

## **Positionspapier der Landesrektorenkonferenz Sachsen zu Diversität, Gender und Inklusion als Gestaltungsprinzip moderner Hochschulen**

*«All people are the same.  
It's only their habits that are so different.»*

### **I. Präambel**

Die Landesrektorenkonferenz Sachsen setzt sich für die Verbesserung der Situation und der Zukunftsaussichten von allen Mitarbeitenden und Studierenden an Hochschulen ein. Insbesondere geht es darum, Diversität als ganzheitliche Querschnittsaufgabe sichtbar zu machen und bessere Rahmenbedingungen für deren strategische Verortung und operative Umsetzung an den Hochschulen in Sachsen zu schaffen. Diversität verweist dabei auf unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt und erfasst diese auch in ihren jeweiligen Verflechtungszusammenhängen bzw. ihrer Intersektionalität.

Grundlegend werden damit die wertschätzende Begegnung mit Menschen in all ihrer Vielfalt, die Würde des Menschen, die Achtung der Menschenrechte und Menschenwürde als zentrale Werte der Hochschulen im Freistaat Sachsen positioniert. Dies im Sinne der Resolution 217 A (III) vom 10.12.1948 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, die besagt, dass alle Menschen vor dem Gesetz frei und gleich an Würde und Rechten geboren sind. Alle Menschen haben Anspruch auf gleichen Schutz gegen jede Diskriminierung (Artikel 1/7). Weitere Bezüge ergeben sich zu Artikel 21 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union sowie zu den von den Vereinten Nationen formulierten globalen Nachhaltigkeitszielen. Wohlergehen für alle Menschen, Geschlechtergerechtigkeit und etwa der Schutz vor rassistischer und ethnischer Diskriminierung sind demnach als zentrale Werte manifestiert.

Von dieser grundsätzlichen Basis ausgehend adressiert das vorliegende Positionspapier den Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheit von Mitarbeitenden und Studierenden an Hochschulen im Freistaat Sachsen.

### **II. Diversität, Gender und Inklusion**

Der Begriff Diversität beschreibt die Gesamtheit der Vielfaltsdimensionen, die Heterogenität ausmachen. Sie alle mit Blick auf eine chancengerechte Teilhabe in den Blick zu nehmen verweist auf die Frage der Umsetzung und bezieht sich auf den Begriff der Inklusion. Gender lässt sich dabei als Vielfaltsdimension im Sinne von Diversität begreifen. Da die Geschlechtszugehörigkeit nach wie vor als eine zentrale Kategorie von Diskriminierung und Ungleichbehandlung verstanden werden muss, wird Gender im vorliegenden Positionspapier nochmals gesondert adressiert.

Die drei Begriffe verweisen auf umfangreiche theoretische, zum Teil auch differierende Diskurse, die aber in der Gesamtheit letztlich als förderlich für die Entwicklung von Gesellschaft anerkannt werden müssen. Es geht grundsätzlich darum, für die positiven Seiten von Vielfalt und Heterogenität zu sensibilisieren und diese zu fördern. Dazu gehört auch, dass die strukturellen Diskriminierungsformen erkannt werden, um diesen entgegenzuwirken zu können.

Zentrales Ziel ist, Chancengerechtigkeit durch Anerkennung von Vielfalt in Organisationen zu etablieren. In der allgemeinen Diskussion, insbesondere um die Konzeption des Diversity Managements

geht es um die Anerkennung und auch Nutzbarmachung von Vielfalt in Unternehmen und Organisationen. Organisationsmitglieder sollen unabhängig von den Strukturkategorien Geschlecht und anderen Merkmalen, wie Herkunft, Ethnizität, Kultur oder Alter ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können. Hierbei gibt es verschiedene Verständnisse warum und wie Chancengerechtigkeit entwickelt werden kann. Der Fairness- und Antidiskriminierungsansatz, der Marktzutritts- und Legitimitätsansatz und der Ressourcenansatz sowie der Lern- und Effektivitätsansatz seien hier beispielhaft genannt.

Für die Hochschulen im Freistaat Sachsen stellt sich damit eine bedeutungsvolle und gesellschaftsrelevante Aufgabe mit deren Bewältigung sie zugleich ihrer Verantwortung als gesellschaftliche Institution nachkommen. Die Hochschulen setzen durch selbstverständlich gelebte Vielfalt neue Maßstäbe und sind Vorbild als Bildungseinrichtung und Arbeitgeberin.

Ein zukunftsweisendes Verständnis von Diversität, Gender und Inklusion unterscheidet zwischen unterschiedlichen Dimensionen von Vielfalt und betrachtet diese in ihren jeweiligen Verflechtungszusammenhängen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Dimensionen wie Geschlecht, Alter, Behinderung, Nationalität und ethnische Herkunft (Migrationshinter- wie auch Migrationsvordergrund) einerseits sowie erfahrungsbezogene Dimensionen wie funktionale Expertise, Ausbildung und internationale Erfahrungen andererseits je unterschiedliche Einflüsse auf die Entwicklung von Forschung und Lehre, die strategische und operative Ausrichtung von Hochschule und den entsprechenden Hochschulbetrieb haben. Gesamthaft bildet diese die Grundlage für die jeweilige strategische Rahmung und operative Umsetzung eines zukunftsweisenden Verständnisses von Diversität und Inklusion.

Ein entsprechend formuliertes Verständnis von Diversität hat zum Ziel, die einzigartige Dynamik besser auf den unterschiedlichsten Handlungsebenen sichtbar zu machen, so eine bessere Verständigung und letztlich eine bessere Umsetzung der zentralen, oben genannten Anliegen an den Hochschulen in Freistaat Sachsen zu erreichen. Dazu gehört die entsprechende Initiierung strategischer Diskurse und ein entsprechender Lernprozess auf allen Ebenen, damit Diskriminierungen vermieden und Stereotypen abgebaut werden können.

Dafür ist es grundsätzlich erforderlich, dass auf allen Ebenen der „unconscious bias“ (die unbewussten Vorurteile bzw. Wahrnehmungsverzerrungen), die Tiefenstrukturen und soziokulturellen Codes, die sich auf die Fähigkeiten und Kompetenzen von unterschiedlichen Personen wie auch Gruppen beziehen, analysiert werden. Jeder Mensch hat diese, denn sie dienen dazu, schnelle Urteile über Situationen zu fällen bzw. Gefahren zu erkennen. Sie müssen daher reflektiert werden.

Diversitätskompetenz und Ambiguitätskompetenz sind entsprechend Fähigkeiten, die darauf abzielen, stereotypisierende Wahrnehmungen sichtbar zu machen, um die daraus resultierenden Spannungen zu identifizieren. Es geht darum, eine angemessene Reaktion zu wählen, mit dem Ziel des Re-Defining von Diversity (Verstärkung/Verminderung, Verneinung, Assimilierung, Unterdrückung, Isolierung, Tolerierung, Aufbau zukünftiger Beziehungen, Förderung wechselseitiger Adaption).

Gerade das Wissen um Kulturebenen, nationale Kulturen, um Trans- und Multikulturalität, um Konzepte kultureller Identität, Ethnie und Ethnizität, Vorurteile und Vorurteilsbildung, Stereotypen, Interkulturalität, Diskriminierungen, Integration, Assimilation und Akkulturation kann dabei hilfreich sein.

Es geht um die Anerkennung und Wahrnehmung des Potenzials für unsere Gesellschaften und Hochschulen. Es geht um die Herausforderung, Diversity, Gender und Inklusion zu reflektieren und zu

verhandeln. Und es geht die Umsetzung, Diversity, Gender und Inklusion zu leben. Die Anerkennung und Umsetzung von Diversität, Gender und Inklusion in Theorie und Praxis an und in Hochschulen stellt eine zentrale Querschnittsaufgabe für die Hochschulen im Freistaat Sachsen dar.

### III. Zielgruppen sind:

alle Studierende, alle Mitarbeitende, ob wissenschaftsunterstützende Verwaltung oder wissenschaftliche Mitarbeitende, ob Lehrbeauftragte, Dozierende, Professor:innen in Forschung und Lehre, Wissenschaftler:innen und Künstler:innen in der Qualifizierungsphase an Hochschulen wie auch außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

### IV. Strukturelle Handlungsfelder sind:

- Strategie, Struktur und Kultur
- Studium und Lehre
- Forschung und Internationalisierung
- Personalmanagement
- Service und Beratung
- Kommunikation und Partizipation
- Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Ressourcen und bereits implementierten Strukturen (wie Nachwuchsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Familienfreundlichkeit)

### V. Maßnahmenbereiche an Hochschulen

Die Ausgangssituation in Bezug auf die Umsetzung von Diversität und Geschlechtergerechtigkeit an sächsischen Hochschulen ist sehr verschieden. An einigen Hochschulen ist bereits viel entwickelt und erreicht worden. Andere stehen noch am Anfang einer umfassenden Beschäftigung mit den anstehenden Aufgaben. Grundsätzlich lassen sich unterschiedliche Maßnahmenbereiche unterscheiden: Die strategische und organisatorische Verankerung des Diversitäts-, Gender- und Inklusionsgedankens steht im Mittelpunkt des Handlungsfeldes **Strategie, Struktur und Kultur**.

Dazu gehören die entsprechende Verständigung in einem Strategieprozess und die letztliche Formulierung einer Strategie, die die oben genannten Gesichtspunkte als übergeordnetes Ziel der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung definiert und Maßgaben für untergeordnete Handlungsbereiche ableitet. Daneben sind die Schaffung organisatorischer und personeller Verantwortlichkeiten sowie deren dauerhafte Unterstützung bzw. die Verankerung in entsprechenden Organisationseinheiten und die Definition entsprechender Leistungsdimensionen zentral.

Im Bereich **Studium und Lehre** geht es um die Etablierung von Studienbedingungen, die das Lehren und Lernen im Sinne des Diversity-, Gender- und Inklusionsgedankens ermöglichen. Der barrierefreie Zugang zu Lehrinhalten gehört dazu ebenso wie beispielsweise die aktive Unterstützung in der Studienübergangs- und Eingangsphase sowie während der Phase des Studiums. Beratungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen, Mentoringprogramme sowie das zielgerichtete Angebot von Kursen (z.B. wissenschaftliches Arbeiten, Schreibwerkstatt) sind entsprechende Maßnahmen. Die Verankerung und Weiterentwicklung von Diversität und Inklusion können dabei auch Gegenstand der Lehrinhalte selbst sein (z.B. Diversity Kompetenz für Studierende und Lehrende, didaktische Diversity-

Toolbox für Lehrende). Hochschulen können zudem finanzielle und materielle Unterstützungsangebote (z.B. Stipendien, Kindertageseinrichtungen für die Kinder studierender Eltern usw.) als grundlegende Maßnahmen im Bereich Studium und Lehre zur Verfügung stellen.

Im Bereich **Forschung und Internationalisierung** kann zum einen die Förderung von Forschung im Sinne des Diversitätsgedankens genannt werden. Diversität lässt sich dabei als Qualitätsmerkmal von Forschung betrachten: Zum einen bezogen auf die Diversität von Forschenden und Forschungsteams, zum anderen bezogen auf die Diversität in den Forschungsperspektiven. Die Einrichtung von Professuren oder Gastprofessuren mit entsprechendem inhaltlichem Schwerpunkt kann eine Maßnahme sein. Im Bereich der Internationalisierung geht es um die Förderung und Unterstützung von internationalen Studierenden und Mitarbeitenden (z.B. Beratungsangebote, Mentoring, finanzielle Unterstützung durch Stipendien.), Stärkung der arbeitsbezogenen Auslandsmobilität von Studierenden und Mitarbeitenden aber auch Fremdsprachenförderung und Etliches mehr.

Das Handlungsfeld **Personalmanagement** eröffnet zentrale und gesetzlich institutionalisierte Stellschrauben für die Umsetzung von Diversität und entsprechender Geschlechtergerechtigkeit. Der Schutz vor Diskriminierung und die Gewährleistung von Chancengerechtigkeit müssen durch entsprechende Maßnahmen bei Rekrutierung und Bindung von Personal berücksichtigt werden, die bereits in unseren Hochschulen umgesetzt werden. Rechtliche Grundlagen in den Hochschulen dafür sind vorhanden, wie etwa die Antidiskriminierungsstelle / Beschwerdestelle nach § 13 AGG, Verfahrensvorgaben für Berufungskommissionen bzw. Personalauswahlkommissionen (z.B. Berücksichtigung von Kindererziehungszeiten bei Beurteilungen, Umgang mit anderssprachigen Publikationen, etc.). Davon abgesehen sind Maßnahmen des Bindungsmanagements zu prüfen und umzusetzen (z.B. Förderung von Weiterbildung- und Qualifikation im Rahmen einer diversitätssensiblen Personalentwicklung, Einsatz für nicht-prekäre Arbeitsverhältnisse und Karrierewege im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses).

Der Bereich **Service und Beratung** sollte im Sinne der Ermöglichung von Diversität umfassend ausgerichtet und unterstützt werden. Systematische Angebote im Bereich der Studierenden- und Mitarbeitendenberatung, z.B. in Bezug auf das Thema barrierefreie Hochschule etwa in Zusammenarbeit mit Behinderten- und Schwerbehindertenvertretungen bzw. den oben genannten Stabsstellen oder Antidiskriminierungsberatung, können hier ebenso genannt werden wie Beratungs- und Austauschangebote für LGBTQ Personen und Communities sowie mit Internationals der jeweiligen Statusgruppen.

Im Bereich der **Kommunikation und Partizipation** ist dafür Sorge zu tragen, dass die strategische Orientierung als auch operativen Umsetzungen von Diversität und Geschlechtergerechtigkeit transparent kommuniziert werden bzw. im Sinne der organisationalen Verankerung partizipativ rückgekoppelt und weiterentwickelt werden. Zentrale Punkte sind hierbei die Etablierung von Diversität als Querschnittsthema und -aufgabe, die Betrachtung von Verflechtungszusammenhängen unterschiedlicher Dimensionen von Vielfalt sowie die Thematisierung der „unconscious biases“ zur Thematik. Des Weiteren sollte sich dieses Anliegen von Diversität auch in der Kommunikation selbst niederschlagen, z.B. im Sinne eines diversitäts-sensiblen Sprachgebrauchs oder durch Überführung in bestimmte Grundsätze in Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitenden, Studierenden und weiteren Bezugsgruppen. Die sichtbare Repräsentation des Diversitätsgedankens (Website, Slogans, etc.) als auch weniger sichtbarer Werte oder Grundverständnisse des gemeinsamen Arbeitens können schließlich zur Etablierung einer entsprechenden Organisationskultur beitragen.

Es sollte aber auch um die **Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Ressourcen und bereits implementierten Strukturen** gehen, wie etwa Nachwuchsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Leitbilder, Gleichstellungskonzepte, Weiterbildungsangebote, entsprechende Zertifikate, Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Familienfreundlichkeit, Kinderbetreuung, Barrierefreiheit oder das Aufgreifen von jährlichen Handlungsschwerpunkten, wie etwa „unbewusste Bias“ und / oder Gender-/Diversity-Schulungen u.a.m. Die Charta der Vielfalt bildet dafür ein gutes Fundament.

Die Benennung der Handlungsfelder soll gemeinsam mit den beispielhaft genannten Maßnahmen eine grundsätzliche Orientierung für die Umsetzung des Diversitätsgedankens geben. Je nach Hochschule und Kontext bieten sich ggf. unterschiedliche Umsetzungsschwerpunkte und Maßnahmen an. Entsprechende Konzepte an deutschen Hochschulen sind divers und stehen in Zusammenhang mit der historischen Entwicklung der jeweiligen Einrichtungen, mit ihren jeweiligen Bedarfen und Ausgangslagen.

Hiervon ausgehend setzt sich die Landesrektorenkonferenz für das Wohlergehen und die Verbesserung der Situation aller Mitarbeitenden und Studierenden der Hochschulen ein, mit dem Ziel einer vielfältigen Community, für die Förderung eines gerechten, vielfältigen und integrativen Campus im Sinne der **Menschenrechte und Menschenwürde**.

## VI. Anlage: Diversity Wheel



Entnommen aus: Gardenswartz & Rowe, *Diverse Teams at Work* (2nd Edition, SHRM, 2003), Internal Dimensions and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener, *Workforce America!* (Business One Irwin, 1991)