

Neela Enke und Monika Klinkhammer

Diversitätskompetenz im Coaching

Überlegungen anhand von Fallbeispielen aus Hochschulen und Universitäten

Zusammenfassung

Welche Beratungskompetenzen werden für eine diversitätssensible Coachinghaltung im Beratungsfeld Hochschule und Wissenschaft gebraucht? Anhand von drei Fallbeispielen werden die Überlegungen der Autorinnen illustriert. Das erste Fallbeispiel beschäftigt sich mit impliziten Habitus-erwartungen im Berufungsverfahren für eine Professur und der (Un)möglichkeit, Themen zu Körperlichkeit und Verhalten im Coaching zu adressieren. Das zweite Fallbeispiel betrachtet die Situation eines Professors, dem sexualisierte Grenzverletzungen vorgeworfen werden, und es wird diskutiert, welche Herausforderungen und Lösungsansätze ein genderkompetenter Umgang im Coaching bietet. Im dritten Fall berichtet ein aus dem Ausland zurückgekehrter Professor über Anpassungsschwierigkeiten einer Wissenschaftlerin in der Postdoc-Phase, die ihn nach Deutschland begleitet hat. Aufbauend auf den Fallbeispielen werden fünf zentrale Kompetenzen identifiziert und beschrieben. Als ergänzendes Material stellen die Autorinnen eine Checkliste für die Reflexion von Coachingfällen zur Verfügung.

1. Einleitung

Auseinandersetzungen über das Gelingen einer vielfältigen Gesellschaft prägen den öffentlichen Diskurs seit einiger Zeit stark und werden oftmals sehr polarisierend geführt. Wenn daher Themen von Vielfalt, Partizipation, Macht und Diskriminierung im Coaching auftauchen, spielen auch hier Positionierungen, Ängste, Vorannahmen, Veränderungswillen und Polarisierung eine Rolle – ob explizit oder implizit: das kann sehr un-

terschiedlich sein. Daher ist es wichtig, dass Berater*innen sich mit dem Thema Diversität auseinandersetzen und dadurch ihre Beratungskompetenzen erweitern¹. Dies kann sowohl im Kontext von „Life-Style-Coachings“ als auch im Bereich berufsbezogener Coachingprozesse geschehen, wobei im letzteren Falle dem Thema Diversität oftmals eine höhere Aufmerksamkeit zuteilwird, da Organisationen (z. T. auch über Drittmittelgebende Institutionen) einen größeren Druck haben, sich mit dem Thema auch auf struktureller Ebene auseinanderzusetzen. Gerade in Wissenschaft und Hochschule gibt es vor dem Hintergrund internationaler Kooperationen und entsprechend ausgerichteten Organisationskulturen, der Beschäftigung von Wissenschaftlerinnen global unterschiedlichster berufsbiografischer und kultureller Herkunft oder interkulturell zusammengesetzter Teams ein starkes Interesse am Thema Vielfalt.

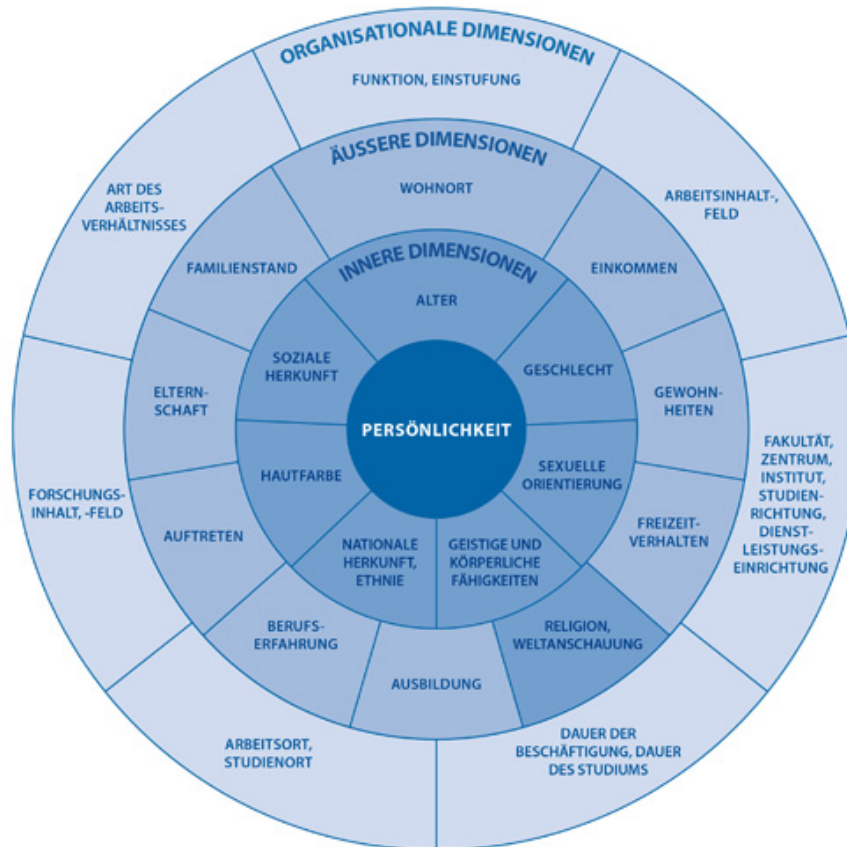
In Organisationen werden unterschiedliche Ansätze im Umgang mit Diversität verfolgt: Es gibt ökonomische Zielsetzungen, die über die Erhöhung von Vielfalt bei den eigenen Mitarbeitenden den Zugang zu vielfältigen Zielgruppen anstreben. Rechtliche Ansätze verfolgen die Umsetzung der Maßnahmen, die die aktuelle Gesetzeslage vorsieht. Hochschulpolitische, sozial- und kulturwissenschaftliche Ansätze rücken hingegen Themen um Repräsentation und Partizipation sowie der Chancengerechtigkeit in den Mittelpunkt. Es kommt durchaus vor, dass unterschiedliche Ansätze in der gleichen Organisation verfolgt werden, manchmal – aber nicht immer – von unterschiedlichen Akteur*innen.

Welche Diversitätsdimensionen dabei in den Blick genommen werden, kann sich unterscheiden. In Deutschland betrachtet das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das seit 2006 in Kraft ist, die Dimensionen ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität². Darüber hinaus gibt es weitere Diversitätsdimensionen, die je nach Modell weiter oder enger gefasst sind. Ein Modell, das neben demographischen auch organisationale (z. B. Zugehörigkeit zu Abteilungen, Seniorität) und funktionale Dimensionen (z. B. Aufgaben, Fachzugehörigkeit, Ausbildungshintergrund) in den Blick nimmt und damit für eine Betrachtung von Diversität

¹ Es gibt Überschneidungen zwischen Diversitätskompetenzen und Beratungskompetenzen (vgl. z. B. Enke & Lummerding 2018b).

² Im Gesetzestext wird zusätzlich „Rasse“ benannt, wir folgen der Haltung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, die den „Rasse“-Begriff als diskriminierend ablehnt, vgl. [online] URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2020/20200610_Begriff_Rasse_aus_GG.html [Stand: 19.05.2024].

im Arbeitskontext besonders geeignet ist, ist das Four-Layers-Modell (Gardenswartz & Rowe 2003, Abb. 1).



(Abb. 1: Für wissenschaftliche Institutionen adaptiertes Four Layers Modell nach Gardenswartz & Rowe (2003). Die Anpassung der organisationalen Dimensionen und die Erweiterung der inneren Dimensionen um soziale Herkunft wurde von K. Iber und N. Pauser mit Erlaubnis der Autor*innen durchgeführt³.)

An deutschen Hochschulen hat die Gleichstellungspolitik traditionell einen Fokus auf Geschlechtergerechtigkeit (und hier in der Regel die Gleichstellung der Frau). In den letzten Jahren sind Themen wie z. B. inklusive Lehre, Rassismus, Barrierefreiheit und Bildungszugang dazu gekommen⁴ – allerdings in weit geringerem Maße. Im wissenschaftlichen Bereich lässt sich das vor allem an der Öffnung von Frauen-Mentoring-Programmen

³ Vgl. [online] URL: <https://personalwesen.univie.ac.at/organisationskultur-gleichstellung/diversitaet/worum-geht-es-bei-diversitaet/> [Stand: 30.05.2024].

⁴ Interessanterweise spielt das Thema Behinderung und chronische Erkrankung im Verwaltungsteil der Hochschulen und Forschungsinstitutionen eine viel größere Rolle als im wissenschaftlichen Bereich, wo das Thema noch weitestgehend tabuisiert ist.

für intersektionale Perspektiven (z. B. nicht-binäre Menschen und Transpersonen, chronische Erkrankungen und Behinderungen, Internationalität, Nicht-Weißsein, Herkunft aus nicht-akademischen Familien) beobachten.

Im Zuge der verschiedenen gesellschaftlichen Initiativen (z. B. Black Lives Matter, #metoo) haben sich viele Studierende mit Diversitätsthemen auseinandergesetzt und stellen höhere Erwartungen an ihr Lehrpersonal, die Verwaltung, wissenschaftlich und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter*innen sowie die Verfahren an den Universitäten. Politischer Aktivismus und Druck durch Gesetzesänderungen – die Hochschulen und Forschungseinrichtungen als öffentliche Institutionen in besonderem Maße betreffen – haben die Entwicklung an den Hochschulen vorangetrieben. Mittlerweile sind entsprechende Leitlinien/Mission Statements in Organisationen etabliert, hinzu kommen hochschulpolitische Leitlinien oder Richtlinien von entsprechenden Organisationen (DAAD, DFG, DHV) und wissenschaftlichen Fachgesellschaften. Dennoch sind die internen Prozesse zu Personalauswahl und -entwicklung, Führungskräfteentwicklung, Leistungsbeurteilung, Zugang und Gratifikation genau wie solche zum Umgang mit Diskriminierung, Beschwerden und Beratung je nach Institution sehr unterschiedlich organisiert, implementiert und professionalisiert. Vor diesen Hintergründen stellt sich für Berater*innen die Frage, woraus Diversitätskompetenz besteht und wie sie im Coaching Ausdruck finden kann.

2. Drei Fallbeispiele

Die vorgestellten Fallbeispiele beruhen auf unseren langjährigen Erfahrungen als Berater*innen im Wissenschaftskontext und sind anhand dieser frei und exemplarisch konstruiert. Sie haben keinerlei Bezug zu realen Personen.

2.1 Umgang mit Habituserwartungen im Berufungscoaching

Für Postdoc Jaqueline V. ist der Coachinganlass die inhaltlich-strategische Vorbereitung auf ein „Vorsingen“ für eine Professur für englische Literatur, die sehr gut auf sie passt. Im Vorgespräch erfährt die Beraterin, dass es bereits das fünfte Vorsingen für Jaqueline V. ist. Die erste Coachingsitzung beginnt mit einer Irritation, da Jaqueline V. nicht dem Bild entspricht, das im Telefonat bei der Beraterin entstanden ist.

Jaqueline V. ist eine kleine Frau und stark geschminkt, trägt großen und viel Schmuck und ist in bunten Farben gekleidet. Die Beraterin bemerkt bei sich selbst einen Gedanken: „Wenn sie so zum Vorsingen geht, ist es ja kein Wunder, dass sie keinen Erfolg hat.“ Darin spiegeln sich typische Annahmen der deutschen⁵ Gesellschaft darüber, wie gebildete Frauen in Führungspositionen auszusehen haben. Es gibt zahlreiche Studien dazu, dass Frauen, die „zu weiblich“ oder „zu schön“ oder „zu zurechtgemacht“ aussehen, für weniger intelligent und im Vorstellungsverfahren (v.a. für Führungspositionen) für weniger geeignet als andere Bewerber*innen gehalten werden (vgl. z. B. Braun et al. 2012). Es ist an dieser Stelle erstens hilfreich für die Beraterin, diesen Gedanken bewusst wahrzunehmen und zweitens auf Grund ihrer Kenntnisse über stereotype Mechanismen in Bewerbungsverfahren ihn als ein verinnerlichtes Stereotyp wahrzunehmen. Stereotype Vorstellungen werden an dieser Stelle als unbewusste „Überbleibsel“ einer Erziehung/Sozialisierung begriffen, die gängige Stereotypen der Gesellschaft widerspiegeln, und nicht als Indikator für politische Einstellungen oder die Sicht auf Menschen im Allgemeinen.

Die Beraterin behält ihre Irritation für sich und spricht zunächst mit der Klientin darüber, welche Erfahrungen sie bisher gemacht hat und was sie sich für dieses Coaching erhofft. Die Beraterin stellt die vertiefende Frage: „Sie sind bereits mehrfach zum ‚Vorsingen‘ eingeladen worden – haben Sie Ideen dazu oder Feedback bekommen, warum es bisher nicht geklappt hat?“

Hinter dieser Frage steht zum einen ein Erkenntnisinteresse, um für das Coaching zentrale Fakten, Rückmeldungen und Gedanken der Klientin zusammenzutragen und für die Entwicklung einer zukünftigen Strategie in Berufungsverfahren auszuwerten. Zum anderen hat die Beraterin auf Grund ihrer Irritation die Hypothese entwickelt, dass die Erwartung an den professoralen Habitus eine Rolle für den Erfolg der Klientin spielen könnte. Die Erwartungen an einen professoralen Habitus werden oftmals nur implizit kommuniziert und Kandidat*innen über das Auftreten in Berufungskommissionen auf „Zugehörigkeit“ zum professoralen Kreis geprüft. D.h. es spielt oft eine Rolle, wie sehr die Kandidat*innen die impliziten „Regeln“ befolgen (vgl. Lummerding 2020). Dadurch haben es Personen, die nicht dem erwarteten Habitus entsprechen, oftmals besonders schwer. Inwieweit

⁵ In anderen Gesellschaften gibt es sowohl ähnliche als auch abweichende Rollenerwartungen bezüglich gebildeter Frauen und Frauen in Führungspositionen – in der Regel sind diese politisch und historisch unterschiedlich gewachsen.

die Berufungskommissionen bewusst über Habituserwartungen reflektieren und sich über deren Sinnhaftigkeit beraten, ist sehr unterschiedlich.

Jacqueline V. berichtet, dass sie über persönliche Kontakte aus einem der Verfahren gehört hat, dass ihr Profil nicht gut gepasst hätte, aber ansonsten hat sie keine belastbaren Informationen. Eigene Hypothesen hat sie nicht aufgestellt. Auf die Frage, wie zufrieden sie mit sich selbst beim Vorsingen war, antwortet sie: „Eigentlich war ich jedes Mal sehr zuversichtlich, dass ich gut vorbereitet bin, aber bis auf einmal habe ich mich sehr unwohl gefühlt und hatte das Gefühl, die Kommission kann mich nicht leiden. Oder ich kriege keinen Kontakt zu den Mitgliedern.“ Die Beraterin und Jaqueline V. sortieren noch etwas und es wird klar, dass das Verfahren, zu dem Jaqueline V. Rückmeldung bekommen hat, auch das war, mit dem sie sich am wohlsten gefühlt hat. Sie kann den Grund für die Ablehnung auch gut annehmen. Für die anderen drei Verfahren versucht Jacqueline V. auf Bitte der Beraterin genauer zu beschreiben, wie genau sich die Kommissionsmitglieder verhalten haben und wie das Verhalten zu Jacqueline V. 's Gefühl des Unbehagens geführt hat. Jacqueline V. führt verschiedene Aspekte auf, z.B. dass wenig im Vorfeld über das Verfahren kommuniziert wurde, dass Kommissionsmitglieder ihr immer wieder ins Wort gefallen sind, dass sie Fragen sehr herablassend gestellt hätten, kleine Nebengespräche geführt hätten usw. Nach einigem Nachdenken fügt Jacqueline V. hinzu: „Irgendwie habe ich mich fehl am Platz gefühlt.“

Für das konkrete Kommunikationsverhalten einzelner Kommissionsmitglieder können und sollten im Coaching konkrete Strategien zum Umgang entwickelt werden. Oftmals hat das Verhalten der Kommissionsmitglieder sehr wenig mit den Kandidat*innen zu tun, sondern vielmehr mit Konflikten untereinander, Zeitdruck oder anderen Faktoren, die die Kandidat*innen nicht beeinflussen können. In jedem Fall können die Kandidat*innen nur ihr eigenes Verhalten beeinflussen. Ebenso sollte der Umgang mit Unklarheiten im Ablauf thematisiert werden.

Im Sinne eines diversitätssensiblen Coachings ist allerdings der kleine Nachsatz interessant, der leicht überhört werden könnte oder lediglich als Folge des Kommunikationsverhaltens der Kommission gewertet werden könnte. Das ist sicherlich nicht falsch, aber es könnte auch noch etwas anderes dahinterstecken.

*Die Beraterin fragt Jacqueline V., ob sie das Gefühl, sich fehl am Platze zu fühlen aus anderen Bereichen kennt oder ob das für sie erstmalig im Berufungsverfahren aufgetreten ist. Jacqueline V. berichtet daraufhin nach einigem Nachdenken, dass sie das schon seit dem Studium kennt. Sie hatte wenig mit ihren Kommiliton*innen gemeinsam und hatte auch nur wenige Professor*innen, mit denen sie etwas anfangen konnte.*

Dieser Bericht der Klientin erlaubt der Beraterin nun, ihre Hypothese vorsichtig in den Beratungsprozess einzubringen. Hier eine gelungene Balance zwischen Benennung von möglicher Diskriminierungs- oder Ausschlusserfahrungen und Stereotypisierung der Klientin zu finden ist nicht trivial und kann leicht scheitern. Daher benötigt dieser Schritt seitens der Beraterin, den Mut, etwas „falsch“ zu machen und einer Stereotypisierung „schuldig“ zu werden. Die Beraterin wählt den Weg, über Erfahrungen anderer Klient*innen zu berichten, um zu schauen, ob es eine Resonanz seitens der Klientin gibt. Alternativ könnten auch Statistiken oder Studienerkenntnisse genutzt werden, um Themen einzubringen, ohne sie direkt mit dem Erleben der Klient*innen zu verbinden. Natürlich gibt es auch noch andere Möglichkeiten, von denen keine immer richtig sein wird.

*Die Beraterin berichtet, dass Klient*innen, die ähnliche Erfahrungen über das Nicht-Dazugehören gemacht haben, manchmal als migrantisch gelesen wurden, manchmal Sub-Kulturen angehört haben, die in dem jeweiligen Fach nicht gängig oder nicht akzeptiert waren oder manchmal Erst-Generation-Akademiker*innen waren. Jacqueline V. reagiert auf keinen der Punkte, aber erzählt, dass sie als Waisenkind in zwei Pflegefamilien aufgewachsen ist, mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen, auf die sie nicht näher eingehen will. Aber wichtige Konsequenz war, dass sie keine familiäre Unterstützung im Studium bekommen hat, nebenbei arbeiten musste und damit oft allein dastand. Das Thema Nicht-/Zugehörigkeit zieht sich damit auch durch ihre professionelle Biografie. In der verbleibenden Zeit tauschen sich Klientin und Beraterin darüber aus, wie Nicht-/Zugehörigkeit zu ihrer Fachcommunity entsteht und welche Rolle Habituserwartungen im Berufungsverfahren spielen können. Jacqueline V. trägt zu diesem Austausch ihre eigenen Erfahrungen und Überlegungen bei, während die Beraterin relevante Studienergebnisse über Ein- und Ausschlussmechanismen einbringt. Am Ende der ersten Sitzung ist Jacqueline V. auf der einen Seite erleichtert darüber Ansatzpunkte für die Anpassung der Strategien gefunden zu haben und auf der anderen Seite wütend über die Erkenntnis, dass ihre familiäre Herkunft eine Rolle spielt. Sie formuliert Hilflosigkeit darüber, was sie mit*

der Information nun anfangen soll. Klientin und Beraterin verabreden für die zweite Sitzung, ein authentisches Selbstbild als Professorin für Jacqueline V. zu entwickeln. Jacqueline V. bekommt die „Hausaufgabe“ darüber nachzudenken, wer aus ihrem professionellen Umfeld als Rollenvorbild dienen könnte und Aspekte zusammenzutragen, die für sie selbst attraktiv sind. In einer dritten Sitzung sollen dann konkrete Strategien für herausfordernde Situationen im Berufungsverfahren erarbeitet werden – orientiert am zuvor entwickelten Selbstbild.

Klientin und Beraterin ist es gelungen, als Verbündete über die Herausforderungen der Klientin zu sprechen und gemeinsam zu überlegen, wie damit umgegangen werden könnte. Die Beraterin spiegelt dabei gleichzeitig die aktuelle Bandbreite der im System Hochschule verbreiteten Stereotypen, Vorannahmen und Erwartungen wider, stellt aber über die Diversitätskompetenz gleichzeitig eine kritische Distanz dazu her – in diesem Raum gelingt die Verbündung.

Es kann auch geschehen, dass der*die Berater*in als Gegner*in gesehen wird und der Coachingprozess am Ende der ersten Sitzung beendet ist. Dazu kann beitragen, wenn das Thema Habitus eher mit „Empfehlungen“ seitens des Beraters*der Beraterin einhergeht: „Ich empfehle Ihnen, sich seriöser zu kleiden und selbstbewusst aufzutreten“. Dies impliziert die Möglichkeit, es dann „richtig“ zu machen, wenn sich die Klient*innen an die gängigen Erwartungen anpassen. Das ist sicherlich eine der Möglichkeiten, die im Coaching erörtert werden können, sie sollte aber nicht die Einzige sein, da sie nicht für alle Klient*innen attraktiv und/oder möglich ist (z. B. in Bezug auf physische Merkmale wie Stimme, Größe, Hautfarbe, Behinderungen). Zudem erhält sie auch den Status Quo, wobei es natürlich Entscheidung der Klientin*des Klienten ist, inwiefern sie*er den Status Quo erhalten oder verändern will.

2.3 Berufung aus den USA und Rückkehr nach Deutschland

Prof. Backer ist nach jahrelanger Forschung und Profilierung in den USA als international anerkannter Experte und Professor insbesondere zur Mitwirkung in einem transdisziplinär und international ausgerichteten Forschungscluster mit einem südasiatischen Schwerpunkt nach Deutschland berufen worden und dadurch in seine alte Heimat zurückgekehrt. In seiner Berufungszusage ist eine auf drei Jahre befristete Postdocstelle

vorgesehen, die danach über Drittmittel weitergeführt werden könnte. Er hat für diese Stelle seine erfahrene Postdoc aus den USA mitgebracht. Das Coaching ist über die Personalentwicklung angefragt worden, da er nach jetzt einem Jahr mit seiner Postdoc in einer schwierigen Situation ist und fast bereit, sie nach Deutschland mitgenommen zu haben.

In der ersten Coaching Sitzung werden zunächst die Vorgeschichte, die komplexe Arbeitssituation sowie die Arbeitsbeziehung und das Profil der Postdoc beleuchtet. Dabei entsteht folgendes Bild: Die Postdoc ist People of Colour (PoC), ihre Großeltern stammen aus Indien. Sie selbst hat sich in den USA schnell in die Wissenschaft eingearbeitet und profiliert. Dabei spielte eine gezielte Förderung als Frau und PoC eine Rolle. Die Karrierechance, sich in Deutschland mit ihrem bisherigen Mentor und ehemaligen Betreuer ihrer Dissertation weiter zu profilieren und vielleicht auf Dauer nach Deutschland umzusiedeln, hat sie gerne genutzt. Die Postdoc hat kürzlich im Jahresgespräch über Probleme geklagt und ist seitdem ihm gegenüber reserviert: Neben sprachlichen und soziokulturellen Problemen verursache insbesondere der in zwei Jahren auslaufende befristete Arbeitsvertrag großen Druck. Sie fühle sich nicht vollwertig in das Team des Forschungsclusters integriert. Die Zusammenarbeit im Cluster sei für sie unbefriedigend, sie werde oftmals nicht in aktuelle Projekte etwa bei Publikationen oder Vorträgen auf internationalen Konferenzen involviert. Anfragen seien bislang nur vor dem Hintergrund ihrer Kontakte nach Indien erfolgt, um Kolleg*innen zu unterstützen oder um zur paritätischen Besetzung in Gremien aktiv zu werden. Ihre ausgewiesene Fach- und Methodenkompetenz werde weder wahrgenommen, noch einbezogen.

Am Ende der ersten Sitzung werden Prof. Backers Konzept zur Förderung von jungen Wissenschaftler*innen, sein Führungsverständnis und die von ihm genutzten Tools thematisiert. Ergebnis ist, dass er mit seiner Postdoc weitere, strategisch auf Karriere ausgerichtete Gespräche etwa auch in Form eines Jour fixe verabreden und sich von der Situation der Integration und Kooperation im Cluster nochmals ein eigenes Bild machen möchte.

Im weiteren Verlauf des Coachings werden u.a. Hypothesen entwickelt. Dabei ist es wichtig, entsprechende Fragen – auch vor dem Hintergrund der eigenen, auch (unbewusst) diskriminierenden Deutungsmuster als Coach – hypothetisch zu formulieren und gleichzeitig sensibel Reaktionen und Grenzen des Coachee wahrzunehmen.

Die Beraterin stellt dabei für die Fragestellungen ihre Fantasien, inneren Schubladen, vielfältigen Perspektiven, „Interpretationsbrillen“ inklusive der auch stereotypen Bilder und Vorurteile zur Verfügung. Beispielhaft könnte formuliert werden:

Könnte es sein, dass Sie selbst als Professor im deutschen Hochschulsystem noch nicht angekommen und verortet sind? Gibt es die Sorge, dass Ihre kollegiale Statuspositionierung wegen der Probleme mit der Postdoc gefährdet sein könnte? Reicht Ihr aktuelles Wissen über die Nachwuchsförderung, die Möglichkeiten und die teils prekären Arbeitsverhältnisse in der deutschen Wissenschaftslandschaft?

Ist die Postdoc oder sind möglicherweise sogar Sie selbst davon ausgegangen, dass die Förderung (Frauenförderung, Förderung vor dem Hintergrund von Minderheitensituationen, Nachwuchsförderung) vergleichbar mit der in den USA funktioniert? Ist Ihre Postdoc in die Hochschule, das Verwaltungsprozedere, die Möglichkeiten der Beratung und Förderung oder Personalentwicklung informiert? Hat sie Kontakt zu Peers, zu Insiderwissen und zum kollegialen Austausch?

Sind Sie ärgerlich, enttäuscht, angegründet oder beunruhigt aufgrund der unerwarteten und zusätzlichen Probleme mit Ihrer Postdoc? Spielen die Geschlechterverhältnisse, der doppelte Migrationshintergrund (USA, indische Herkunftsfamilie) und der Berufungshintergrund (Exzellenz, mitgebrachte Postdoc) auch eine Rolle? Gibt es die Sorge, dass die Geschlechterverhältnisse in der sozialen Rollenzuschreibung Professor = Mann, Postdoc = Frau, eine Rolle spielen?

Prof. Backer zieht aus der ersten Sitzung das Fazit, dass er sich im ersten Jahr zu sehr um sein eigenes Ankommen gekümmert hat und noch damit beschäftigt ist, sich im Kollegium und in der hochschulübergreifenden Landschaft zu positionieren. Er ist davon ausgegangen, dass seine Postdoc als stabile Arbeitsbeziehung mit relativ wenig Übergangszeit, wie gehabt, weiterlaufe und habe unterschätzt, welchen Einfluss die hochschul- und soziokulturellen Faktoren und fachkulturellen Unterschiede in den USA und Deutschland haben könnten.

In der nächsten Sitzung berichtet er, dass ihm aus der Vielzahl der hypothetischen Erklärungsansätze im Nachgang insbesondere die Organisationkultur beschäftigt habe. Er habe die Kultur im Forschungscluster genauer beobachtet und sei dabei darauf gestoßen, dass sich insbesondere die Geschlechterverhältnisse, die fachkulturellen Unterschiede und die entlang des beruflichen Status hierarchisierten Kooperationen als höchst ambivalent darstellen. Er habe dies in einem Gespräch mit seiner Postdoc gemeinsam diskutiert und festgestellt, dass seine Mitarbeiterin aus seinem Status als Professor heraus Unterstützung benötigt, damit sich ihr Türen für Kooperationen, etwa bei Konferenzen oder Publikationen öffnen. Zudem sei verabredet, dass es einmal im Quartal kurze Gespräche zur Förderung der weiteren Karriere seiner Postdoc geben soll und sie sich eigenverantwortlich auch um entsprechende Beratung und Weiterbildung kümmern wird.

Insgesamt ist es der Beraterin durch das Aussprechen und das Zur-Verfügung-Stellen von letztlich stereotypen Bildern gelungen, Ansätze zum vertieften Verständnis der problematischen Situation und zugleich Lösungswege aufzuzeigen. Diese Vorgehensweise im Coaching birgt auch Risiken. Sie kann etwa heftige Emotionen auslösen oder alte Kränkungen triggern. Der Modus und die Haltung der Beraterin war achtsam, respektvoll, dialogisch, unterstützend. Ein beharrliches, diagnostisch-analytisches oder konfrontativ-wertendes Vorgehen wäre kontraindiziert.

2.3 Junior-Professor mit Tenure Track⁶, der sich einem Vorwurf eines sexuellen Übergriffs gegenüber sieht

Juniorprofessor Johan M. kommt im Rahmen eines Coachings für Neuberufene ganz aufgeregt in die dritte Sitzung. Der Dekan habe ihn tags zuvor zu sich gebeten und ihm eröffnet, dass gegen ihn Beschwerden wegen sexualisierter Übergriffe seitens zweier Studierender im Rahmen eines von ihm geleiteten Seminars vorliegen. Details wurden ihm nicht genannt, da Opferschutz gewahrt werden soll. Er kann diesen Vorwurf nicht ein-

⁶ Junior-Professuren sind auf 6 Jahre befristete Professuren für eine frühe wissenschaftliche Karrierephase (meist 2-6 Jahre nach der Promotion). Ist eine Junior-Professur mit „Tenure Track“ ausgestattet, kann oder muss (je nach Modell) nach einer positiven Abschluss-Evaluation die Professur in eine Lebenszeitprofessur umgewandelt werden. Das bietet Planbarkeit, erzeugt aber auch hohen Druck, innerhalb einer relativ kurzen Zeit die Entfristungskriterien zu erfüllen.

ordnen und nicht nachvollziehen. Er wird im Laufe der Situationsschilderung immer aufgeregter. Seine Zwischenevaluation steht an und er hat Angst, dass der Vorwurf seine Verstetigung gefährdet. Er mutmaßt, dass der Dekan ihn schon lange auf „dem Kieker“ hat und ihn auf diesem Wege gerne loswerden will. Es wird deutlich, dass Johan M. viel Wut auf die Studierenden hat, da sie ihm seine „Karriere versauen“ wollen, nachdem er sich so viel Mühe gegeben hat, „tolle Lehre“ zu machen. Er versteift sich in seinem Verdacht zunehmend auf zwei Studentinnen, die ihm das Leben schon vorher „schwer gemacht“ haben.

Fälle wie dieser können für Berater*innen herausfordernd sein, da sie eigene ethisch-moralische Grenzen und Vorstellungen berühren können und auch gesellschaftlich meist polarisiert diskutiert und verhandelt werden. Beispielsweise können Berater*innen sich entweder sogleich auf die Seite des Klienten begeben und seine Unschuldserzählung übernehmen, manchmal verstärkt durch eine Art unterschwelligen Wunsch nach „Bestätigung“ oder „Absolution“ seitens des Klienten. Die Berater*innen könnten den Impuls verspüren, den Klienten dabei zu unterstützen, sich gegen ungerechtfertigt Angriffe zu wehren⁷. Im Gegenteil können Berater*innen sogleich den Vorwurf als berechtigt hinnehmen und aus dieser Haltung beraten. Hier könnte zusätzlich ein Zweifel darüber die Beratung begleiten, ob die Berater*innen „so jemanden“ unterstützen wollen, weil sie befürchten, dass die Unterstützung des Professors dazu führen könnte, dass ein sexualisierter Übergriff „unter den Teppich“ gekehrt wird. Es kann auch passieren, dass Berater*innen beide Impulse gleichzeitig spüren. Lähmend wirkt hier, dass den oben beschriebenen Überlegungen der Wunsch danach zu Grunde liegt, zu erfahren, was „wahr“ und was „unwahr“ ist. Da die Berater*innen keinen „Zugriff“ auf die Perspektiven der anderen Akteur*innen haben und verschiedene Konzepte dazu vorliegen können, wie ein „sexualisierter Übergriff“ seitens der Institution und der verschiedenen Beteiligten verstanden und definiert wird, ist dies nicht festzustellen. Der Wunsch ist verständlich, aber nicht zielführend.

⁷ Das Modell der Interaktionstypen nach Berg (1989) kann die Einordnung und Reflexion der Interaktionen zwischen Berater*in und Klient*in unterstützen: Das Verhalten des Klienten erinnert an die*den „Klagende*n“ aus Bergs Klient*innen-Typologie. Die*der Klagende sieht sich in erster Linie als Opfer der Umstände und benötigt umfassendes Zuhören und Würdigung seines Problems. Nur dann kann sie*er untersuchen, welche Anteile sie*er selbst zum Problem beigetragen hat und damit auch verstehen, wie sie*er zum Teil der Lösung werden kann.

Wie könnte ein gender- und diversitätssensibles Coaching an dieser Stelle aussehen?

Im ersten Schritt müssen die Berater*innen tatsächlich klären, ob sie bereit sind, diesen Fall zu übernehmen. Sind sie in der Lage, eine offene, wertschätzende und ressourcenorientierte Haltung gegenüber dem Klienten einzunehmen? Gelingt es ihnen, dem Klienten gegenüber nicht wertend zu agieren und dennoch systemische Wirklichkeiten (z. B. Wissen über Häufigkeit und Umgang mit sexualisierten Übergriffen im deutschen Hochschulsystem, Verständnis von Diskriminierungsmechanismen, Prozesswissen zu hochschulspezifischen Machtdynamiken und Mikropolitiken) in den Beratungsprozess gewinnbringend einzubringen? Selbstverständlich können die Berater*innen auch zu dem Schluss kommen, den „Fall“ nicht anzunehmen, es ist Teil von Professionalität als Berater*in auch zu wissen, wo die eigenen Grenzen sind.

*Die Beraterin hört zunächst aktiv zu und unterstützt den Klienten bei der emotionalen Selbstregulation. Nachdem der Klient sich beruhigt hat, gelingt über offene Fragen eine Trennung von „gesichertem Wissen“ seitens des Klienten sowie Vermutungen, Verdächtigungen und Befürchtungen. Die mikropolitischen Aspekte (z. B. die Befürchtung, der Dekan könnte den Vorfall instrumentalisieren) werden in einer Konfliktlandkarte visualisiert – damit können Vorgänge auf und hinter der Bühne veranschaulicht werden. Die Hypothesen des Klienten zu den einzelnen Akteur*innen im mikropolitischen Geflecht werden explizit gemacht und alternative Hypothesen entwickelt (z.B. der Dekan hat Johan M. zu sich gerufen, um ihn möglichst frühzeitig über die Vorwürfe zu informieren, damit Johan M. sich gut vorbereiten kann). Zusätzlich wird der Umgang der Hochschule mit dem Vorwurf erörtert. Die Erkenntnis, dass dort formalisierte Prozesse ablaufen, entlastet Johan M. ein Stück weit, da er das Verhalten der seitens der Hochschule Beteiligten (z. B. des Dekans) weniger persönlich nimmt. Das Ergebnis dieser ersten Sitzung ist zum einen, dass Johan M. sich rechtlich beraten lässt und sich informiert, welche weiteren Schritte im formalen Verfahren vorgesehen sind. Außerdem möchte er versuchen, weitere Erkundigungen zum mikropolitischen Geschehen an seinem Institut einzuholen und plant ein vorsichtig vertrauliches Gespräch mit einer Professorin, die schon lange am Institut ist und ihm als Mentorin bisher wohlgesonnen gegenüberstand.*

In dieser ersten Sitzung wurden zunächst die mikropolitischen Aspekte der Situation beleuchtet, um die Handlungsfähigkeit des Klienten zu unterstützen. Das Ernstgenommenwerden in seinen Befürchtungen⁸ und die Unterstützung durch die Beraterin bei der Erarbeitung nächster Schritte wirkt vertrauensbildend auf den Klienten. Die gemeinsame Untersuchung des formalen Verfahrens mit den Ergänzungen der Beraterin entlastet den Klienten. Die Beraterin berücksichtigt zudem die Grenzen der eigenen Fachlichkeit und bestärkt den Klienten darin, sich Rechtsberatung zu holen. Der Vorwurf des sexuellen Übergriffs selbst bleibt weitestgehend unbesprochen.

In der nächsten Sitzung berichtet der Klient zunächst von neuen Erkenntnissen und kommt zu dem Schluss, dass die Situation zwar kritisch aber noch nicht außer Kontrolle ist. Es entsteht ein Moment der Stille. Die Beraterin fragt, wie es dem Klienten mit dem Vorwurf des sexuellen Übergriffes geht. „Es beschäftigt mich schon“, ist seine Antwort. Die Beraterin und der Klient besprechen kurz sein eigenes Empfinden. Es zeigt sich aber, dass Johan M. vor allem um die Frage kreist, was passiert sein könnte.

Johan M. bietet mit seiner Frage ein kleines Tor an, sein eigenes Verhalten (kritisch) zu reflektieren. An dieser Stelle kann es hilfreich sein, auf Modelle zu Diskriminierungsformen oder sexualisierter Belästigung⁹ zurückzugreifen, um die Hypothesenbildung und Selbsterkenntnis seitens des Klienten zu unterstützen und das Thema besprechbar zu machen. Damit dies überhaupt gelingen kann, braucht es eine vertrauensvolle professionelle Bindung zwischen Berater*in und Klient*in.

Auch andere Faktoren können an dieser Stelle eine Reflexion des eigenen Verhaltens durch den Klienten anregen. So kann zum Beispiel eine Auseinandersetzung mit rollenadäquatem Verhalten von Lehrenden/Führungskräften hilfreich sein. Je nach Fachgebiet kommen durchaus sehr informelle Verhaltensweisen vor, dazu können Scherze, Berührungen (z. B. an die Schulter fassen oder auf die Schulter klopfen), Umarmungen und

⁸ Vgl. vorherige Fußnote und den Umgang mit „Klagenden“ nach Berg (1989).

⁹ Um Diskriminierungsthemen besprechbar zu machen, bietet sich z.B. die Diskriminierungsmatrix nach Fechner (2003) an, die zum einen zwischen „beabsichtigt bzw. bewusst“ und „unbeabsichtigt bzw. unbewusst“ und zum anderen zwischen „interpersoneller Ebene und struktureller Ebene“ unterscheidet und so eine Einordnung erlaubt. Zudem bietet Fechner Beispiele und Interventionsmöglichkeiten an. Eine für Hochschule und Wissenschaft adaptierte Version findet sich bei Klinkhammer & Enke (2022: 70). Zur Definition von sexualisierter Belästigung kann z. B. die Definition der UN genutzt werden, [online] URL: <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatish.pdf> [Stand: 19.05.2024].

gemeinsame Unternehmungen (z. B. gemeinsam in die Kneipe gehen) gehören, die eigentlich eher in einen freundschaftlichen Kontext gehören. Durch diese Aufweichung der Rollengrenzen werden Grenzüberschreitungen wahrscheinlicher und existierende Machtverhältnisse aktiv ausgeblendet. Gerade für junge Lehrende/Führungskräfte ist der Wechsel in die Führungsrolle manchmal herausfordernd, weil damit der Verlust einer „Peer Group“ einhergeht und Einsamkeitserfahrungen gemacht werden. Weitere Gründe für unangemessene Lockerheit kann der Wunsch nach „Gemochtwerden“ durch die Studierenden, Eitelkeit oder ein Wunsch nach Lernen auf Augenhöhe sein.

In Fachrichtungen wie z. B. Schauspiel, Kunst, Musik, Modedesign und Physiotherapie, wo der Körper und die Arbeit mit dem Körper Teil des Studiums ist, ist das Thema Grenzüberschreitungen in besonderem Maße präsent.

Johan M. kommt zu dem Schluss, dass es schon sein könnte, dass er unangemessen informelles Verhalten gezeigt hat und er den Studierenden körperlich zu nahe gekommen sein könnte. Gemeinsam mit der Beraterin überlegt er, wie er sich in Zukunft angemessener verhalten kann. Sie besprechen zudem, welche Strategien er braucht, wenn das formale Verfahren an seiner Universität fortgesetzt wird. Aktuell gibt es allerdings keine Neuigkeiten. Gegen Ende der Sitzung wirft Johan M. noch die Frage auf, ob und ggf. wie er den Vorwurf in den noch ausstehenden Sitzungen des Seminars thematisieren sollte.

In ähnlich gelagerten Fällen können auch weitere Diversitäts-Dimensionen eine Rolle spielen, z. B. wenn der beschuldigte Professor Person of Colour ist. Für die Überschreitung selbst spielt es selbstverständlich keine Rolle, wer sie begeht, aber in der Reaktion auf diese (z.B. wie wird mit dem Vorgang seitens der Organisation umgegangen, wie greift der mikropolitische Kosmos den Vorfall auf) können rassistische Vorurteile durchaus Einfluss haben. Ähnliches gilt auch für Vorwürfe zu Mobbing, Rassismus, Sexismus, die je nach Geschlecht, Herkunft, Alter, Ansehen in der Fachcommunity unterschiedlich aufgegriffen und unterschiedlich hart verfolgt werden. Es kann hilfreich sein, dies in der Beratung mit aufzugreifen, aber vor allem ist es Aufgabe der Organisationen, ihre Verfahren diversitätssensibel zu gestalten und ihre Mitarbeitenden entsprechend zu schulen.

3. Fazit

Die Haltung der Berater*innen in den beschriebenen Fällen begreift Diversität als ein Querschnittsthema: Alle Klient*innen und die Berater*innen sind – über die unterschiedlichsten persönlichen, etwa berufsbiografischen Erfahrungen und Werdegänge hinaus – in unterschiedlicher Art und Weise in demographischen, organisationalen und funktionalen Diversitätsdimensionen verortet. Diese Verortung kann Perspektiven in der Beratung eröffnen oder verschließen – je nachdem wie mit ihnen im Beratungsprozess umgegangen wird.

Für einen konstruktiven Umgang mit Diversitätsaspekten im Coaching können folgende Kompetenzen hilfreich sein

Wissen um Diversität und das professionelle System

Da Diversitätsthemen zum einen oftmals nicht offen benannt werden und zum anderen Ängste und ethisch-moralische Positionierungen eine Rolle spielen können, ist es hilfreich, grundsätzliche Ansätze zum Thema Diversität und Mechanismen der Ungleichheit zu verstehen sowie aktuelle Entwicklungen im Berufskontext der Klient*innen und in der Gesellschaft mitzubersichtigen. Das ermöglicht zum einen die Entwicklung eines Gespürs für verdeckte Themen und Dynamiken und zum anderen eröffnet es „Betrachtungs- und Verständnisfolien“, um das Erleben der Klient*innen einordnen zu können. Daraus wiederum ergeben sich oft zusätzliche Lösungsoptionen.

Reflexion und Infragestellen der eigenen Wahrnehmung

Die Bereitschaft, eigene stereotype Vorstellungen und Prägungen kritisch zu hinterfragen, ist eine zentrale Kompetenz im Umgang mit Vielfalt. Das kann mitunter auch schmerzhaft sein, da auch das Selbstbild der Berater*innen berührt werden kann (z. B. wenn der*die Berater*in sich mit den eigenen Rassismen auseinandersetzt). Interessant kann es auch sein, zu überlegen, was die Berater*innen auf Grund ihrer Erfahrungen (bisher) gar nicht wahrgenommen haben könnten (z. B. fällt es oft nicht auf, wie viele Aufzüge im öffentlichen Nahverkehr kaputt sind, wie viele Straßenecken nicht abgesenkt oder zugeparkt sind, wenn eine Person nicht im Rollstuhl sitzt oder mit einem Kinderwagen unterwegs ist). Darauf aufbauend ist eine Haltung der Berater*innen unterstützend, dass trotzdem sie (vielleicht) Expert*innen für Diversität sind, über das Erleben einzelner

Klient*innen jedoch ahnungslos sind – ganz im Sinne einer „Expertise des Nicht-Wissens“ (Buchinger & Schober 2006). Zusätzlich die Grenzen der eigenen Expertise und Verantwortung zu benennen und ggf. das Einbeziehen anderer Fachberatungen – auch vor dem Hintergrund des hohen Eskalationspotentials bei Diversitäts-Konflikten – zu diskutieren, kann sowohl den Prozess als auch die Beteiligten entlasten.

Sensibler Umgang mit Grenzen

Da einige Diversitätsdimensionen sehr eng mit der eigenen Persönlichkeit und schmerzvollen Erfahrungen verbunden sein können, ist es von besonderer Bedeutung, sorgsam mit den Grenzen der Klient*innen und letztlich auch den eigenen Grenzen umzugehen – auch wenn aus Sicht des Beraters*der Beraterin eine Auseinandersetzung mit dem Erlebten zielführend erscheint.

Mut, sich „schuldig“¹⁰ zu machen

Im ersten Beispiel kommt die Klientin mit dem Anliegen eine Strategie für Berufungsverfahren zu entwickeln. Aus Sicht von Berater*innen kann es „sicherer“ erscheinen, sich auf diesen Wunsch zu beschränken und Themen der Benachteiligung, Rollenerwartungen und Diskriminierungserfahrungen auszuklammern, zumal die Klientin im vorliegenden Fall es gar nicht selbst benennt. Berater*innen, vor allem, wenn sie selbst einer privilegierten Gruppe angehören, müssen mit der Thematisierung von Diversitätsthemen das Risiko eingehen, selbst diskriminierend zu agieren (und sich so „schuldig“ zu machen). Für die Beratung kann es aber auch dann hilfreich sein, sich mit der entstehenden Irritation auseinanderzusetzen. Von den Berater*innen erfordert das die konstruktive Bereitschaft, an die eigenen Schamgrenzen zu stoßen und daraus zu lernen – und gleichzeitig die Bedürfnisse der Klient*innen im Auge zu behalten.

Öffnen eines Austauschraums

Das Einbringen von Beispielen, Statistiken oder das laute Nachdenken über die eigene gesellschaftliche Positionierung der Berater*innen können Türen für den Austausch über Vielfalt, Diskriminierung und Grenzüberschreitungen öffnen. Im zweiten Beispiel stellt

¹⁰ „Schuldig“ ist eigentlich der falsche Begriff, wenn der Beratung ein Verständnis zugrunde liegt, dass alle – also auch die Beratenden – unbewusst stereotype Vorstellungen verinnerlicht haben, die mitunter unreflektiert „herauskommen“. Viel wichtiger ist es, dann Verantwortung dafür zu übernehmen, die Folgen der Verbalisierung zu tragen und sich mit dem Stereotyp für die Zukunft auseinanderzusetzen.

die Beraterin „stereotype“ Überlegungen als Hypothesen zur Verfügung – auf Basis der Annahme, dass dies Stereotypen sein könnten, mit denen der Klient zu tun hat. In diesem Prozess führt dies zu einer vertieften Auseinandersetzung. Nach dem „Öffnen“ gehört das Arbeiten mit Irritationen und Widersprüchlichkeiten (Enke & Lummerding 2018a) im Beratungsprozess, im System und in den beteiligten Personen selbst dazu, um den „Raum“ auch offen zu halten. Das Gespür dafür (weiter)zuentwickeln, wie Themen benannt werden können ohne Klient*innen gleichzeitig zu stereotypisieren, ist nicht trivial und braucht die Bereitschaft, sich kontinuierlich mit sich selbst und dem Empfinden der verschiedenen Klient*innen auseinanderzusetzen.

Einige der genannten Kompetenzen haben durchaus Entsprechungen in Beratungskompetenzen, andere ergänzen diese. Es ist ein Qualitätskriterium für die Professionalisierung der Berater*innen neben Weiterbildungsangeboten auch, z. B. in der Supervision oder Intervision, über Situationen mit Diversitätsbezug zu reflektieren. Dabei kann es nutzen, wenn auch die dort Beratenden Diversitätskompetenzen haben.

4. Checkliste zur Selbstreflexion und Vorbereitung¹¹

- Wie sind ich als Berater*in und der *dieKlient*in in den Diversitätsdimensionen verortet und welchen Einfluss könnte das auf die Beratung haben?
- Welche meiner politischen/moralischen Überzeugungen könnten vom Thema berührt werden und wo komme ich an meine Grenzen? Kann ich damit noch professionell in der Beratung umgehen?
- Welche (stereotypen) Assoziationen gehen mir beim Zuhören/Hinsehen im Coaching durch den Kopf und inwiefern bieten sie – bei kritischer Betrachtung – Ansätze für hilfreiche Hypothesen?
- Welche eigenen Vorurteile und Wahrnehmungseinschränkungen bringe ich als Berater*in mit? Inwieweit bin ich selbst Teil des Systems?

¹¹ Ein weiterführendes, sehr ausführliches Reflexionstool zum Thema Diversität und Beratung findet sich in Abdul-Hussein & Baig (2009).

- Wie stehen ich als Berater*in und der*die Klient*in in Bezug auf Macht in Beziehung (z. B. gesellschaftlich, Berater*innen als Beurteilende, Verhältnis zur Organisation)?
- Wo gibt es Grenzen meiner Expertise im vorliegenden Fall? Welche anderen Beratungsformen (z. B. Rechtsberatung, Mobbingberatung, psychologische Beratung, Medienberatung) könnten noch hilfreich für den Klienten*die Klientin sein?

Literatur

- Abdul-Hussein, Surur & Baig, Samira (2009): Diversitysensible Reflexion – eine mehrperspektivische und multitheoretische Herangehensweise. In: dies. (Hrsg.): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, Wien: Facultas.wuv, S. 205-265.
- Berg, Insoo Kim (1989): Of visitors, complainants, and customers: Is there really such a thing as “resistance?”. In: Family Therapy Networker, Jg. 13, H. 1, S. 21.
- Braun, Susanne; Peus, Claudia & Frey, Dieter (2012): Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style on followers’ trust and loyalty. In: Journal of Psychology/Zeitschrift für Psychologie, Bd. 220, S. 98-108.
- Buchinger, Kurt & Schober, Herbert (2006): Das Odysseus-Prinzip. Leadership revisited. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Enke, Neela & Klinkhammer, Monika (2023): Konflikte in interdisziplinären Arbeitsfeldern. Eine Frage des Nicht-Wissens? In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, Heft 3, S. 31-51.
- Enke, Neela & Lummerding, Susanne (2018a): Personal_Diversität entwickeln. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, Bd. 5, S. 39-55.
- Enke, Neela & Lummerding, Susanne (2018b): Eine Frage der Vielfalt. In: DUZ Deutsche Universitätszeitung, Bd. 5, S. 73-76.
- Fechler, Bernd (2003): Dialog der Anerkennung. Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei »interkulturellen« Konflikten. In: Ulrike Kloeters; Julian Lüddecke & Thomas Quehl (Hrsg.): Schulwege in die Vielfalt. Handreichung zur Interkulturellen und Antirassistischen Pädagogik in der Schule. Frankfurt am Main: IKO – Verlag für interkulturelle Kommunikation, S. 103-148.
- Gardenswartz, Lee & Rowe, Anita (2002): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Alexandria, Virginia & USA: Society for Human Resource Management.
- Klinkhammer, Monika & Enke, Neela (2022): Konfliktmanagement. Strategien für Hochschule und Wissenschaft. Frankfurtam Main: Campus Verlag.
- Lummerding, Susanne (2020): Habitusreflexion. In: Hammerschmidt, Annette & Enke, Neela (Hrsg.): Forschen, Lehren, Führen. Das ABC für die Hochschulkarriere. München: UVK Verlag, S. 78-81.