamterfassung der diversity-gerechten Wissenschaft (siehe z.B. *Leitfaden Vielfaltsmanagement der Uni Rostock 2018* in P-OE 1+2 aus 2018 abgedruckt).

Zwei unterschiedliche Perspektiven zeigen wie wichtig das Thema Diversität ist: Zum einen der Ansatz der Antidiskriminierung und zum anderen der Ansatz der Potentialentfaltung einer von Diversity geprägten Umwelt/des Lebensraums Hochschule. Bezüglich des Einflusses auf die Antidiskriminierung kann man Argumente anführen wie die entstehende Offenheit gegenüber anderen Kulturen, den Abbau von Stereotypen, die Akzeptanz und Förderung des anderen Geschlechts oder Personen mit einer anderen sexuellen Orientierung. Der Ansatz der Potentialentfaltung wurde bereits mehrfach wissenschaftlich hinterlegt (vgl. Ellemers/Rink 2016). Hierbei werden Aspekte wie die Erhöhung der Produktivität und die steigende Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch eine diversity-gerechte Kultur geschildert. Zum Schluss wird die Schwierigkeit eines einheitlichen Gesamtkonzeptes deutlich: Ziel der erfolgreichen Konzeptentwicklung muss es sein, dass die Institution im Nachgang gestärkt und geschlossen hervorgeht.

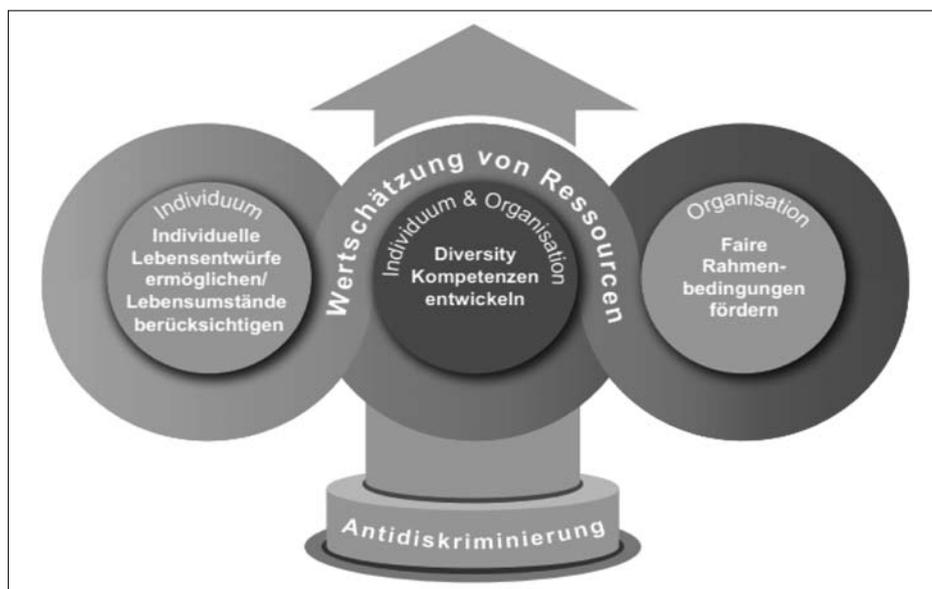
Weitere Probleme und Herausforderungen treten in dem gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurs auf. Oftmals wird sich hierbei fälschlicherweise nur auf eine Dimension von Diversity beschränkt und selten das Gesamtkonstrukt gesehen. Die Genderdiskussion ist im Alltag am verbreitetsten, diese spiegelt jedoch nur einen Teil der Diversity-Dimensionen wider. Die wissenschaftliche Diskussion ist dadurch von Selektivität und Limitation geprägt. Das Bewusstsein aller Mitarbeitenden sollte für die Vermeidung der Intersektionalität geschult werden. Dieser Begriff steht für die Tatsache, dass Diskriminierung aufgrund der Vereinigung mehrerer Stereotype innerhalb einer Person entsteht. Die Vereinfachung durch

Kategorien stellt dann die vielfältige Realität einer Person dar. Es werden unterschiedliche Personen nicht nur anhand eines Merkmals, sondern anhand einer Bandbreite verschiedener Merkmale charakterisiert. Diese Vielzahl an unterschiedlichen Eigenschaften führt zu differenzierten Perspektiven und kreiert durch die Möglichkeit neuer Vernetzungen der vorhanden Perspektiven und Gedankengänge eine Umgebung der Innovation. Außerdem sollte sich der Fokus weg von der ausschließlichen Minderheitenförderung („Big 6“) bewegen, da sich dieser als zu passiv und defizitär herausgestellt hat. Stattdessen sollte ein Ansatz gewählt werden, der von Anfang an keinen Gedanken an ein negatives Bild von Minoritäten bietet. Dies kann unterstützt werden indem Stereotype in den Köpfen der Personen aufgehoben werden und eine Schulung der „Unconscious Bias“ stattfindet, um wissenschaftliche Befunde zu unbewussten Wahrnehmungsfehlern den Mitarbeitenden und Studierenden näher zu bringen.

2. Weiterentwicklung der Diversity Dimensionen zu Handlungsfeldern der PE

Drei Handlungsfelder wurden auf Grundlage eines Antidiskriminierungsansatzes für das Diversity-Management identifiziert, um der Vielfalt aller Mitarbeitenden zu begegnen. Diese berücksichtigen sowohl individuelle als auch organisationale Diversity-Bestandteile, wie z.B. individuelle Lebensentwürfe ermöglichen, faire Rahmenbedingungen gestalten und Diversity Kompetenzen entwickeln. Dabei werden verschiedene Instrumente, Programme und Maßnahmen des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) subsumiert, welche zu einem konstruktiven Umgang mit Diversity beitragen.

Abb. 1: Entfaltung von (Leistungs-)Potentialen



Das erste Diversity-Handlungsfeld „Individuelle Lebensentwürfe ermöglichen“ bezieht sich auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und die individuellen Lebenssituation des Einzelnen. Zugehörig sind In-

strumente wie die flexible Arbeitszeitregelungen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Angebote des Gesundheitsmanagements.

„Strukturelle Rahmenbedingungen am KIT“ bilden das zweite Diversity-Handlungsfeld zur Schaffung von gleichen und fairen Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden. Formelle Entscheidungs-, Kommunikations- und Informationswege, sowie Leistungs- und Qualitätsstandards sollen zugänglich gemacht werden. Beispielsweise gehören dazu transparente und objektive Personalauswahlverfahren und planbare Karrierewege.

Das dritte Handlungsfeld nimmt Diversity-Kompetenzen auf individueller und organisationaler Ebene in den Blick, um den Anforderungen einer Wissenschaftseinstellung vorausschauend und angemessen zu begegnen. Dieses wird beispielsweise durch den „Unconscious Bias-Workshop“ oder den Leitfaden zur „diversity-gerechten Sprache“ implementiert.

Die Effekte aller drei Diversity-Handlungsfelder verstärken sich durch die gegenseitige Wertschätzung der Ressourcen, also die Gesamtheit des Wissens und der Fähigkeiten, die jede Person mitbringt. Nur im Zusammenspiel dieser Elemente können vorhandene Potentiale der Beschäftigten am KIT vollständig entfaltet und entsprechend eingesetzt werden.

Die Unterteilung in einzelne Handlungsschwerpunkte bietet eine Reihe von Vorteilen. Mitarbeitende profitieren durch einen inkludierenden Ansatz, der die Entfaltung der vorhandenen persönlichen Potenziale fördert. Zudem steigert das ressourcen- und leistungsorientierte Vorgehen die Akzeptanz in der Wissenschaft. Spezifische naturwissenschaftliche und technische Forschungsfelder werden somit um den Diversity-Gedanken erweitert. Die Vielfalt der Handlungsfelder bietet weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten hin zu einer diversity-gerechten Personalentwicklung. Die Analyse bestehender Prozesse führt zu unterschiedlichen anwendungsbezogenen Instrumenten und zielgerichteten Angeboten in Bezug auf Diversity-Aspekte. Bereits bestehende Angebote lassen sich durch die Anwendung der spezifischen Handlungsfelder besser evaluieren.

Die Herausforderung in der Gestaltung der „Handlungsfelder“ liegt in der schwierigen Zuordnung der Unterthemen zu den einzelnen Bereichen im Vergleich zu den klassischen Dimensionen. Wenn die Vielzahl der Diversity-Dimensionen unzureichend berücksichtigt wird, führt dieses zu einem Qualitätsverlust in der individuellen Ausführung. Ein sorgfältiges Monitoring der Ergebnisse muss erfolgen, damit Veränderungen innerhalb der Institution frühzeitig erkannt werden. Es zeigt sich die Notwendigkeit eines möglichst differenzierten und standardisierten Ablaufs des Monito-

Die Herausforderung in der Gestaltung der „Handlungsfelder“ liegt in der schwierigen Zuordnung der Unterthemen zu den einzelnen Bereichen im Vergleich zu den klassischen Dimensionen. Wenn die Vielzahl der Diversity-Dimensionen unzureichend berücksichtigt wird, führt dieses zu einem Qualitätsverlust in der individuellen Ausführung. Ein sorgfältiges Monitoring der Ergebnisse muss erfolgen, damit Veränderungen innerhalb der Institution frühzeitig erkannt werden. Es zeigt sich die Notwendigkeit eines möglichst differenzierten und standardisierten Ablaufs des Monito-

rings. Diese Konkurrenzsituation kann sich jedoch mit entsprechenden Ressourcen auch als gewinnbringende Chance entwickeln. Weiterhin wird eine einheitliche Kompetenzen-Schulung im Bereich Diversity benötigt, um Kommunikationsprobleme zwischen den Zuständigen und Beauftragten zu verhindern. Dieses kann durch Experten-Workshops und eine einheitliche Diskussionsbasis im Wissenschaftsmanagement erfolgen.

Wie zuvor erwähnt, wird das Diversity-Management als Querschnittsaufgabe innerhalb der ganzen Hochschule verstanden. In diesem Bereich gibt es bereits umfassende Maßnahmen, beispielsweise zum Thema der Inklusion. Es bestehen Leitfäden für barrierefreie Lehre und es wurden behindertengerechte Zugänge zu Gebäuden und Räumen geschaffen. Als Beispiel für die Gleichstellungspolitik, genauer für die gendergerechte Sprache, wurde der Leitfaden für diskriminierungsarme Sprache an der Universität Rostock veröffentlicht. Rassistische Strukturen müssen frühzeitig aufgedeckt werden, um Vorfälle des Rassismus oder auch Antisemitismus vorzubeugen. Situativ sollte jedwede Art von Diskriminierung angesprochen werden oder frühzeitig gemeldet werden. Mit dem Zertifikat „audit familienfreundliche Hochschule“ werden Hochschulen ausgezeichnet, die explizit Rahmenbedingungen schaffen, um Beruf oder Studium mit der Familie zu vereinbaren. Das Gesundheitsmanagement wird durch das Wissen des bundesweiten Arbeitskreises gesundheitsfördernder Hochschulen erweitert. Hierbei wurden 10 Gütekriterien erarbeitet und 2020 aktualisiert mit Aufnahme aller Querschnittsthemen, die eine gesunde und diversity-gerechte Organisation charakterisieren. Diese verschiedenen Themen-Bereiche innerhalb der Hochschulen verdeutlichen wie komplex sich das Diversity-Management gestaltet. Es lässt sich festhalten, dass es verschiedene bundesweite Angebote im Bereich Diversity gibt, die die Hochschulen zur Unterstützung der eigenen Maßnahmen heranziehen können.

3. Konkrete Erörterung und Weiterentwicklung im Netzwerk für Personalentwicklungen an Universitäten (UniNetzPE)

Anhaltende Veränderungen des Wissenschaftssystems führen zu stetigen Neuausrichtungen der Universitätskultur, vor allem die Personalentwicklung und das Diversity-Management müssen dabei neue Wege gehen. Sie stehen somit für zukunftsweisende Themen an deutschen Universitäten. Aus diesem Grund hat sich das Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten („UniNetzPE“) auf seiner Jahrestagung vom 23.-24. September 2019 an der Universität Würzburg diesen beiden Themenfeldern mit einem Schwerpunkt gewidmet. Durch den Vortrag „Diversität nutzen: Chancen und Herausforderungen für die Personalentwicklung“ von Frau Laura Elisabeth Creon, Integrationsbeauftragte der SRH Hochschule Berlin, folgte eine Einführung in die Thematik, die anhand zweier Workshops im Rahmen der Netzwerktagung vertieft wurden. Der erste Workshop befasste sich mit der Einbindung von Diversity-Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung und

deren unterschiedlichen Implikationen mit den konkreten Fragestellungen:

- Wie kann das Diversity-Management in die „eigene“ Arbeit integriert werden?
- Was ist eine diversity-gerechte Personalentwicklung und welche Anforderungen stellt diese an die Mitarbeitenden?
- Welche Mehrwerte und Herausforderungen bringt die Verbindung von Personalentwicklung und Diversity-Management mit sich?

Im zweiten Workshop wurde verstärkt auf die strukturelle Verbindung zwischen einer Personalentwicklung in strategischer Hinsicht und Diversity eingegangen:

- Welche inhaltlichen Abgrenzungen und Schnittmengen ergeben sich in der PE und im Bereich Diversity?
- Welche aktuellen Schwerpunkte (Kerndimensionen) sind für die Personalentwicklung einerseits und für das Diversity-Management andererseits vorherrschend?
- Welche strategischen Ziele werden mit der PE derzeit verfolgt?
- Welche strategischen Ziele werden mit der Etablierung von Diversity verfolgt?

Im Rahmen des kollegialen Austausches der Wissenschaftsmanager*innen aus deutschen und österreichischen Universitäten, sowie zwischen den Wissenschaftszentren und Forschungseinrichtungen ergaben sich die folgenden Festlegungen und Ergebnisse:

1. Gute PE ist immer diversity-gerecht, aber was macht „gute PE“ aus? (siehe auch „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten“ 27.11.2015).
2. Diversity ist ein wichtiges Querschnittsthema und in andere Themenkomplexe integrierbar. Erfordert die bisherige Etablierung von Diversity an deutschen Universitäten ein „Reframing“ der Personal- und Organisationseinheit, um den strategischen Ausrichtungen gerecht zu werden?
3. Erforderlich ist eine weitere inhaltliche Ausgestaltung von Diversity im Rahmen einer umfassenden „diversity policy“ für alle Universitäten und Wissenschaftseinrichtungen.
4. Kann das derzeitige „audit Diversity“ den erforderlichen Rahmen für die Verzahnung von Diversity und strategischer Personalentwicklung bieten? Fall dies nicht der Fall ist, wie könnte ein solches, welches sachgerecht alle Diversity-Aspekte inklusive der strategischen Ausrichtung beinhaltet, gestaltet werden?
5. In allen (strukturellen) Prozessen ist Diversity mit zu berücksichtigen, diesem inbegriffen ist auch eine stärkere Verortung in die strategische Personal- und Organisationsentwicklung der Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Die Anforderungen an eine diversity-gerechte Personalentwicklung bedeutet nicht die Betreuung einzelner Personen bzw. Themenkomplexe, sondern die Ausgestaltung der Organisation als Gesamtheit zu einer „diversen“ Organisation. Dies setzt nicht nur eine strukturelle, sondern auch eine inhaltlich stärkere Verbindung zwischen Diversity einerseits und Personal- bzw. Organisationsentwicklung andererseits voraus.

Aufgrund dieser Festlegungen mündeten die Vorstellungen der Workshop-Teilnehmer*innen, auch für die zukünftige Entwicklung des Wissenschaftssystems, in die Forderung „Unterstützung und Einräumung von Gestaltungsrechten und –pflichten der diversity-gerechten Personal- und Organisationsentwicklung an den Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen“. Zur weiteren Bearbeitung dieser Gesamthematik wurde der einhellige Wunsch formuliert, eine Arbeitsgruppe zu „Diversity und PE/OE“ zu etablieren, die sich im Rahmen des Uni-Netzwerkes PE im Gründungsstadium befindet und auf den Internetseiten von UniNetzPE angekündigt ist. (<https://uninetzpe.de/das-netzwerk/arbeitsgruppen/>).

4. Strukturelle Institutionalisierung

Grundlage für die Verankerung von Diversity in Unternehmen und öffentlichen Institutionen bildet die „Charta der Vielfalt“ aus dem Jahr 2006, die flankiert vom „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ (AGG), zu einem der größten Diversity-Unternehmensnetzwerke Deutschlands geführt hat. Hervorzuheben ist insbesondere Ziffer 1 der Charta, welche sich mit der Pflege einer wertschätzenden Organisations- und Führungskultur beschäftigt, sowie Ziffer 3 mit der Anerkennung der Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation als wertschätzender und gewinnbringender Faktor für eben diese. Im Zuge dieser Entwicklungen entstanden Antidiskriminierungsstellen, Diversity-Beauftragte und -Organisationseinheiten in vielen Unternehmen, Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Bereits unverändert bestehen die Kerndimensionen von Diversity: mit Menschen aller Generationen, Anerkennung aller sozialen und biologischen Geschlechter, ethnische kulturelle Vielfalt, Internationalität, Personen aller Glaubensrichtungen und Weltanschauungen, sexuelle Orientierung, Inklusion hinsichtlich Menschen aller Befähigungen und Beeinträchtigungen zum Abbau von sozialen Barrieren sowie Vereinbarkeitsthemen, z.B. Familienfreundlichkeit.

Die Anforderungen an eine diversity-gerechte und wirksame Personal- und Organisationsentwicklung liegen daher in der Anerkennung der unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse der Beschäftigten. Dazu zählen die Förderung der individuellen Stärken und Ziele der Beschäftigten je nach Lebensphase, Wertschätzung der Individualität und Intersexualität, Wertschätzung der hohen personellen Vielfalt der Belegschaften und Teams mit Abschwächung von Diversity-Faultlines, Gestaltung chancengerechter Berufungsverfahren und Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung in allen Bereiche einer Hochschule oder Wissenschaftseinrichtung. Förderung für Führungspositionen (geschlechtergerecht, Menschen mit Beeinträchtigung, Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung). Führungskräfte müssen daher mit einbezogen werden, indem Leitlinien und Grundordnungen weiterentwickelt werden, eine regelmäßige Sensibilisierung stattfindet und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Rahmen von Coaching weiterentwickelt wird. Das Diskriminierungspotential von Kriterien und Verfahren der Personalpolitik muss evaluiert, ein Leitfaden zur Umsetzung des Viel-

faltsmanagements implementiert, Diversity strukturell in allen PE- und OE-Prozessen verankert, flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung und eine wertschätzende Organisationskultur geschaffen werden.

Die vier wichtigsten strategischen Ziele für Diversity an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen sind daher zusammengefasst:

1. Eine diversity-fördernde Organisations- und Führungskultur schaffen, weltoffene und tolerante Hochschulkultur entwickeln. Unterstützung von OE-Prozessen im Kontext der Diversity-Dimensionen, d.h. Unterstützung des Kulturwandels.
2. Potential und Talente aller Hochschulmitglieder systematisch fördern und nutzen und damit einen Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit leisten.
3. Diversity-Kompetenz der Hochschulmitglieder stärken, für Gleichstellungs-, Diskriminierungsfragen und für den Umgang mit Vielfalt innerhalb und außerhalb der Hochschulen sensibilisieren.
4. Kreativität, Innovationsfähigkeit, Wertschätzung, Chancengerechtigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Motivation und Arbeitszufriedenheit schaffen/erhöhen.

Diversity als gemeinsame Vision und als strategisches Ziel betrifft daher alle Handlungsfelder des Personalmanagements. Neben der strategischen Personalplanung liegt der Hauptfokus

auf der Führungs- und Organisationskultur. „Führungskräfte müssen pro-aktiv Vielfalt gestalten (und nicht nur auf diese reagieren). Diversity-Management kann durchaus als eine eigenständige Führungsaufgabe gesehen werden.“ (Fesefeldt/Voigt, S. 17). Insoweit sind die Herausforderungen vielfältig wie ihr Diversity-Ansatz. So sind z.B. auch Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen vor rassistischen Diskriminierungen nicht gefeit, wie der Sammelband von Daniela Heitzmann und Kathrin Houda zu „Rassismus an Hochschulen – Analyse – Kritik – Intervention“ (1. Auflage 2020), eindrucksvoll verdeutlicht. In diesem werden konkrete rassistische Strukturen, Wissensproduktionen und Diskriminierungserfahrungen in Wissenschaft und Hochschule aufgezeigt und bewertet.

Diversität ist daher umso mehr der Treiber für die Weiterentwicklung von Forschung und Lehre an Hochschulen. Dieses belegt umfassend und detailliert der Bericht der European University Association (EUA) „Diversity, Equity and Inclusion in European Higher Education Institutions“, welcher von Anna Lena Claeys-Kulik und Thomas Ekman Jorgensen verfasst wurde (20.11.2019, www.eua.eu).

Die befragten 159 Institutionen aus 36 verschiedenen europäischen Systemen haben mehrheitlich als Haupthindernisse die fehlenden Ressourcen und mangelnde Sensibilisierung angegeben. Insoweit bedarf es eines „holistic system-level approach, rather than looking at higher education institutions ...“ (a.a.O., S. 44) und systematischen Diversity-Trainings „Training and other forms of awareness raising are clearly important forms of support as they directly address the main barriers to attaining equity, diversity and inclusion“ (a.a.O., S. 43).

Conclusio

“New policies and strategies than need to be adapted to respond to the specific system context and challenges” (a.a.O., S. 44).

Mit einer umfassenden Diversity- und Nachhaltigkeitsstrategie würde eine Hochschulentwicklung stattfinden, in der eine Organisationskultur entsteht, die von gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und Offenheit jeder und jedes einzelnen geprägt ist (Charta der Vielfalt Nr. 1). Die Entfaltung vielfältiger Fähigkeiten und Talente aller Mitarbeiter*innen ermöglicht und gewinnbringend für die Hochschule eingesetzt wird. Und somit eine Willkommens-, Lehr- und Lernkultur gelebt wird, die den initiierten Kulturwandel vorantreibt.

Literaturverzeichnis

- „4 Layers of Diversity“ nach Gardenswartz/Rowe (2003). Quelle: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>
- Berthold, C./Leichsenring, H. (Hg.): CHE Diversity Report 2012.
- Buß, I./Buß, C. (2015): Diversity Management – auch für Hochschulpersonal? Ergebnisse einer bundesweiten Hochschulbefragung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 10 (4), S. 98-105.
- Claeys-Kulik, A.-L./Ekman Jorgensen, T./Stöber, H. (2019): Diversity, Equity and Inclusion in European Higher Education Institutions. EUA-Report November 2019.
- Döge, P. (2008): Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfadens. Göttingen.

- Ellemers, N./Rink, F. (October 2016): Diversity In Work Groups. In: Current Opinion in Psychology, 11, pp. 49-53.
- Fesefeldt, J./Voigt, I. (2016): Kulturelle Vielfalt als Ressource im Personalmanagement. In: dpG-Informationen 2016.
- Heitzmann, D./Houda, K. (Hg.) (2020): Rassismus an Hochschulen. Analyse – Kritik – Intervention. Weinheim.
- Krell, G./Sieben, B. (2007): Diversity Management und Personalforschung. In: Krell, G./Riedmüller, B./Sieben, B./Vinz, D. (Hg.): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt am Main.
- Schöer, H. (2012): Diversity Management und Soziale Arbeit. ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge, Archiv Nr. 1/2012, S. 1-13.

■ **Katrin Klink**, M.A., Leiterin Diversity Management sowie Qualifizierung von Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), E-Mail: katrin.klink@kit.edu

■ **Andreas Tesche**, Regierungsdirektor, Leiter Stabsstelle Diversity und Berater für Human Resource Strategy an der Universität Rostock, E-Mail: andreas.tesche@uni-rostock.de