

Wissenschaftliche Weiterbildung zu Zukunftskompetenzen für eine zunehmend komplexe Arbeitswelt

Eine Fallstudie zur kollaborativen, evidenzbasierten Angebotsentwicklung der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg e.V. im Rahmen des Projekts „Vielfalt als Chance“

Friederike Baum, Florian Kollmann, Petra Fetzter und Johannes Hennies

Einleitung

Die Fallstudie handelt von der Entwicklung eines berufsbegleitenden Weiterbildungsangebots im Rahmen des Projekts „Vielfalt als Chance“. Dieses Projekt wird von der Pädagogischen Hochschule Heidelberg in Zusammenarbeit mit der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg e.V. durchgeführt und läuft von 2016 bis 2020. Es wird vom Europäischen Sozialfonds und vom Land Baden-Württemberg (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst) gefördert. Das Projektziel ist, ein Weiterbildungsangebot zu entwickeln, das drei zentrale Merkmale aufweist: Es soll auf Masterniveau erfolgen, die Themenbereiche Diversität und Organisationsentwicklung verbinden und Personen adressieren, die in Unternehmen oder in nicht-schulischen bzw. nicht-pädagogischen Institutionen oder Organisationen arbeiten. Dazu soll die Expertise der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg e.V. zu Organisationsentwicklung und Weiterbildung mit der Expertise der Pädagogischen Hochschule Heidelberg zu Diversität zusammengeführt werden.

Die Herausforderung: Ein marktfähiges Angebot zum Management von Diversität

Für die geplante Weiterbildung zum Management von Diversität lässt sich über eine wissenschaftliche Sekundäranalyse ein Bedarf herleiten. So zeigen empirische Untersuchungen, dass heterogene im Vergleich zu homogenen Teams verschiedene Vorteile bieten. Diese betreffen Kreativität, Flexibilität, Innovation, Kundengewinnung und -bindung, Personalgewinnung und -bindung (Krell, 2011, S. 161) sowie den wirtschaftlichen Erfolg (Berta, 2010). Neben den erhofften wirtschaftlichen Folgen motivieren die gesetzlichen Vorgaben zur Gleichstellung (z.B. UN-Behindertenrechtskonvention und Bundesgleichstellungsgesetz) die Unternehmen Diversity-Maßnahmen auszubauen (Charta der Vielfalt, 2014). Insbesondere sollen die Potentiale von Frauen bei Führungspositionen und von Personen mit Migrationshintergrund besser ausgeschöpft werden (Geighardt-Knollmann, 2015; Schneider et. al., 2014). Dabei halten Unternehmen Weiterbildungen als hilfreich für die Umsetzung dieser Maßnahmen (IHK Köln, 2015).

Die Herausforderung besteht jedoch darin, das Angebot nicht nur an der theoretisch begründeten Notwendigkeit, sondern auch an der tatsächlichen Nachfrage für Weiterbildungen zu orientieren. Die zentrale Frage lautet, wie Inhalte und Struktur zu konzipieren sind, damit sich dafür eine Zielgruppe findet und das Angebot nach Ende der Förderphase voll kostendeckend laufen kann.

Die Bedarfsermittlung: Ein Forschungsdesign mit Design Thinking

Um ein marktfähiges Angebot zu entwickeln, wurde für die Bedarfsermittlung ein Forschungsdesign gewählt, das eine Marktanalyse mit explorativen Primäranalysen verbindet, bei denen leitfadengestützte Interviews und ein Co-Creation-Workshop mit Methoden des Design Thinkings zur Anwendung kamen.

Die Marktanalyse erfasst bestehende Studienangebote mit Diversitäts- bzw. Organisationsentwicklungsbezug mittels einer Google-Stichwortsuche im Juni 2016, bei der verschiedene Begriffe zu den Bereichen Diversität, Organisationsentwicklung und Studienformat kombiniert wurden. Mit diesem Erhebungsverfahren wurden 160 Angebote gefunden, von denen eine Mehrheit von 117 Angeboten grundständige Studiengänge der Sonderpädagogik sind.

Die leitfadengestützten Interviews wurden im September 2016 geführt. Die Fragekategorien umfassen inhaltliche und strukturelle Anforderungen und potentielle Zielgruppen der geplanten Weiterbildung sowie Diversitätsverständnis und Chancen und Herausforderungen von Diversity Management. Das Sample bestand aus 14 Personen mit einem beruflichen Bezug zu Diversität. Sie wurden in einer primären Selektion in Hinblick auf die Aspekte Erwerbstätigkeit (85,7% angestellt, 14,3% selbstständig), Position (50% Führungskräfte, 50% Mitarbeiter*innen), Organisation (42% produzierende Unternehmen, 33% Dienstleistungsunternehmen, 17%, öffentlicher Sektor, 8% Kirche) und Geschlecht (64,3% Frauen, 35,7% Männer) heterogen zusammengestellt.

Die Ergebnisse der Interviews wurden im Rahmen eines eintägigen Co-Creation-Workshops im Dezember 2016 mit Methoden des Design Thinkings vertieft. Der Vorteil gegenüber der klassischen quantitativen Absicherung der Interviewdaten ist, dass mit dieser Ausweitung der qualitativen Analyse – die zudem ein methodisches Desiderat bei der Bedarfsermittlung von Weiterbildungen darstellt (Schemmann, 2014, 118) – der Abhängigkeit der Weiterbildungsbedarfe von Lebenssituationen und sozialen Prozessen Rechnung getragen wird. So wird beim Design Thinking intuitives und exemplarisches Wissen über potentielle Zielgruppen und deren Bedürfnisse aufgebaut und in erlebbare Repräsentationsformen transformiert (Lindberg et.al., 2016). Dazu werden Personas und auf diese zugeschnittene Angebotsprototypen kreiert. Personas stellen idealtypische Nutzer*innen dar, die als Stereotype innerhalb komplexer Systeme, also u.a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, Wohnort, Werten und Lebenszielen, beschrieben werden (Hinton, 2008). Das Sample bestand aus fünf der Interviewpartner*innen, vier weiteren vergleichbar selektierten Personen und sieben Angehörigen der Pädagogischen Hochschule Heidelberg. Von diesen 16 Teilnehmer*innen waren vier wegen ihrer Expertise zu Behinderung, Alter und Migration eingeladen worden, um verschiedene Diversitätsdimensionen berücksichtigen zu können. Das Geschlechterverhältnis ist mit dem der Interview-Teilnehmer*innen vergleichbar (62,5% Frauen und 37,5% Männer).

Die Bedarfe: Personas und Anforderungen an Inhalte und Struktur

Die Zielgruppe des geplanten Angebots lässt sich durch vier Personas veranschaulichen, die als Ergebnis des Co-Creation-Workshops entstanden sind: Claudia, Brigitte-Joana, Nicole und Michael. Die beruflichen Situationen dieser Personas sind anhand der in Tabelle 1 zusammengefassten Merkmale beschrieben.

Tabelle 1: Berufliche Kontexte der Personas

	<i>Claudia</i>	<i>Brigitte-Joana</i>	<i>Nicole</i>	<i>Michael</i>
<i>Organisation</i>	Internationales Großunternehmen	Jugendamt	Start-up	Mittelstand mit globalem Reachout
<i>Berufliche Stellung</i>	Mitarbeiterin mit BWL-Hintergrund	Sozialpädagogin und Sachgebietsleiterin	Mitarbeiterin mit BA in Psychologie	Ingenieur und Teamleiter
<i>Tätigkeitsbereich</i>	Recruiting internationaler Bewerber*innen	Sozialer Dienst	Marketing, Social Media	Produktion
<i>Berufliche Herausforderung</i>	Definierte Recruitingprozesse passen nicht mehr zu den internationalen Bewerber*innen.	Verwaltungsstrukturen reichen für den Umgang mit Personen aus schwierigen sozialen Lagen nicht aus, was auch zu Teamfluktuation führt.	Die vorhandene Qualifikation ist nicht ausreichend, um sich hervorzuheben und sinnstiftend zu arbeiten.	Internationalisierung und Digitalisierung stellen Hürden für den Teamerfolg dar.

Bemerkenswert ist, dass keine Persona im Diversity Management verortet worden ist. Stattdessen illustrieren die Personas, dass die Zielgruppe im HR-Bereich (Claudia), im sozialen Dienst (Brigitte-Joana), in der Kommunikation (Nicole) oder in der Produktion (Michael) tätig ist. Auf Basis der Interviewdaten lassen sich Lehre, Beratung und Training als weitere Tätigkeitsbereiche ergänzen. Die Organisationen, denen die Personas zugeordnet worden sind, sind internationale Unternehmen (Claudia und Michael), Start-ups (Nicole) und der

öffentliche Sektor (Brigitte-Joana). Die Interviewdaten zeigen darüber hinaus, dass die Zielgruppe eher Angestellte in mittleren als in großen Unternehmen sind, da in großen Unternehmen entsprechende interne Fortbildungen existieren. Hinsichtlich ihrer beruflichen Stellung lassen sich die potentiellen Nutzer*innen des Angebots als Fachkräfte unterschiedlicher Disziplinen charakterisieren, die erste Führungserfahrungen haben (Brigitte-Joana und Michael) oder Führungsverantwortung anstreben (Claudia und Nicole). Eine Teilgruppe von ihnen ist direkt nach dem BA-Abschluss in den Beruf eingestiegen (Nicole). Eine weitere Teilgruppe bilden gemäß den Interviewdaten Freiberufler*innen. Die gemeinsame Herausforderung der Zielgruppe besteht darin, dass angesichts steigender Komplexität, insbesondere aufgrund von zunehmender Diversität und Digitalisierung, die eigene Qualifikation nicht mehr ausreicht und die organisationalen Prozesse und Strukturen nicht mehr geeignet sind, um weiterhin erfolgreich oder noch erfolgreicher agieren zu können. Dabei sieht ein Teil der Zielgruppe im Erwerb von Diversity-Kompetenzen neben der Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs eine Chance zur Persönlichkeitsentwicklung (Brigitte-Joana und Nicole).

Die Daten zur inhaltlichen Ausrichtung des geplanten Angebots lassen sich zu den folgenden drei Befunden zusammenfassen:

Dem ersten Befund zufolge ist ein umfassender Diversitätsbezug interessant. So zeigt die Marktanalyse, dass das geplante Angebot bundesweit eine Marktlücke darstellt, sofern ein umfassender und nicht auf eine Heterogenitätsdimension begrenzter Diversitätsbezug zugrunde gelegt wird. Dieser inhaltlichen Marktlücke entspricht gemäß den Interview-Teilnehmer*innen ein Bedarf. Sie plädieren dafür, Diversität in ihrer Vielschichtigkeit zu behandeln, auch um sich von bestehenden Weiterbildungen mit überwiegend interkulturellem Fokus abzugrenzen. Allerdings sehen sie es aufgrund der teilweise wahrgenommenen Unbeliebtheit und fehlenden inhaltlichen Spezifik des Themas für den Erfolg des Angebots als zentral an, dass dieses nicht nur an klassischen Diversitätsbegriffen ausgerichtet wird.

Wie ein umfassender Diversitätsbezug hergestellt und Diversität für weitere Themenfelder anschlussfähig gemacht werden kann, veranschaulichen die für die beruflichen Herausforderungen der Personas konzipierten Angebotsprototypen. Anstelle einer – auf den ersten Blick naheliegenden – Kumulation einzelner Heterogenitätsdimensionen sollte Diversität im größeren Rahmen und als zentraler Treiber zunehmender Komplexität im Umfeld und im Inneren von Organisationen erschlossen werden. Dazu bietet es sich an, Diversitätskompetenzen als notwendige Bedingungen für und Teilaspekte von Führung, Selbstmanagement und Innovation etwa im Projektkontext zu behandeln. Wenn es beispielsweise, wie im globalen Recruiting, um die Veränderung von (in)offiziellen Organisationsstrukturen mit interkulturellem Bezug geht, stellt ein bewusster Umgang mit Stereotypen als klassisches Diversitätsthema einen Zugang zu kompetentem Handeln bei Potentialanalysen von Bewerber*innen oder internen Verhandlungen dar (Angebotsprototyp für Claudia).

Der zweite Befund ist, dass ein hoher Praxisbezug zentral ist. So kritisieren die Interview- und Workshop-Teilnehmer*innen, dass bestehende Weiterbildungen überwiegend theoretische Zugänge zu Diversität vermitteln. Sie halten stattdessen konkrete Instrumente zum Umgang mit Herausforderungen von Diversität und zu Förderung und Nutzung von Diversität als Ressource für wirtschaftlichen Erfolg für relevant.

Gemäß dem dritten Befund stellt die digitale Transformation ein weiteres lohnendes Thema für die Angebotsentwicklung im Projekt „Vielfalt als Chance“ dar. Dieses Thema ist im Co-Creation-Workshop in den Blick geraten, als der inhaltliche Fokus auf die zunehmende Komplexität organisationalen Handelns als größerer Rahmen von Diversität erweitert wurde. Dabei wurden Diversität und Digitalisierung als Hürden für den Teamerfolg im Arbeitsumfeld der Persona Michael gesehen.

In Bezug auf die strukturelle Ausrichtung des geplanten Angebots kommt die Bedarfsermittlung zu dem Ergebnis, dass dieses unterhalb eines Masters liegen und überwiegend in Präsenz erfolgen sollte. Aus der Marktanalyse konnte zunächst geschlossen werden, dass der geplante Weiterbildungsmaster mit einem umfassenden Diversitätsbezug angenommen werden kann, weil er bundesweit eine Marktlücke darstellt und gleichzeitig Merkmale erfolgreicher Programme aufnimmt. So existieren zwei Weiterbildungsmaster mit einer Verbindung von Inklusion und Organisationsentwicklung. Hinzu kommen fünf Weiterbildungsmaster mit

Organisationsentwicklungs- und fünf mit Diversitätsbezug, wobei zwei Angebote mit ausschließlichem Genderbezug vom Markt genommen wurden. Zudem gibt es zwei grundständige Angebote und vier Weiterbildungen unterhalb eines Masters, die Organisationsentwicklung und Diversität für den Unternehmensbereich verbinden; vier von ihnen behandeln die Dimension der Behinderung. Die Primäranalysen zeigen jedoch, dass es für die identifizierte Marktlücke eines Masters keinen Bedarf gibt, da für Anspruch und Umfang eines Masters nicht ausreichend berufliche Positionen existieren. Entsprechend sind auch die Angebotsprototypen für die Personas überwiegend CAS- und DAS-Studien. Hinsichtlich des Veranstaltungsformats wird empfohlen, vor allem Workshops einzusetzen, um einen persönlichen Erfahrungsaustausch der Teilnehmer*innen zu ermöglichen, während der theoretische Hintergrund ergänzend mit E-Learning vermittelt werden kann.

Insgesamt ergibt die Markt- und Bedarfsanalyse somit, dass ein Bedarf für zeitlich komprimierte Blended Learning-Angebote mit Fokus auf Präsenz und praxisnahe Schnittstellenthemen besteht. Spezifisch sollten Themen der Prozessgestaltung im Mittelpunkt stehen und in der Anwendung auf Diversitätsthemen beleuchtet werden.

Die Angebotskonzeption: Effectuation und agile Optimierung von CAS-Studien zum Führen in Vielfalt und Komplexität

Auf Basis der beschriebenen Befunde wird das Angebotskonzept derzeit mit einem agilen Vorgehen und gemäß dem Effectuation-Ansatz im Sinne des Marktes iterativ und kollaborativ justiert und detailliert. Der Effectuation-Ansatz (Faschingbauer, 2010; Brettel et.al., 2012) geht davon aus, dass Marktprognosen, etwa in Bezug auf die Marktfähigkeit eines neuen Produkts, nicht verlässlich getroffen werden können, und stellt für solche durch Ungewissheit gekennzeichneten Szenarien eine praktische Handlungslogik bereit. Demnach ist es zentral, bei der Produktentwicklung gezielt Partnerschaften mit Stakeholdern einzugehen, Entscheidungen abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und vom leistbaren Verlust (und nicht von der zu erwartenden Rendite) zu treffen und Unwägbarkeiten und Zufälle für das Produkt gewinnbringend zu nutzen.

Die Befunde der Bedarfsermittlung wurden zunächst durch das Projektteam in ein grobes Angebotskonzept überführt. Demnach werden in einer Erweiterung der ursprünglich geplanten Thematik vier Themenschwerpunkte gesetzt: Neben dem Management von Diversität sind dies Projektmanagement, Innovation bzw. Entre- und Intrapreneurship sowie digitales Lernen. Bei den letztgenannten drei Themen werden zusätzlich übergreifende Diversitätskompetenzen als Anwendungsbeispiele berücksichtigt. Die Engführung des Themenbereichs der digitalen Transformation auf digitales Lernen ist ressourcenorientiert durch die Expertise der Pädagogischen Hochschule Heidelberg begründet. Hinsichtlich des Studienformats wird mit einer Angebotsausdifferenzierung in vier CAS-Studien zu den vier Themenschwerpunkten anstelle eines Masters eine Neuausrichtung vorgenommen. Zudem ist ein Blended Learning-Format geplant, bei dem erfahrungsbasierte Workshops im Zentrum stehen, die durch E-Learning-Anteile zur wissenschaftlich-theoretischen Vertiefung ergänzt werden.

Das beschriebene Grobkonzept wurde in Entwicklungsteams aus Akademie, Projekt und den Trainer*innen der Weiterbildungen auf Basis der Personas für die einzelnen Workshops und die E-Learning-Anteile ausgearbeitet. Dies erfolgte in mehreren Iterationszyklen in moderiertem kollegialem Austausch und mit Brainstorming-Verfahren. Die so entstandenen Co-Kreationen sind in Tabelle 2 zusammengefasst, wobei die Angebotsinhalte exemplarisch für den Themenschwerpunkt des Projektmanagements dargestellt sind.

Tabelle 2: Überblick zu den Angebotskonzepten und exemplarische Zusammenfassung der Angebotsinhalte

	<i>Leadership interkulturell</i>	<i>Entrepreneurship und Innovation</i>	<i>Digitales Lernen</i>	<i>Hybrides Projektmanagement</i>
<i>Format</i>	CAS mit 15 ECTS; vier Workshops mit acht Präsenztagen und E-Learning			
<i>Präsenz</i>				
<i>Online</i>	Begriffliche, theoretische und empirische Grundlagen zum Thema Instrumente und Konzepte für den Umgang mit Diversität...			

Projekt- und Organisationsverständnis und Wirksamkeit von Projekten
 Agile und traditionelle Methoden und deren fall- und bedarfsbasierte Verbindung
 Beziehungsgestaltung mit Stakeholdern und Führung

...in interkulturellen Projektteams

Wie durch den Titel der als Kompaktversion des ursprünglich geplanten Masters konzipierten Weiterbildung *Leadership interkulturell* angedeutet, liegt der Fokus beim Diversitätsschwerpunkt auf Instrumenten und Gelingensbedingungen für Recruiting sowie Zusammenstellung und Führung heterogener Teams und nicht auf klassischem Diversity Management. In den anderen Weiterbildungen wird eine für die jeweilige Thematik relevante Frage zu Diversität im E-Learning behandelt. In *Hybrides Projektmanagement* beispielsweise ist dies die Frage, wie der Umgang mit Diversität in interkulturellen Projektteams konkret gelingt.

Um die Marktchancen der Angebotskonzepte zu einem frühen Zeitpunkt realitätsnah zu überprüfen, war geplant, *Hybrides Projektmanagement* und *Entrepreneurship und Innovation* zwischen Februar und Juni 2018 als Minimum Viable Product (MVP) (Ries, 2011) am Markt zu testen. Ein MVP ist eine erste Iteration eines Produkts, die mit verhältnismäßig geringem Aufwand und Risiko den Bedarf der Nutzer*innen deckt und Feedback gewährleistet. Beide Weiterbildungen wurden dazu ab Oktober 2017 umfassend beworben (Homepage, Broschüre, Google AdWords Kampagne und Wettbewerb, bei dem jeweils ein kostenloser Platz gewonnen werden konnte). Während *Hybrides Projektmanagement* mit sechs Teilnehmer*innen stattfindet, muss *Entrepreneurship und Innovation* ausfallen, da die Gewinnerin des Wettbewerbs die einzige Interessentin war.

Um eine Basis für eine empirisch fundierte und an der Nachfrage orientierte Qualitätssteigerung von *Hybrides Projektmanagement* zu schaffen, wird das MVP evaluiert. Dazu werden zu den Workshops, der Reihe und dem E-Learning-Angebot mittels schriftlicher Befragung quantitative Daten erhoben und diese dann qualitativ anhand von Leitfadeninterviews mit den Teilnehmer*innen vertieft. Auf Leitfadeninterviews mit den Trainer*innen wird verzichtet, da deren Einschätzung bezüglich der Perspektive der Teilnehmer*innen aufgrund der Überschaubarkeit des Settings informell ermittelt wird. Die Auswertung der Evaluation liegt zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht vor.

Für das Nicht-Stattfinden von *Entrepreneurship und Innovation* gibt es aus unserer Sicht zwei Erklärungen – abgesehen davon, dass die Teilnehmerakquise bei neuen Weiterbildungen generell schwieriger ist als bei etablierten. Die erste Erklärung ist, dass mit *Entrepreneurship* im Titel eine Personengruppe angesprochen wird, die die Weiterbildung offenbar nicht bucht, während sich die primäre Zielgruppe der Intrapreneure möglicherweise nicht angesprochen fühlt. Die zweite Erklärung ist, dass beim Einstieg in wissenschaftliche Weiterbildung eher Angebote unterhalb von CAS-Studien nachgefragt werden.

Aus dem Nicht-Stattfinden von *Entrepreneurship und Innovation* ziehen wir zwei Schlüsse: Der erste Schluss ist, für die Einführung von Weiterbildungen zukünftig kompaktere Formate zu wählen. Zu *Digitales Lernen* soll ein Überblicksworkshop angeboten werden, der mit einer Befragung zu den Vertiefungsinteressen der Teilnehmer*innen abschließt. Zu *Leadership interkulturell* und zum Innovationsschwerpunkt sollen jeweils zwei einzeln buchbare Workshops am Markt getestet werden. Ziel ist es, das Risiko des Nicht-Stattfindens zu senken

und so mögliche Verluste stärker zu begrenzen sowie die wirkliche Nachfrage weiter zu konkretisieren. Der zweite Schluss ist, dauerhaft eine modulare Struktur zu den vier Themenschwerpunkten aufzubauen, bei der Workshops einzeln gebucht und bei Interesse zu einem CAS kumuliert werden können.

Fazit

Die Bewertung der Methodenkombination bei der Bedarfsermittlung fällt positiv aus. Die Befunde der Markt- und Sekundäranalyse sowie der Interviews lassen sich mit Methoden des Design Thinkings anschaulich abrunden und auf den Punkt bringen. So können insgesamt reichhaltige Hinweise auf Zielgruppen und inhaltliche und strukturelle Anforderungen des Angebots gewonnen werden. Die Einbindung von Hochschullehrenden und Partner*innen aus der Wirtschaft über einen Co-Creation-Workshop ermöglicht es darüber hinaus, dass Perspektiven der Wissenschaft und des Marktes von Beginn an in die Angebotsentwicklung einfließen. Zudem wird der Aufbau eines nachhaltigen Unterstützernetzwerks aus Wissenschaft und Praxis gefördert.

Für die Angebotskonzeption haben sich ein agiles Vorgehen und der Effectuation-Ansatz bisher grundsätzlich bewährt. Es kann damit gelingen, mit bestehenden Mitteln und unter sich ändernden Bedingungen neue Weiterbildungskonzepte zu schaffen und diese im Sinne des Marktes stetig zu optimieren. Gleichzeitig verdeutlicht die Reflexion der Angebotskonzeption, wie voraussetzungsreich in diesem Zusammenhang Kollaboration mit Blick auf eine gemeinsame Nutzengenerierung ist. Bei heterogenen Entwicklungsteams ohne gemeinsame Kollaborationspraxis kann beim selbstgesteuerten Sammeln von – entsprechend divergenten – Angebotsaspekten der durch die Bedarfsanalyse gesetzte Fokus, also die Zielgruppe in Form der Personas, verloren gehen. Damit einhergehend häufen sich die Iterationsschleifen bis zur Fertigstellung eines gemeinsamen Angebotskonzepts. Um die Zielkonvergenz bei der Angebotskonzeption sicherzustellen, erscheint es folglich hilfreich, dass die Weiterbildungsinstitution nicht nur die Arbeitstreffen klar strukturiert und moderiert, sondern auch den Arbeitsprozess vor und zwischen den Treffen ebenso strukturiert und moderiert. So sollte bereits im Vorfeld des ersten Treffens über die Personas, die inhaltlichen und strukturellen Eckpunkte des geplanten Angebots und das Vorgehen während der Treffen schriftlich informiert werden. Zudem sollten zwischen den Treffen Visualisierungen der Arbeitsstände mit Bezug zu den Personas verschickt und gemeinsame Templates für die Erstellung der in den Treffen diskutierten Angebotsideen der Trainer*innen genutzt werden.

Literatur

- Berta, T. (2011). Vielfalt siegt. Abgerufen von https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf
- Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167–184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>
- Charta der Vielfalt. (2014). Kurzumfrage Diversity Management. Abgerufen von http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov._2013.pdf
- Faschingbauer, M. (2010). *Effectuation: wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Geighardt-Knollmann, C. (2015). DGFP-Studie: Frauen in Führungspositionen. Abgerufen von http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/News/DGFP-Studie_zu_Frauen_in_F%C3%BChrungspositionen.pdf
- Hinton, A. (2008). Personas and the Role of Design Documentation. Abgerufen von <http://boxesandarrows.com/personas-and-the-role-of-design-documentation/>
- IHK Köln. (2015). *Diversity Umfrage*. Köln.
- Krell, G. (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*. Wiesbaden: Gabler.

- Lindberg, T., Noweski, C., & Meinel, C. (2016). Design Thinking: Zur Entwicklung eines explorativen Forschungsansatzes zu einem überprofessionellen Modell.
<https://doi.org/10.11588/neuw.2009.0.30474>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (1. ed). New York, NY: Crown Business.
- Schemmann, M. (Hrsg.). (2014). *Wissenschaftliche Weiterbildung im Kontext lebensbegleitenden Lernens*. Köln: Böhlau.
- Schneider, J., Yemane, R., & Weinmann, M. (2014). Diskriminierung am Arbeitsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. SWR GmbH. Abgerufen von http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Diskriminierung_am_Ausbildungsmarkt.pdf