

Sandra Allmayer

Managing Diversity an Hochschulen: Eine Diversity-Ist-Analyse

114 - Sex, Drugs and Study Programs: Studium und Leben im
21. Jahrhundert

Abstract

Der vorliegende Beitrag stellt die These auf, dass ein nachhaltiges Managing Diversity an Hochschulen auf zwei zentralen Erfolgsfaktoren zu Beginn des Implementierungsprozesses beruht: auf einem organisationsspezifischen Verständnis von Managing Diversity und einer zielgerichteten Diversity-Ist-Analyse. Insofern soll dieser Beitrag einen Vorschlag zu einer Diversity-Ist-Analyse an Hochschulen aus der Praxis liefern. Das Ziel dieser Ist-Analyse, die sämtliche Teilzielgruppen inkludiert, ist das Sichtbarmachen von Vielfalt – der Unterschiede, die einen Unterschied machen, und die daraus resultierenden Chancen und Risiken im Umgang mit Vielfalt bei den Personen sowie in Forschung und Lehre. Im Mittelpunkt steht die praxisorientierte Anwendung der Methode des Diversity-Scans von Gardenswartz/Rowe. Anhand dieser Ausgangsdaten sollen ein organisationsspezifisches Verständnis und das Nutzenpotenzial von Managing Diversity generiert sowie eine Diversity-Strategie, konkrete Ziele und Maßnahmen für ein nachhaltiges Managing Diversity an der Hochschule abgeleitet werden können.

Keywords:

Managing Diversity – Diversity Ist-Analyse – Hochschulen – Chancengleichheit – Diversity-Scan

1. Einleitung

Globalisierung, Mobilität und demographischer Wandel – die wesentlichen Treiber unserer Gegenwartskultur – begründen unter anderem die Tatsache, dass unsere Gesellschaft immer vielfältiger wird. Damit einhergehend verändern sich auch die Rahmenbedingungen und die Bedarfssituation an tertiären Bildungsinstitutionen: Die Nachfrage nach berufsbegleitendem Studieren steigt, andere Zugangsvoraussetzungen als die klassische Matura gewinnen zunehmend an Bedeutung und die fachspezifischen Studienangebote vervielfältigen sich. Hochschulen stehen mehr und mehr vor der Herausforderung, Employability zu generieren, nämlich die wechselnde Nachfrage der Wirtschaft, wenn möglich prospektiv, aufzugreifen und mit dementsprechend konzipierten, adaptierten und weiterentwickelten Bildungsangeboten ihre Studierenden für den nationalen und internationalen Arbeitsmarkt zu befähigen.

Dass diese Veränderungen die Vielfalt der an Hochschulen arbeitenden und studierenden Menschen vergrößert, ist ein Faktum: Hochschulen werden zunehmend divers, „insbesondere mit dem Blick auf Alter, Nationalität, Migrationshintergrund [mit der oftmals entsprechenden Religionszugehörigkeit], Familienstand und -hintergrund, sexuelle Orientierung oder Lebensstil [der zunehmend sichtbarer nach außen gelebt wird] und die `Diversity`-Merkmale `soziale und sozio-ökonomische Herkunft`, den Bildungshintergrund, [fehlende] Hochschulzugangsberechtigung und finanziellen Status, aber auch Behinderung/Beeinträchtigung und den Gesundheitszustand.“ (Matuko 2010: 305).

All diesen Entwicklungen und den daraus resultierenden Anforderungen Rechnung zu tragen, macht eine Neuorientierung der Hochschulen und umfassende Change-Prozesse erforderlich. Der wertschätzende und inklusive Umgang mit dieser Vielfalt, die Förderung und Nutzung der aus der Vielfalt resultierenden Potenziale der an der Hochschule arbeitenden und studierenden Menschen sowie die ständige Forderung nach Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Privatleben verlangen nach einem Management dieser Vielfalt. Dabei soll dieses Management sowohl dem Anspruch der Verantwortung einer Bildungsinstitution gegenüber der Gesellschaft gerecht werden als auch der eigenen Hochschulorganisation und allen Beteiligten wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lehrenden und Studierenden Nutzen bringen.

2. Begriffsdefinition

Den ersten Schritt zum Erfolg für ein effektives und nachhaltiges Managing Diversity an Hochschulen stellt das gemeinsame Verständnis von Diversity und somit das organisationsspezifische Verständnis von Managing Diversity an Hochschulen dar.

Im vorliegenden Kontext soll Managing Diversity an Hochschulen als strategischer Managementansatz im Sinne eines Stakeholderansatzes¹ verstanden werden, der unter Einbeziehung aller Stakeholderinnen und Stakeholder wie Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Studierende, Lehrende, Wirtschaft und Gesellschaft sowohl auf Ansprüche und Vorteile aller Beteiligten als auch auf den ökonomischen Nutzen der Organisation (Hochschule) abzielt. Dabei soll von einem Verständnis der Vielfalt ausgegangen werden, das einerseits Gemeinsamkeiten und Unterschiede – „[...] Ungleichheit, Verschiedenartigkeit sowie als Vielfältigkeit, Andersartigkeit und Individualität [...]“ (Matuko 2010:305) – inklusiv begreift und daraus resultierende Potenziale bei den Teilzielgruppen wahrnimmt und fördert. Damit soll die doppelte Begrifflichkeit von „Diversity Management“ und „Managing Diversity“ insofern aufgehoben werden, als es zwar um die Förderung von Vielfalt geht, der Fokus jedoch auf den inklusiven Umgang mit Vielfalt gelegt wird.

Die Arbeitsdefinition für den vorliegenden Kontext soll daher – ausgehend von der Definition der ÖNORM – wie folgt lauten: Unter Managing Diversity an Hochschulen ist ein strategischer Managementansatz zu verstehen, der die Vielfalt und Gemeinsamkeiten aller Teilzielgruppen (Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Studierende und externe Lehrende) und die daraus resultierenden Synergien in Bezug auf Vielfalt gezielt wahrnimmt, fördert und nutzt. Damit verbunden soll der inklusive Umgang mit Vielfalt in den relevanten Organisationsumwelten wie Lehre (diversitätsorien-

2

tierte Lehre) und Forschung nachhaltig verankert werden. Unter den Aspekten Intersektionalität und Multidimensionalität soll mit Managing Diversity im Sinne eines Change-Prozesses das Ziel verfolgt werden, strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, welche vor Diskriminierung schützen und unter welchen alle Beteiligten auf Basis von Chancengleichheit und Förderung von Potenzialen ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller und zur Steigerung des Erfolgs der Hochschule entwickeln, entfalten und einbringen können.

Hochschulspezifisch soll mit dieser Definition auch die Vielfalt an „Denk-, Handlungs-, Lern- und Dozier-/Unterrichtsweisen und vor allem der Herangehensweisen aller Mitglieder [...], die untereinander agieren, sich gegenseitig beeinflussen und voneinander lernen [können]“ (Matuko 2010:305) inkludiert sein.

3. Diversity-Ist-Analyse

Wenn Diversity immer definiert wird durch die Anforderungen im jeweiligen Unternehmen – „jedes Unternehmen muss das für die Branche, das Produkt, die spezifische Historie und für die angestrebten strategischen Unternehmensziele relativ richtige Maß an Homogenität und Heterogenität finden.“ (Becker 2006:235) – dann gilt das ebenso für Hochschulen. Insofern soll in einem ersten Schritt des Implementierungsprozesses von Managing Diversity, nach dem Commitment seitens der Hochschulleitung, ein gemeinsames Verständnis von Diversität und Managing Diversity geschaffen werden. Damit einhergehend ist eine Diversity-Ist-Analyse bzw. eine Bedarfsanalyse zu empfehlen – „die Klärung der Motivation, des vorhandenen Diversity-Wissens und die Formulierung des Bedarfs steht zu Beginn jedes Diversity-Projekts“ (Überacker 2004:10).

Im Folgenden soll eine Vorgehensweise einer Diversity-Ist-Analyse für Vielfalt an Hochschulen vorgeschlagen werden, die alle Teilzielgruppen, wie MitarbeiterInnen, Studierende und externe Lehrende, sowie alle Ebenen und Bereiche, wie Forschung und Lehre, an der Hochschule umfasst.

3.1 Ziele, Arbeitsfragen und Methoden

Als Ziel dieser Diversity-Ist-Analyse versteht sich das Sichtbarmachen von Vielfalt und den daraus resultierenden Chancen und Risiken im Umgang mit Vielfalt bei den Personen und in allen Ebenen und Bereichen der Hochschule. Anhand dieser Ausgangsdaten sollen das Nutzenpotenzial von Managing Diversity generiert sowie eine Diversity-Strategie, konkrete Ziele und Maßnahmen für ein nachhaltiges Managing Diversity an der Hochschule abgeleitet werden können. Schließlich können mit der Thematisierung des Umgangs mit Vielfalt an der Hochschule auch Parameter für einen Code of Conduct für die Hochschule generiert werden.

Insofern sind folgende drei zentrale Arbeitsfragen der Ist-Analyse vorzuschlagen:

1. Wie sieht Vielfalt an der Hochschule aus? Dabei geht es um das Sichtbarmachen von Vielfalt bei den Personen und in den Bereichen.
2. Welche Unterschiede machen einen Unterschied? Im Sinne der Multidimensionalität von Diversity wird mit dem Diversity-Rad (vgl. Gardenswartz/Rowe, adaptierte Form der Austrian Society für Diversity) einerseits sichtbar gemacht, welche Dimensionen einen Unterschied

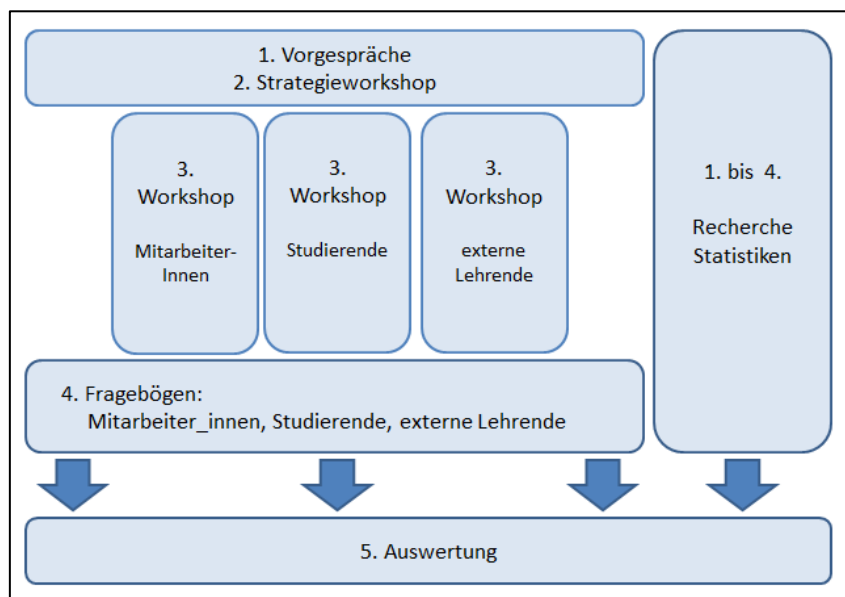
machen. Andererseits sollen mögliche Formen von Intersektionalität zwischen einzelnen Dimensionen erörtert werden. Im Zentrum stehen strukturelle und soziale Bedingungen an der Hochschule sowie der Umgang mit Vielfalt.

3. Welche Maßnahmen, die unter das Thema Managing Diversity fallen, gibt es bereits an der Hochschule? Mit dieser Recherche sollen bereits laufende Ansätze von Managing Diversity erörtert werden. Damit einhergehend kann sich auch Handlungsbedarf und Nutzenpotenzial für ein künftiges Managing Diversity eröffnen.

Neben diversitätsbezogenen Statistiken, leitfadengestützten Interviews, Kleingruppenworkshops mit Fokusgruppen, Fragebögen und einer umfassenden Recherche steht im Mittelpunkt der vorliegenden Diversity-Ist-Analyse die Methode des Diversity-Scan von Gardenswartz/Rowe (1995:37f). Da alle Diversity-Dimensionen Einfluss in der Organisation haben könnten – manche mehr, manche wenigerⁱⁱ –, werden mit diesem Diversity-Scan Wirkung und Auswirkungen der einzelnen Dimensionen in der Organisation untersucht. Ziel ist es, herauszufinden, welche Unterschiede in der Organisation einen Unterschied machen, ob sich dieser Unterschied positiv oder negativ im Umgang und im Verhalten auswirkt und inwiefern sich diese Unterschiede in der Organisation schließlich manifestieren bzw. manifestiert haben.

3.2 Ablauf und Vorgehensweise

Die vorliegende Ist-Analyse gliedert sich in fünf Schritte und sollte sich idealerweise über den Zeitraum von mindestens einem Semester erstrecken.



Quelle: Eigene Darstellung

In einem ersten Schritt werden mit den leitenden Personen (Geschäftsführung, Rektorat, Studierendenvertretung, Vertretung der Interessensgruppe externe Lehrende, Institutsleiterinnen und Leiter etc.) Vorgespräche geführt. Mit diesen leitfadengestützten Interviews sollen im ersten Teil

Verbindungen zwischen der Ausrichtung der Organisation und Diversity hergestellt werden (vgl. Business Case: Stuber 2009:121f). Dabei geht es um die Erörterung der Rahmenbedingungen der Hochschule (Erfolge, Herausforderungen), Vision und Mission, strategische Ausrichtung und schließlich um das Abklären von möglichen Chancen und Risiken und ersten Schwerpunkten und Wünschen in Bezug auf Diversity.

Chancen und Risiken in der Praxis:

In der Praxis zeigt es sich, dass dieser erste Schritt den Erfolg der Analyse maßgeblich beeinflusst. Da die Vielfalt an Perspektiven großes Potenzial für die weitere Analyse birgt, gilt es insofern bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen Diversity-Kriterien mit einzubeziehen, d.h. die Personen auch nach möglichst vielen Diversity-Dimensionen auszuwählen. Inhaltlich ist zu empfehlen, den Gesprächsleitfaden so aufzubauen, dass – da Diversity organisationsspezifisch zu definieren ist – aus den Gesprächen auch organisationsspezifische Diversity-Dimensionen für den späteren Diversity-Scan in den Workshops abgeleitet werden können. Und wenn Managing Diversity die Zielerreichung von Unternehmung unterstützt (Pauser/Wondrak 2011:27), soll auch der Kosten-Nutzen-Aspekt nie aus den Augen verloren werden.

Den zweiten Schritt der Diversity-Ist-Analyse bildet ein Strategieworkshop mit dem Führungsteam. In diesem Workshop geht es zu Beginn um das Finden eines gemeinsamen Verständnisses von Diversity und Managing Diversity. Anschließend soll mit dem Diversity-Scan eruiert werden, welche Dimensionen (k)einen Unterschied machen und ob sich diese Unterschiede positive oder negativ in der Organisation auswirken. In einer anschließenden Diskussion über die Ergebnisse des Diversity-Scans und in Hinblick auf Mission, Vision und strategische Ziele der Hochschule stehen schließlich die Erarbeitung einer organisationsspezifischen Definition von Diversity sowie das Bestimmen von möglichen Schwerpunkten von Diversity-Dimensionen für die weitere Ist-Analyse im Mittelpunkt.

Chancen und Risiken in der Praxis:

Auf Grund der Tatsache, dass der Strategieworkshop am Beginn der Analyse stattfindet, ist zu empfehlen, die am Ende des Strategiewshops bestimmte organisationsspezifische Definition von Diversity bzw. Managing Diversity auf Basis der Ergebnisse der Ist-Analyse nochmals zu reflektieren und gegebenenfalls zu adaptieren. Chancen und Herausforderungen in diesem Workshop können in der Perspektivenvielfalt der TeilnehmerInnen verbunden mit deren unterschiedlicher Sensibilisierung für das Thema liegen. Die Praxis zeigt, dass ein zentraler Erfolgsfaktor für die Workshops in einem wertschätzenden Umgang miteinander liegt: Keine Antworten sind als richtig oder falsch zu werten (vgl. Gardenswartz/Rowe 1995:37), und im Workshop sollen nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten betont werden.

Im dritten Schritt werden die Workshops mit den drei Teilzielgruppen weitergeführt. Die Workshops gliedern sich ähnlich wie der Strategieworkshop, beginnend mit einer Sensibilisierung für das Thema und dem Diversity-Scan. Im Unterschied zum Strategieworkshop, der mit der Definition des organisationsspezifischen Verständnisses von Diversity endet, schließen diese Workshops mit

Kleingruppenarbeiten und deren Präsentationen, in denen die Ergebnisse des Diversity-Scan – welche Unterschiede einen Unterschied machen und inwiefern – vertieft werden. In diesen vertiefenden Kleingruppenarbeiten sollen bestimmte Dimensionen auf Basis folgender Fragen diskutiert werden: Wo spielt diese Dimension an der Hochschule eine große Rolle (Personen, Personengruppen, Arbeits- und/oder Forschungsbereich)? Welche Auswirkung hat diese Dimension an der Hochschule (im Umgang, Ausschlussmechanismen, Diskriminierungen, Normen und Tabus)? Welchen Veränderungsbedarf gibt es, was wünschen Sie sich?

Chancen und Risiken in der Praxis:

In der Praxis sind die Herausforderungen solcher Workshops nicht zu unterschätzen, da sich die TeilnehmerInnen eventuell schon Lösungen für die besprochenen Herausforderungen erwarten könnten. Insofern ist es wichtig, gleich zu Beginn der Workshops die individuellen Erwartungshaltungen offen abzuklären und explizit darauf hinzuweisen, dass diese Workshops als ein erster Schritt in einem ganzheitlichen Prozess zu verstehen sind. Transparente, offene und wertschätzende Kommunikation bilden wiederum die Basis für ein konstruktives Workshop-Klima. Die Chancen, die solche Workshops einer zielgerichteten Ist-Analyse bieten, können beträchtlich sein. Wenn Managing Diversity sich sowohl durch Top-down- als auch Bottom-up-Maßnahmen charakterisiert, verstehen sich solche Workshops als klassische Bottom-up-Maßnahmen – die Möglichkeit, selbst an Veränderungen mitgestalten zu können, kann motivieren und bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Potenziale und/oder Lösungsansätze hervorbringen, die bislang noch verborgen waren.

Im vierten Schritt werden alle Vorgespräche und Workshops ausgewertet und auf Basis der ersten Zwischenergebnisse die Fragebögen für die drei Teilzielgruppen generiert. Da Diversity und deshalb auch die Ergebnisse der Workshops organisationspezifisch sind, können an dieser Stelle keine möglichen Inhalte der Fragebögen aufgelistet werden; formal gelten die wissenschaftlichen Kriterien sowie die Richtlinien in der Fragebogengenerierung. Neben den Zwischenergebnissen der bisherigen Diversity-Ist-Analyse sind für die Fragebogengenerierung auch vorhandene diversitätsorientierte Personalstatistiken aller Teilzielgruppen sowie schon eventuelle durchgeführte Diversity-Maßnahmen ausschlaggebend, d.h. eine Recherche nach Diversity-Kriterien (wie zum Beispiel Gender-Verhältnis, Anteil von Personen mit Migrationshintergrundⁱⁱⁱ, vorhandene Kompetenzbündel in den Personalakten, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Fluktuationsraten und Drop-out-Quoten etc.).

Chancen und Risiken in der Praxis:

Um ein möglichst ganzheitliches Bild der einzelnen Dimensionen von Diversity an der Hochschule zu bekommen, ist neben der Frage nach den Dimensionen, die sich in den Workshops als relevant gezeigt haben, auch eine Frage nach Tabuthemen (Diversity-Dimensionen, die in den Workshops „offensichtlich“ keine großen Unterschiede machen würden) zu befürworten – im Sinne der Inklusion aller Individuen und deren Bedürfnisse oder Wünsche. Weiterhin ist zu empfehlen, in den Fragebögen den Bedarf konkreter Maßnahmen für ein künftiges Managing Diversity (im Sinne von spezifischem Veränderungsbedarf, den die einzelnen Teilzielgruppen in bestimmten Bereichen sehen) abzufragen.

Insbesondere die Lehre betreffend zeigt es sich in der Praxis, dass die Lehrenden und Studierenden sich der jeweiligen Herausforderungen oft sehr bewusst sind und konkrete Vorschläge für Veränderung bzw. Optimierung der Lehre liefern könnten.

Schließlich werden die Ergebnisse der Fragebögen und der Recherche ausgewertet, interpretiert und davon die organisationsspezifische Implementierungsstrategie von Managing Diversity verbunden mit Zielen und Maßnahmen abgeleitet.

4. Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten: Ein nachhaltig erfolgreiches Managing Diversity an Hochschulen bedingt ein gemeinsames Verständnis von Diversity und Managing Diversity in allen Bereichen und basiert auf der Qualität einer ganzheitlichen Implementierungsstrategie, beginnend mit einer zielgerichteten Diversity-Ist-Analyse. Je umfassender und genauer in der Ist-Analyse auf die Diversitätsaspekte der einzelnen Teilzielgruppen eingegangen wird, desto konkreter und besser zielgerichtet können in auf allen Ebenen und in allen Bereichen Chancengleichheit hergestellt und Potenziale gefördert und genutzt werden. Wohl zeigt die Praxis, dass sich in diesem Prozess zwei große Herausforderungen gegenüberstehen: Einerseits geht es um den inklusiven Umgang mit der Vielfalt der Teilzielgruppen und deren individuellen Bedürfnissen und Wünschen, andererseits sind Hochschulorganisationen nicht selten mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen konfrontiert. Wenn aber nicht nur einzelne Maßnahmen eklektisch durchgeführt werden, sondern die Hochschulstrategie durch die Diversity-Brille (vgl. Stuber 2009:121) betrachtet und dahingehend adaptiert wird, kann ein inklusiver Umgang mit Vielfalt von allen an der Hochschule arbeitenden und studierenden Menschen als integrativer Teil ihres jeweiligen Arbeits- oder Studienbereiches verstanden und gelebt werden.

Denn schließlich soll es nicht darum gehen, dass sich Hochschulen in kurzer Zeit Managing Diversity als „Add-on und Moralabzeichen an die Brust heften“ (Matuko 2010:332), sondern das Ziel soll sein, dass Managing Diversity Nutzen und Vorteile für alle Beteiligten bringt und nachhaltig zur Steigerung des Erfolgs der Hochschule und deren AkteurInnen beiträgt.

Literaturliste/ Quellenverzeichnis:

Becker, Manfred; Seidel, Alina (2006): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.

Gardenswartz, Lee; Rowe, Anita (1995): Diverse Teams at Work. A Complete Desk Reference and Planning Guide, New York: McGraw-Hill.

Matuko, Bartholomäus (2010): Das Bildungssystem sollte alle Sprachen sprechen. Diversity an Hochschulen – Modelle und Perspektiven. In: Sabine Krönchen (Hrsg.) Vielfalt & Inklusion. Herausforderungen an die Praxis und die Ausbildung in der Sozialen Arbeit und der Kulturpädagogik, Schriften des Fachbereichs Sozialwesen der Hochschule Niederrhein, Bd. 51, 297-335.

Pauser, Norbert; Wondrak, Manfred (2011): Praxisbuch Diversity Management. Wien: Facultas.

Stuber, Michael (2009): Diversity. Das Potential-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten. Köln: Wolters Kluwer.

Überacker, Jutta (2004): Wie kommt Diversity in die Organisation? In: Managing Diversity. Hernsteiner 2/2004, 10-14.

ⁱ „Als Stakeholder bezeichnet man alle Personen, Gruppen und Institutionen, die Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele nehmen oder deren eigene Zielerreichung vom Unternehmen beeinflusst werden kann. [...] Mit dem Stakeholder-Konzept ist gemeint, dass das Management bzw. das Unternehmen zur Erreichung von Zielen und zur Durchsetzung von Strategien auf die Beiträge oder Ressourcen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen angewiesen ist.“ (Lechner et al. 2010, 87)

ⁱⁱ vgl. Multidimensionalität und Intersektionalität von Diversity

ⁱⁱⁱ Dabei ist der Begriff Migrationshintergrund vorab zu klären. Wird von Personen gesprochen, die nicht in Österreich geboren sind oder deren Eltern nicht aus Österreich stammen, oder sollen diese Gruppen getrennt ausgewertet werden? Darüber hinaus gilt es, die Muttersprache(n) miteinzubeziehen und – das sollte ebenfalls nicht übersehen werden – wie werden Austauschstudierende in der Statistik der Grundgesamtheit, und schließlich in der Stichprobe, geführt?