

Schee dass doseids

Bayerisch

Hoşgeldiniz

Türkisch

Bienvenue

Französisch

E Kaabo

Yoruba



Fingeralphabet, deutsch

Witamy

Polnisch

Vítejte

Tschechisch

Willkommen

Deutsch

Καλώς ήρθατε

Griechisch

Benvenuti

Italienisch

به خێر هاتن

Kurdisch (Sorani)

Добро дошли

Serbisch

Dobro došli

Bosnisch/Kroatisch

Добро пожаловать

Russisch

Welcome

Englisch

Bienvenido

Spanisch

أهلاً وسهلاً

Arabisch



„Weltoffen, vielfältig und inklusiv?“

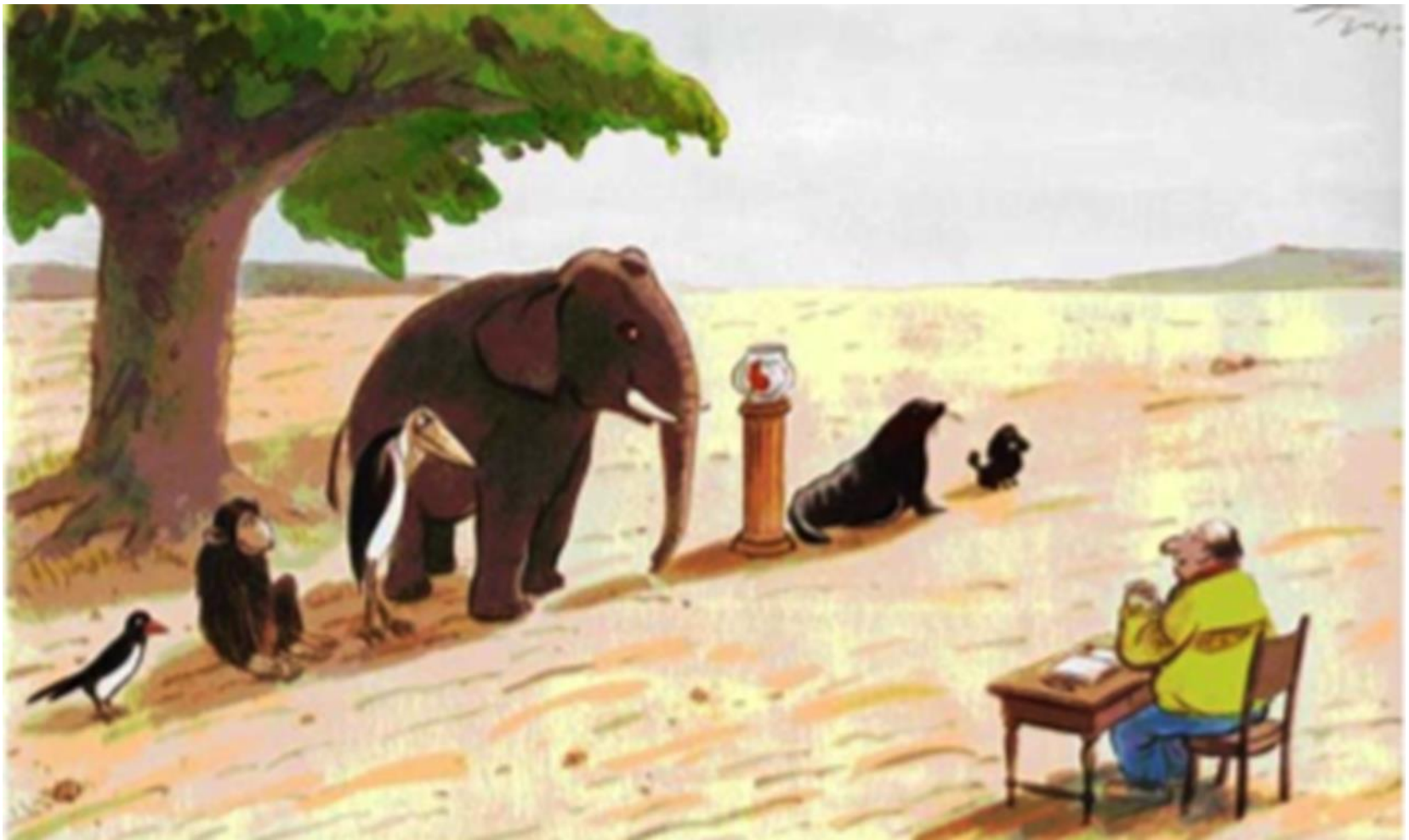
Diversity Management an deutschen Hochschulen zwischen Ethik und Marketing

**Thementag „Diversität und Beratung“ der West-
sächsischen Hochschule Zwickau**

Zwickau

21. November 2016





Chancengleichheit: Im Sinne einer gerechten Auslese lautet die Prüfungsaufgabe für Sie alle gleich: Klettern Sie auf den Baum! (Traxler 1975)





„...und auch das ist eine wichtige Botschaft der US-Wahlen: öffnen sich Parteien nicht genug für die Minderheiten und verkennen zu lange gesellschaftliche Veränderungen, können sie in einer pluralen Gesellschaft längerfristig nicht erfolgreich sein.“ (Kommentar zur Wiederwahl Obamas)



MAKE AMERICA
WHITE AGAIN



AE.com 8-26-15

MIKE LUCKOVICH
ATLANTA JOURNAL-CONSTITUTION

Motivationsfaktoren für Diversity-Strategien an Hochschulen – wachsende Vielfalt nach innen und außen

- Internationalisierung und Europäisierung der Arbeits- und Bildungsmärkte sowie des Forschungswettbewerbs: mehr int. Studierende und Lehrkräfte
- demographischer Wandel: vorerst mehr Studierende, mehr Heterogenität, aber auch zunehmend Fachkräftebedarf
- Veränderungen durch Einwanderungsprozesse: wachsende ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt vor allem bei jüngeren Menschen
- Verändertes Rollenverständnis und immer mehr gut ausgebildete Frauen: aber weiterhin Unterrepräsentationen in verschiedenen Bereichen
- Work-Life-Family-Balance wird für Frauen und Männer immer wichtiger
- Wandel des Selbstverständnisses gehandycapter Menschen sowie Männer und Frauen unterschiedlicher sexueller Orientierungen
- Wertewandel und Individualisierung von Lebenslagen, Arbeits- und Bildungsbiographien
- Zunehmende Beachtung von Mehrfachzugehörigkeiten (Intersektionalität)
- Antidiskriminierungsauftrag/AGG, Gleichstellungsgesetze



Zunehmende Verbreitung von Diversity an Hochschulen und Diversity in der Diversity – wachsende Begriffs- vielfalt und Differenzierung

- Diversity Management
- Vielfaltsmanagement
- Managing Diversity/Vielfalt gestalten
- Diversity Mainstreaming
- Diversitätspolitik
- Diversity Policies
- Diversity-Pädagogik
- Vielfalt & Chancengleichheit/Gleichbehandlung
- Diversity & Inklusion



Zentrale Ziele und Vorteile von DiM für Hochschulen

- Abbau von Diskriminierungen/Erhöhung von Chancengleichheit
- verbesserter Zugang auf Zielgruppen bei Studierenden: Internationalisierung, Interkulturalität, Frauen in bestimmten Fächern, Studierende mit Handycaps, Menschen in versch. Lebenslagen, etc.
- verbesserter Zugang zu Zielgruppen auf Arbeitsmarkt: Universität als attraktiver Arbeitgeber
- bessere Repräsentation der vielfältigen Gesellschaft in der Verwaltung der Hochschule: größere Akzeptanz bei allen Beschäftigten und Studierenden
- Kompetenter Umgang mit Vielfalt und mehr Kreativität durch gemischte Teams und vielfältige Belegschaft
- verbessertes Betriebsklima und erhöhte Mitarbeiter_innenmotivation
- verbesserte Kund_innenorientierung und Dienstleistungsangebote für Mitarbeiter_innen und Studierende
- Image & Standortfaktor Vielfalt im int. Wettbewerb



Definitionen von Diversity und Diversity Management (DiM)

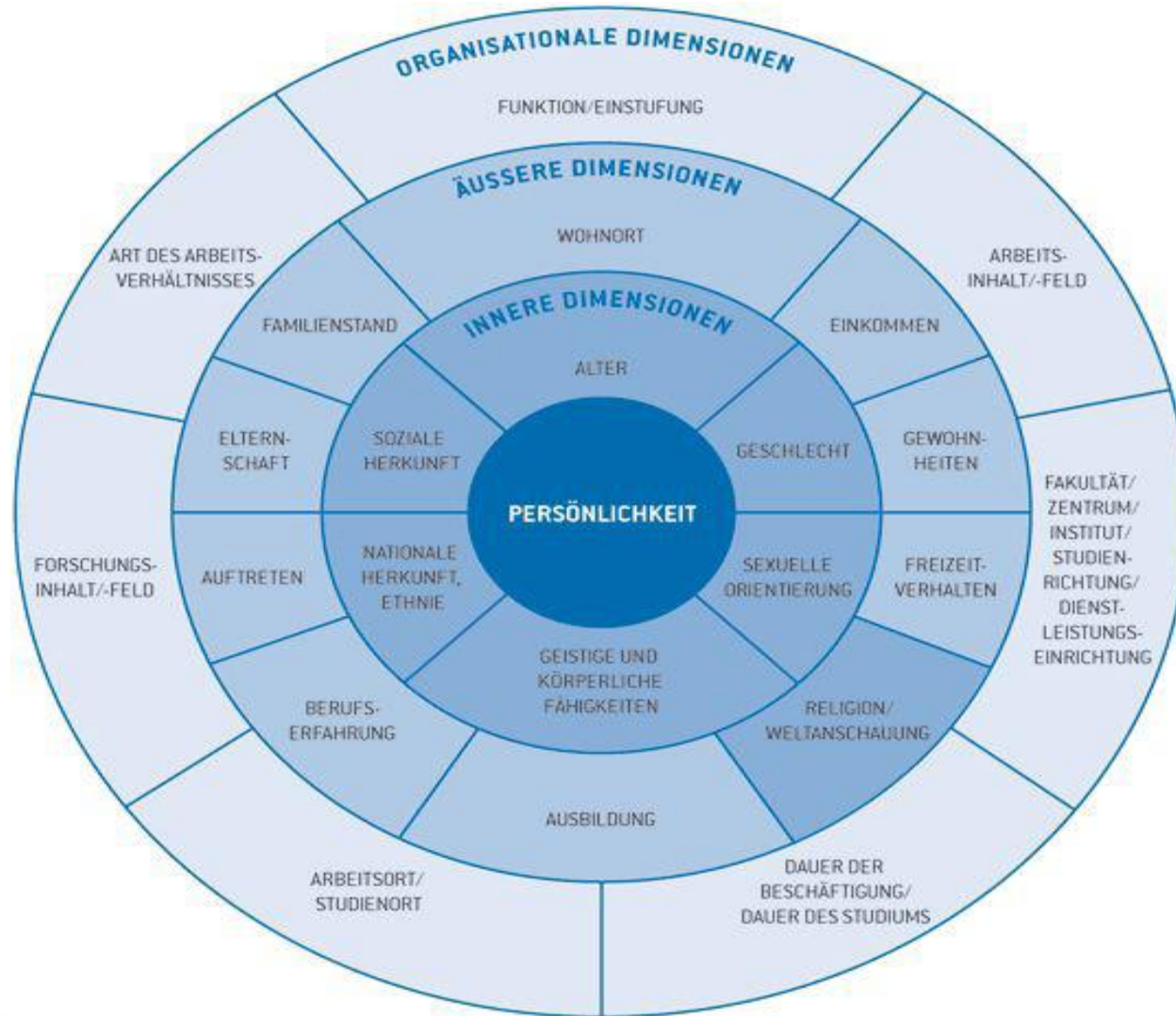
Diversity = Vielfalt, Heterogenität, Verschiedenartigkeit der Belegschaft oder Mitglieder einer Organisation in Bezug auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedliche Identitätsmerkmale

DiM:

- Personal- und Organisationsentwicklungsansatz
- Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft
- Aber auch im Handeln nach außen: diversity-orientierte Angebote, Dienstleistungen, Produkte für vielfältige Kund/innen
- Horizontales Dachkonzept unter Einbezug bisheriger Strategien wie IKÖ, Gender, Work-Life-Balance, für Mitarbeiter/innen mit Handycap, jüngere/ältere Mitarbeiter/innen etc.



Diversity-Dimensionen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten (nach Gardenswarz/Rowe 2003)



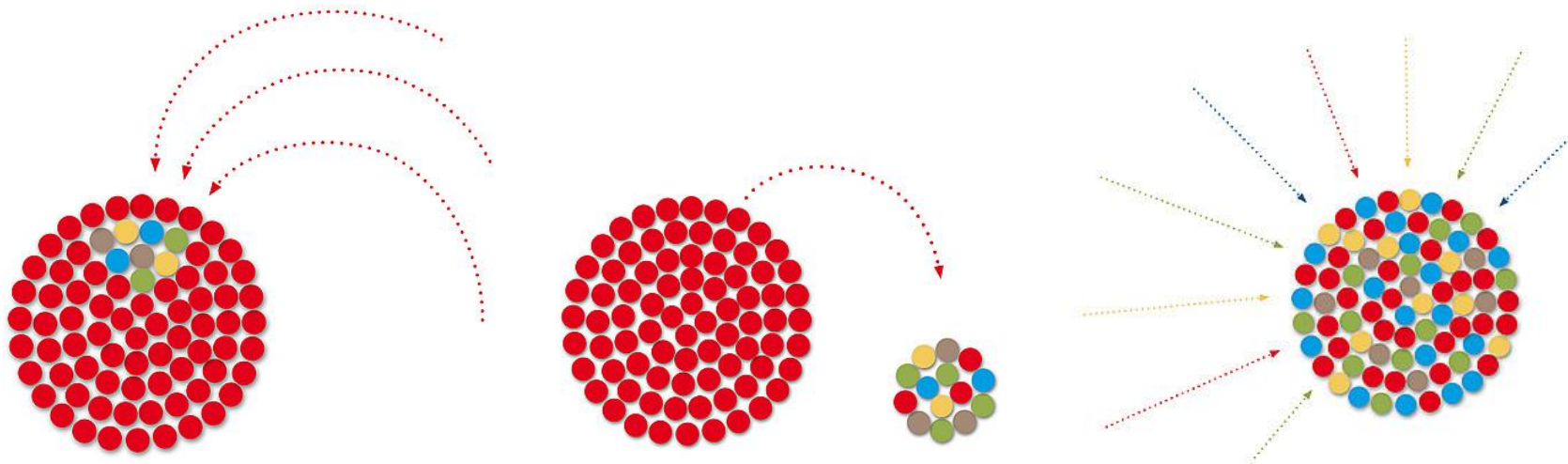
Mehrfacher Paradigmenwechsel Diversity (Charta der Vielfalt 2015)

Paradigmenwechsel Diversity



Paradigmenwechsel Diversity (Aktion Mensch 2010)

Integration - Exklusion - Vielfalt und Inklusion



Drei mögliche Verbindungen von GM & DiM (Krell 2009, 2015)

1. Diversity/weitere Kategorien unter dem Dach von Gender

Vorteil: kein kompletter Konzeptwechsel, Gender stärker als interdependente Kategorie

Nachteil: Privilegierung Gender bleibt, funktioniert nur, wenn keine anderen Konzepte da sind

2. Gender und Diversity/Nebeneinander von Gleichstellungsstrategien

Vorteil: Betonung der Bedeutung von Gender/großes Spektrum möglicher Vernetzungen

Nachteil: Komplizierte Kombination, überkomplex, meist bleibt Privilegierung Gender

3. Gender unter dem Dach von Diversity

Vorteil: Öffnung zu horizontalen Ansätzen mit Betonung auf individueller Vielfalt; Synergieeffekte durch breiteren Gleichstellungs-Ansatz

Nachteil: Gefahr der Marginalisierung. In Praxis ist Gender jedoch die zentrale Diversity-Dimension sowohl in öffentlichen Verwaltungen wie in der Privatwirtschaft

→ ***Keine Pauschallösungen, je nach Organisation anders sinnvoll!***



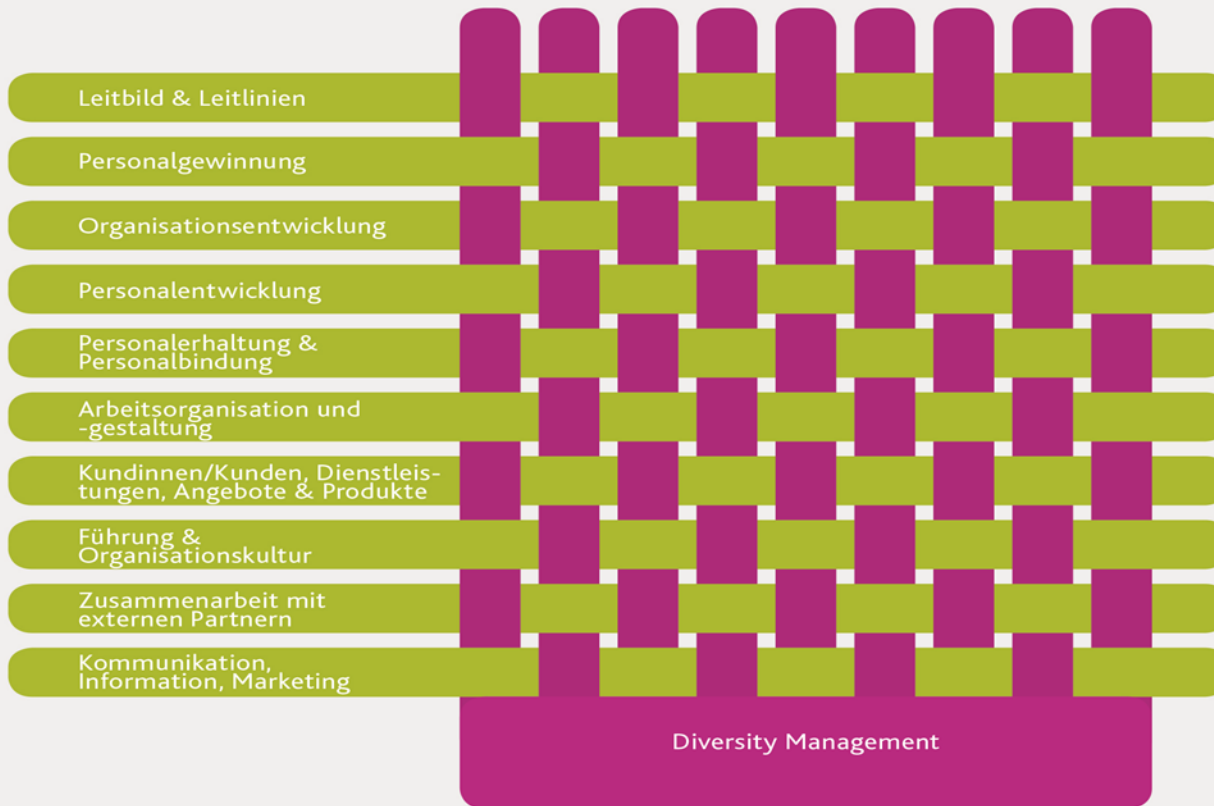
GM & DiM – ein Ausblick

- Andresen et al (2009): Gender & Diversity: Albtraum oder Traumpaar?
Krell (2009/2015): Vernunfttehe! GM bleibt Prinzip mit Zukunft, auch im DiM
 - DiM ist vor allem vor dem Hintergrund des demographischem Wandels und dem Trend zu individualisierten und intersektionalen Ansätzen das Konzept der Zukunft, d.h. Gender...
 - wird weiterhin eine zentrale Kategorie bleiben, GM ist Prinzip mit Zukunft,
 - muss aber deutlich stärker als bisher als interdependente Kategorie gesehen, diskutiert und umgesetzt werden. Dies gilt vor allem in Verbindung mit Migration und soziale Herkunft/Bildungshintergrund. Der Mainstream-Feminismus ist noch sehr von weißen, deutschen Mittelschichtsfrauen dominiert. DiM war auch Kritik am Mainstream-Feminismus in USA (Krell 2015). Vor allem junge Frauen aus Einwandererfamilien sehen davon sich hierzulande immer weniger vertreten.
 - Geschieht dies nicht/weiterhin zu wenig, verliert GM als Konzept zunehmend die (demographische) Zukunft.
- ***Es braucht Modelle für Umsetzung in Praxis, wie gestalte ich Übergänge und nutze Synergien, wie sieht das Schnittmengenmanagement aus?***



Diversity ist Querschnitts- und kein Sonderthema (Charta der Vielfalt 2015)

Diversity Management ist ein Querschnittsthema der öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen



Verantwortlichkeiten für das DiM – eine mögliche Auswahl für eine Diversity-Steuerungsgruppe

Personalbereich/Diversity-
Manager/in o. Team

Obere Leitungsebenen

Personal-/Betriebsrat

Int. Büro

Inklusionsbeauftragte/r

Genderbeauftragte/r

Studierendenvertretung



Handlungsfelder für Hochschulen (Beispiele)

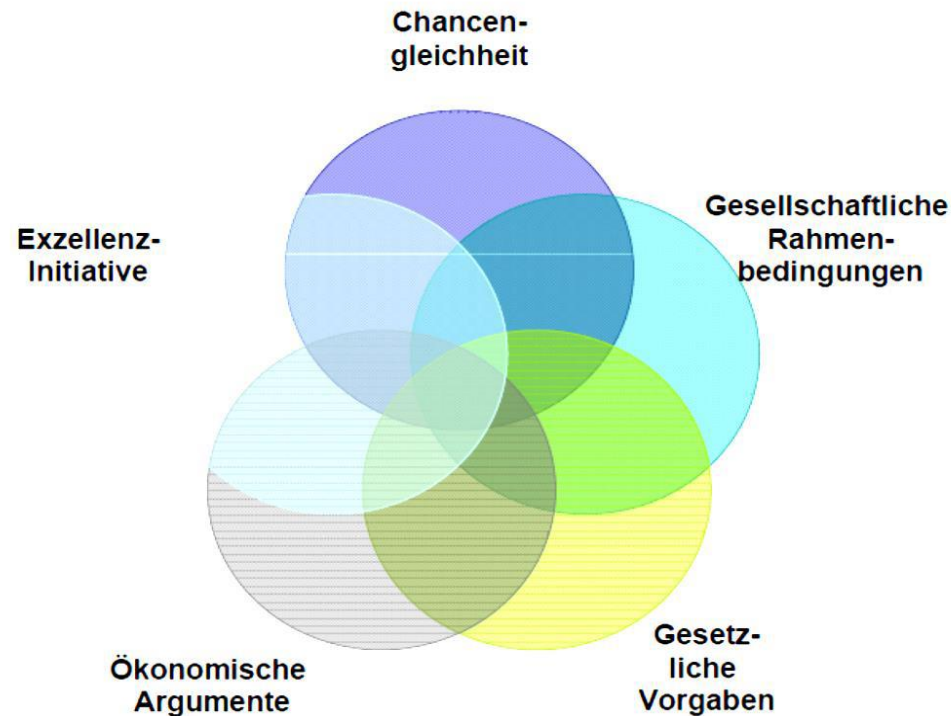
| | | |
|-------------------------------|---|--|
| kultureller Wandel | 1 | Organisationskultur: Sensibilisierung, Awareness, Change Management, Events, Aktivitäten |
| | 2 | Zeitregime, Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance |
| Studierendengewinnung | 3 | Frauen: MINT-Fächer; Männer: GKS-Fächer, Lehramt |
| | 4 | Zielgruppenanalyse: sozio-ökonomischer Hintergrund, Migration, Stud. ohne Abi., Berufstätige, Schwerbehinderte |
| Nachwuchsförderung | 5 | Betreuungsqualität, Agreements, Coaching, Mentoring, Stipendien |
| | 6 | Graduiertenschulen, Internationalisierung |
| Didaktik/ Studienorganisation | 7 | Betreuungsqualität, Beratungsqualität (virtuelle Lehrformen, Blended Learning, Tutorien, Mentoring, Barrierefreiheit), Stipendien, Propädeutika, Social & Community Outreach |
| Berufungspolitik | 8 | DiM bei Lehrenden, transparente Kriterien |
| | 9 | stärkere Wertschätzung der Lehre, internationale Erfahrungen, Netzwerke, soziales Engagement |



Fallbeispiel DiM an der Universität DUE - Motivation (Klammer 2010)



... und warum DiM an der Universität?



Fallbeispiel DiM an der Universität DUE (Klammer 2010)

- 1. Die Basis:** Empirische Bestandsaufnahme und Entwicklung eines DiM-Monitoring
- 2. Das Commitment festschreiben:** Berücksichtigung von DiM in den Leitlinien der Universität, in der Hochschulentwicklungsplanung und in den ZLV mit den Fachbereichen
- 3. “community outreach“:** Zugangschancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Schichten verbessern
- 4. Im Fokus:** Verbesserung der Studienbedingungen für unterschiedliche Gruppen von Studierenden
- 5. Organisationsentwicklung:** Diversity-gerechte Personalentwicklung und Sensibilisierung von Beschäftigten, v.a. Lehrenden, für Diversität
- 6. Gleichstellung** als integraler Bestandteil des DiM; Maßnahmen zur Verbesserung von Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance
- 7. “widening participation“:** Neue Zugangswege zur Universität für beruflich Qualifizierte, wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen
- 8. DiM kommunizieren:** Öffentlichkeitsarbeit zu DiM, Web-Auftritt
- 9. Verbündete gewinnen:** Fundraising und Alumni-Arbeit
- 10. Wissenschaftliche Fundierung:** Forschung zu Diversity-Themen



Diversity-Maßnahmen an Universität DUE

Diversity-Aktivitäten auf allen (Bildungs-)Stufen:

Vor dem Uni-Zugang: Kontakte zu Schulen, Förderprogramme, Schnupper-Uni/Infotage ...

Beim Zugang zur Uni: Werbung und Auswahl von Studierenden nach DiM-Kriterien

Studierende: Übergreifende und spezifische Angebote für BA-, MA-, Graduiertenprogramme (fachbereichsspezifisch)

Post-Docs, Professor/innen: Rekrutierungsstrategien, Career Service

Alumni: Vernetzung, Einbindung in Mentoring und Sponsoring, ggf. Weiterbildung

Kommunikation und Hochschulmarketing: Das Selbstbild als Diversity-Hochschule (Hochschulkultur) muss nach außen wie nach innen vermittelt werden



Beispiel Diversity-Angebote (Universität FFM)

Die Goethe-Universität hat viele Angebote, um Studierende in ihren vielfältigen Lebens- und Studiensituationen zu unterstützen. „Diversity kompakt“ bietet Informationen über die Angebote der zentralen Einrichtungen und der Fachbereiche im Sommersemester 2012.

STARKER START
ins Studium

GOETHE
UNIVERSITÄT
FRANKFURT AM MAIN

Sommersemester 2012

DIVERSITY KOMPAKT

ANGEBOTE FÜR STUDIERENDE IN
UNTERSCHIEDLICHEN
LEBENS- UND STUDIEN-
SITUATIONEN

Diversity kompakt

www.pro-diversity.de
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Beispiel Diversity-Angebote (Universität FFM)

INHALTSVERZEICHNIS

Flexibles Arbeiten & lebenslanges Lernen

| | |
|---|----|
| Angebote auf zentraler und fachübergreifender Ebene | 8 |
| Angebote der Fachbereiche | 15 |

Geld & Soziales

| | |
|---|----|
| Angebote auf zentraler und fachübergreifender Ebene | 30 |
| Angebote der Fachbereiche | 34 |

Gender, Liebe & Familie

| | |
|---|----|
| Angebote auf zentraler und fachübergreifender Ebene | 54 |
| Angebote der Fachbereiche | 65 |

Internationales & Interkulturelles

| | |
|---|----|
| Angebote auf zentraler und fachübergreifender Ebene | 78 |
| Angebote der Fachbereiche | 90 |

Körper & Psyche

| | |
|---|-----|
| Angebote auf zentraler und fachübergreifender Ebene | 104 |
|---|-----|

Weltanschauung

| | |
|---|-----|
| Angebote auf zentraler und fachübergreifender Ebene | 108 |
|---|-----|

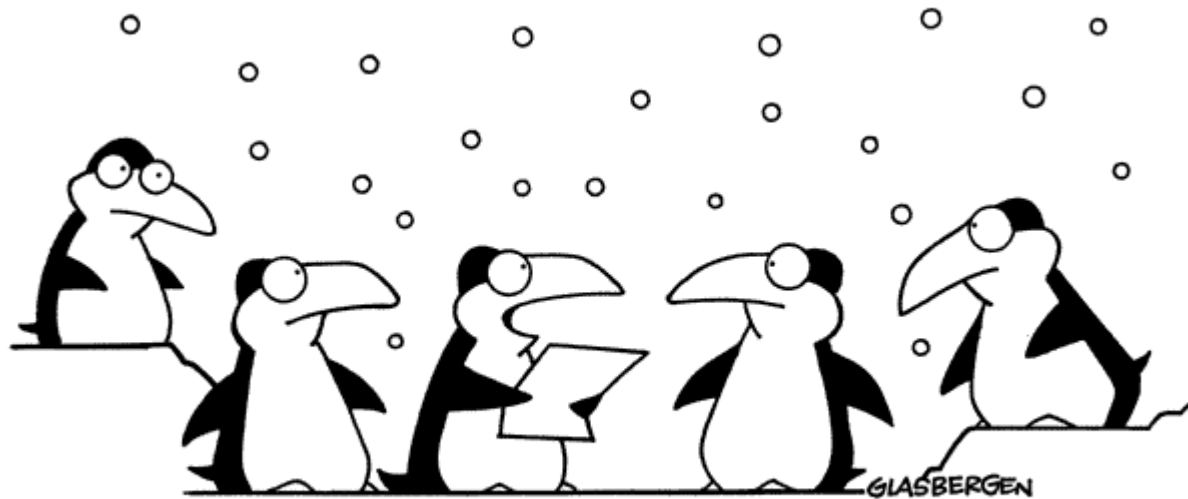
Index

112



Ein Grundproblem: Monokulturen und mangelnde Sensibilität

Copyright 2002 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"They say we're not placing enough emphasis on diversity."



Ein weiteres Grundhindernis: similar-to-me-Effekt



„Sie sind genau der Mann, den wir hier suchen!“



Ein Grundproblem bleibt: DiM als “Legitimitätsfassade”

© 1999 Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"We need to focus on diversity. Your goal is to hire people who all look different, but think just like me."



Ausblick und Diskussion: Aufbruch oder business as usual?

Welche Motivation dominiert? Wettbewerbsvorteile oder Zugangsgerechtigkeit/Antidiskriminierung? Oder sind beide auch optimal vereinbar?

Diversity als Marketing und „Legitimitätsfassade“ oder als nachhaltiger Wandel von Organisations- und Lernkulturen mit entsprechenden personellen Veränderungen?

Personaleinsparungen und enge finanzielle Spielräume vs. Diversity Management als Investition in die Zukunft? Ohne Moos nix los!

Wie kommen wir vom Einzelnen zum Ganzen? Und das ohne die Besonderheiten zu verlieren? Wie geht ein „sowohl als auch“?



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



„Führungskompetenz“ kompakt in 3min: Critical Followers

<http://www.youtube.com/watch?v=DqW07nnml0g>



Sinnvolle erste Schritte

- Durchführung eines Diversity-Kurzchecks
- Durchführung von Diversity-Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in Schlüsselpositionen
- Entwicklung von zentralen Diversity-Leitlinien „Vielfalt gestalten“
- Je nach personalen Ressourcen: Benennung einer/eines „Diversity-Lotsen/MultiplikatorIn/Beauftragten“
- Einrichtung einer Querschnitts-AG „Diversity“



Historische Entwicklung von DiM (Vedder 2006)

- Wurzeln des Diversity-Ansatzes in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung, Verbindung v.a. von antirassistischer und schwarzer Frauenbewegung: AD und Vielfalt!
- Reaktion von US-Unternehmen auf demographische Entwicklung des Arbeitsmarkts („Workforce 2000“) und Antidiskriminierungsrecht ab Ende der 80er Jahre
- „Übersetzungen“ des Ansatzes durch Hochschulen, Verwaltungen, NGOs in USA bereits seit Anfang 90er-Jahren, z.B. als Diversity Politics oder Diversity Education
- seit Anfang/Mitte der 90er zunehmende Verbreitung in Europa /Deutschland zunächst insbesondere bei Großunternehmen und Tochterges. von US-Konzernen
- Bereits Anfang/Mitte 90er Übersetzungen in non-Profit-Bereich z.B. in UK, NL, S

→ **Historisch enge Verbindung zwischen AD/AD-Recht und Diversity**

→ **Gemeinsam schaffen wir mehr!**



Diversity-Maßnahmen – eine breite Palette (Charta der Vielfalt 2015)

B) Maßnahmen im Überblick

Es gibt in der Praxis immer recht unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Und nicht alle Verwaltungen und Einrichtungen können oder wollen sofort in einen umfassenderen Veränderungsprozess einsteigen. Daher finden Sie hier eine entsprechende Auswahl an erfolgsversprechenden Aktivitäten, die zum einen relativ schnell und ohne großen Ressourcenaufwand umgesetzt werden können sowie mittelfristig anzugehende Möglichkeiten bis hin zu langfristig zu entwickelnden Instrumenten.

| Zeit- raum Auf- wand | Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate | Mittelfristig 6–12 Monate < 12 Monate | Langfristig > 12 Monate |
|-------------------------------|--|---|----------------------------|
| Gering | 1 2 | | |
| Mittel | 3 4 5 | 6 7 8 9 10 11 | 12 13 14 15 |
| Groß | | 16 | 17 18 19 |

- 1 Diversity-Kalender
- 2 Stellenanzeigen ergänzen
- 3 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen
- 5 Diversity-Kommunikation starten
- 6 Mentoring-Programme
- 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke
- 8 Teambesetzung
- 9 Diversity-Workshops und Trainings
- 10 Diversity im Leitbild
- 11 Externe Unterstützung
- 12 Spezifische Weiterbildungsangebote
- 13 Gezielte Anwerbekampagnen
- 14 Diversity-Check
- 15 Zielquoten
- 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“
- 17 Diversity im Marketing
- 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- 19 Runder Tisch Vielfalt

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können Institutionen eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – im Arbeitsalltag können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.



Ziel auf individueller Ebene: Diversity-Kompetenz (Schröder 2012)

- Umgang mit Ambivalenzen
- Ambiguitätstoleranz
- Perspektivenwechsel
- Denken in Zusammenhängen
- Flexibilität
- Analysefähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit
- Kohärenz bewahren



Erfolgsfaktoren für die Einführung von DiM

- Sichtbarer politischer Wille der Organisationsleitung für DiM
- Einbeziehung aller Organisationsebenen in Leitbild und strategische Planungsprozesse
- Einbindung des Personalrats
- Klare, breite und inklusive Definition von Diversity und DiM
- Umfassende Kommunikation des Leitbilds an alle Mitarbeiter/innen
- Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Trainings
- Klare Zielformulierung, strategisches Konzept, Benennung von Verantwortlichen
- Ausreichende zeitliche, personelle, finanzielle und technische Ressourcen für Implementierung
- Kontinuierliche Erfolgsmessung und Verbesserung
- Durchgehend: Win-win-Kommunikation!



Hindernisse und Widerstände

- Fehlendes Engagement von Führungskräften und geringe politische Unterstützung
- Fehlende finanzielle, personale und zeitliche Ressourcen
- Angst vor (weiterer) Überlastung
- Bestehende Verwaltungsstruktur
- Geringe Akzeptanz bei Mitarbeiter/innen
- Fehlendes Bewusstsein und mangelnde Information
- Sichtbare und vor allem unsichtbare Widerstände aufgrund von Statusängsten, Machtprivilegien, persönlicher Ablehnung
- Strategische Widerstände zur Bestandssicherung

