

# 1. Einleitung

ULRIKE SENGER

Diversität, Vielfalt und Diversity Management sind in aller Munde und allgegenwärtig in den Leitbildern und Strategien nahezu aller Bildungs- und Berufsbereiche. Dies zeigt sich z. B. in der Bereitschaft von immer mehr Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zur Selbstverpflichtung auf die im Jahre 2006 veröffentlichte Charta der Vielfalt unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin. Diese Initiative hat in den letzten Jahren zunehmend zu einer positiven Besetzung dieses Themas geführt, immer mehr Organisationen begreifen Diversität als Gestaltungschance und Qualitätszuwachs.

Hier setzt das Buchprojekt „Qualitätsoffensive Diversität – Nachwuchsgewinnung und -bildung in verschiedenen Berufsfeldern“ an. Ziel ist die Herausarbeitung eines Qualitätsverständnisses von Diversität in verschiedenen Berufsfeldern und der zum einen berufsfeldbezogenen, zum anderen berufsfeldübergreifenden Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die daraus abzuleiten sind.

Die zentrale Herausforderung im Umgang mit Diversität, also im respektvollen Umgang mit jeder und jedem einzelnen Anderen, besteht in der Ermöglichung der individuellen Entfaltung von Persönlichkeiten in den jeweiligen beruflichen Wirkungsradien. Angesichts des bestehenden oder sich abzeichnenden Nachwuchs- und Personalmangels erweist sich das in vielen Berufsfeldern umso mehr als wirtschafts- und sozialpolitische Erfordernis.

Die Auslotung der Bedarfssituation legt die systematische Identifizierung von Diversitätspotenzialen in den beteiligten Berufsfeldern nahe, um auf dieser Grundlage die Phase der Nachwuchsgewinnung und -bildung bedarfs- und qualitätsorientiert auszugestalten. In dieser Zielsetzung werden die quantitativen und qualitativen Ausprägungen des Ist-Stands einer diversitätssensiblen Nachwuchsgewinnung und -bildung unter Berücksichtigung der jeweiligen berufsfeldbezogenen Wertehaltungen und Prägungen in den Blick genommen. Dazu gehört auch die Betrachtung der für die Personalentwicklung verantwortlichen Führungskräfte, Lehrenden und Begleitenden. Aus den Analysen resultieren Zukunftsperspektiven und Handlungsempfehlungen, die in die mögliche Perspektive einer gemeinsamen berufsfeldübergreifenden Qualitätsoffensive Diversität einmünden.

Zur bestmöglichen Vergleichbarkeit der Verfahren wie der Ergebnisse der Diversitätsanalysen zwischen den Berufsfeldern folgen die Beitragenden aus einem vielfältigen Spektrum beruflicher Handlungskontexte – Bundesverwaltung, Bundeswehr, Polizei, Hochschulen, Schulen, Ingenieurwesen, Medizin, Pflege, Wirtschaft, Medien, Katholische Kirche, Evangelische Kirche, Islam – einem gemeinsamen, wenn auch flexiblen und mit eigener Schwerpunktsetzung zu versehenden Darstellungsmuster. Dieses sieht die folgenden Erarbeitungsschritte zur Analyse der Ausbildungssituation in den verschiedenen Berufsfeldern vor:

- (1) Berufskulturelle Prägung: Berufsethos, Werte, Führungsgrundsätze, (Aus-)Bildungsverständnis
- (2) Quantitative Bestandsaufnahme: Zahlen, Daten und Fakten – Status quo der Nachwuchssituation und Ursachenforschung eines möglichen Nachwuchs- und Personal mangels in Rückbindung an die berufskulturellen Spezifika, möglichst unter Einbeziehung der geschichtlichen Entwicklungslinien
- (3) Qualitative Bestandsaufnahme I – Personalentwicklung der Auszubildenden: Herleitung des berufskulturellen Kompetenzanforderungsprofils in der Eingangs- und Ausbildungsphase, Formate der Personalentwicklung – auszulegen als Persönlichkeitsbildung in der besonderen Werterhaltung und -prägung des Berufsfelds, Stärken-Schwächen-Analysen, Good-Practice-Beispiele, Erfahrungen des Scheiterns und Ursachenanalysen, Qualitätskriterien und -management
- (4) Qualitative Bestandsaufnahme II – Personalentwicklung der Führungskräfte und Ausbilder:innen:  
in Analogie oder Schwerpunktsetzung ausgewählter Aspekte zu (3)
- (5) Handlungskonsequenzen für das Berufsfeld – als Ganzes und als „lernende Organisation“:  
Erfordernis und Gestaltung von Qualitätszielen, Innovationen, Reformen u. Ä. zur Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit, berufsfeldbezogen und -übergreifend, möglicher Mehrwert einer gemeinsamen Qualitätsoffensive Diversität

Dieser qualitätsorientierte Ansatz von Diversitätshandeln in verschiedenen Berufsfeldern wird durch die Professionalität der beteiligten Beitragenden möglich. Denn diese sind großenteils **Führungskräfte**, die das Ausbildungssystem ihres Berufsfelds und mehrere Karriereentwicklungsstufen durchlaufen haben und die künftige Ausrichtung der diversitätsorientierten Personalentwicklung der Auszubildenden wie der Ausbilder:innen mitverantworten. So besteht ein besonderes Qualitätsmerkmal dieses Bandes darin, dass sich die beteiligten Führungskräfte selbst mit persönlichem Engagement – und ihren eigenen Erfahrungswerten als Auszubildende und Ausbilder:innen – den vorliegenden Berufsfeldanalysen gewidmet haben.

Diese Besonderheit setzt sich dadurch fort, dass der Weg der Annäherung an eine Theorie-Praxis-Verzahnung des Gestaltungsfelds der Ausbildungssituation nicht von der Theorie/Wissenschaft zur Praxis verläuft (was z. B. auch das Bemühen von Hochschulen um die „employability“, also die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Absolventinnen und Absolventen in der Arbeitswelt, belegt), um dann in der Regel bei Handlungsempfehlungen, deren Umsetzung häufig unsicher ist, stehen zu bleiben, sondern genau umgekehrt. Somit werden die zum Buchband beitragenden **Praktiker:innen** mit Innovations- und Gestaltungserfahrung in ihren Berufsfeldern zu „**Interventionsforschenden**“, die ihr konkretes Führungs- und (Aus-)Bildungshandeln durch die Befassung mit historischen, empirischen, ethischen und didaktischen Analyseansätzen sowie Theorien von Führung und Bildung konstruktiv-kritisch hinterfragen, möglicherweise neu erfinden und in die Zukunft führen wollen. Damit liegt der institutionelle Evaluations- und Veränderungsprozess bei diesen in einer Hand und

verspricht aufgrund der mit der Führungsposition gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten, dass Wirksamkeit und Nachhaltigkeit bei einer diversitätsbezogenen Qualitätsentwicklung und -sicherung von Anfang an mögliche Veränderungs- und Reformprozesse als integrale Komponenten des Gesamtprozesses – zumal in einem berufsfeldübergreifenden Kollegenkreis – mitgedacht werden können. Der Perspektivwechsel der Vertreter:innen „anderer“ Berufsfelder auf die eigenen Veränderungserfordernisse und -potenziale tut ein Übriges.

Dazu kommen Herausforderungen, von denen die verschiedenen Berufsfelder übergreifend betroffen sind, sodass den einzelnen Berufsfeldanalysen zwei querschnittliche Beiträge zu Grundsatzfragen, Initiativen und Wirksamkeit von Diversität in Politik und Rechtsordnung wie in der Digitalisierung in der Berufswelt vorausgehen.

*Herta Däubler-Gmelin* betont in ihrem Beitrag „*Diversität in Politik und Rechtsordnung*“ das grundlegende Verfassungsgebot der Achtung der Menschenwürde als Leid-Erfahrung aus der Zeit des NS-Staatsterrors und des 2. Weltkriegs. Ein wichtiges Element der Würde ist die Anerkennung der Unterschiedlichkeit und Individualität jedes Menschen. Um dies zu unterstreichen und die Bedeutung des Grundrechts auf freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie der Gleichheitsgebote und Diskriminierungsverbote in unserer rechtsstaatlichen Demokratie zu verstärken, schlägt sie vor, Diversität als Verfassungsprinzip auch ausdrücklich im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland zu verankern.

*Pascal Becker* und *Christian von Schassen* skizzieren in ihrem Beitrag „*Diversität und Digitalisierung*“, ausgehend von der These der digitalen Teilhabe als Qualitätsmerkmal von Diversität, die gemeinsamen Veränderungsanforderungen als integrative „digitale“ Personal- und Organisationsentwicklung in den verschiedenen Berufsfeldern. Dabei zeigen sie – auch am Beispiel ihrer eigenen Berufs- und Karriereentwicklung als „digitalisierte Ärzte“ – die Qualitätsstandards „lernender Organisationen“ auf, sodass kompetenzorientierte Bildungskonzepte des (digital) lebenslangen Lernens wirksam greifen können.

Beide Beiträge entfalten die Dynamik und Innovationskraft, die aus dem Willen erwächst, Diversität und gleichberechtigte Teilhabe in der Berufswelt konsequent als richtungs- und zukunftsweisende Qualitätsmaßstäbe umzusetzen und unter diesen Vorzeichen gemeinsam auch mit der „digitalen“ Zeit gehen zu können. Davon zeugen die folgenden Bestandsaufnahmen der verschiedenen Berufsfelder, deren Analysen und Initiativen sich in fach- und berufskultureller Einpassung des Diversitätsprinzips in bedarfsbezogener Handhabung des konzeptionellen Rahmens vorrangig auf das exemplarische Wirkungsfeld der Nachwuchsgewinnung und -bildung beziehen.

Ausgehend von dem zentralen Gedanken „Wir akzeptieren unser Gegenüber in seiner Vielfalt“ des Leitbilds der Bundesagentur für Arbeit, entfalten *Beatrix Behrens* und *Thomas Prümer* für die vor allem durch eine Unterrepräsentanz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund geprägten *Bundesverwaltung* schrittweise ein mitarbeitenden- und kundenorientiertes Diversitätsmodell „*Bundesagentur für Arbeit*“. Auf-

grund dessen systematischer Berücksichtigung von Diversity- und Gender-Aspekten in der Personalauswahl und -gewinnung wurde es vom Ressortarbeitskreis „Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung“ der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration als Benchmark zum Transfer innerhalb der Bundesministerien empfohlen.

Dass Diversität in der *Bundeswehr* im Selbstverständnis der Inneren Führung – als Gegenmodell zu einer militärischen Befehlskultur des blinden Gehorsams, verbunden mit dem Machtmissbrauch staatlicher Organe – angelegt ist, nimmt *Simon Beckert* zum Anlass, um in der Konkurrenzsituation der Bundeswehr mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, insbesondere zur Gewinnung von Nachwuchsführungskräften für die Offizierausbildung, die Verbindung zwischen dieser Führungsphilosophie mit den Grundsätzen eines modernen Diversity Managements darzustellen. Wie diese Verknüpfung mit dem Ziel der Persönlichkeitsbildung der Führungsverantwortlichen qualitätsorientiert gelingen kann, zeigt er an exemplarischen Vermittlungsformaten des Zentrums Innere Führung der Bundeswehr.

Die Zukunft der *Polizei* als Abbild einer demokratischen Gesellschaft im Zeichen von Diversität und Gleichstellung zu gestalten, sieht *Thomas Model* als Schlüssel, um dem Nachwuchsmangel in der Polizei effektiv zu begegnen. Dazu führt er beispielhaft die Einstellungsoffensive der Freien und Hansestadt Hamburg an. Zur Gewährleistung der Chancengleichheit legt er bei der Aufnahme in die Ausbildung und das Studium der Akademie der Polizei Hamburg empirisch basierte und standardisierte Auswahlverfahren zugrunde. Die Neuausrichtung wie Qualitätssicherung einer diversitätsrelevanten Curricularentwicklung untermauert er in Hamburg mit der Neugründung polizeilicher Institute für Transkulturelle Kompetenz (ITK) und Führungskompetenz (IFK).

Inwiefern in der Führungskultur von *Hochschulen* Diversität nicht als Defizit und Ursache des Scheiterns im Studium, sondern als Chance ganzheitlicher Persönlichkeits- und Hochschulentwicklung in der modernen Umsetzung des Humboldtschen Wissenschafts- und Bildungsverständnisses erfahren wird, sehen *Ulrike Senger*, *Peter Zervakis* und *Bettina Caspary* als Gradmesser für eine wirksame Lehrqualitätsentwicklung und -sicherung, gerade auch mit dem Ziel der nachhaltigen Senkung der Studienabbruchquoten einer diversen Studierendenschaft. Daher ist der standortspezifische, dauerhafte Erfolg von Bund-Länder-Programmen wie des Qualitätspakts Lehre, flankiert vom Projekt nexus der Hochschulrektorenkonferenz, abhängig von der Authentizität wie den Qualitätsstandards einer „diskriminierungsfreien Hochschule“, wie sie die Antidiskriminierungsstelle des Bundes vorgibt.

Den Grundsatz von der Authentizität einer „hinschauenden“ Kultur und eines daraus resultierenden konsequenten Verantwortungs- wie Gerechtigkeitshandelns legt *Klaus Mertes SJ* als Qualitätsausweis für die Gestaltung von Diversität in *Schulen* aus. Dabei legt er der Professionalität schulischer Führung und Pädagogik eine Diversitätskultur und -bildung ignatianischer Prägung zugrunde, die auf die Entwicklung einer selbstreflexiven, eigenverantwortlichen und im Umgang mit der/dem oder den Anderen achtsamen und differenzierten Haltung einer jeden einzelnen Schülerin

und eines jeden einzelnen Schülers, aber auch einer/eines jeden Lehrenden zielt. Dass die Glaubwürdigkeit der schulischen Wertekultur in Wort und Tat wesentlich von der schulöffentlichen Wahrnehmung der persönlichen Führungsverantwortung des Schulleiters abhängt, führen die Fallbeispiele zu Interkulturalität, Interreligiosität und Geschlechtergerechtigkeit aus dem Schul- und Internatsalltag des Jesuiten-Kollegs St. Blasien vor Augen.

In der ethischen Selbstverpflichtung von *Ingenieurinnen und Ingenieuren*, technische Expertisen in den Dienst des Menschen und der Umwelt zu stellen, sehen *Frank Mantwill* und *Ulrike Senger* die Triebfeder ingenieurwissenschaftlichen Wirkens. Dies betrifft digitale Alltagsunterstützungen, die Bewältigung von Krisen wie z. B. die Entwicklung von Impfstoffen zur Eindämmung der Corona-Pandemie oder auch die Erschließung und Nutzbarmachung natürlicher Energiequellen zur Abwendung einer Klimakatastrophe. Ingenieurinnen und Ingenieure stehen stets in globaler Verantwortung, für deren Wahrnehmung eine ausgeprägte Problemlösekompetenz in interdisziplinären Bezügen, verbunden mit technologischer Innovationskraft, erforderlich ist. Daher liegt es nahe, dem Nachwuchsmangel im Ingenieurwesen vor allem in der Auseinandersetzung mit dieser Verantwortungshaltung mit einem Gewinnungs- und Bildungskonzept „Klasse und Masse“ zu begegnen. Denn die erfolgreiche Bewältigung eines Ingenieurstudiums sollte genau dieses Anforderungsprofil des Ingenieurberufs in komplexen Situationen abbilden: Ingenieurstudierende üben im Studium die Verantwortung für ihre persönliche Studienorganisation und Kompetenzentwicklung, auch über Durststrecken hinweg, ein, die sie im späteren Berufsleben in weltweiten Bezügen tragen. Dazu sollten auch projektorientierte Studien- und Reflexionsformate zur Ingenieurpraxis in divers zusammengesetzten Teams beitragen. Darauf sollte zudem das weiter auszubauende Qualitätsmanagement des Ingenieurstudiums aufbauen, wobei die einheitliche Systematisierung der Bildungs- und Berufsdaten der „diversen“ Ingenieurinnen und Ingenieure einen Eckpfeiler darstellen sollte, auch um qualitativ zu Fragen der Persönlichkeitsbildung im Ingenieurstudium anschlussfähig zu sein.

Ausgehend vom Ethos des *Arztberufs*, niedergelegt im Eid des Hippokrates und im Genfer Gelöbnis, wonach die ärztliche Hilfe allen diversen Menschen zukommt, ordnet *Chris-Henrik Wulfert* seine Ursachenanalyse für den mangelnden Nachwuchs an Ärztinnen und Ärzten in die besonderen „diversen“, geschichtlich gewachsenen Rahmenbedingungen der *Medizin* und des Gesundheitssystems in Deutschland ein. Dabei sieht er vor allem einen qualitativen Bedarf in der weiteren Professionalisierung der Facharztausbildung bzw. ärztlichen Weiterbildung in Entsprechung zu den ganzheitlichen Kompetenzanforderungen des CanMEDS Framework. Diesen Anspruch sowie die Didaktisierung des Zusammenhangs zwischen Führungs- und Lernkultur, wie ihn auch die Weiterbildungs-evaluationen der Ärztekammern bestätigt haben, sieht er im Pilotcurriculum des weiterbildenden Masterstudiengangs „Führung in der Medizin“ (FIM) realisiert, an dem er aktiv teilgenommen hat. Dies belegt sein Studienportfolio zum persönlichen Kompetenzerwerb und zur institutionellen Wirksamkeit der – in der dem FIM eigenen Theorie-Praxis-Verzahnung – entwickelten und

umgesetzten Führungs- und Lehrinnovationen, unter anderem in Formaten der interprofessionellen Zusammenarbeit mit Pflegeberufen.

Wie den zunehmenden diversen Anforderungen der *Pflege* „vom Neugeborenenzimmer bis zum Hospiz“ und damit auch dem Fachkräftemangel begegnet werden kann, hängt von der Qualität und damit der Ausstrahlungskraft der Führungskultur in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen ab. Das führt *Gisela Rehfeld* in ihrer Analyse der geschichtlichen Entwicklung des Pflegeberufs bis in die Gegenwart, heute ausdifferenzieren in die Bereiche der Kranken- und Altenpflege, aus. Dazu sollte neben der wahrnehmbaren Wertschätzung wie Förderung der Pflegemitarbeitenden der Schwerpunkt auf einer generalistischen Pflegeausbildung liegen, die vor allem die Persönlichkeitsbildung der Auszubildenden, insbesondere die Stärkung der ethischen und sozialen Kompetenzen, und damit die Identifikation mit dem Pflegeberuf im Dienst der Menschen fördert wie festigt. Weitere Qualitätsmeilensteine zur Entfaltung von Diversität sind die Gleichstellung der Pflege mit der Medizin, die Akademisierung der Pflege, damit verbunden die Herausbildung der Bereiche Pflegepädagogik und -management, innovative Ausbildungs- und Begleitformate und nicht zuletzt der Aufbau eines positiven, vor allem auch medial vermittelten Images.

Zur Erhaltung der Marktfähigkeit ist die Ausschöpfung von Diversitätspotenzialen in sämtlichen Bereichen der *Wirtschaft* unverzichtbar und gehört daher zum unternehmerischen Selbstverständnis. Daraus leiten *Ulrike Senger, Katrin Zschirnt* und *Frank Mantwill* die Theorie eines „Balanceakts“ zwischen einer ganzheitlichen Führungskultur der Vielfalt ab, die durch Haltung und Werte, Authentizität, Innovationskraft, Agilität und Resilienz das interne Unternehmenspotenzial (ab)bildet, und den externen, sich in immer kürzerer Zeit wandelnden Anforderungen, denen es im (vorausschauenden) Wettbewerb erfolgreich zu begegnen gilt, wie z. B. dem Fachkräftemangel, der digitalen Transformation, der Globalisierung oder auch jüngst der Corona-Pandemie, gerecht wird. Ein mögliches Ungleichgewicht zu Ungunsten des am Markt auftretenden Unternehmens wird als Indiz für die Erfordernis unternehmerischer Selbstreflexion und Weiterentwicklung hin zu einer diversitätsförderliche(re)n Führungs- und Qualitätskultur bewertet. Hierfür werden Unternehmensbeispiele aufgeführt, wie Personalgewinnung und -bindung sowie Weiterbildung durch lebenslanges Lernen im Zeichen von Diversität und Innovation gedacht werden und gelingen können. Von besonderer Bedeutung ist dabei die werteorientierte Führungskräfteentwicklung, aber auch der Diversitätsgewinn sozialer Innovationen.

Auch unabhängig vom spürbaren Nachwuchsmangel im Journalismus zeichnet *Friederike Sittler* das Berufsfeld der *Medien* als Entwicklungsfeld für Diversität in unterschiedlicher Hinsicht. Der Bedarf reiche von fehlenden Studien zum Thema über die fehlende Sichtbarkeit im Fernsehen, in dem es zwar modern sei, den MigrationsVORDERgrund zu zeigen, der Querschnitt der Gesellschaft mit anderen, in der Regel nicht positiv konnotierten Diversitätsmerkmalen wie Alter, sozialer Benachteiligung oder Behinderung aber nicht abgebildet werde, bis hin zur Besetzung von Führungspositionen, die im Journalismus nach wie vor durch weiße, männliche Eliten dominiert würden. So plädiert sie für die Qualitätsziele der paritätischen Teilhabe von Frauen an

Leitungsfunktionen wie einer diversitätsbewussten Öffnung des Journalistenberufs mit chancengerechten Auswahlverfahren für junge Menschen jedweder sozialer Herkunft, wobei der Veränderung des Berufsbilds durch die Digitalisierung Rechnung getragen werden sollte. Schlussendlich sind die Medien zwingend darauf angewiesen, die Vielfalt der Gesellschaft, ihrer Meinungen und Lebenssituationen widerzuspiegeln, um authentisch ihre Funktionen in einer demokratischen Gesellschaft wahrnehmen zu können.

Obwohl Diversität auf den ersten Blick nicht die *Katholische Kirche* prägt und diese Assoziation möglicherweise erst einmal befremdlich anmutet, legt *Johannes zu Eltz* dar, dass in der Drei-Einheit Gottes die Diversität des christlichen Glaubens begründet ist und den Ursprung wie das Fundament der Katholischen Kirche bildet. Jesus selbst zeichnet sich durch eine Differenz-Identität aus, durch die er erst seine Sendung in der Welt, den Dienst am Anderen, erkennen und vollziehen kann, indem er das menschliche Leid als sein eigenes erlebt und heilt. So kann man zu dem Schluss kommen, dass die heutige katholische Amtskirche ihrem eigenen Gründungsgedanken eines christlichen Mit-ein-anders zuwiderläuft, wenn sie Menschen mit von der kirchlichen Norm abweichenden Diversitätsmerkmalen von Sakramenten und Ämtern sowie Frauen von Weiheämtern ausschließt. Die Schritte vom Loslassen verfestigter (Ohn-)Machtstrukturen einer klerikalen Amtskirche hin zu einer selbstbewussten Verantwortungshaltung einer diversen Kirche, die Vielfalt in der „katholischen“ Einheit als ihren ursprünglichen Auftrag betrachtet und in der heutigen Zeit glaubwürdig umsetzt, ist das Ziel des in 2020 begonnenen Synodalen Wegs.

Die Diversitätspotenziale in der *römisch-katholischen Priesterausbildung* arbeitet *Volker Malburg* unter exemplarischer Bezugnahme auf das von ihm geleitete überdiözesane Spätberufenen-Seminar Lantershofen heraus. Diese Auseinandersetzung rührt von der Bestandsaufnahme des immer größer werdenden Mangels an katholischen Priesteramtskandidaten und dessen Ursachenanalyse her und zielt darauf, die durch die aktuellen Missbrauchsdebatten in den Hintergrund geratene Sinnstiftung wie Attraktivität des Priesterberufs in der gelebten Diversität der heutigen Gesellschaft zu verankern. Seiner Analyse legt er die Rahmenordnung für die Priesterausbildung zugrunde, aus der sich die spirituellen, theologischen, pastoralen und menschlichen Bildungs- und Kompetenzziele der Priesteramtskandidaten nach jesuanischem Vorbild der Vielfalt und der Nächstenliebe („Diversitätskompetenzen“), aber auch innovative Formate des lebenslangen Lernens für die Ausbildungsverantwortlichen im Priesterseminar erschließen lassen. Vor diesem Hintergrund könnte der jüngste Reformbedarf der Priesterausbildung, der in ein – von kritischen Stimmen begleitetes – standortübergreifendes Konzept mit der Folge der Aufgabe traditioneller Katholisch-Theologischer Fakultäten und Priesterseminare münden soll, Raum zur Gestaltung von Diversität und Interprofessionalität in der Katholischen Kirche bieten und damit zu einem neuen Qualitätsbewusstsein der katholischen Priesterausbildung in den Rahmenbedingungen des römisch-katholischen Kirchenrechts beitragen.

*Martin Vorländer* mahnt für die *Evangelische Kirche* ebenfalls ihren Auftrag an, für die Vielfalt der Menschen und ihrer Lebenssituationen da zu sein und sich weiter zu

öffnen. Dafür bedürfe es der authentischen Ausstrahlungskraft einer partizipativen und gleichstellungsbewussten kirchlichen Kultur, die durch die Aufnahme und Wertschätzung diverser Begabungen geprägt ist und auf stereotype Zuschreibungen verzichtet, wie es auch durch die EKD-Studie „Kirche in Vielfalt führen“ untermauert wird. Wenn auch nicht im Ausmaß der Katholischen Kirche, sind in der Evangelischen Kirche ebenfalls rückläufige Zahlen der Pfarramtsstudierenden mit der Tendenz „weniger und weiblicher“ festzustellen, sodass die Nachwuchsgewinnung gerade auch im Zeichen von Diversität an Bedeutung gewinnt. So wie die Akzeptanz von Frauen im Pfarrberuf mit der Zeit gewachsen ist (wenn auch die Parität in Führungspositionen noch zu wünschen übrig lässt), würden Quereinsteiger:innen, aber auch homosexuelle Pastorinnen und Pastoren oder Pfarrer:innen mit Handicap zunehmend zur Lebenswirklichkeit der Evangelischen Kirche gehören. Positiv hervorzuheben ist, dass die Evangelische Kirche die qualitative Umsetzung ihres Gleichstellungs- und Diversitätshandelns mit eigener Forschung begleitet. So wurde ein „Studienzentrum der EKD für Genderfragen“ ins Leben gerufen, das z. B. einen „Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der evangelischen Kirche in Deutschland“ herausgibt.

Als Imamin einer muslimischen Gemeinde befasst sich *Rabeya Müller* mit der Diversität im *Islam* und in der *Imamausbildung in Deutschland*. Im Zuge der geschichtlichen Entwicklung des muslimischen Gemeindelebens und des Imamberufs in Deutschland beleuchtet sie das Anforderungsprofil von Imaminnen und Imamen, das sich je nach anstellender Gemeinde und deren religiöser Ausrichtung unterscheidet. Auch wenn sich die Anzahl der in Deutschland benötigten Imaminnen und Imame nicht genau beziffern lässt, ist der Bedarf an Nachwuchs und an einer besonderen Kompetenzentwicklung für das Wirken in Deutschland vielerorts spürbar. Denn die Qualität der Imamausbildung, damit auch die Frage des Geschlechterverhältnisses und der Gleichstellung, wird vor allem an den besonderen interkulturellen und -religiösen Vermittlungsherausforderungen festgemacht, denen sich ein:e Imam:in in Deutschland stellen muss. Eine maßgebliche Bedeutung kommt dabei den im letzten Jahrzehnt aufgebauten universitären Zentren der Islamischen Theologie, an denen angehende Imaminnen und Imame sowie Religionslehrer:innen in Deutschland studieren, sowie der Begleitforschung zur Einführung Islamischer Theologie als Studienfach in Deutschland durch die ebenfalls neu gegründete Akademie für Islam in Wissenschaft und Gesellschaft zu. Für die Zukunft ist die inhaltliche, didaktische und organisatorische Ausgestaltung der als Modellversuch geplanten praxisorientierten Seminare zur Imamausbildung in Niedersachsen qualitätsentscheidend, obwohl diese bezüglich des Geschlechterverhältnisses meist nicht inklusiv ausgeschrieben werden.

Dass Bildungs- und Strukturinnovationen zu Diversität vor allem vom persönlichen Engagement wie kreativen Vorbild von Einzelpersönlichkeiten abhängen, zeigen die Projektbeispiele des letzten Teils des vorliegenden Bandes auf. In diesem stellen Initiatorinnen und Initiatoren, Beteiligte oder Betroffene vor, wie sie durch ihre konstruktiv-kritische Reflexion gerade auch negativ konnotierte Diversitätsherausforderungen wie Diskriminierung und eine damit häufig einhergehende Kultur der

Indifferenz und des bewussten Wegschauens positiv zu Bildungsmodellen des Handlungs- und Verantwortungslernens umgedeutet haben und diese in ihr unmittelbares Umfeld einbringen (wollen), um möglicherweise zunächst in kleinen, aber wirksamen, weil authentischen, Zeichen und Schritten zu einer wirksamen Bewusstseinsänderung des Denkens und Handelns im Umgang mit Diversität – gerade auch als methodisches Fundament einer Qualitätsoffensive Diversität – zu gelangen.

Den Auftakt bildet *Rainer-Johannes Schlobohm* mit der schrittweisen Herleitung eines konzeptionellen Rahmens zum *Haltungslernen*. Die Idee hierfür rührt von seiner Beschäftigung mit der Frage her, wie der bewussten oder unbewussten Ausblendung wahrgenommener Ausgrenzungen und Benachteiligungen und der daraus resultierenden Zurückweisung der Mit-Verantwortung und damit Mit-Täterschaft Dritter dafür, einschließlich der hierfür formal zuständigen Stellen wie z. B. von Gleichstellungsbeauftragten u. Ä., systematisch begegnet werden kann. Denn ohne Vorbilder eines beherzten Eingreifens in Unrechtssituationen wird kein noch so ausgefeiltes und nach außen glänzend präsentiertes Diversity Management bei den Betroffenen wirksam greifen: Die authentische Haltung zu Diversität lässt sich „qualitativ“ nur an der authentischen Umsetzung des persönlichen Diversitätsbekenntnisses in Wort und Tat, also im konsequenten Handeln in Not- und Grenzsituationen messen, was den Hin-Sehenden und Helfenden bekanntermaßen Zivilcourage abfordert, weil mit wahrscheinlichen Nachteilen und Repressionen, zumindest aber mit zusätzlichen Kraftaufwänden, Unannehmlichkeiten und Konfrontationen verbunden. Der Beitrag identifiziert hierzu verschiedene „Stellgrößen“ und Ursachen-Wirkungs-Ketten in der Wechselwirkung der verschiedenen Ebenen von Gesellschaft, Organisation und Individuum und überführt diese in ein konzeptionelles Monitoring-System, in dem Frühwarnzeichen einer möglichen Depravierung von Führungskulturen, z. B. die Beschneidung der inneren Freiheit und Meinungsbildung einzelner Persönlichkeiten, die Förderung von Individual- und Klientelpolitik wie wechselseitiger Abhängigkeiten und Gleichgültigkeit, vielleicht sogar als selbstverständlich hingegenommene, nicht sanktionierte und vielleicht sogar zum Vorteil oder Machtzuwachs von Nutznießenden geförderte Unrechtshandlungen und -strukturen, frühzeitig erkannt und abgewandt werden können.

Das Authentizitätsprinzip als zentrales Element eines Qualitätsmanagements von Diversität setzt sich im Bildungsmodell des *Widerstandslernens* von *Simon Beckert* fort, das er in Analogie und gleichzeitiger Differenzierung zu den „Stolpersteinen“ zum örtlichen Gedenken an die Opfer des Nationalsozialismus als Ansatz einer „Stolperbildung“ bezeichnet, die durch die Herbeiführung persönlicher konstruktiver Irritationen, über die man erst einmal stolpert und die somit den gewohnten Alltagsgang stören, zur Gewissens- und Persönlichkeitsbildung in der Wahrnehmung alltäglicher Unrechtserfahrungen und im Umgang damit beitragen sollen. Diese wird in Form eines „Widerstandswegs“, der im Unterschied zu bisherigen Didaktisierungen des Widerstands im Nationalsozialismus das Erleben von Diversitäts- und Widerstandserfahrungen in geschichtlichen Situationen ermöglicht, zu deren Reflexion in der damaligen Kontextbildung anleitet, diese dann von den geschichtlichen Zusammen-

hängen abstrahiert und als „verfremdete“ Lernerlebnisse in die heutige Zeit transferiert, einübt und verinnerlicht. Örtlicher Ausgangspunkt hierfür ist das zwischen dem Zentrum Innere Führung der Bundeswehr und seinen zugehörigen bzw. benachbarten militärischen Liegenschaften gelegene „Widerstandsviertel“, dessen Straßen nach Widerstandskämpfern aus verschiedenen Berufsfeldern benannt sind. Darüber hinaus wird die gesamte Stadt Koblenz mit Lernanlässen zu authentischem Widerstand, auch über die Zeit des Nationalsozialismus hinaus, für das Persönlichkeitslernen in heutigen Alltagssituationen mit eigens dafür geschaffenen künstlerischen Elementen seines digitalen Scherenschnitts und Schattentheaters erschlossen, wobei das *Tertium Comparationis* zwischen Lernerfahrungen der Geschichte und der Gegenwart die ethisch-moralische Auseinandersetzung mit ausgewählten Bibelstellen bildet. Ziel ist die weltumspannende Vernetzung seiner Initiative, zu der er mit seinem Beitrag einlädt.

Eine Initiative des *lebenslangen Lernens* im Zeichen von Diversität, die zur Förderung der Durchlässigkeit des Bildungssystems beitragen soll, entwickelt *Hülya Süzen* auf der Grundlage ihrer persönlichen Erfahrungen als berufstätige Studierende. So regt sie den universitären Integrationskurs „Aufgeklärtes Studieren“ an, der den studentischen Zielgruppen mit vielfältigen Bildungs- und Berufsbiografien wie auch „Bildungsaufsteigerinnen und -aufsteigern“, die von den direkt nach dem Abitur ihr Studium aufnehmenden „Normalstudierenden“ abweichen, das kulturelle und wissenschaftliche Einfinden ins Gesamtsystem „Hochschule“ ermöglichen, zur Stärkung ihres (Selbst-)Bewusstseins und zur Chancengerechtigkeit im Selbstverständnis eines lebenslangen Lernens beitragen soll. Das Curriculum des Integrationskurses besteht aus den zwei Teilen „Hochschulpolitik kompakt: Strukturen, Verantwortlichkeiten und Verfahren einer Universität“ und „Wissenschaft kompakt: Anforderungen und Lernprozesse wissenschaftlichen Arbeitens“, die vor allem hinsichtlich der prüfungsrechtlichen Feststellung und Anerkennung von Kompetenzen und Studienleistungen im hochschulischen Struktur- und Denkgefüge aufeinander bezogen werden müssen. Die Qualität wie die Wirksamkeit dieser Bildungsidee im hochschulischen Gesamtkontext hängt vor allem aber maßgeblich davon ab, wie sich die Professorenschaft – zumeist ohne umfassende Berufspraxis außerhalb hochschulischer Bezüge – auf die Begegnung auf Augenhöhe mit berufstätigen Studierenden und ihrer Berufskulturen einlässt und gewillt ist, diese ebenso wie hochschulisch erworbene Qualifikationen als Schatz der Diversität an Hochschulen anzuerkennen. Das Gelingen einer diversitätsachtenden Kommunikation zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Erfahrungswelten von Hochschule und Berufspraxis, die für alle Beteiligten eine Herausforderung des lebenslangen Haltungs- und Verantwortungslernens darstellt, ist der entscheidende Qualitätsindikator für das Ankommen berufstätiger Studierender an Hochschulen und damit auch für den Erfolg der wissenschaftlichen Weiterbildung.

Dass Haltung die Antriebsfeder für *soziales Lernen* in einer divers geprägten Wertegemeinschaft ist, zeigt *Jan Roser SJ* am Beispiel des von ihm initiierten Hamburger Fratello-Projekts auf. Die Dynamik hierfür kam aufgrund der persönlichen Einladung von Papst Franziskus an alle Obdachlosen Europas zu einer Wallfahrt nach Rom in

dem von ihm ausgerufenen Jahr der Barmherzigkeit zustande. Obdachlose Menschen in Hamburg (und andernorts), die sich selbst aufgegeben hatten, schöpften durch die persönliche Ansprache und Würdigung des Papstes neue Hoffnung auf Anerkennung und Heilung ihrer gebrochenen Lebensbiografien. Der Beitrag beschreibt die spirituellen Erfahrungs- und Reflexionsetappen des gemeinsamen Weges der Gemeinschaft der pilgernden Obdachlosen von der Hamburger Vorbereitung hin zur Wallfahrt nach Rom und wieder zurück nach Hamburg, der als Kooperationsprojekt zwischen der Katholischen Akademie Hamburg und dem Caritasverband der Freien und Hansestadt Hamburg bis heute fort dauert. Der Glaube an jeden Menschen, gerade auch an den von Papst Franziskus bezeichneten „Rändern der Gesellschaft“, bewirkt, dass Resignation in Zuversicht und verzweifelte Isolation in soziale Teilhabe verwandelt werden können. Dies gilt aber nicht nur für die obdachlosen Menschen als Zielgruppe des Fratello-Projekts, sondern auch für die Projektbegleitenden, die ihre persönlichen biografischen Brüche am Schicksal der obdachlosen Menschen und an deren durch die Rom-Wallfahrt neu geschöpfter Hoffnung und Kraft für sich selbst reflektierten. Ein Qualitätsindikator für die authentische Auseinandersetzung mit Diversität ist somit immer das persönliche Ringen um Anderes und Fremdes, das bei Anderen oder auch bei und in sich selbst wahrgenommen wird, durch das persönliche Wachstum erst möglich wird.

Ich danke Frau Bundesministerin der Justiz a. D. Prof. Dr. Herta Däubler-Gmelin und Herrn Stadtdekan Dr. Johannes zu Eltz, Katholische Kirche Frankfurt am Main, für die persönliche Förderung beim Zustandekommen des vorliegenden Bandes und allen Autorinnen und Autoren der verschiedensten Berufsfelder für ihr engagiertes Mitwirken an der Vorbereitung des identitätsstiftenden Wirkens einer Qualitätsoffensive Diversität in Deutschland, die alle Beteiligten fachlich wie menschlich miteinander verbindet.

Dankbar bin ich Frau Viola Boje für die organisatorische Unterstützung und Frau Susanne Barbati für die englischsprachigen Übersetzungsarbeiten.

Es wäre zu wünschen, dass sich weitere Mitstreitende – und weitere Berufsfelder – auf der Grundlage der vorliegenden Beiträge zum Austausch bereit erklären und sich mit uns gemeinsam auf den Weg machen.

## Autorin

Akademische Direktorin PD Dr. Ulrike Senger ist Privatdozentin für Hochschulbildung an der Technischen Universität Dortmund und Leiterin verschiedener Pilot-Einrichtungen und Innovationsprojekte zu Studium, Promotion, wissenschaftlicher Weiterbildung, lebenslangem Lernen und Hochschuldidaktik.