

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Mag.a Corina Exenberger
geboren am 27.08.1984, in Kufstein

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master's Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master's Thesis weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master's Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 11.09.2019

Ort, Datum

.....
Unterschrift

General Management MBA



Strategisches Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen

Master's Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

Eingereicht von

Mag.a Corina Exenberger

Betreuerin

Dr.in Roswitha Hofmann

Wien, 11.09.2019

Danksagung

Ich bedanke mich sehr herzlich bei den Expert*innen, die in den Interviews ihre umfangreichen Erfahrungen zur Konzeption und Implementierung von Diversitätsmanagement an zehn multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen mit mir geteilt haben.

Mein besonderer Dank gilt Roswitha Hofmann für die wertschätzende Betreuung und das hilfreiche Feedback bei der Themenfindung und im Rahmen des Schreibprozesses.

Für die Unterstützung bei der Absolvierung eines berufsbegleitenden Studiums, bedanke ich mich ganz besonders bei Ulrike Alker und dem Team der Abteilung Gender & Diversity Management der FH Campus Wien.

Bei meinen Eltern, Anita und Leonhard, bedanke ich mich sehr herzlich für die Unterstützung bei der Bewältigung der Studiengebühren und der Lebenserhaltungskosten während meines Auslandsaufenthaltes in New York.

Bei meiner Mutter bedanke ich mich zudem für ihr gewissenhaftes Lektorat. Christl Tatzert gebührt Dank für das Lektorat des englischen Abstracts.

Bei Veronika Schöpf bedanke ich mich für die gemeinsame Zeit im Unterricht und ihre ermutigenden Worte vor allem in der Abschlussphase des Schreibprozesses.

Ein ganz spezieller Dank gilt allerdings Verena Tatzert. Ich danke dir, dass du mich in meinen Plänen bestärkt und während des gesamten Studiums immer an mich geglaubt hast. Dein wertvolles Feedback und deine Unterstützung über alle Stadien des Schreibprozesses und des Studiums hinweg, haben mir viel Kraft gegeben.

Abstract (deutsch)

Strategisch umgesetztes Diversitätsmanagement kann an Fachhochschulen zu höherer Bildungsgerechtigkeit aber auch gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Aufgrund von externen und internen Rahmenbedingungen wird die Verankerung von Diversitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor allerdings sehr unterschiedlich gehandhabt.

Anhand von Expert*innen-Interviews wird die derzeitige Verankerung von Diversitätsmanagement an zehn multidisziplinären Fachhochschulen in Österreich erhoben und mit theoretischen Aspekten zu Diversität und Diversitätsmanagement verknüpft. Dabei werden verschiedene Zugänge zu Diversitätsmanagement, relevante Diversitätsdimensionen, interne und externe Rahmenbedingungen sowie Strategien für Diversitätsmanagement diskutiert.

Aus dieser Statuserhebung werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie strategisches Diversitätsmanagement an Fachhochschulen in Österreich nachhaltig verankert werden kann. Als grundlegende Erfolgsfaktoren werden dabei u. a. die Vorgabe von klaren Rahmenbedingungen durch das Ministerium sowie eine Kombination aus bottom-up und top-down Strategien bei der Implementierung ausgemacht. In der konkreten Umsetzung sind die Verknüpfung von Diversitätsmanagement mit übergreifenden FH-Strategien sowie die bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung zentral.

Abstract (englisch)

Strategically-planned diversity management may enable universities of applied sciences to meet both their moral obligation to create equal opportunities and to raise their competitiveness. However, due to internal and external factors, diversity management in Austrian universities of applied sciences is implemented very differently.

Based on interviews with experts, data on the current state of diversity management at ten multidisciplinary Austrian universities of applied sciences are collected. These are linked to theoretical aspects of diversity and diversity management. Different approaches to diversity and diversity management, relevant dimensions of diversity, internal and external factors as well as strategies for diversity management are discussed.

Consequently, recommendations are made on how strategic diversity management at multidisciplinary universities of applied sciences in Austria can be implemented sustainably. Factors relevant for it to be successful are the stipulation of clear basic parameters by the federal authorities and a combination of bottom-up and top-down strategies during the implementation process. Moreover, it is essential to integrate diversity management into the overall strategy and to gear appropriate measures to the needs of the respective university.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Forschungsfragen	3
1.4 Aufbau der Arbeit	4
2. Fachhochschulen in Österreich	5
2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen	6
2.2 Finanzierung von Fachhochschulen	7
3. Diversität	10
3.1 Diversitätsdimensionen	10
3.2 Verständnisansätze zu Diversität	15
4. Strategisches Diversitätsmanagement an Hochschulen	18
4.1 Antidiskriminierung und Chancengleichheit	19
4.2 Wettbewerbsfähigkeit	20
4.3 Organisationales Lernen	21
4.4 Implementierung	23
4.4.1 Konzeption einer Diversitätsstrategie	23
4.4.2 Entwicklung einer diversitätsfreundlichen Organisationskultur	25
5. Methode	32
5.1 Datensammlung	33
5.1.1 Stichprobe	34
5.1.2 Leitfaden	35
5.1.3 Ethische Überlegungen und Herausforderungen	37
5.2 Analyse	38
6. Ergebnisse	39
6.1 Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement	39
6.1.1 Gründe für Diversitätsmanagement	40
6.1.2 Diversitätsdimensionen	43
6.2 Strategien	46
6.2.1 Konzeption und Umsetzung von Diversitätsmanagement	47
6.2.2 Strategien für Diversitätsmanagement	48
6.2.3 Diversitätsmanagement als Teil der übergreifenden FH-Strategie	49

6.3	Rahmenbedingungen	53
6.3.1	Interne Rahmenbedingungen	53
6.3.2	Externe Rahmenbedingungen	58
6.4	Weiterentwicklungen	61
6.4.1	Entwicklungspotenzial an den Fachhochschulen	61
6.4.2	Nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement	63
7.	Diskussion	66
7.1	Ist-Stand von Diversitätsmanagement	66
7.1.1	Zugänge zu Diversitätsmanagement und relevante Diversitätsdimensionen	67
7.1.2	Interne und externe Rahmenbedingungen	68
7.1.3	Strategien für Diversitätsmanagement	69
7.2	Handlungsempfehlungen	70
7.2.1	Erfolgsfaktoren aus der Literatur	71
7.2.2	Erfolgsfaktoren aus den Interviews	75
8.	Zusammenfassung und Ausblick	77
	Literaturverzeichnis	81
	Anhang.....	85
	Anhang 1: Informationsblatt	86
	Anhang 2: Einverständniserklärung	88
	Anhang 3: Interviewleitfaden	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diversity Landkarte (Austrian Society for Diversity).....	12
Abbildung 2: Strategische Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements	24
Abbildung 3: Diversitätskontinuum	26
Abbildung 4: Change Management Prozess zur Veränderung des Diversitätsklimas	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zu Verständnisansätzen von Diversität und Diversitätsmanagement	15
Tabelle 2: Übersicht Erfolgsfaktoren aus der Literatur	32
Tabelle 3: Übersicht Stichprobe inkl. Dauer Interviews	35
Tabelle 4: Erfolgsfaktor Strategische Planung	71
Tabelle 5: Erfolgsfaktor Kombination top-down und bottom-up Ansätze.....	72
Tabelle 6: Erfolgsfaktor Bereitstellung von langfristigen Ressourcen.....	73
Tabelle 7: Erfolgsfaktor Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung	73
Tabelle 8: Erfolgsfaktor Sensibilisierung	74
Tabelle 9: Erfolgsfaktoren aus den Interviews	75
Tabelle 10: Übersicht Handlungsempfehlungen basierend auf den Erfolgsfaktoren	78

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
BMFWF	Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung
EUR	Euro
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
FH	Fachhochschule
FHK	Österreichische Fachhochschulkonferenz
FH-Pläne	Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungspläne
FHStG	Fachhochschulstudiengesetz
GIBG	Gleichbehandlungsgesetz
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
o. S.	ohne Seite
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
SPSS	Sammeln, Prüfen, Sortieren, Streichen
S2PS2	Sammeln, Sortieren, Prüfen, Streichen, Subsummieren
u. a.	unter anderem
UG	Universitätsgesetz
Z	Ziffer
z. B.	zum Beispiel

Executive Summary

Strategisch umgesetztes Diversitätsmanagement kann an Fachhochschulen zu höherer Bildungsgerechtigkeit aber auch gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Aufgrund von externen und internen Rahmenbedingungen wird die Verankerung von Diversitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor allerdings sehr unterschiedlich gehandhabt.

Anhand von Expert*innen-Interviews wurde im Rahmen dieser Master's Thesis die derzeitige Verankerung von Diversitätsmanagement an zehn multidisziplinären Fachhochschulen in Österreich erhoben und mit theoretischen Aspekten zu Diversität und Diversitätsmanagement verknüpft. Dabei wurden verschiedene Zugänge zu Diversitätsmanagement, relevante Diversitätsdimensionen, interne und externe Rahmenbedingungen sowie Strategien für Diversitätsmanagement diskutiert.

Das Ziel der Master's Thesis bestand darin Handlungsempfehlungen zu entwickeln, wie Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen nachhaltig verankert und umgesetzt werden kann.

Darlegung der Fragestellungen

Im Rahmen der Master's Thesis wurde ein Schwerpunkt auf zehn multidisziplinäre Fachhochschulen in Österreich gelegt, da davon ausgegangen wurde, dass diese aufgrund ihrer Multidisziplinarität mit ähnlichen Voraussetzungen in Bezug auf die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement konfrontiert sind:

Forschungsfrage 1: Wie ist Diversitätsmanagement derzeit an den zehn multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen verankert?

Auf Basis der Erhebung der derzeitigen Verankerung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären Fachhochschulen in Österreich und in Zusammenschau mit Ergebnissen der Literatur sowie den Interviews wurden Handlungsempfehlungen erarbeitet, wie strategisches Diversitätsmanagement langfristig und nachhaltig an österreichischen Fachhochschulen verankert werden kann:

Forschungsfrage 2: Welche Empfehlungen lassen sich aus der Ist-Standerhebung und den identifizierten Erfolgsfaktoren zur derzeitigen Verankerung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären Fachhochschulen für eine nachhaltige strategische Verankerung von Diversitätsmanagement generell ableiten?

Verwendete Methodik

Im Rahmen der Master's Thesis wurden zehn nicht-standardisierte leitfadengestützte Interviews mit elf Expert*innen zu Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen geführt, um den Status von Diversität und Diversitätsmanagement an der jeweiligen Fachhochschule zu erheben.

Die Ergebnisse der Interviews wurden in der Diskussion mit der Literatur zu Rahmenbedingungen von Fachhochschulen in Österreich, grundsätzlichen Verständnisansätzen von Diversität und verschiedene Diversitätsdimensionen sowie strategischem Diversitätsmanagement an Hochschulen und Organisationen zusammengeführt.

Für die Entwicklung der Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von strategischem Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen wurden Erfolgsfaktoren aus der Literatur und aus den Interviews mit den Expert*innen abgeleitet.

Erkenntnisse und Ergebnisse der Arbeit

Durch die Master's Thesis wurde gezeigt, dass eine erste Pionierphase zur Etablierung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen bereits abgeschlossen ist und an allen Fachhochschulen grundlegende Strukturen für Diversitätsmanagement etabliert sind. Die Statuserhebung anhand der Schwerpunkte Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement sowie Strategien und Rahmenbedingungen für Diversitätsmanagement lässt allerdings erkennen, dass sich die Konzeption und Umsetzung an den jeweiligen Fachhochschulen sehr heterogen gestaltet.

Basierend auf den Erfolgsfaktoren, die aus der Literatur sowie den Ergebnissen der Interviews abgeleitet wurden, konnten sieben Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen entwickelt werden:

- **Strategische Planung:** Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie durch die Verknüpfung mit übergeordneten Zielen und Strategien der Fachhochschule, Entwicklung einer Diversitätsstrategie unter Berücksichtigung des Kontextes und unterschiedlicher Bedürfnisse
- **Kombination aus top-down und bottom-up Ansätzen:** Definition von Zielvorgaben in Kooperation mit der Hochschulleitung, Inklusion von verschiedenen Stakeholdern in den Planungs- und Umsetzungsprozess durch disziplinenübergreifende Diversitätsgremien

- **Bereitstellung von langfristigen Ressourcen:** zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcensicherung für eine vorausschauende und proaktive Umsetzung von Diversitätsmanagement
- **Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung:** Erhebung von Bedürfnissen bei allen relevanten Zielgruppen (Studierende, Lehr- und Forschungspersonal, Verwaltungspersonal, Bewerber*innen, Absolvent*innen sowie nebenberufliches Lehrpersonal), kontinuierliche Evaluierung und Weiterentwicklung
- **Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung:** Aufbau von einem Grundverständnis zu Diversität bei allen Stakeholdern, Verankerung im Curriculum, diversitätssensibles Personalmanagement
- **Klare Vorgaben und Unterstützung durch das Ministerium:** Veröffentlichung von Empfehlungen und Richtlinien, Schaffung von (finanziellen) Anreizen, Setzung von Konsequenzen bei Nicht-Umsetzung
- **Vernetzung und Austausch:** Ausbau der Vernetzungsaktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene, Austausch von Best-Practice Beispielen

Durch diese Master's Thesis konnte zur wissenschaftlichen Aufarbeitung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen beigetragen werden. Als notwendige weitere Schritte können die Diskussion der Ergebnisse sowie die Umsetzung der Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen im Kontext der jeweiligen Fachhochschulen bzw. im Fachhochschulsektor angesehen werden.

1. Einleitung

Diversitätsmanagement wird aufgrund von einer verstärkten Internationalisierung des Bildungssektors, dem damit einhergehenden größeren Wettbewerb um qualifizierte Studierende, Lehrende und Forschende sowie Verwaltungspersonal, demographischen Veränderungen im Einzugsgebiet von Hochschulen sowie den gesetzlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf Antidiskriminierung und Gleichbehandlung an Hochschulen immer wichtiger.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Diversitätsmanagement ist vor allem im US-amerikanischen Raum weit verbreitet, hat in den letzten Jahren aber auch verstärkt Einzug im europäischen Diskurs gehalten und breite Resonanz gefunden. Schwerpunkte liegen dabei auf Diversitätsmanagement in privatwirtschaftlichen Unternehmen, öffentlichen Organisationen sowie vermehrt auch auf Hochschulen (vgl. u. a. Bendl et al. 2012b; Klein und Heitzmann 2012; Heitzmann und Klein 2012a).

Durch die Interviews mit Expert*innen wird im Rahmen der vorliegenden Master's Thesis Einblick in die derzeitige Verankerung von Diversitätsmanagement an zehn multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen gegeben. Ziel ist es, auf Basis dieser Interviews und in Verbindung mit theoretischen Grundlagen zu Diversität und Diversitätsmanagement Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wie strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen nachhaltig verankert werden kann.

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Fachhochschulen sind seit der Verabschiedung des Bundesgesetzes über Fachhochschul-Studiengänge (Fachhochschul-Studiengesetz, FHStG) im Jahr 1993 Teil des österreichischen tertiären Bildungssektors (Holzinger und Koleznik 2014). Derzeit gibt es 21 Fachhochschulen in Österreich, die laut ihres gesetzlichen Auftrages dazu verpflichtet sind eine „praxisbezogene Ausbildung auf Hochschulebene“ zu gewährleisten (§ 3 Abs 1 Z 1 FHStG).

Die Bandbreite der angebotenen Studiengänge auf Bachelor- und Masterlevel ist vielfältig und reicht von Applied Life Sciences, Wirtschaft, Tourismus, Technik, Naturwissenschaften hin zu den akademisierten Gesundheits- und Pflegeberufen sowie Sozialer Arbeit. Rund die Hälfte der österreichischen Fachhochschulen kann als multidisziplinär angesehen werden, mit einem Studienangebot in mehreren der oben genannten Disziplinen. Die andere Hälfte setzt Schwerpunkte in einer der genannten Disziplinen, vorwiegend in den Feldern Technik, Wirtschaft oder Gesundheitsberufe.

Im Unterschied zum Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz, UG 2002), das die Einrichtung eines Arbeitskreises für Gleich-

behandlungsfragen (§ 41 UG 2002) sowie einer Schiedskommission als Entscheidungsinstanz bei Diskriminierungsfragen (§ 42 UG 2002) regelt, gibt es im Rahmen des FHStG keine konkreten gesetzlichen Vorgaben für die organisatorische Verankerung von Gleichstellungsmaßnahmen an österreichischen Fachhochschulen.

Allgemeine Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern, die Frauenförderung sowie die Einhaltung des Gleichbehandlungsgesetzes finden sich allerdings in Bezug auf Vorgaben für die Erhalter von Fachhochschulen (§ 2 Abs 5 FHStG), bei den Akkreditierungsvoraussetzungen für Fachhochschuleinrichtungen (§ 8 Abs 2 Z 1 FHStG) sowie bei den definierten Aufgaben des Kollegiums in Zusammenhang mit der Erlassung einer Geschäftsordnung und Satzung (§ 10 Abs 3 Z 10 FHStG).

Die Implementierung von Diversitätsmanagement ist an Fachhochschulen durch die mangelnde gesetzliche Verankerung von strukturellen Vorgaben daher abhängig von internen und externen Treibern, wie z. B. Konkurrenz oder Anlassfällen, die zu einer mehr oder weniger hohen strategischen Priorisierung des Themas durch die jeweilige Hochschulleitung führen. Personen, die an österreichischen Fachhochschulen für Gleichbehandlung sowie Diversitätsmanagement zuständig sind, stehen daher vor der Herausforderung, strategisches Diversitätsmanagement an ihrer Hochschule mit dem Ziel zu implementieren, Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsarbeit langfristig und nachhaltig an Fachhochschulen zu verankern.

Unterstützend wurden seitens des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMFWF) im Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan 2018/19 – 2022/23 (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2019) festgeschrieben, dass Fachhochschulen dazu angehalten sind, institutionelle Gender- und Diversitätsstrategien zu entwickeln, die dazu beitragen die Diversität unter den Studierenden zu erhöhen sowie ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und Gremien sowie beim Nachwuchs in Forschung und Lehre anzustreben.

Zur besonderen Berücksichtigung werden dabei die Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2017) sowie die Empfehlungen zur Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2018) genannt. Die Auslobung des diversitas-Preises durch das zuständige Bundesministerium, der alle zwei Jahre an Hochschuleinrichtungen verliehen wird, setzt zusätzliche Anreize für Fachhochschulen, Diversitätsmanagement zu implementieren und Maßnahmen umzusetzen.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der Master's Thesis besteht darin Handlungsempfehlungen zu entwickeln, wie Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen nachhaltig verankert und umgesetzt werden kann.

Zur Zielerreichung herangezogen werden eine ausführliche Auseinandersetzung mit grundsätzlichen Konzepten zu Diversität und verschiedenen Verständnisansätzen zu Diversitätsmanagement in Organisationen und Hochschulen in der Literatur sowie zehn Interviews mit Expert*innen an zehn multidisziplinären Fachhochschulen in Österreich.

1.3 Forschungsfragen

Die Umsetzung von Diversitätsmanagement ist für österreichische Fachhochschulen nicht einheitlich durch gesetzliche oder andere Vorgaben geregelt. Die 21 Fachhochschulen in Österreich bieten ein breites Spektrum an Studiengängen an, wobei einzelne Fachhochschulen einen speziellen Fokus auf z. B. Gesundheitsberufe, technische oder wirtschaftliche Studiengänge legen. Andere, sogenannte multidisziplinäre Fachhochschulen, bieten Studiengänge aus verschiedenen Disziplinen an. Die einzelnen Fachhochschulen wählen daher oft sehr unterschiedliche Zugänge zu Diversitätsmanagement.

Im Rahmen dieser Master's Thesis wird ein Schwerpunkt auf diese zehn multidisziplinären Fachhochschulen gelegt, da davon ausgegangen wird, dass diese aufgrund ihrer Multidisziplinarität mit ähnlichen Voraussetzungen in Bezug auf die strategische Implementierung von Diversitätsmanagement konfrontiert sind. Um den derzeitigen Status der Umsetzung von Diversitätsmanagement an diesen Fachhochschulen zu erheben, richtet sich die erste Forschungsfrage danach aus.

Forschungsfrage 1: Wie ist Diversitätsmanagement derzeit an den zehn multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen verankert?

Zur Beantwortung dieser Frage wird ein theoretischer Überblick zu Diversität und Diversitätsmanagement in Organisationen und Hochschulen gegeben, um die unterschiedlichen Definitionen zu Diversität und die verschiedenen Verständnisansätze von Diversitätsmanagement mit den derzeit an österreichischen Fachhochschulen verankerten Umsetzungsstrategien für Diversitätsmanagement verknüpfen zu können.

In einem nächsten Schritt sollen auf Basis der Erhebung der derzeitigen Verankerung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären Fachhochschulen in Österreich Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, wie strategisches Diversitätsmanagement langfristig und

nachhaltig an österreichischen Fachhochschulen verankert werden kann. Daraus lässt sich eine weitere Forschungsfrage ableiten:

Forschungsfrage 2: Welche Empfehlungen lassen sich aus der Ist-Standerhebung und den identifizierten Erfolgsfaktoren zur derzeitigen Verankerung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären Fachhochschulen für eine nachhaltige strategische Verankerung von Diversitätsmanagement generell ableiten?

1.4 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung mit einer Darlegung der Hintergründe und Problemstellung, der Zielsetzung sowie der Forschungsfragen der vorliegenden Master's Thesis (Kapitel 1) werden in Kapitel 2 die gesetzlichen (Guthan und Holzinger 2014; Hauser 2014; Ulrich 2008) und finanziellen Hintergründe (Diem 2013; Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2019) von Fachhochschulen in Österreich erläutert

In Kapitel 3 wird Diversität und Diversitätsmanagement in Bezug auf unterschiedliche Diversitätsdimensionen (Bendl et al. 2012a), aber auch in Bezug auf die intersektionale Verschränkung einzelner Dimensionen (Eberherr 2012) diskutiert. Basierend auf der Diversity-Landkarte der Austrian Society for Diversity (Engel 2009) werden interne, externe sowie organisationale Diversitätsdimensionen vorgestellt, die in Bezug auf Diversität in Organisationen relevant sind (Kapitel 3.1). Kapitel 3.2 greift unterschiedliche Verständnisansätze zu Diversität und Diversitätsmanagement auf, die aus der Relevanz von Diversität für eine Organisation abgeleitet werden (Thomas und Ely 1996; Dass und Parker 1999; Schulz 2009; Gaisch et al. 2019).

In Kapitel 4 wird strategisches Diversitätsmanagement an Hochschulen in Verbindung mit allgemeinen Implementierungsstrategien für Organisationen thematisiert. Dabei werden unterschiedliche Treiber zu Diversität und Diversitätsmanagement vorgestellt, die Bildungsgerechtigkeit (Heitzmann und Klein 2012b; Klein 2016; Kastell 2017), Wettbewerbsfähigkeit (Lutz 2013; Klein 2013; Kastell 2017), und organisationales Lernen zur Effizienzsteigerung (Hanappi-Egger und Hofmann 2012) umfassen.

In einer Zusammenführung von allgemeinen Implementierungsstrategien für Diversitätsmanagement in Organisationen werden in Kapitel 4.4. Schwerpunkte auf die konkrete Konzeption von Diversitätsstrategien (Schulz 2009) sowie die Entwicklung eines diversitätsfreundlichen Organisationsklimas gelegt (Friday und Friday 2003; Warmuth 2012). Gemeinsam mit den zuvor angeführten theoretischen Auseinandersetzungen zu Diversität und unterschiedlichen Zugängen zu Diversitätsmanagement bildet dieses Kapitel die Grundlage für den

Analysefokus, die Entwicklung des Leitfadens für die Expert*innen-Interviews und die Auswertestrategie. Eine übersichtliche Darstellung der aus der Literatur entwickelten Erfolgsfaktoren rundet den theoretischen Teil der Master's Thesis ab.

Nach einer Darstellung der im Rahmen der Master's Thesis eingesetzten Methode (Kapitel 5), unter besonderer Berücksichtigung des Zugangs zur Stichprobe, der Leitfadentwicklung sowie ethischer Überlegungen werden in Kapitel 6 die Ergebnisse der Expert*innen-Interviews dargestellt. Diese werden anhand der vier im Rahmen des Leitfadens definierten Schwerpunkte adressiert: Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement, Strategien für Diversitätsmanagement, interne und externe Rahmenbedingungen sowie Weiterentwicklungspotenziale für die einzelnen Fachhochschulen sowie für den FH-Sektor generell.

In Kapitel 7 werden die zuvor angestellten theoretischen Überlegungen aufgegriffen und mit den in den Interviews erhobenen Daten verknüpft, um auf Basis des Status quo von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können, die zu einer besseren strategischen Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen führen sollen. Dabei werden einerseits die aus der Literatur entwickelten Erfolgsfaktoren herangezogen und mit konkreten daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Fachhochschulen verknüpft. Andererseits werden auch Erfolgsfaktoren, die aus den Expert*innen-Interviews abgeleitet wurden, in der Entwicklung von Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

Das abschließende Kapitel 8 gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen im Bereich strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen und erhebt Fragen, die im Hinblick auf die Forschungsergebnisse offen geblieben sind.

2. Fachhochschulen in Österreich

In Reaktion auf Berichte der OECD zur Diversifizierung des tertiären Bildungssektors aus den Jahren 1970 bzw. 1989 (Jungwirth 2014) und des Arbeitsübereinkommens der Bundesregierung vom Herbst 1990 (Diem 2013) wurde 1993 das Fachhochschul-Studiengesetz als Rahmengesetz für den Fachhochschulsektor verabschiedet. Ziel war es, durch die Etablierung von Fachhochschulen praxis- und berufsnahe Studiengänge anzubieten, die an den jeweiligen regionalen Anforderungen ausgerichtet sowie in Mindeststudienzeit absolvierbar waren und die Universitäten entlasten sollten (Jungwirth 2014).

1996 erfolgte die Gründung des Vereins „Österreichische Fachhochschul-Konferenz“ (FHK) der als Interessensvertretung des Sektors fungierte und mit Vertreter*innen der Geschäftsführung sowie der Wissenschaft aller Fachhochschulen in Österreich besetzt ist (Gut-

han und Holzinger 2014). Derzeit gibt es 21 Fachhochschulen in Österreich, die hinsichtlich ihrer Standorte, Studiengänge, Studierendenanzahl sowie Fachdisziplinen sehr heterogen ausgerichtet sind.

Im Folgenden wird auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die Finanzierungsstruktur von den Fachhochschulen eingegangen, die in Bezug auf Diversität und der Umsetzung von Diversitätsmanagement relevant sind und in der Diskussion der Ergebnisse von Bedeutung sein werden (Kapitel 7).

2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Das Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) war in seiner ursprünglichen Version darauf ausgerichtet, Studiengänge mit kürzerer Studiendauer zu entwickeln, die zwar wissenschaftlich-methodisch fundiert, aber vor allem berufs- und praxisorientiert ausgerichtet waren. Wesentlichen Anteil daran sollte das Berufspraktikum haben (Hauser 2014).

Das FHStG wurde in seinem, von ursprünglich 20 Paragraphen und durch verschiedene Novellierungen auf insgesamt 27 Paragraphen angewachsenem, Umfang bewusst schlank gehalten, um den Fachhochschulen hinsichtlich der internen Organisation möglichst große Freiräume zu gewähren. Festgelegt wurden prozessuale Vorschriften und Mindeststandards. Gut-han und Holzinger (2014, S. 72) betonen, dass das FHStG als Rahmengesetz konzipiert wurde, das wenig Einfluss auf die innere Organisation nimmt, damit „flexibler auf die Bedürfnisse von Studierenden reagiert und auf regionale Gegebenheiten sowie auf internationale Entwicklungen eingegangen werden“ kann.

Im Verlauf der Jahre wurde das FHStG mehrmals novelliert, um die gesetzlichen Rahmenbedingungen an die geänderten Bedürfnisse der Fachhochschulen anzupassen. Dabei wurden auch Bereiche novelliert, die für Diversitätsmanagement relevant sind, wie die Umsetzung des Bologna-Prozesses zur Förderung von Studierendenmobilität (BGBl 58/2002), die Förderung von berufsbegleitenden Studierenden durch die Verringerung des Workloads aufgrund von facheinschlägiger Berufserfahrung (BGBl 74/2011) sowie die Möglichkeit Studienberechtigungsprüfungen für Bewerber*innen ohne Reifeprüfung anbieten zu können (BGBl 129/2017).

Grundsätzlich ist in Bezug auf die Verankerung von gesetzlichen Vorgaben zu Diversität und Diversitätsmanagement allerdings anzumerken, dass im FHStG nur geringe Vorgaben gemacht werden. Diese zielen vorwiegend auf die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Frauenförderung ab (§ 2 Abs 5 FHStG), wobei diese Themen im Entwicklungsplan zur Erlangung der Akkreditierung als Fachhochschule und für die Dauer der Akkreditie-

rung (§ 8 Abs 2 Z 1 FHStG) sowie in der Satzung berücksichtigt werden müssen (§ 10 Abs 3, Z 10 FHStG).

In Bezug auf die Studierenden wird im FHStG festgeschrieben, dass aufgrund des Geschlechts, der ethnischen oder sozialen Zugehörigkeit sowie der Religion keine Diskriminierung erfolgen darf (§ 4 Abs 1 FHStG). Studierenden mit nachgewiesener Behinderung oder chronischer Erkrankung muss zudem eine abweichende Prüfungsmethode zugestanden werden (§13 Abs 2 FHStG).

Im Rahmen des FHStG wird auch darauf hingewiesen, dass Fachhochschulen, als juristische Personen des privaten Rechts, das Bundesgesetz über die Gleichbehandlung zu wahren haben (§ 2 Abs 5 FHStG). Ulrich (2008) kritisiert diesbezüglich, dass für die unterschiedlichen Hochschuleinrichtungen des tertiären Bildungssektors keine einheitlichen Regelungen hinsichtlich Gleichbehandlung anzuwenden sind und sich diese ungleiche Ausgestaltung auch in den jeweiligen Hochschulgesetzen niederschlägt. Abgesehen von den Universitäten werden allen anderen Hochschuleinrichtungen kaum verpflichtende Vorgaben zu Frauenförderung und Gleichstellung durch die jeweiligen Hochschulgesetze gemacht.

Ulrich (2008) plädiert daher dafür, dass hier einheitliche gesetzliche Strukturen geschaffen werden. Einerseits sieht sie die Notwendigkeit, dass für alle Hochschulen das gleiche Antidiskriminierungsgesetz gilt – sie plädiert für die Ausweitung der Gültigkeit des B-GlBG für alle Hochschulen. Andererseits müssen auch in den jeweiligen Hochschulgesetzen einheitliche Mindeststandards für Frauenförderung und Gleichbehandlung definiert werden, deren Umsetzung im Rahmen der Akkreditierungs- bzw. Anerkennungsverfahren überprüft werden können. Auf Ebene der einzelnen Hochschulen sollte die Gleichstellung der Geschlechter als wesentlicher Teil des Leitbilds sowie im Rahmen von Personalentwicklung berücksichtigt werden. Als weiteren Punkt sieht Ulrich (2008) die Notwendigkeit für eine gesetzliche Verankerung von geschlechterparitätischen Besetzungen in Hochschulgremien.

2.2 Finanzierung von Fachhochschulen

Die Finanzierung von Fachhochschulen sollte von Beginn an über eine Mischfinanzierung erfolgen, an der sich sowohl der Bund, Länder, Kommunen sowie private Finanzgeber*innen beteiligen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Erhalter von Fachhochschulen nicht von einer einzigen Finanzquelle abhängig sind (Diem 2013). Die Bundesfinanzierung basiert dabei auf einem Normkostenmodell, das die Deckung der laufenden Kosten für den Studienbetrieb, wie Personalkosten oder Betriebsaufwendungen, durch den Bund vor-

sieht. Alle weiteren Kosten wie z. B. für Infrastruktur oder Forschung müssen aus anderen Finanzquellen gedeckt werden (Diem 2013; Schüll 2013).

Zusätzlich zur Finanzierung über diese Fördersätze des Bundes haben Fachhochschulen die Möglichkeit, finanzielle Mittel über die jeweiligen Bundesländer oder Kommunen sowie via Projektförderungen, Partnerschaften mit Unternehmen oder private Geldquellen zu akquirieren (Diem 2013). Fachhochschulen haben zudem die Möglichkeit zusätzlich zur Studienplatzfinanzierung des Bundes von ordentlichen Studierenden einen Studienbeitrag in Höhe von maximal EUR 363,36 bzw. von Studierenden aus Drittstaaten höchstens kostendeckende Studiengebühren einzuheben (§ 2 Abs 2 FHStG). Für freifinanzierte Studiengänge ohne Bundesförderung bzw. Lehrgänge zur Weiterbildung können ebenfalls Gebühren eingehoben werden, um die Kosten abzudecken.

Die Studienplatzfinanzierung des Bundes macht in Zusammenhang mit der Finanzierung von Fachhochschulen den beträchtlichsten Teil der Finanzierung von Fachhochschulstudiengängen aus. Diese sogenannten Normkostenzuschüsse für Studiengänge werden jeweils zwischen der Fachhochschulvertretung (FHK) und dem zuständigen Bundesministerium in den Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplänen (FH-Pläne) für einen bestimmten Zeitraum ausgehandelt. Diese FH-Pläne sind als Rahmen für transparente Finanzierungsregelungen zwischen Bund und Fachhochschulen sowie quantitativen und qualitativen Entwicklungszielen zu verstehen (Diem 2013).

Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, dass die Finanzierung der Studienplätze als „bildungspolitischer Lenkungsmechanismus“ verstanden werden kann (Diem 2013, S. 17). Das Ministerium nimmt zwar keinen direkten Einfluss auf die Entwicklung von neuen Studiengängen, berücksichtigt in der Zuteilung von Bundesfördermitteln allerdings bildungspolitische Prioritäten auf sozialer, regionaler und strukturpolitischer Ebene, die in den jeweiligen Entwicklungs- und Finanzierungsplänen definiert werden, um die zur Verfügung stehenden Ressourcen zielführend einzusetzen (Diem 2013).

Nachdem im ersten FH-Plan der Fokus vor allem auf quantitativem Wachstum lag (Diem 2013) fanden bereits ab dem zweiten Entwicklungs- und Finanzierungsplan diversitätsfördernde Aspekte Eingang in die bildungspolitischen Zielsetzungen des Bundesministeriums. Der Fokus der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung lag seit dem Studienjahr 2001/02 auf der Erhöhung des Frauenanteils sowie der Beschaffenheit des akademischen und sozialen Umfelds, der Internationalisierung des europäischen Hochschulraums, der Inklusion von Studierenden mit Behinderungen sowie Studierenden mit Migrationshintergrund sowie dem Aufbau von berufsbegleitenden sowie berufsermöglichenden Studiengängen (Diem 2013).

Der aktuell gültige, sechste Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan gilt für den Zeitraum 2018/19 bis 2022/23 und sieht eine Steigerung der bundes- und freifinanzierten Studienplätze um rund 12 Prozent auf 57.700 Studienplätze im Studienjahr 2024/25 vor (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2019, S. 20). Hinsichtlich der Studienplatzfinanzierung kritisiert die FHK in der Stellungnahme, dass es erneut zu keiner Erhöhung der Fördersätze kommt und somit steigende Preise und Personalkosten nicht abgedeckt werden können (Österreichische Fachhochschulkonferenz 2018).

Als qualitative Schwerpunkte für die aktuelle Förderperiode werden im Rahmen der Portfolioentwicklung der Ausbau des MINT-Bereichs (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) und des Querschnittsthemas Digitalisierung gesetzt, wobei hier gezielt auch ein Fokus auf spezielle Maßnahmen zur Förderung des Frauenanteils in diesen Studiengängen gesetzt werden sollen. Strukturelle Weiterentwicklungen umfassen den Ausbau von berufsbegleitenden, dualen sowie gemeinsamen Studiengängen, die Internationalisierung der Curricula zur Steigerung der Studierendenmobilität sowie die Etablierung von Lehrgängen zur Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2019).

Erstmals findet sich in diesem Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan ein eigenes Kapitel zum Themenbereich Gender und Diversität. Darin werden Fachhochschulen dazu angehalten, institutionelle Gender- und Diversitätsstrategien zu entwickeln, die dazu beitragen sollen, die Diversität unter den Studierenden zu erhöhen sowie ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und Gremien sowie beim Nachwuchs in Forschung und Lehre anzustreben. Zur besonderen Berücksichtigung werden dabei die nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2017) sowie die Empfehlungen zur Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2018) genannt. Die angeführten Schwerpunkte sind aufgrund der Formulierungen allerdings eher als Kann- denn als Muss-Bestimmungen zu verstehen (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2019).

Nach diesem Einblick in gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für den FH-Sektor in Österreich werden in den folgenden Kapiteln die Grundlagen zu Diversität und Diversitätsmanagement gelegt. Diese Ausführungen in Zusammenschau mit den Rahmenbedingungen für Fachhochschulen in Österreich und den Ergebnissen aus den Expert*innen-Interviews, dienen der Ableitung von Erfolgskriterien, wie strategisches Diversitätsmanagement nachhaltig an österreichischen Fachhochschulen verankert werden kann.

3. Diversität

Für ein grundlegendes Verständnis zum Thema Diversität werden in diesem Kapitel unterschiedliche Diversitätsdimensionen sowie verschiedene Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement erläutert. Die verschiedenen Diversitätsdimensionen werden dabei anhand der für Organisationen entwickelten Diversity Landkarte (Engel 2009) erläutert, wobei hier auch auf Grund der Antidiskriminierungsgesetzgebungen ein spezieller Fokus auf demographische Diversitätsdimensionen gelegt wird.

Darauf aufbauend erfolgt eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Zugängen zu Diversität, die wesentlichen Einfluss auf die Etablierung bzw. Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen und somit auch an Hochschulen haben und als Ausgangspunkt für die strategische Implementierung bzw. Durchführung von Diversitätsmanagement herangezogen werden müssen.

3.1 Diversitätsdimensionen

Die Definition von Diversitätsmanagement ist geprägt vom Kontext sowie der Relevanz von Diversität für die jeweilige Organisation. Bendl et al. (2012a) betonen in ihrer Betrachtung der Hintergründe und Entwicklungen von zentralen Diversitätsdimensionen ihre unterschiedliche Relevanz je nach Kontext der jeweiligen Organisation. Sie betonen, dass sich Diversitätsmanagement in Bezug auf die unterschiedlichen Diversitätskategorien verschiedenen Herausforderungen stellen muss.

Kritisch hinterfragt werden muss in diesem Zusammenhang „die Tendenz, [dass] Diversität lediglich als Attribut von Minoritäten/nicht-dominanten Gruppen“ aufgefasst wird (Hofmann 2012, S. 32). In der Auseinandersetzung mit Diversität und Diversitätsmanagement ist somit zentral, dass Diversität nicht nur als Zuschreibung für Angehörige von Minderheitengruppen angesehen wird, sondern in seiner Konzeption und strategischen Positionierung auch Angehörige der Mehrheitsgruppen berücksichtigt und einbezieht.

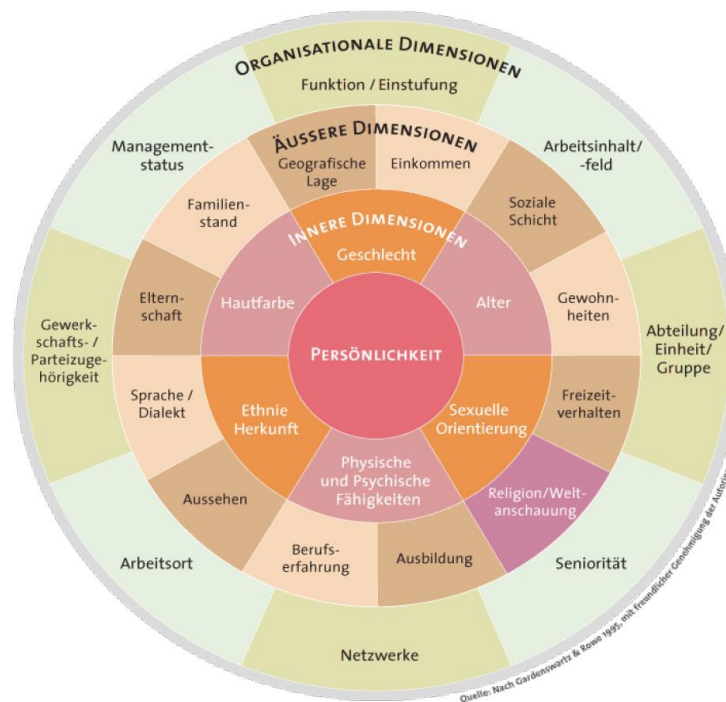
Als Herausforderung für den Umgang mit Diversität angesehen wird auch, dass durch die Zuschreibung von Diversitätsdimensionen zu einzelnen Gruppen gegenseitige Abgrenzung und die Fortschreibung von Stereotypen durch Außenstehende gefördert und gleichzeitig jedoch die Bildung von Gruppenidentitäten und Gruppenzugehörigkeiten ermöglicht wird. Im Rahmen von Diversitätsmanagement ist es daher nötig, dass Vorurteile und Stereotype im Umgang mit Personen- und Gruppenzuschreibungen aufgebrochen werden (Hofmann 2012) und ein verstärkter Fokus auf intersektionale Aspekte von Diversität gelegt wird (Eberherr 2012; Hanappi-Egger 2012).

Im Sinne von intersektionalen Perspektiven existieren Diversitätsdimensionen weder unabhängig von ihrem jeweiligen gesellschaftlichen oder organisationalen Kontext noch unabhängig voneinander. Auch innerhalb der jeweiligen Diversitätsdimensionen kann nicht von einer Homogenität ausgegangen werden (Eberherr 2012). Das Konzept der Intersektionalität versucht hier Ein- und Ausschlussmechanismen in alltäglichen Prozessen von Differenzierung sichtbar zu machen und nimmt dabei gesamtgesellschaftliche Strukturen und Prozesse, Sozialstrukturen von einzelnen Organisationen sowie Kleingruppen oder Einzelpersonen in den Fokus. Dabei werden auch kontextspezifische Überschneidungen in der Betrachtung von einzelnen Diversitätsdimensionen berücksichtigt, wenn z. B. muslimische Frauen, die einen Hidshab (islamisches Kopftuch) tragen, Diskriminierungen sowohl aufgrund ihrer Geschlechts- als auch ihrer Religionszugehörigkeit erfahren (Eberherr 2012).

Gerade die Kontextualisierung von unterschiedlichen Diversitätsdimensionen ist in Zusammenhang mit der Konzeptionierung und Umsetzung von Diversitätsmanagement an Fachhochschulen von großer Bedeutung und wurde auch als einer der Kernbereiche für die Interviews definiert. Nachfolgend werden daher anhand des Modells von Gardenswartz und Rowe (1994) zentrale Verständnisansätze zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen erläutert.

Dieses Modell (Abbildung 1) wurde von der Austrian Society for Diversity (ASD) ins Deutsche übersetzt und an den österreichischen Kontext angepasst. Die sogenannte „Diversity Landkarte“ (Engel 2009, S. 10) berücksichtigt neben demographischen Kerndimensionen wie Alter, ethnischer Herkunft oder Zugehörigkeit, Geschlecht, Hautfarbe, physische und psychische Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung auch äußere personenbezogene sowie organisationale Dimensionen.

Abbildung 1: Diversity Landkarte (Austrian Society for Diversity)



Engel (2009, S. 10)

Die demographischen Kerndimensionen gehören zu den, durch europäische bzw. nationale Antidiskriminierungsgesetze, geschützten Persönlichkeitsmerkmalen (Engel 2009; Bendl et al. 2012a). Die äußeren Dimensionen (z. B. Ausbildung, Berufserfahrung, soziale Schicht, Sprache) sind sozial geprägt bzw. zeigen im Fall der organisationalen Dimensionen (z. B. Abteilungszugehörigkeit, Funktion, Seniorität) die Verortung von einzelnen Personen innerhalb einer Organisation an (Engel 2009). Da im Zusammenhang mit Diversitätsmanagement in Organisationen, aber auch an Fachhochschulen, vorwiegend demographische Diversitätsdimensionen als zentrale Faktoren herangezogen werden, wird nachfolgend ein alphabetischer Überblick zu den wesentlichen inneren Dimensionen gegeben und die Relevanz für den Hochschulkontext aufgezeigt.

Die Diversitätsdimension Alter ist in den vergangenen Jahren durch die mediale Berichterstattung hinsichtlich einer erwarteten demografischen Verschiebung, verstärkt in den Fokus von Diversitätsmanagement gerückt. Dabei geht es vor allem um die längere Einbindung von älteren Arbeitskräften in das Erwerbsleben. Zu beachten ist hier allerdings auch, dass die Diversitätsdimension Alter Personen jeder Altersstufe umfasst und der gesetzliche Antidiskriminierungsschutz auch entsprechend ausgelegt wird (Lang 2012). Organisationen sind daher gefordert, Maßnahmen zu entwickeln, die auf die individuellen Lebensphasen und die sich verändernden Rahmenbedingungen im Lebensverlauf abgestimmt sind (Bendl et al. 2012a). Basierend auf dem Leitsatz des lebenslangen Lernens wird die Alterszusammensetzung

zung von Studierenden immer heterogener. Lehrende sind daher gefordert, auf diese geänderte Situation einzugehen und vor allem zu berücksichtigen, dass Unterschiede in Bezug auf Vorwissen oder Lebenserfahrung vorhanden sind (Heitzmann und Klein 2012b).

Hinsichtlich der Kategorie physischer und psychischer Fähigkeiten (im gesetzlichen Kontext: Behinderung) orten Bendl et al. (2012a) die Problematik, dass es unterschiedliche – vor allem gesetzliche – Definitionen von Behinderung gibt und dadurch der Begriff schwer greifbar ist. In Österreich wird durch die Gesetzgebung darauf abgezielt, dass Personen mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen ungehindert am Gesellschafts- und Erwerbsleben teilhaben können. Unterschiedliche von Bendl et al. (2012a, S. 94) angeführte Studien zeigen allerdings auf, dass in der Personalpolitik im Umgang mit Menschen mit Behinderungen starke Vorurteile zum Tragen kommen und daher besonders auf eine inklusionsfördernde und diskriminierungsfreie Organisationspolitik Wert gelegt werden muss. Zahlen zu Studierenden mit Behinderungen liegen in Deutschland – und wie im Rahmen der Interviews von den Expert*innen angemerkt auch an den jeweiligen Fachhochschulen in Österreich – nur wenige vor, obwohl diese Studierendengruppe oft strukturell in ihrem Studienfortschritt benachteiligt wird. Heitzmann und Klein (2012b) vermuten, dass Studierende ihre Behinderung aus Angst vor Benachteiligungen an der Hochschule nicht bekannt geben.

In Bezug auf den Begriff der Ethnizität bzw. ethnischen Zugehörigkeit gibt es ebenfalls die Problematik, dass es keine einheitliche Definition des Begriffs gibt und dieser zwar sichtbare Merkmale wie Hautfarbe, aber auch oft auf den ersten Blick nicht sichtbare Merkmale wie Kultur, Werte und Praktiken umfasst (Bendl et al. 2012a). Für Lang (2012) ist somit klar, dass der Begriff ethnische Zugehörigkeit anhand von völkerrechtlichen Normen sehr breit aufgefasst werden muss. In Organisationen wird ethnische Zugehörigkeit vor allem über die nationale Herkunft, Religion oder Sprache erhoben. Durch die Umsetzung von Maßnahmen soll dabei erreicht werden, dass die demographische Zusammensetzung der Gesellschaft in der Organisation repräsentiert wird und dadurch auch neue Kund*innen-Segmente adressiert werden können (Bendl et al. 2012a). Für Hochschulen ist in diesem Zusammenhang relevant, dass sich Studierende mit Migrationshintergrund häufig damit konfrontiert sehen, keine Ansprechpersonen für strukturelle oder fachliche Hindernisse im Familien- oder Bekanntenkreis zu haben (Heitzmann und Klein 2012b).

Geschlecht oder Gender wird je nach angewandtem Theoriemodell als biologisch, sozial konstruiert oder sprachlich diskursiv produziert wahrgenommen (Bendl et al. 2012a). In der österreichischen Antidiskriminierungsgesetzgebung sind unter dem Begriff Geschlecht neben Frau und Mann auch inter* bzw. transidente Personen erfasst (Lang 2012). Im Rahmen

von Diversitätsmanagement werden in Bezug auf Gender vor allem Frauenförderungs- und Chancengleichheitsprogramme, oft mit einem Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, umgesetzt (Bendl et al. 2012a).

Die Diversitätsdimension Religion und Weltanschauung ist in Österreich stark geprägt von einer zunehmenden Säkularisierung und Heterogenisierung der Glaubensrichtungen, die u. a. mit einer steigenden Migration einhergeht (Bendl et al. 2012a). Weltanschauung wird dabei als Sammelbegriff für alle „areligiösen, ideologischen, politischen und sonstigen Leit-auffassungen vom Leben und der Welt“ gesehen (Lang 2012, S. 142), wobei diese langfristig einen wesentlichen Teil des Lebens einer Person ausmachen müssen. Innerhalb von Organisationen geht es vor allem darum Verständnis und Akzeptanz zwischen unterschiedlichen Religionen zu fördern, da neben der christlichen Tradition zunehmend auch andere religiöse Festivitäten (z. B. Ramadan) oder Traditionen (z. B. Sabbat, Gebete) Einfluss auf das Arbeitsleben haben (Bendl et al. 2012a). Für den Hochschulkontext zeigen unterschiedliche Studien, dass Diskriminierungen im Religionskontext vor allem durch verbale Angriffe oder das Ignorieren von Bedürfnissen erfolgen. Lehrende sind hier gefordert, Studierende mit unterschiedlicher Religion zu respektieren und auf die jeweiligen Bedürfnisse bzw. Sozialisierungen einzugehen (Heitzmann und Klein 2012b).

Sehr deutlich tritt die zuvor von Hofmann (2012) thematisierte Fokussierung auf Angehörige von Minderheitengruppen bei der Diversitätskategorie der sexuellen Orientierung auf. Darunter wird oftmals nur die, von der als normativ angenommenen Heterosexualität abweichende, Homosexualität oder Bisexualität verstanden. Im Rahmen von Diversitätsmanagement in Organisationen und auch Hochschulen wird der sexuellen Orientierung als Diversitätskategorie oft wenig Raum eingeräumt, da diese als tabuisiert und privat eingeordnet wird (Bendl et al. 2012a; Heitzmann und Klein 2012b). Organisationen sind daher aufgefordert, im Rahmen von Diversitätsmanagement dafür Sorge zu tragen, dass ein offenes und anerkennendes Organisationsklima für Personen mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen hergestellt wird.

Eine im Rahmen des Diversity-Rads nicht den inneren Dimensionen zugeordneten Diversitätsdimension, die allerdings gerade für den Hochschulkontext von großer Bedeutung ist, stellt die soziale Zugehörigkeit dar (Gaisch et al. 2019). Knapp (2013) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass die Diversitätsdimension der sozialen Zugehörigkeit nicht in den jeweiligen Antidiskriminierungsgesetzen erfasst ist. Das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2017) hat diesbezüglich reagiert und eine Nationale Strategie zur so-

zialen Dimension in der Hochschulbildung herausgegeben, das konkrete Ziele für einen integrativeren Zugang und eine breitere Teilhabe vorgibt.

3.2 Verständnisansätze zu Diversität

Da das Verständnis für Diversität und Diversitätsmanagement Einfluss auf die Implementierung von Diversitätsmaßnahmen in einer Organisation hat, werden im Folgenden verschiedene Verständnisansätze vorgestellt. Die untenstehende Tabelle 1 zeigt einen Überblick zu den einzelnen Verständnisansätzen von Diversität und Diversitätsmanagement und setzt diese in Bezug zur Relevanz für Hochschulen.

Tabelle 1: Übersicht zu Verständnisansätzen von Diversität und Diversitätsmanagement

Verständnisansatz	Relevanz	Zugang	Allgemeines Ziel	Fokus für Hochschulen
„Resistance“ (Dass und Parker 1999, S. 69)	Diversität als Bedrohung	Homogenität beibehalten	Verteidigung des homogenen Status quo	Elitenbildung durch Ausschluss
„Discrimination-and-fairness“ (Thomas und Ely 1996, S. 80)	Diversität als Problem	Assimilieren von Minderheiten	Gleichbehandlung und Chancengerechtigkeit durch Gesetze	Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe
„Access-and-legitimacy“ (Thomas und Ely 1996, S. 83)	Diversität als Wettbewerbsvorteil	Anerkennen und Wertschätzen von Unterschieden	Neue Märkte und Kund*innengruppen erschließen	Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsmarktorientierung
„Learning-and-effectiveness“ (Thomas und Ely 1996, S. 84)	Diversität als Ressource	Pluralismus etablieren	Organisationales Lernen und Wissensaufbau	Voneinander Lernen zur Steigerung der Performance
„Strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz“ (Schulz 2009, S. 75)	Diversität als Strategischer, gesellschaftsrelevanter Umweltfaktor	Wertschätzen von Unterschieden und Umwelten	Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit	Third Mission, Rückführung von Wissenschaft und Forschung in die Gesellschaft
„Pluralism and eclecticism“ (Gaisch et al. 2019, o.S.)	Diversität als dynamisches, kontextabhängiges Gut	Abstimmen von Maßnahmen auf Kontext und Individuen	Diversitätsmanagement als Teil der Organisationskultur	Kontextabhängige Adaption von Verständnisansätzen

Eigene Darstellung basierend auf Thomas und Ely (1996); Dass und Parker (1999, S. 70); Schulz (2009, S. 66); Gaisch et al. (2019, o.S.)

Es wurde davon ausgegangen, dass auch an den Fachhochschulen unterschiedliche Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement gelebt werden, weshalb in den Interviews ein Fokus darauf gelegt wurde, diese Verständnisansätze zu erheben. Als Basis für die Ergebnispräsentation und Diskussion werden die Kernbereiche der jeweiligen Ansätze nachfolgend umrissen.

Dass und Parker (1999) erkennen im Widerstand gegen Diversität einen relevanten Zugang zu Diversität und Diversitätsmanagement, der in vielen Organisationen präsent ist. Besonderen Einfluss auf die ablehnende Haltung einer Organisation zu Diversität und Diversitätsmanagement liegen dabei oft in der unreflektierten Übernahme von Stereotypen und Vorurteilen. Schulz (2009) argumentiert in diesem Zusammenhang, dass vor allem Angehörige einer Mehrheit aus Angst vor einem Statusverlust die Relevanz von Diversität für die Organisation in Abrede stellen und Maßnahmen zur Förderung oder Unterstützung von Diversität oftmals auf Basis von Kostenargumenten ablehnen.

Organisationen, die Diversität als relevant ansehen, wählen hingegen oft einen von zwei Zugängen, die jeweils eine sehr einseitige Wahrnehmung von Diversität unterstützen. Zu betonen ist dabei, dass Diversitätsmanagement stark vom amerikanischen Unternehmenskontext geprägt wurde. Allerdings lassen sich in den dahinterliegenden Konzepten Verständnisansätzen auch breiter gültige Verständnisansätze ableiten.

Ausgehend von der Affirmative Action Gesetzgebung der 1960er Jahre in den USA, mit ihrem Ziel, durch Förderung und Gleichbehandlung von Minderheitengruppen, eine demographisch repräsentative Belegschaft zu erreichen, gilt dieser Zugang zu Diversität unter den Gesichtspunkten von „discrimination-and-fairness“ als der häufigste Verständnisansatz (Thomas und Ely 1996, S. 80). Als Problem im Zusammenhang mit einer gesetzlich geforderten Fokussierung auf Diversität erkennen Thomas und Ely (1996) die Erwartungshaltung, dass sich Angehörige von Minderheitengruppen entsprechend der Unternehmenskultur assimilieren sollen und ihre persönlichen Erfahrungen wenig Einfluss auf das Arbeitsleben haben. Der österreichische Gesetzgeber hat in Bezug auf Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Frauen und Angehörigen von Minderheitengruppen im Jahr 2000 auf Basis von Richtlinien der Europäischen Union¹ die bestehende Antidiskriminierungsgesetzgebung erweitert (Lang 2012).

Zunehmender Wettbewerb ab den 1970er Jahren hat durch eine Fokussierung auf „access-and-legitimacy“ (Thomas und Ely 1996, S. 83) eine zweite wesentliche Sichtweise auf Diversität in Organisationen hervorgebracht. Die Diversität unter den Mitarbeiter*innen wird hier in den Vordergrund gestellt um zielgruppengerichtet Produkte auf den Markt bringen zu können und so Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz auf- und auszubauen (Thomas und Ely 1996). Für Ely und Thomas (2001) ist es entscheidend, dass eine ausreichende Anzahl an Minderheiten an strategisch relevanten Positionen sichtbar ist, um diesen Wettbe-

¹ Richtlinie 2000/43/EG (Antirassismus-RL), Richtlinie 2000/78/EH (Rahmen-RL zur Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf)

werbsvorteil generieren zu können. Als Herausforderung in Zusammenhang mit dieser stark ökonomisierten Sichtweise auf Diversität wird die Messung von Kosten-Nutzen-Zusammenhängen angesehen (Mensi-Klarbach 2012).

Der „learning-and-effectiveness“ Ansatz (Thomas und Ely 1996, S. 84) soll es Organisationen aus einer Kombination der oben genannten Verständnisansätze ermöglichen, die individuellen Sicht- und Arbeitsweisen der Mitarbeiter*innen in den organisationalen Entwicklungsprozess einzubeziehen, um so den optimalen (ökonomischen) Nutzen aus Diversität ziehen zu können. Durch diese Sichtweise werden Schritte gesetzt, um gleiche Chancen für alle Mitarbeiter*innen zu schaffen und gleichzeitig Unterschiede zwischen den Mitarbeiter*innen erkannt und wertgeschätzt. Der Umgang mit der Diversität der Mitarbeiter*innen hört hier allerdings nicht auf, sondern wird in die Kernbereiche der Organisation integriert, damit diese aus unterschiedlichen Zugangsweisen lernen und wachsen kann (Thomas und Ely 1996).

In Ergänzung und Weiterentwicklung der oben beschriebenen Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement sieht Schulz (2009, S. 75) den „strategischen Verantwortungs- & Sensibilitätsansatz“ als relevant an. Zentral dabei ist, dass neben der organisationsinternen Auseinandersetzung mit Diversität die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen in die Ausgestaltung von Diversitätsmanagement einfließen soll (Schulz 2009). Für Schulz (2009, S. 76) müssen sich Organisationen, die Diversitätsmanagement unter diesem Aspekt betrachten, ihrer „humanistischen Funktion [...] im globalen Zeitalter“ im Sinne einer Third Mission bewusst sein. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die Verknüpfung und wechselseitige Abstimmung von Diversitätsmanagement mit der übergeordneten Strategie des Unternehmens, womit auch eine Steigerung der Komplexität von Diversitätsmanagement einhergeht (Schulz 2009).

Basierend auf den bisher genannten Verständnisansätzen von Diversitätsmanagement und der Entwicklung des ganzheitlichen Diversitätsrahmens für Hochschulen, dem „HEAD-Wheel“ – Higher Education Awareness for Diversity (Gaisch und Aichinger 2016) lässt sich für Gaisch et al. (2019) ableiten, dass diese für Hochschulen nur bedingt ausreichend sind, um Diversitätsmanagement strategisch zu argumentieren.

Gaisch et al. (2019) sehen Hochschulen mit komplexen sozialen Herausforderungen konfrontiert, die oftmals kontextspezifischer Entscheidungen bedürfen und in die intersektionale Perspektiven sowie vielfältige Argumente einfließen müssen, um den komplexen Verknüpfungen innerhalb der Hochschulorganisation gerecht zu werden. Gaisch et al. (2019, o.S.) plädieren daher für die Einführung eines weiteren Zugangs zu Diversität und nennen diesen „pluralism and eclecticism“. Darunter wird verstanden, dass die für Diversitätsma-

nagement verantwortlichen Personen ein breites Wissen zu unterschiedlichen Zugängen von Diversität und Diversitätsmanagement haben müssen, um jeweils den zur Mission, Vision oder Strategie der gesamten Hochschule oder von einzelnen Abteilungen, Studiengängen passenden Zugang wählen zu können (Gaisch et al. 2019).

Aufbauend auf diesem grundlegenden Rahmen zu verschiedenen Diversitätsdimensionen und unterschiedlichen Zugängen zu Diversität und Diversitätsmanagement wird im Folgenden konkret auf die Umsetzung von Diversitätsmanagement an Hochschulen eingegangen.

4. Strategisches Diversitätsmanagement an Hochschulen

Aufgrund von unterschiedlichen Treibern werden an Hochschulen verschiedene Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement gewählt. Wie von Gaisch et al. (2019) angemerkt, sind hier teilweise Mischformen nötig, um im Rahmen eines strategischen Diversitätsmanagements im Sinne der jeweiligen Bedürfnislagen an den Hochschulen agieren zu können. Als besonders relevant in diesem Zusammenhang werden hier Zugänge im Zusammenhang mit Antidiskriminierung und Chancengleichheit, Wettbewerbsvorteilen in Bezug auf das Einwerben von Drittmitteln bzw. die Attraktivität des Studienangebots für Studierende sowie Steigerung der Effektivität durch organisationales Lernen genannt (Überacker und Hofmann 2018). Zu Beginn dieses Kapitels werden daher diese drei Themenbereiche aufgegriffen und in Bezug auf ihrer Relevanz für Hochschulen erläutert.

Das Kapitel 4.1 zu Antidiskriminierung und Chancengleichheit umfasst dabei vor allem gesetzliche Rahmenbedingungen, die Diversität an Hochschulen fördern und unterstützen, wo allerdings aufgrund der unterschiedlichen Strukturen im Hochschulsektor noch grundlegende Diskussionen zur Ausgestaltung von Diversitätsmanagement geführt werden müssen. Kapitel 4.2 befasst sich mit der zunehmenden Ökonomisierung des Hochschulsektors, wodurch Diversitätsmanagement als Wettbewerbsfaktor begriffen wird. Der organisationsinterne und bereichsübergreifende Aufbau von Wissen zu Diversität wird in Kapitel 4.3 beschrieben. Dabei wesentlich ist, dass Diversitätsmanagement im Sinne von organisationalem Lernen als kontextspezifische Querschnittmaterie in der Organisation etabliert wird.

Die Implementierung von einem umfassenden und strategisch ausgerichteten Diversitätsmanagement erfordert oft eine organisationale Weiterentwicklung im Rahmen eines Change-Management Prozesses. In Kapitel 4.4 werden daher Aspekte eines solchen Veränderungsprozesses genannt und in Verbindung mit der Implementierung von Diversitätsmanagement gebracht.

Wesentliche Faktoren für die Konzeption und Umsetzung von strategischem Diversitätsmanagement sind dabei die externen und internen Rahmenbedingungen einer Organisation. Diese werden für den Hochschulbereich definiert und ihrer Relevanz für die Umsetzung von Diversitätsmanagement aufgezeigt. Abschließend werden wesentliche Faktoren hinsichtlich der Erstellung einer Diversitätsstrategie und ihr Zusammenhang mit der jeweiligen Organisationskultur erläutert.

4.1 Antidiskriminierung und Chancengleichheit

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sowohl auf EU- als auch nationaler Ebene Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung festschreiben, um eine gesteigerte Diversität unter den Studierenden zu fördern, ist ein zentraler Faktor für die Implementierung von Diversitätsmanagement an Hochschulen. Ziel dabei ist es Frauen und Studierende aus unterrepräsentierten Gruppen verstärkt an der Hochschule zu integrieren und in weiterer Folge besser auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten (Heitzmann und Klein 2012b; Langholz 2014; Klein 2016).

In diesem Zusammenhang merkt Klein (2016) an, dass Hochschulen in Deutschland – Rückschlüsse sind aufgrund der Vergleichbarkeit des Hochschulsektors teilweise auch für Österreich möglich – im Rahmen von Diversitätsmanagement vor allem die Diversitätskategorien Migrationshintergrund bzw. ethnische Zugehörigkeit sowie Familienstatus aufgreifen. Andere Dimensionen wie Behinderung, sexuelle Orientierung oder soziale Zugehörigkeit werden kaum berücksichtigt, obwohl die Wahrscheinlichkeit einer Diskriminierung aufgrund eines dieser Merkmale sehr hoch ist und diese auch im Rahmen der nationalen und europäischen Antidiskriminierungsgesetze berücksichtigt sind. In Österreich ist zu beobachten, dass in den vergangenen Jahren ein stärkerer Fokus auf Barrierefreiheit und Studierende mit Behinderungen gesetzt wurde, da hier Übergangsfristen in der Behindertengesetzgebung ausgelaufen sind. Klein (2016) kritisiert dahingehend auch, dass soziale Zugehörigkeit als eine wesentliche Kategorie in Bezug auf Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit nach wie vor nicht von den Antidiskriminierungsgesetzen erfasst ist, obwohl diese für den Bildungssektor von hoher Relevanz ist.

Nachdem Diversitätsmanagement eine immer zentralere Rolle an Hochschulen spielt, plädiert Klein (2016) dafür, ein einheitliches Verständnis dafür zu schaffen, welche Ziele, Zielgruppen und Bedürfnisse adressiert werden müssen, um mehr Heterogenität und Chancengleichheit an Hochschulen zu erreichen sowie einheitliche Regelungen für die Implementierung von Diversitätsmanagement zu etablieren. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist

für Klein (2016) auch, dass es ein gemeinsames Verständnis dafür gibt, was unter Diversität verstanden wird, damit darauf aufbauend eine gezielte Diversitätsstrategie entwickelt werden kann. Heitzmann und Klein (2012b) zeigen, dass Ungleichbehandlung bzw. Diskriminierung für alle Akteur*innen an Hochschulen – Studierende, Lehrende sowie Verwaltungspersonal – relevant sind. Speziell sehen sie allerdings, dass Studierende im Zusammenhang mit strukturellen Benachteiligungen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine strategische Ausrichtung von Diversitätsmanagement an Antidiskriminierung und Bildungsgerechtigkeit vorwiegend darauf abzielt, die gesetzlichen Vorgaben zu Chancengleichheit und Gleichbehandlung aller Personengruppen zu gewährleisten. Dabei muss allerdings darauf geachtet werden, dass durch die Umsetzung von Diversitätsmanagement auch Konflikte innerhalb der Hochschule entstehen können. Kastell (2017) führt in diesem Zusammenhang begünstigende Behandlungen von bisher benachteiligten Personengruppen an, die zu Unverständnis und Widerstand bei der Mehrheitsgruppe führen kann.

4.2 Wettbewerbsfähigkeit

Ein immer häufigerer Grund für die Implementierung von Diversitätsmanagement an Hochschulen liegt in der Ökonomisierung der Bildungslandschaft. Heitzmann und Klein (2012b) argumentieren, dass durch die Ökonomisierung von Hochschulen Strategien zu Diversitätsmanagement, die für die Privatwirtschaft entwickelt wurden, für den Bildungssektor übernommen und adaptiert werden können.

Um am Bildungsmarkt wettbewerbsfähig bleiben zu können, müssen Hochschulen im Sinne des Exzellenzstrebens Maßnahmen setzen, um hochqualifizierte Studierende, Lehrende sowie administrative Mitarbeiter*innen an die Hochschule zu binden (Langholz 2014; Klein 2016). Dabei spielt auch die zunehmende Internationalisierung eine Rolle, wodurch Hochschulen sowohl bei der Suche nach qualifiziertem Personal als auch Studierenden einer erhöhten globalen Konkurrenz ausgesetzt sind (Lutz 2013). Diese zunehmende Konkurrenz ermöglicht es Hochschulen, durch die Implementierung von Diversitätsmanagement das eigene Profil zu schärfen um für qualifizierte Studierende als Lernort sowie für Lehrende und Verwaltungspersonal als Arbeitgeber attraktiver zu werden.

Lutz (2013) argumentiert hinsichtlich dieser ökonomische Sicht auf Diversität und Diversitätsmanagement an Hochschulen auch damit, dass aufgrund einer stärker ökonomisierten Organisationskultur und geringen finanziellen Ressourcen, Personen an Hochschulen entsprechend ihrer Fähigkeiten optimal eingesetzt werden müssen, um wirtschaftlich anschluss-

fähig zu bleiben. Klein (2013) ergänzt diesbezüglich, dass durch die gezielte Anerkennung und Förderung von Vielfalt für eine Hochschule Vorteile wie höhere Problemlösungskompetenz, Motivationssteigerung oder ein besser auf Zielgruppen ausgerichtetes Marketing entstehen können.

Diese ökonomische Sichtweise auf Diversitätsmanagement und die Verknüpfung mit Exzellenzbestrebungen wird von Klein (2013) allerdings dahingehend kritisiert, dass Diversität nur berücksichtigt wird, wenn daraus ein Nutzen für die Hochschule entsteht. Dabei könnten ökonomische Sichtweisen auch als Diskussionsgrundlage für gleichstellungsorientierte Argumente dienen und somit sozusagen als Steigbügelhalter für mehr Chancengleichheit im Zugang zu Bildung gesehen werden (Lutz 2013).

Kastell (2017) beschreibt Hochschulen in diesem Zusammenhang als Herrschaftssysteme, die sich selbst im Sinne der Wissenschaftlichkeit als objektiv begreifen, wo aber trotzdem unterschiedliche Machtbeziehungen und soziale Ungleichheiten sichtbar und reproduziert werden. Diversitätsmanagement als Teil der Organisationsführung muss daher vor allem strategisch so implementiert sein, dass diese Machgefüge aufgebrochen werden, um Chancengleichheit zu ermöglichen, Diskriminierung vorzubeugen und Nutzen bzw. Produktivität für die Hochschule zu generieren.

Sowohl Lutz (2013) als auch Kastell (2017) plädieren dafür, Diversitätsmanagement an Hochschulen als Querschnittsmaterie zu begreifen, der den ökonomischen Zugang des Bildungsmarktes mit den moralisch-ethischen Aspekten der Bildungsgerechtigkeit verknüpft. Diese Ausrichtung wird damit argumentiert, dass bestehende Ausgrenzungsmechanismen im Zugang zu Hochschulen bzw. im Studienverlauf für bestimmte Personengruppen (Klein 2013) ebenso bestehen wie eine verbesserungswürdige Inklusion von Minoritäten in organisationale Entscheidungsprozesse (Lutz 2013). Die Diversität von Studierenden oder Hochschulangeestellten soll dabei nicht als Defizit begriffen werden, sondern als Ressource in das Hochschulgeschehen eingebunden werden (Lutz 2013).

4.3 Organisationales Lernen

Die Implementierung von Diversitätsmanagement in einer Organisation soll dazu beitragen, dass sich sowohl die umsetzenden Personen als auch die gesamte Organisation umfassendes Wissen zu Diversität und ihren Auswirkungen aneignen, um Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie etablieren zu können.

Wie Gaisch et al. (2019) in ihrem Pluralismus- und Eklektizismus-Ansatz hervorheben, ist es wesentlich, dass an Hochschulen ein kontextsensibles Verständnis für Diversität

auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen entwickelt wird. Sie betonen, dass es für Personen, die Diversitätsmanagement in Organisationen umsetzen, nötig ist, umfassendes Wissen im Bereich Diversität und Diversitätsmanagement zu erarbeiten – vor allem auch in Bezug auf die unterschiedlichen Verständnisansätze zu Diversität und Diversitätsmanagement sowie den Rahmenbedingungen der jeweiligen Hochschule.

Hanappi-Egger und Hofmann (2012) betonen, dass Organisationen in Bezug auf Diversität gefordert sind, nicht nur reaktiv aufgrund von geänderten Umweltbedingungen Maßnahmen zu setzen, sondern durch die Bereitstellung nötigen Rahmenbedingungen aktiv einen Lern- und Veränderungsprozess anzustoßen. Lernprozesse in Organisationen sind dabei erstens von der jeweiligen Umwelt und zweitens von innerorganisationalen Strukturen beeinflusst. In dem Verständnis von Hanappi-Egger und Hofmann (2012) führt dies dazu, dass sich kontextabhängige soziale Normen und Strukturen in Organisationen widerspiegeln und es Organisationen daher möglich ist, diese in ihrem Handeln entweder zu reproduzieren oder zu durchbrechen.

Zur Einführung von Diversitätsmanagement ist es daher wesentlich, dass sich Organisationen und die darin handelnden Personen Wissen über unterschiedliche Diversitätsdimensionen und über die damit zusammenhängenden Inklusions- und Exklusionsmechanismen aneignen, um daraus Nutzen für die Organisation zu generieren und mit den Herausforderungen, die durch Diversität entstehen können, umgehen zu lernen (Hanappi-Egger und Hofmann 2012).

Dies ist nur möglich durch eine Kombination aus der Reflexion von bestehendem Wissen zu Diversität, das aus dem Organisationsumfeld generiert wird und dem Erwerb von neuem Wissen, das durch die Etablierung eines inklusiven Diversitätsklimas innerhalb der Organisation entstehen kann. Der Wissens- und Kompetenzaufbau muss dabei auf verschiedenen organisationalen und individuellen Ebenen passieren, damit ein nachhaltiges inklusives Diversitätsmanagement möglich gemacht wird (Hanappi-Egger und Hofmann 2012).

Besonders betont werden von Hanappi-Egger und Hofmann (2012, S. 343) in diesem Zusammenhang der Aufbau von Fachwissen zu den Wirkungsmechanismen von Diversitätsphänomenen, Methodenwissen zur konkreten Implementierung und Evaluierung von Maßnahmen und Konzepten, Wissen zu sozialen Prozessen und Dynamiken, diversitätsspezifisches Identitätswissen zur Reflexion der eigenen Position in sozialen Zusammenhängen sowie relationales Wissen, wodurch die Theorie in konkrete Handlungsschritte umgesetzt werden kann.

Nach dieser Auseinandersetzung mit drei wesentlichen Treibern für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an Hochschulen wird nachfolgend konkret auf die Implementierung eingegangen. Dabei stehen die Konzeptionierung einer Diversitätsstrategie sowie die Entwicklung einer diversitätsfreundlichen Organisationskultur im Fokus. Beide Bereiche werden auch später in der Diskussion (Kapitel 7) herangezogen, um Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen entwickeln zu können.

4.4 Implementierung

Wie gezeigt wurde, ist die Auseinandersetzung mit Diversitätsmanagement von unterschiedlichen Treibern wie Antidiskriminierung und Chancengleichheit, Wettbewerbsfähigkeit sowie organisationalem Lernen abhängig. Um Diversitätsmanagement in Organisationen erfolgreich zu implementieren und umzusetzen bauen Friday und Friday (2003) auf zwei Phasen der Implementierung.

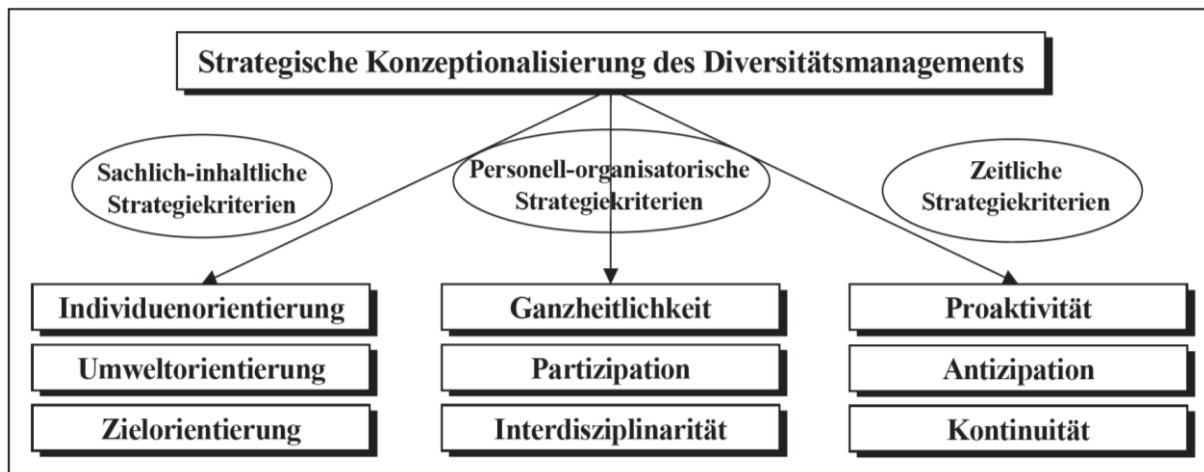
Durch die Entwicklung einer organisationsweiten Diversitätsstrategie, die in Einklang mit der übergreifenden Organisationsstrategie steht, wird der Grundstein der Umsetzung gelegt (Schulz 2009; Friday und Friday 2003). In einem zweiten Schritt muss es gelingen, die gesamte Organisationskultur entlang eines sogenannten Diversitätskontinuums zu bewegen, um von der Anerkennung über die Wertschätzung zum Managen von Diversität zu kommen (Friday und Friday 2003).

4.4.1 Konzeption einer Diversitätsstrategie

Um strategisches Diversitätsmanagement in Organisationen implementieren zu können, muss zuerst geklärt sein, welche Verständnisansätze zu Diversität und Diversitätsmanagement in der Organisation definiert sind, sowie welche Diversitätsdimensionen als relevant angesehen werden, da diese Auswirkungen auf die strategische Konzeption von Diversitätsmanagement haben (Schulz 2009). Erst in einem zweiten Schritt kann Diversitätsmanagement, ausgerichtet an der Gesamtstrategie der Organisation, implementiert und darauf abgestimmte Maßnahmen umgesetzt werden.

Darauf aufbauend argumentiert Schulz (2009) die strategische Konzeptualisierung von Diversitätsmanagement anhand von sachlich-inhaltlichen, personell-organisatorischen und zeitlichen Strategiekriterien. In der nachfolgenden Abbildung 2 wird die strategische Konzeptualisierung von Diversitätsmanagement laut Schulz (2009) dargestellt.

Abbildung 2: Strategische Konzeptionalisierung des Diversitätsmanagements



Schulz 2009, S. 230

Die sachlich-inhaltlichen Strategiekriterien stellen dabei die Orientierung an den einzelnen Personen innerhalb der Organisation ins Zentrum der strategischen Überlegungen. Gemeinsam mit den externen Rahmenbedingungen im Hinblick auf ökonomische, gesellschaftliche und politische Systeme müssen beide Faktoren – die organisationsinternen sowie organisationsexternen – an den übergeordneten Zielen der Organisation ausgerichtet sein (Schulz 2009). Dieser Einbezug von internen und externen Faktoren ist für Schulz (2009) wesentlich, um neben potenziellen Konflikt- und Bedrohungsszenarien vor allem die ökonomischen und gesellschaftlichen Nutzenpotenziale von Diversität erarbeiten und die „vielfältigen Einstellungen, Gewohnheiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter, Kunden und Wettbewerber“ erheben zu können (Schulz 2009, S. 155) zu erheben.

Als wesentliche externe Faktoren definiert Schulz (2009) dabei die ökonomischen, rechtlichen, gesellschaftlichen, technischen, politischen und ökologischen Rahmenbedingungen. In Bezug auf Hochschulen sind als wesentliche externe Rahmenbedingungen vor allem politische und gesetzliche Faktoren zu nennen (Heitzmann und Klein 2012b; Klein 2016). Allerdings spielen durch zunehmenden Wettbewerb am Bildungsmarkt auch vermehrt ökonomische Faktoren eine Rolle, die ebenfalls Einfluss auf die strategischen Ziele nehmen (Lutz 2013; Klein 2013).

Im Sinne einer Orientierung an Individuen geht es bei den internen Rahmenbedingungen darum, Bedürfnisse von unterschiedlichen Stakeholdern in der Organisation zu berücksichtigen. Zentral für die Implementierung von strategischem Diversitätsmanagement ist hier für Schulz (2009) das Personalmanagement. Neben der Personalstrukturierung und Personalführung sieht Schulz (2009) vor allem eine diversitätssensible Personalentwicklung zentral, da diese wesentlichen Einfluss auf die Organisationskultur hat. In Bezug auf Hochschulen muss

im Rahmen des Personalmanagements dafür Sorge getragen werden, dass sowohl Lehrende als auch Verwaltungspersonal berücksichtigt werden. Als besonderer interner Faktor sind an Hochschulen auch die Studierenden zu berücksichtigen.

Wesentlich bei den personell-organisatorischen Kriterien ist für Schulz (2009) der Fokus auf die Implementierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie, das von der interdisziplinären Partizipation von möglichst vielen Personen und Funktionsbereichen profitiert. An Hochschulen sollten in die Konzeption von Diversitätsmanagement daher Studierende und Lehrende unterschiedlicher Disziplinen sowie Verwaltungspersonal aus verschiedenen Bereichen einbezogen werden. Auch die Berücksichtigung von unterschiedlichen Organisations- und Hierarchieebenen ist maßgeblich, um breite Zustimmung zu erhalten.

In Bezug auf die zeitlichen Strategiekriterien geht es vor allem darum, dass strategisches Diversitätsmanagement vorausschauend implementiert wird und dieser Prozess längerfristig mit einer kontinuierlicher Evaluierung und laufender Weiterentwicklung angelegt wird. Besonders relevant ist für Schulz (2009) in diesem Zusammenhang, dass strategisches Diversitätsmanagement proaktiv umgesetzt wird. Hochschulen sind dahingehend gefordert, in Bezug auf die externen und internen Rahmenbedingungen Veränderungen und zukünftige Herausforderungen zu antizipieren, um proaktiv Maßnahmen setzen und nicht nur auf aktuelle Probleme reagieren zu können.

4.4.2 Entwicklung einer diversitätsfreundlichen Organisationskultur

Friday und Friday (2003) sowie Warmuth (2012) argumentieren, dass die Veränderung einer Organisationkultur nur funktionieren kann, wenn ein umfassender Change Prozess angestoßen wird, der sowohl einzelne Personen als auch die gesamte Organisation umfasst. Die unterschiedlichen Stadien, die dabei durchlaufen werden umschreiben Friday und Friday (2003) als Diversitätskontinuum, das nachfolgend kurz beschrieben und in Abbildung 3 dargestellt wird.

Abbildung 3: Diversitätskontinuum



Eigene Darstellung in Rückgriff auf Friday und Friday (2003)

Die Ablehnung von Diversität wird dabei als Vorstufe zum Diversitätskontinuum angesehen, da in hier Diversität nicht als relevant erachtet wird und es innerhalb der Organisation kein Bewusstsein für das Vorhandensein von Vorurteilen oder der organisationsbezogenen Relevanz von Diversitätsmanagement gibt (Friday und Friday 2003).

Als erste Stufe des Diversitätskontinuums bezeichnen Friday und Friday (2003) die grundsätzliche Wahrnehmung von Diversität. Diversität zwischen Personengruppen oder Einzelpersonen wird dabei wahrgenommen und es werden Schritte gesetzt, um Diversität aktiv zu erleben oder Wissen dazu zu erlangen. Die zweite Stufe der Wertschätzung von Diversität sehen Friday und Friday (2003) zwar als notwendig, aber nach wie vor passiv, an. Diversität unter einzelnen Personen(gruppen) wird dahingehend wertgeschätzt und respektiert, wenn dadurch Nutzen für die Organisation generiert werden kann.

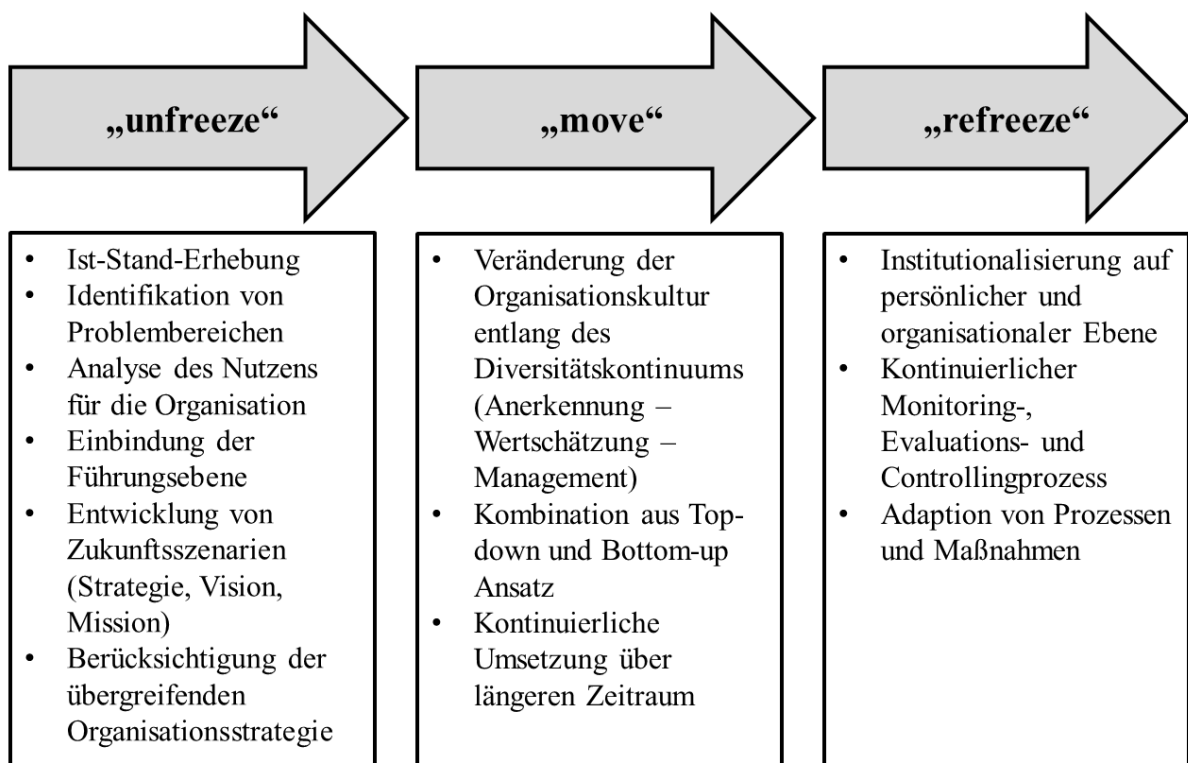
Diversitätsmanagement als abschließende, dritte Stufe des Diversitätskontinuums ist ein auf den beiden zuvor genannten Stufen, aufbauender aktiver Prozess, der vorsieht, durch gezieltes Planen, Organisieren und Führen von Mitarbeiter*innen, die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen, ein diversitätsfreundliches Organisationsklima zu schaffen und Synergieeffekte zu nutzen (Friday und Friday 2003).

Um die Schritte entlang des Diversitätskontinuums in einer Organisation zu managen und eine Veränderung der Organisationskultur zu erreichen, plädieren Friday und Friday (2003) für die Umsetzung eines strategischen Change Management Prozesses, den sie auf Basis des Lewin-Schein-Modells für Diversitätsmanagement adaptieren. Die drei Stufen des Modells werden dabei als Auftauen („unfreeze“), Veränderung („move“) und Stabilisierung

(„refreeze“) bezeichnet (Überacker und Hofmann 2018, S. 10). Im Zentrum dieses Prozesses, der Phase der Veränderung, entwickeln Friday und Friday (2003) ein Acht-Phasen-Modell, um Diversität entlang des Diversitätskontinuums zu managen und die Veränderung des Organisationsklimas zu erwirken.

Nachfolgend werden die einzelnen Stufen dieses Change Management Prozesses von Friday und Friday (2003) beschrieben und mit den Überlegungen von Warmuth (2012), die eine Umsetzung dieses Veränderungsprozesses in Rückgriff auf ein Konzept von Hanappi-Egger und Hofmann (2008) beschreibt, das organisationales Lernen ins Zentrum stellen, zusammengeführt. Abbildung 3 soll dabei eine bessere Übersicht zu diesem Prozess ermöglichen.

Abbildung 4: Change Management Prozess zur Veränderung des Diversitätsklimas



Eigene Darstellung in Rückgriff auf Friday und Friday (2003) und (Warmuth 2012)

Phase 1: „Unfreeze“

Die erste Phase des Prozesses, das Auftauen, ist gekennzeichnet durch eine Ist-Stand Erhebung zur aktuellen Organisationskultur mit einem besonderen Blick auf Diversität (Friday und Friday 2003). Wie Warmuth (2012) argumentiert, müssen dabei sowohl organisationale Strukturen und Prozesse als auch Denk- und Handlungsmuster analysiert werden, um potenzielle Ansatzpunkte für Veränderungen feststellen bzw. Problembereiche identifizieren

zu können. In Bezug auf Diversität sind die auslösenden Probleme zumeist moralisch-ethischer, rechtlicher, wirtschaftlicher oder gesellschaftspolitischer Natur (Warmuth 2012).

Wesentlich ist in diesen Zusammenhang auch, dass der erwartete Nutzen durch Diversitätsmanagement für die Organisation analysiert und über den gesamten Prozess hinweg organisationsübergreifend kommuniziert werden muss (Warmuth 2012; Friday und Friday 2003). Als besonders relevant sieht Warmuth (2012) in dieser frühen Phase die Einbindung der Führungsebene an, da vor allem auch die organisationalen Rahmenbedingungen von der Veränderung betroffen sind. Zielführend ist auch, wenn bereits zu diesem Zeitpunkt ein Augenmerk auf potenzielle Widerstände gelegt und diese adressiert werden.

Darauf aufbauend müssen klare Zukunftsszenarien entwickelt werden, die eine Strategie, Mission sowie Vision für den Umgang mit Diversität beinhalten, und mit der übergreifenden Organisationsstrategie abgestimmt werden (Warmuth 2012; Friday und Friday 2003). Als wesentlichen Aspekt betont Warmuth (2012) eine Definition von diversitätsorientierten kurz-, mittel- und langfristigen Zielen, die sowohl das Personalmanagement als auch Kommunikations- und Koordinationsstrategien beinhalten müssen (Warmuth 2012). Neben der Zuweisung von Ressourcen für diese Phase der Strategieentwicklung muss auch eine kontinuierliche Kontrolle des Prozesses mit Feedbackschleifen umgesetzt werden (Friday und Friday 2003).

Zum besseren Verständnis für den Hochschulkontext wird nachfolgend die Erhebung des Ist-Stands im Rahmen des „unfreeze“-Stadiums anhand der Diversity-Ist-Analyse von Allmayer (2016) geschildert. Allmayer (2016) setzt den Prozess zur Durchführung einer Diversity-Ist-Analyse an einer österreichischen Fachhochschule sehr umfassend an und bezieht mit verschiedenen Führungsgremien, Verwaltungspersonal, Studierenden sowie hauptberuflichen und nebenberuflichen Lehrenden, alle im Hochschulkontext relevanten Stakeholder in den Prozess mit ein. Allmayer (2016) begreift Diversitätsmanagement in diesem Zusammenhang als strategischen Managementansatz, mit dem Ziel, Inklusion von Vielfalt in den für Hochschulen relevanten Bereichen der Lehre und Forschung nachhaltig zu verankern und so Studierende vor Diskriminierung zu schützen und Chancengleichheit zu fördern.

Mit der Hochschulleitung wurde dabei die grundsätzliche strategische Ausrichtung von Diversitätsmanagement in einer Erhebung der Rahmenbedingungen, der Vision, Mission und der strategischen Ausrichtung der Hochschule festgelegt sowie potenzielle Chancen und Risiken erhoben. Es wurde auch ein gemeinsames Verständnis von Diversität und Diversitätsmanagement entwickelt und erste Schwerpunktthemen auf Basis eines Diversity-Scans festgelegt (Allmayer 2016).

Darauf aufbauend wurden im Sinne eines bottom-up-Ansatzes die weiteren Stakeholder, wie Verwaltungspersonal, Studierende und Lehrende, in den Prozess mit eingebunden und für das Thema sensibilisiert. Dadurch konnte eine breitere Akzeptanz erreicht werden (Allmayer 2016). In einer Zusammenführung der strategischen top-down Vorgaben und den im Rahmen von bottom-up Maßnahmen erhobenen Bedürfnissen, wurde schlussendlich die hochschulspezifische Implementierungsstrategie für Diversitätsmanagement und die damit verbundenen Ziele und Maßnahmen abgeleitet (Allmayer 2016).

Phase 2: „Move“

Im Rahmen der zweiten Stufe der Veränderung soll das Verständnis von Diversität innerhalb der gesamten Organisation entlang des Diversitätskontinuums bewegen werden, um von der Anerkennung über die Phase der Wertschätzung zur finalen Phase des Diversitätsmanagements zu gelangen und so das Organisationsklima positiv verändern zu können (Friday und Friday 2003).

Um Widerstände, vor allem von derzeit begünstigten Personengruppen in der Organisation, rechtzeitig adressieren zu können ist es wesentlich, kontinuierlich alle Personen in der Organisation in den Veränderungsprozess mit ein zu beziehen. Warmuth (2012) spricht sich bei der nachhaltigen Implementierung von Diversitätsmanagement in einer Organisation für eine Kombination aus top-down- und bottom-up-Ansatz aus, da über den top-down-Ansatz einerseits der strategische Gesamtplan durch die Führung kommuniziert und gleichzeitig das Commitment zur Umsetzung gezeigt wird. Andererseits wird durch die Inklusion der verschiedenen Organisationsebenen des bottom-up-Ansatzes sichergestellt, dass Diversitätsbewusstsein über die gesamte Organisation aufgebaut wird.

Friday und Friday (2003) argumentieren, dass dieser zentrale Implementierungsprozess längerfristig und kontinuierlich geplant und im ständigen Austausch mit dem jeweiligen internen und externen Organisationsumfeld betrachtet werden muss. Dabei definieren sie ein acht stufiges Modell, das in das Diversitätskontinuums eingebettet ist.

Im Rahmen der Anerkennungsphase geht es für Friday und Friday (2003) um die Offenlegung der eigenen Zugehörigkeiten und Bedürfnisse, das Sammeln von persönlichen Eindrücken durch aktiven Austausch mit anderen, das Aneignen von Wissen durch die dadurch entstehende Familiarität mit verschiedenen Personengruppen sowie das Verständnis für unterschiedliche Dynamiken und Sensibilität für andere Personen und ihre Bedürfnisse.

Unter der Phase der Wertschätzung verstehen Friday und Friday (2003) das Wertschätzen von unterschiedlichen Werten sowie den Respekt, die Aufmerksamkeit und Ehrer-

bietung gegenüber der Diversität von anderen Personengruppen. Diese Wertschätzung wird durch das aktive Einbeziehen dieser Personen zum Ausdruck gebracht wird.

Die abschließende Phase des Diversitätskontinuums, das Diversitätsmanagement, zeichnet sich dadurch aus, dass durch die bisherigen Schritte eine Veränderung der Einstellungen und des Verhaltens von einzelnen Personen und somit eine Offenheit gegenüber anderen erreicht wurde (Friday und Friday 2003). Abschließend wird durch die kontinuierliche Umsetzung dieses Prozesses erreicht, dass sich das Diversitätsklima innerhalb einer Organisation verändert und ein gesunder Umgang zwischen Personen mit diversen Hintergründen entstehen kann (Friday und Friday 2003).

Friday und Friday (2003) sehen bei der Umsetzung dieser Phasen vor allem auch Diversitätstrainings als relevant an, wobei diese – im Gegensatz zu vielen anderen Trainings, die sich auf Bewusstseinsbildung oder Sensibilisierung abzielen – gezielt Fähigkeiten in den Bereichen Konfliktmanagement, Kommunikation, Feedback, Gruppenbeobachtung sowie Gruppenentscheidungen vermitteln sollen.

Phase 3: „Refreeze“

Die letzte Stufe des Veränderungsprozesses einer Organisation von der Anerkennung von Diversität hin zum Diversitätsmanagement wird von Friday und Friday (2003) als Festigen bezeichnet und soll zur Institutionalisierung von Diversitätsmanagement und der entwickelten Initiativen auf persönlicher und organisationaler Ebene beitragen.

Für Warmuth (2012) ist dabei ein kontinuierlicher Monitoring-, Evaluations- und Controllingprozess umzusetzen, der die im Rahmen der Analyse definierten Zielvorgaben aufgreift und deren Erreichung durch die umgesetzten Maßnahmen evaluiert. In dieser Phase sollen allerdings nicht nur die durchgeführten Maßnahmen, sondern auch der gesamte Implementierungsprozess evaluiert werden, um Verbesserungen und Adaptionen für die Weiterführung zu berücksichtigen. Neben einer reinen kennzahlenbasierten Evaluierung sollten hier auch qualitative Evaluierungsmechanismen einbezogen werden, da manche Ziele des Diversitätsmanagements nur schwer quantifizierbar sind (Warmuth 2012).

Friday und Friday (2003) unterscheiden dabei eine Evaluierung auf individueller und organisationaler Ebene. Die individuelle Ebene fokussiert dabei vor allem auf die kontinuierliche und längerfristige Auseinandersetzung mit Diversität von Einzelpersonen in Trainings- und Arbeitssettings, um die neu erlernten Fähigkeiten und Einstellungen in die natürliche Interaktion der jeweiligen Personen einzubetten. Auf organisationaler Ebene müssen verschiedene Prozesse analysiert und bei Bedarf adaptiert werden. Besonders hervorzuheben sind hier

das Recruiting, Belohnungssysteme und die Personalentwicklung. Zielführend ist außerdem, wenn eine Policy zu Diversität entwickelt wird, diese klar zu kommunizieren aber auch konkret umzusetzen (Friday und Friday 2003).

Für den Hochschulkontext sehen Bouffier et al. (2012) in der Beschreibung ihres Instruments des Diversity Monitorings an der RTWH Aachen es als notwendig an, dass erfolgreiches Diversitätsmanagement auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen muss und die Auswirkungen von Diversität auf struktureller, statistischer und konzeptioneller Ebene durch einen Prozess des Diversity Monitorings begleitet werden müssen. Nur durch dieses umfassende Verständnis von Diversitätsmanagement und das kontinuierliche und bedürfnisorientierte Adressieren von bestehenden und potenziellen neuen Zielgruppen kann Diversitätsmanagement auch zu einer Qualitätssicherung beitragen. Besonders in das Blickfeld werden dabei die fünf Diversity-Zieldimensionen Bildungsgerechtigkeit, Internationalisierung, Familiengerechtigkeit, Barrierefreiheit sowie Geschlechtergerechtigkeit genommen (Bouffier et al. 2012).

Auf der strukturellen Ebene wird dabei mittels „Diversity Screening“ (Bouffier et al. 2012, S. 142) ein Überblick über bestehende Maßnahmen, Angebote und Aktivitäten, die Vielfalt an der Hochschule unterstützen, gegeben. Auf statistischer Ebene können Daten aus internen und externen Statistiken zu unterschiedlichen Diversitätsdimensionen bzw. qualitativen Erhebungen aufgegriffen werden. Auf konzeptioneller Ebene hingegen wird Diversität als Querschnittsmaterie über die definierten fünf Bereiche der Hochschulorganisation Personalentwicklung- und Organisationsentwicklung, Work-Life-Balance, Lehre und Forschung und basierende auf den verschiedenen Zielgruppen der Hochschule betrachtet (Bouffier et al. 2012).

Bevor in Kapitel 5 die umgesetzte Methode dargestellt wird und die Arbeit somit in den empirischen Abschnitt übergeht, werden abschließend Erfolgsfaktoren zusammengefasst, die für eine nachhaltige Implementierung von Diversitätsmanagement in Organisationen und Hochschulen aus der Literatur generiert werden konnten.

Als wesentlich werden dabei die strategische Planung, eine Kombination aus top-down und bottom-up Ansätzen im Zusammenhang mit der Implementierung, die langfristige Ressourcensicherung, eine bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung sowie grundlegende Sensibilisierungsschritte zur Bewusstseinsbildung angesehen. In Tabelle 2 werden diese Erfolgsfaktoren und die für die spätere Analyse relevanten Schwerpunkte angeführt, die im Rahmen der Diskussion wieder aufgegriffen werden.

Tabelle 2: Übersicht Erfolgsfaktoren aus der Literatur

Erfolgsfaktoren	Schwerpunkte
Strategische Planung	Entwicklung einer Strategie, Mission und/oder Vision für den Umgang mit Diversität (Friday und Friday 2003; Warmuth 2012)
	Abstimmung von Diversitätsmanagement mit der übergreifenden Organisationsstrategie und den Organisationszielen (Schulz 2009)
Kombination aus top-down und bottom-up Ansätzen	Strategische Gesamtplanung in Abstimmung mit Top-Management und Führungsgremien signalisiert Unterstützung auf oberster Ebene (Schulz 2009; Warmuth 2012)
	Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie unter Beteiligung von interdisziplinären Funktionsbereichen und Hierarchieebenen (Schulz 2009)
Bereitstellung von langfristigen Ressourcen	Implementierung von Diversitätsmanagement als langfristig und proaktiv angelegter Prozess (Schulz 2009)
Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung	Implementierung von Diversitätsmanagement ausgerichtet an internen Bedürfnissen und übergeordneten Zielen der Organisation sowie externen Rahmenbedingungen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft (Schulz 2009; Friday und Friday 2003)
	Kontinuierlicher Monitoring-, Evaluations- und Controllingprozess auf individueller und organisationaler Ebene (Schulz 2009; Warmuth 2012; Friday und Friday 2003)
Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung	Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung zu Ausgrenzungsmechanismen und Stereotypisierungen (Hofmann 2012; Friday und Friday 2003)
	Diversitätssensiblen Personalentwicklung mit hohem Einfluss auf die Organisationskultur (Schulz 2009)

Ableitung der Erfolgsfaktoren basierend auf den in der Tabelle angeführten Quellen

5. Methode

Nach diesem Überblick zu Diversität und verschiedenen Verständnisansätzen von Diversitätsmanagement in Organisationen und Hochschulen sowie zum tertiären Bildungssektor unter besonderer Berücksichtigung der Fachhochschulen, setzt sich der empirische Abschnitt konkret mit der Erhebung der derzeitigen Verankerung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen auseinander.

Da Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen derzeit sehr unterschiedlich verankert und umgesetzt wird, war es für die vorliegende Master's Thesis zielführend, den Status von Diversität und Diversitätsmanagement direkt an der jeweiligen Fachhochschule zu erheben, um im Rahmen des Analyseprozesses Zusammenhänge mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche zu verknüpfen und aus der Zusammenschau der theo-

retischen und empirischen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für eine strategische und nachhaltige Verankerung zu entwickeln.

Im Rahmen der Master's Thesis wurden zehn nicht-standardisierte leitfadengestützte Interviews mit elf Expert*innen zu Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen geführt, um die Wirklichkeitsdefinitionen zu den Themenbereichen Diversität und Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen bei den befragten Personen zu erheben. Die dahinterliegende Intention der Interviews war, den Wissenstand der interviewten Personen zu diesen Themen zu erheben (Lamnek und Krell 2016; Flick 2005).

Von Fokusgruppeninterviews wurde Abstand genommen, da die Interviewpartner*innen ihr spezifisches Fachwissen zu Diversität und Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen individuell einbringen sollten. Durch die Heterogenität der Fachhochschulen hinsichtlich der vorhandenen Ressourcen für Diversitätsmanagement besteht in einem Gruppensetting die Möglichkeit, dass individuelle Einschätzungen einer Mehrheitsmeinung untergeordnet werden. Durch Einzelinterviews wurde diese Problematik umgangen.

Die Interviewpartner*innen sind an ihrer Fachhochschule im weitesten Sinne mit dem Themenbereich Diversitätsmanagement betraut und können somit als Expert*innen in ihrem spezifischen Funktionskontext auf relevante Wirklichkeitsausschnitte Bezug nehmen und ihr praxisbasiertes Handlungs- und Erfahrungswissen im Rahmen des Interviews kommunizieren (Lamnek und Krell 2016).

Im Folgenden werden die methodischen Aspekte der Arbeit mit den Unterkapiteln Datensammlung sowie Analyse erläutert bevor in Kapitel 6 die Ergebnisse der leitfadengestützten Expert*innen-Interviews präsentiert werden.

5.1 Datensammlung

Die leitfadengestützten Interviews fanden im Zeitraum Juli und August 2019 mit elf Gesprächspartner*innen von zehn Fachhochschulen an einem Ort der Wahl der Expert*innen statt. Mit neun Expert*innen wurden die Gespräche an der jeweiligen Fachhochschule geführt, ein Gespräch fand telefonisch ohne Video, eines in einem Restaurant statt. Die Interviews wurden mit zwei Audiogeräten aufgezeichnet.

Es wurde darauf geachtet, dass trotz dieser Rahmenbedingungen eine alltagsnahe Gesprächssituation entstand (Lamnek und Krell 2016) und der Leitfaden im Sinne einer Gesprächsstütze nur zur Stimulierung und Strukturierung des Gesprächs eingesetzt wurde (Lamnek und Krell 2016; Liebold und Trinczek 2009; Flick 2005).

5.1.1 Stichprobe

Der Zugang zu den Teilnehmer*innen der Interviews erfolgte über die fachhochschulübergreifende „Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management“ der österreichischen Fachhochschulkonferenz (FHK). In diesem österreichweiten Netzwerk sind Vertreter*innen von allen 21 österreichischen Fachhochschulen repräsentiert, die in der jeweiligen Fachhochschule für Diversitätsmanagement im weitesten Sinne zuständig sind. Die Autorin vertritt dabei ihre Fachhochschule in diesem Netzwerk und hatte so guten Zugang zu den einzelnen Expert*innen.

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte anhand des Kriteriums, dass nur Gespräche mit Expert*innen aus multidisziplinären Fachhochschulen geführt werden, da angenommen wurde, dass aufgrund dieser Multidisziplinarität ähnliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den jeweiligen Fachhochschulen bestehen. Als multidisziplinär wurden jene Fachhochschulen eingestuft, die Studiengänge in zumindest vier unterschiedlichen Disziplinen anbieten. Die Recherche hinsichtlich der Anzahl der Disziplinen erfolgte auf den Websites der jeweiligen österreichischen Fachhochschulen und orientierte sich somit an deren Eigenbeschreibung.

Daraus resultierte eine Stichprobe von zehn Fachhochschulen in acht österreichischen Bundesländern, die entsprechend dieser Eigenbeschreibung auf ihrer Website zwischen vier und acht Disziplinen umfassen. Hinsichtlich der Studierendenanzahl war per Wintersemester 2018/19 mit knapp 1.400 und etwas mehr als 6.100 in der Stichprobe zudem eine starke Heterogenität zwischen diesen zehn Fachhochschulen gegeben (Gaisch et al. in Erscheinung). Aufgrund der Stichprobengröße wird davon Abstand genommen weitere Vergleichsindikatoren zu den einzelnen Fachhochschulen anzuführen, um die Anonymität der Interviewpartner*innen nicht zu gefährden.

Bei einem Treffen der „Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management“ im Juni 2019 konnte die Autorin mit vier anwesenden Expert*innen ein informelles Gespräch führen und die Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview einholen. Mit einer weiteren Expertin konnte ebenfalls in einem persönlichen Gespräch die Bereitschaft zur Teilnahme eingeholt werden. An alle zehn Expert*innen wurden im Anschluss per E-Mail die relevanten Informationen zum Forschungsvorhaben und den Interviewablauf (siehe Anhang 1) sowie die schriftliche Einverständniserklärung zur Teilnahme an einem Interview (siehe Anhang 2) übermittelt.

Alle kontaktierten Expert*innen haben per E-Mail bzw. in einem Follow-up Telefonat ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview zugesichert und Termine mit der Autorin

vereinbart. Die schriftliche Einverständniserklärung wurde von manchen Teilnehmer*innen bereits im Vorfeld unterzeichnet per E-Mail an die Autorin geschickt bzw. direkt beim Interview unterschrieben. Darin wurde vereinbart, dass die Teilnahme an dem Interview freiwillig erfolgt, die gesammelten Daten vertraulich behandelt und die Namen der Interviewpartner*innen, der Fachhochschulen sowie charakteristischer Maßnahmen anonymisiert werden.

Die untenstehende Tabelle 3 zeigt eine Übersicht der Fachhochschulen mit der Dauer des jeweils geführten Interviews.

Tabelle 3: Übersicht Stichprobe inkl. Dauer Interviews

Fachhochschule	Dauer Interview
FH01	67:24 Min.
FH02	61:39 Min.
FH03	54:34 Min.
FH04	65:00 Min.
FH05	46:39 Min.
FH06	48:40 Min.
FH07	71:02 Min.
FH08	45:54 Min.
FH09	88:21 Min.
FH10	54:10 Min.

5.1.2 Leitfaden

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte in Anlehnung an die entwickelten Konzepte von SPSS - Sammeln, Prüfen, Sortieren, Streichen (Helfferich 2005 in Lamnek und Krell 2016, 333f) und S2PS2 – Sammeln, Sortieren, Prüfen, Streichen, Subsummieren (Kruse 2014 in Lamnek und Krell 2016, S. 334).

Auf Basis der im Rahmen dieser Master's Thesis bearbeiteten Literatur zu Diversität und Diversitätsmanagement in Organisationen und Hochschulen sowie den Rahmenbedingungen für Fachhochschulen in Österreich wurden in einem ersten Schritt 84 Fragen gesammelt, die mit dem Forschungsthema in Zusammenhang stehen. In einem zweiten Schritt wurden diese Fragen nach inhaltlichen Kriterien beschlagwortet und sortiert. Insgesamt wurden 28 Schlagworte vergeben. Im Sinne einer Prüfung hinsichtlich der Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden im dritten Schritt die beschlagworteten und sortierten Fragen in Kategorien zusammengefasst und daraus in weitere Folge 27 übergeordnete Fragen entwickelt.

In einem vierten Schritt wurden diese Fragen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Relevanz und Zugehörigkeit gebündelt und in vier thematische Kernbereiche für die Erzählaufforderungen subsummiert: Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement, Strategien zu Diversitätsmanagement, interne und externe Rahmenbedingungen und gesetzte Maßnahmen.

Ergänzt wurden diese Kernbereiche zur Erhebung des Status quo zu Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen in einem fünften Schritt mit dem Blick in die Zukunft. Unter dem thematischen Bereich der Weiterentwicklungen wurden aus dem Erfahrungswissen der Expert*innen zukünftige nötige Weiterentwicklungen in der jeweiligen Fachhochschule bzw. übergreifend im gesamten Fachhochschulsektor abgefragt.

Bei der Entwicklung der fünf Leitfragen wurde in Anlehnung an Kvale (1996) darauf geachtet, dass die Fragen dazu beitragen, möglichst viel Wissen zu produzieren und trotzdem eine ungezwungene und dynamische Interviewsituation ermöglichen. Die Leitfragen wurden daher als kurze und einfach verständliche Erzählaufforderungen konzipiert, um umfassende Beschreibungen durch die Expert*innen anzuregen. Da die Autorin die interviewten Expert*innen aus der fachhochschulübergreifenden „Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management“ der FHK kennt, wurde in der Fragengestaltung das kollegiale „Du“ verwendet, um ihm Rahmen der Gespräche keine Künstlichkeit entstehen zu lassen. Folgende Erzählaufforderungen wurden im Leitfaden verankert:

- Bitte beschreibe mir möglichst detailliert, warum Diversitätsmanagement an deiner Fachhochschule umgesetzt wird!
- Erzähle mir bitte etwas zu den Strategien, die an deiner Fachhochschule für Diversitätsmanagement relevant sind.
- Welche Rahmenbedingungen sind für das Diversitätsmanagement an deiner Fachhochschule relevant?
- Bitte beschreibe mir möglichst detailliert, welche Maßnahmen im Rahmen von Diversitätsmanagement an deiner Fachhochschule umgesetzt werden.
- Kannst du mir bitte erzählen, welche Weiterentwicklungen es aus deiner Erfahrung heraus in der nächsten Zeit geben sollte?

Die strukturelle Gestaltung des Leitfadens (Anhang 3) erfolgte basierend auf den online angeführten Empfehlungen von Lamnek und Krell (2016)². Dabei wurde berücksichtigt, dass neben den Erzählaufforderungen in den fünf Kernbereichen auch stichwortartig einzelne Themenbereiche sowie die wichtigsten Fragen dokumentiert waren. Im Sinne der Verwen-

² https://www.beltz.de/fachmedien/psychologie/online_material/qualitative_sozialforschung.html

dung des Leitfadens als Mittel zur Strukturierung des Gesprächs sowie als Hilfsmitteln in der Erhebungssituation (Lamnek und Krell 2016) wurde dadurch sichergestellt, dass permanent zwischen dem Leitfaden und dem Interviewverlauf und den bereits beantworteten Fragen ein Überblick gehalten werden konnte (Flick 2005).

Vor dem ersten Interview wurde im Rahmen eines Rollenspiels (Flick 2005; Kvale 1996) die Funktionalität des Leitfadens getestet und geringfügige strukturelle Änderungen vorgenommen. Im Rahmen dieses Settings wurden auch verschiedene Methoden der Gesprächsführung und unterschiedliche Fragearten zur Aufrechterhaltung des Gesprächs getestet.

5.1.3 Ethische Überlegungen und Herausforderungen

Wie bereits oben angeführt, kannte die Autorin die interviewten Expert*innen bereits aus der fachhochschulübergreifenden „Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management“ der FHK, was einen leichten Zugang zum Feld sowie eine offene und kollegiale Gesprächssituation ermöglichte. Dieses Vertrauensverhältnis ließ allerdings auch Nachteile hinsichtlich einer mangelnden Auskunftsbereitschaft zu gewissen Themenbereichen vermuten. Diese könnten durch ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Fachhochschulen oder durch die Annahme der Expert*innen begründet sein, dass die Forscherin durch ihre Tätigkeit an einer Fachhochschule bereits Kenntnis zum Thema hat und keine weiteren Informationen benötigt. Die Rolle der Forscherin wurde im Rahmen der Interviews daher so angelegt, dass sie die Expert*innen dazu angeregt hat, ihr Erfahrungswissen aus den jeweiligen Fachhochschulen in den Interviews einzubringen. Eine möglichst enge Orientierung am Leitfaden hat sichergestellt, dass bei allen Interviews die gleichen Themenbereiche angesprochen wurden.

Die Interviews wurden im Verlauf der Transkription anonymisiert. Allerdings ist es möglich, dass aufgrund des relativ kleinen Samples trotz dieser Anonymisierung von Expert*innen aus dem Feld Rückschlüsse auf die jeweiligen Fachhochschulen möglich sind. Im Rahmen des Informationsgesprächs mit den Interviewteilnehmer*innen wurde auf diese Möglichkeit hingewiesen und entsprechend in der schriftlichen Einverständniserklärung, die von allen Interviewpartner*innen unterzeichnet wurde, diese Möglichkeit auch anerkannt. Die Autorin hatte ein besonderes Augenmerk darauf, dass im Rahmen der Verwendung von Zitaten vor allem auch spezifische Bezeichnungen von Maßnahmen anonymisiert wurden und möglichst wenige vergleichende Deskriptoren zu den einzelnen Fachhochschulen herangezogen wurden.

Ein Gespräch fand via Telefon ohne Video statt. Durch dieses fehlende visuelle Element hatte die Autorin das Gefühl, dass Zwischenfragen manchmal einen unterbrechenden Charakter hatten, da nicht ersichtlich war, ob in der Fragebeantwortung nur eine Denkpause eingelegt oder ob die nächste Frage abgewartet wurde. Einzelne Themenbereiche wurden daher noch vertiefend angesprochen, um sicher zu stellen, dass keine wesentlichen Informationen ungenannt blieben.

Ein weiteres Gespräch war herausfordernd, da zwei Gesprächspartner*innen am Interview teilnahmen und die Autorin hier den Eindruck hatte, dass manche Themen durch die Präsenz der zweiten Person nicht in der Ausführlichkeit angesprochen wurden und sich die beiden Gesprächspartner*innen teilweise gegenseitig ergänzend unterbrochen haben. Die Autorin hat in diesem Fall ebenfalls versucht darauf zu achten, dass noch nicht abgeschlossene Themenbereiche zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgegriffen wurden, um möglichen Informationsverlust vorzubeugen.

5.2 Analyse

Die Interviews mit den Expert*innen wurden mit Audiogeräten aufgezeichnet und anschließend vollständig und wörtlich durch die Autorin transkribiert. Dabei wurde darauf geachtet, dass Dialektfärbungen ins Hochdeutsche übersetzt werden, um möglichen Rückschlüssen auf die interviewten Personen vorzubeugen. Besonderheiten im Gespräch wie kurze Pausen (...) oder Lachen zur Untermalung des Gesagten [lacht] wurden angeführt, auf die Dokumentation weiterer nonverbaler Merkmale wurde verzichtet. Die Transkription erfolgte im Programm MAXQDA (Version 2018), das in weiterer Folge auch für die Analyse verwendet wurde.

Die geführten Interviews wurden inhaltsanalytisch in Anlehnung an die von Mayring (2010, S. 92) beschriebene Technik der qualitativen Strukturierung ausgewertet und in Bezug zu den theoretischen Ausführungen zu Diversität und Diversitätsmanagement gesetzt. Im Anschluss an die Transkription der zehn Interviews wurden die im Rahmen der Leitfadenerstellung entwickelten thematische Kernbereiche und Kategorien in der Auswertung und Analyse der Interviews erneut angewandt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellen zu können.

Als erster Schritt der Analyse wurden die Interviews mehrmals gelesen und die bereits entwickelten Kernbereiche bzw. die entwickelten Kategorien den entsprechenden Abschnitten zugeordnet und mit unterschiedlichen Farben hinterlegt. Vereinzelt wurden in den Interviews Themenbereiche angesprochen, die für die weitere Analyse relevant waren, für die im Rah-

men der Leitfadenerstellung aber noch keine Kategorie entwickelt wurde. Hier wurden entsprechende Ergänzungen vorgenommen und in die MAXQDA-Software eingepflegt.

In dem zweiten Schritt der Analyse erfolgte im Sinne einer inhaltlichen Strukturierung (Mayring 2010, S. 98) eine Zusammenfassung der paraphrasierten Ergebnisse aus den Kategorien sowie der übergreifenden thematischen Kernbereiche. Konkrete Textstellen aus den einzelnen Interviews wurden als Ankerbeispiele herangezogen, um die Relevanz des Themas zu unterstreichen.

Basierend auf diesen Analyseschritten werden die Ergebnisse im folgenden Kapitel 6 zusammenfassend dargestellt und anschließend in Kapitel 7 diskutiert.

6. Ergebnisse

Im Rahmen der Leitfadenerstellung wurden folgende thematische Kernbereiche definiert, die für die Analyse der Interviews herangezogen wurden und in den folgenden Unterkapiteln die Ergebnispräsentation und -diskussion strukturieren:

- Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement
- Strategien
- Rahmenbedingungen
- Weiterentwicklungen

Zu jedem thematischen Kernbereich wird ein Überblick gegeben. In der anschließenden Diskussion in Kapitel 7 werden einzelne, besonders relevante Kategorien für die Beantwortung der beiden Forschungsfragen hervorgehoben und in Zusammenschau mit der Literatur diskutiert.

6.1 Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement

Im Rahmen dieses thematischen Kernbereichs wurden grundlegende Aspekte von Diversität und Diversitätsmanagement erhoben, um ein Verständnis für den Stellenwert an der jeweiligen Fachhochschule zu erhalten. Besonders berücksichtigt wurden dabei die Gründe, die an den einzelnen Fachhochschulen für die Umsetzung von Diversitätsmanagement genannt wurden, die Schwerpunktsetzung hinsichtlich einzelner Diversitätsdimensionen sowie konkrete Ausführungen zur Konzeption, Implementierung und Umsetzung von Diversitätsmanagement. Vorweg wird kurz auf die Bezeichnung des Themenbereichs Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen eingegangen.

Beim Großteil der Fachhochschulen wird Diversität oder Diversity in der Bezeichnung des Themenbereichs bzw. der Funktionsbeschreibung genannt. An einzelnen Fachhochschu-

len gab es allerdings eine bewusste Abgrenzung von dem Begriff Diversitätsmanagement, um sich von der ökonomischen Entstehungsgeschichte zu distanzieren:

„Also, wir haben uns gegen Diversitymanagement oder so was entschieden, weil es halt doch ein... ahm... recht breiter Begriff ist, der insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre [...] etwas enger ausgelegt wird von der Definition her“ (FH03: 12)

An einer Fachhochschule wiederum wurde der Begriff Management gezielt in die Bezeichnung aufgenommen, um eine Einbettung in den entsprechenden Diskurs zu ermöglichen. An mehreren Fachhochschulen wurde in der Bezeichnung des Themenbereichs auch explizit Gender oder Gleichbehandlung hervorgehoben, damit ein „Verschwinden“ von Frauenförderung unter dem Sammelbegriff Diversität verunmöglicht wird. Von mehreren Interviewpartner*innen wurde allerdings darauf hingewiesen, dass gerade ein offenes Bekenntnis zu Gender als relevanter Diversitätsdimension in der Bezeichnung des Themenbereichs bzw. in der Umsetzung von Maßnahmen zu verstärkten Widerständen in der Fachhochschule führen kann:

„Und da war ich schon sehr erstaunt. Also... wir haben es genannt [betont] Gender und Diversity... und vielleicht, das bin ich auch schon draufgekommen, vielleicht darf man es nicht Gender nennen. [Pause] Ist so, ja. So ist die Realität. Also ich glaube, man ist den, man geht den Leuten mit dem Thema Gender auf die Nerven. Habe ich das Empfinden“ (FH02: 52).

6.1.1 Gründe für Diversitätsmanagement

Die Gründe für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen lassen sich nicht an einem einzigen Verständnisansatz festmachen, sondern sind in den meisten Fällen als vielfältiger Mix der einzelnen Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement zu verstehen.

Zum Großteil sind diese unterschiedlichen Zugänge in der Multidisziplinarität der jeweiligen Fachhochschulen begründet, die in ihrem Verständnis von Diversitätsmanagement und der Relevanz von Diversität für die jeweiligen Studiengänge des Bereichs unterschiedliche Fortschritte und Umsetzungsgrade aufweisen. Dabei werden vor allem in den Bereichen Soziales und Gesundheit aufgrund der zu vermittelnden Berufsbilder und Studieninhalten von den Interviewpartner*innen größere Fortschritte in der Akzeptanz und Umsetzung von Diversitätsmanagement gesehen, als in technischen und wirtschaftlichen Bereichen.

Besonders betont werden auch gesetzliche Rahmenbedingungen, die vorwiegend als Treiber und Argumentationshilfe für die konkrete Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen bzw. den Abbau von Widerständen genannt werden. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang allerdings, dass bei der Nichteinhaltung von gesetzlichen Vorgaben im Bereich An-

Antidiskriminierung die Konsequenzen an den jeweiligen Fachhochschulen in Kauf genommen werden. Konkret angesprochen werden dabei die zu zahlende Ausgleichstaxe, wenn keine oder zu wenige Menschen mit Behinderungen an der jeweiligen Fachhochschule angestellt sind bzw. die gesetzlich verankerte bauliche Barrierefreiheit:

„[...] es passiert ja auch nichts [lacht] bzw. selbst wenn wir es sehen bei der Ausgleichstaxe, das sind ja Summen, die da ah, ah, gezahlt werden. Man leistet sich das anscheinend. Ja [lacht]. [Pause] Also es gibt in dem Sinn keine Konsequenz, die in irgendeinem Sinne für mein Verständnis greifen“ (FH01: 48).

An den meisten Fachhochschulen wird Diversitätsmanagement aus moralischen Gründen der Bildungsgerechtigkeit, Wettbewerbsvorteilen am nationalen Bildungsmarkt sowie aus Gründen der Kompetenzvermittlung umgesetzt. Hinsichtlich eines Verständnisansatzes von Antidiskriminierung und Chancengleichheit wird die Umsetzung von Diversitätsmanagement vor allem dahingehend argumentiert, dass Hochschulen den bildungspolitischen Auftrag haben, Wissen auf einer breiten Basis zu vermitteln und somit auch Maßnahmen setzen müssen, um eine breite Teilhabe an einer tertiären Ausbildung zu ermöglichen. Als wesentliches Element wird dabei auch die Orientierung an der demographischen Struktur der Gesellschaft im Einzugsgebiet der jeweiligen Fachhochschule genannt:

„ [...] aber ich finde es ist auch wichtig, dass wir einen Blick haben für wer ist hier und wer ist nicht hier. Und zu schauen, dass eben möglichst alle auch hier sind, ja, also dass die Gesellschaft, die, ah, da draußen ist, auch herinnen ist und dass wir dort wo Zielgruppen gar nicht erreicht werden oder nicht vertreten sind uns überlegen, warum das so ist und Barrieren abbauen und versuchen da, ah, auch neue Möglichkeiten zu schaffen. Ja. Ja. (FH10: 12)

Konkret wird in diesem Zusammenhang auch angesprochen, dass die Ermöglichung einer breiten Teilhabe vor allem von nicht-traditionellen Studierenden ein zeitgemäßes Unterfangen ist, vor dem sich Fachhochschulen nicht verschließen können. Dabei wird im Sinne einer globalisierten Bildungslandschaft auch darauf hingewiesen, dass die Verantwortung einzelner Hochschulen für die Erfüllung ihres Auftrags der Bildungsgerechtigkeit, nicht an nationalen Grenzen enden kann, sondern bereits auf internationaler Ebene gedacht werden muss.

Die Orientierung an der demographischen Struktur der Bevölkerung wird allerdings nicht nur im Zusammenhang mit Bildungsgerechtigkeit genannt, sondern auch im Sinne einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit. Steigende Konkurrenz zwischen Hochschulen um qualifizierte Studierende und qualifiziertes Lehr- und Forschungspersonal, ziehen eine ökonomische Sichtweise auf Diversitätsmanagement nach sich. Durch die Umsetzung von diversitätsför-

dernden Maßnahmen wird erwartet für Bewerber*innen attraktiver zu werden und qualifiziertes Personal halten zu können.

Dabei geht es vor allem um das Ansprechen von nicht-traditionellen bzw. demographisch insgesamt bzw. in einzelnen Studiengängen bisher unterrepräsentierten Studierendengruppen, um Ziele des Wachstums der jeweiligen Fachhochschule zu erfüllen. Konkret werden dabei vor allem Frauen in technischen Studiengängen, Studieren im zweiten oder dritten Bildungsweg sowie Männer in sozial- und gesundheitswissenschaftlichen Studiengängen genannt:

„Da haben wir natürlich ganz klar, wir wollen uns, ahm, wir wollen weiter wachsen [...] Wir wollen eben wirklich auch, ahm, im Sinne der gesellschaftlichen Durchmischung das auch auf unserer Hochschule abgezeichnet sehen und wir wollen... ja, dass unsere Studierenden, vor allem jene, die noch nicht besonders verankert sind, mehr, besser Fuß fassen können. Also das, eben jetzt Frauen in MINT und vielleicht auch durchaus älter, ältere Studierende, vielleicht auch durchaus, ahm, eine Community von queer, die wir ja in [Standort07] haben, ausgebaut zu wissen. Also einfach eine moderne... zeitgemäße Hochschule, wo sich die Leute wohlfühlen in all ihren Unterschiedlichkeiten die sie mitbringen“ (FH05: 28).

Hierzu wird von mehreren Interviewpartner*innen kritisiert, dass durch ein verstärktes Diversitätsmanagement unter ökonomischen Gesichtspunkten auch Vorteile für die gesamte Fachhochschule entstehen können, diese Zusammenhänge aber von den zuständigen Personen oder Gremien noch nicht wahrgenommen werden:

„Und das wird, glaube ich, nur eingeschränkt gesehen, dass da halt auch... ahm, Kennzahlen bedient werden können, die jetzt nicht nur mir als Diversitätsmanager releva... wichtig erschienen, sondern eben auch dem, dem Geschäftsführer sozusagen. Und, und klassischen hochschulbetriebsökonomischen... ahm... Gesichtspunkten“ (FH03: 38).

Aber nicht nur unterrepräsentierte Studierendengruppen sollen über gezielte Maßnahmen im Rahmen des Diversitätsmanagements an die jeweiligen Fachhochschulen gebunden werden, auch im immer größeren Wettbewerb um qualifiziertes Personal werden Maßnahmen gesetzt. Die Umsetzung von Diversitätsmanagement wird dabei als Verkaufsargument nach außen verstanden, um die Attraktivität als Studienort bzw. Arbeitgeberin zu erhöhen und so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Fachhochschulen bzw. nationalen Hochschulen zu generieren:

„[...] ahm, also ich glaube dass da Maßnahmen die wir für die Mitarbeiter setzen bzw. die dann nach außen einfach, mmm, wirken oder wie soll ich sagen, dass man nach außen dann auch als Fachhochschule, ahm, zeigen, dass wir, dass uns das Thema wichtig ist und wofür wir dann stehen, das ist natürlich dann auch nach außen und auch, ahm, nein, also nach außen sage ich jetzt auch, auf die Studierenden dann natürlich wirkt, ja, dass die sagen, ja cool, ich will an der [FH06] studieren, ahm, unter anderem auch weil sie eben auch was das Thema Diversität z.B. diese oder jenen Standpunkt vertreten“ (FH06: 28).

Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang auch, dass Studierenden durch individuelle Unterstützung sowie der Vermittlung von relevanten Kenntnissen ein Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt entstehen soll. Dabei geht es einerseits um die Vermittlung von Kompetenzen, die Absolvent*innen den Einstieg in den Arbeitsalltag erleichtern sowie den Umgang mit diversen Teams und interkulturellen Arbeitssettings näherbringen sollen:

„Und ich denke einfach auch, dass es, ahm... zukünftig... für unsere Absolventinnen, Absolventen... eine äußerst relevante Kompetenz sein wird in ihren Unternehmen... in der wir sie ausbilden sollten, in der wir sie vorbereiten sollten auf ein interkulturelles, ah, Setting, wo sie eben auch mit ganz heterogenen, ah, Mitarbeitendenstrukturen klar kommen müssen, mit, mit, mit heterogenen KundInnen-Strukturen umgehen müssen [...]“ (FH03: 38).

Andererseits wird konkret angesprochen, dass auch durch die Multidisziplinarität innerhalb einer Fachhochschule Wettbewerbsvorteile für die Absolvent*innen entstehen können, da sich diese disziplinenübergreifend vernetzen, von anderen Studierenden lernen sowie in multidisziplinären Projekten erste Berufserfahrungen sammeln können und dadurch eine vermehrte Beschäftigungsfähigkeit von Absolvent*innen erreicht werden kann.

An zwei Fachhochschulen waren bisher vor allem in den Führungsgremien Widerstände in Zusammenhang mit Diversitätsmanagement zu erkennen, wobei hier die mit Diversitätsmanagement beauftragten Personen bisher vor allem aus Gründen der Chancengleichheit und Antidiskriminierung argumentiert haben. Allerdings konnten zuletzt vor allem durch Rückgriffe auf gesetzliche Rahmenbedingungen aber auch durch die Aussicht auf wirtschaftliche Vorteile für die Fachhochschule gezielte Maßnahmen im Rahmen von Diversitätsmanagement umgesetzt werden:

„Aber, aber es kommt dann doch an, weil natürlich jetzt mit dem, dass das, dass das natürlich rechtlich verankert wird, natürlich was damit tun müssen, auch der Geschäftsführer schon fragt, was hat das jetzt für Konsequenzen. Ahm, das heißt, auch da z.B., das habe ich auch wieder vergessen, auch das war ein Anlass, der von außen gekommen ist, der natürlich immens hilft in der Arbeit, weil da nehmen sie es endlich ernst“ (FH09: 26).

Im folgenden Unterkapitel wird nun Bezug genommen auf die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen, die an den einzelnen Fachhochschulen als relevant gesehen werden.

6.1.2 Diversitätsdimensionen

Der Tenor an allen Hochschulen war, dass im Rahmen von Diversitätsmanagement zumindest die demographischen Kerndimensionen, die auch gesetzlich in der österreichischen Antidiskriminierungsgesetzgebung geschützt sind, durch die umgesetzten Maßnahmen adressiert werden. Die relevanten Dimensionen sind somit Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung, Behinderung/chronische Erkrankung und

Alter, wobei es z. B. aufgrund von Anlassfällen oder externen Rahmenbedingungen immer wieder zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen kommen kann:

„Also ich glaube, dass die Dimensionen alle relevant sind und, ahm, sicher sind manche mehr im Vordergrund. Ich glaube das ändert sich auch immer wieder, also z.B. Herkunft war mit der Flüchtlingswelle 2015 plötzlich ein großes Thema. Andere Themen begleiten uns immer, also andere Dimensionen sind immer wichtig“ (FH10: 4).

In Bezug auf diese Schwerpunktsetzung war ersichtlich, dass vor allem die Themenbereiche Geschlecht, Studierende mit Behinderungen sowie ethnische Zugehörigkeit im Fokus der Maßnahmensetzung stehen. Alter, sexuelle Orientierung oder Religion werden größtenteils nur anlassbezogen adressiert, vor allem im Hinblick auf Sensibilisierungsmaßnahmen bzw. bei Diskriminierungsvorkommnissen.

In Bezug auf Geschlecht geht es vor allem um Frauenförderung in Führungspersonen sowie unterstützende Maßnahmen, um mehr Frauen für technische Studienrichtungen gewinnen zu können. Gerade aufgrund der Entscheidung des österreichischen Verfassungsgerichtshof vom 15. Juni 2018³ zur rechtlichen Ermöglichung einer dritten Geschlechtskategorie neben männlich und weiblich, war an den Fachhochschulen auch die gesetzeskonforme Umsetzung dieser Entscheidung ein vordringliches Thema im Rahmen des Diversitätsmanagement. Auch an jener Fachhochschule, wo vor allem Maßnahmen in Bezug auf Geschlecht auf starke Ablehnung stießen, wurden aufgrund der geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen erste Maßnahmen gesetzt:

„Aber, ich sage einmal, auf institutioneller Ebene wird, wird das eigentlich noch kaum gesehen. Ahm, jetzt natürlich mit dem Dritten Geschlecht, langsam sickert ein bisschen was da durch, das heißt, da fängt es an, dass manche Stellen jetzt anfangen nachzufragen, also das, das schon sehen“ (FH09: 4).

Der Themenbereich Studierende mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen ist vor allem seit dem Ablauf der Übergangsfrist des Behindertengleichstellungsgesetzes an den Fachhochschulen zentral. Dabei werden ganz unterschiedliche Herangehensweise in Bezug auf Nachteilsausgleiche sowohl im Rahmen des Aufnahmeverfahrens als auch während des Studiums gesetzt. Einige Fachhochschulen haben eigene Beauftragte für Menschen mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen als Beratungsstellen eingesetzt. Als besondere Herausforderung wird in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit der digitalen Barrierefreiheit von internen Systemen aber auch Lehrmaterialien gesehen:

„Was auch noch unterrepräsentiert ist und bei uns jetzt noch gar nicht gesehen wird, ich denke das wird eine Herausforderung sein für die Zukunft [unverständlich] ist das Thema

³ https://www.vfgh.gv.at/downloads/VfGH_Entscheidung_G_77-2018_unbestimmtes_Geschlecht_anonym.pdf

digitale Barrierefreiheit... da sind wir glaube ich auch bei Weiten noch nicht so gut aufgestellt wie wir das sein sollten oder könnten... ahm..." (FH03: 56).

Aber auch die Datenerhebung zu Studierenden oder auch Mitarbeiter*innen mit Behinderungen ist an den meisten Fachhochschulen lückenhaft, da sich nicht alle Personen bei den entsprechenden Stellen melden und somit nur unvollständige Zahlen vorliegen.

In Zusammenhang mit der Diversitätsdimension ethnische Zugehörigkeit ist zu beobachten, dass es hier vor allem darum geht durch gezielte Maßnahmen Studierenden mit Migrationshintergrund anzusprechen und für ein Studium zu gewinnen. Besonders die Zielgruppe von Personen mit Fluchthintergrund ist anlassbezogen seit 2015 an mehreren Fachhochschulen relevant und wird durch spezielle Maßnahmen, wie z. B. außerordentliche Studiemöglichkeiten oder Deutschkurse, angesprochen

Bei den Diversitätsdimensionen sexuelle Orientierung sowie Religion wurde von mehreren Interviewpartner*innen betont, dass eine Maßnahmensetzung schwierig ist, da es, ähnliche wie im Bereich Behinderungen und chronischen Erkrankungen, zu diesen beiden Dimensionen unter anderem aus Gründen des Datenschutzes keine Datenerhebung gibt und somit die Relevanz für die Hochschule nur schwer abschätzbar ist:

„Ah... das sind, ja, das ist ein kleines Dilemma finde ich. Einerseits wegen Datenschutz und eben weil manche Sachen gehen uns einfach nichts an, wie z.B. Religionszugehörigkeit. Also die fragen wir in dem Sinne nicht ab, wissen wir nicht, ob wir da sehr vielseitig sind, oder nicht. Andererseits soll z.B. die Religion auch so wenig in, in der Berufswelt irgendwie eine Rolle spielen, dass das ah ah wert ist“ (FH01: 10).

Grundsätzlich war zu beobachten, dass nur von zwei Interviewpartner*innen angeführt wurde, dass an der jeweiligen Fachhochschule ein umfassendes Diversitätsscreening durchgeführt wird, das über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgeht:

„[...] und jedes Jahr [...] haben wir dann auch ein ganz ein klares Monitoring mit auch Diversitätszahlen und da schauen wir auch von der Geschäftsleitung sehr streng darauf, ob wir uns da verbessern, oder nicht. Und wenn nicht, werden durchaus ganz ernsthaft dann immer wieder Maßnahmen in Erwägung gezogen, Schnittstellen, wir haben verschiedenste Abteilungen die miteinander kooperieren um das ganze irgendwie besser, ahm, aufzusetzen“ (FH05: 6).

Dabei werden die Zahlen des Diversitätsscreenings zur Erfassung von Ungleichheiten herangezogen, um darauf basierende Maßnahmen zu entwickeln. Dieses jährliche Monitoring von der Repräsentanz unterschiedlicher Diversitätsdimensionen ist dabei als eine der Kernaufgaben vom Diversitätsmanagement der jeweiligen Fachhochschule definiert.

Als Zielgruppen für die Maßnahmensetzung im Rahmen des Diversitätsmanagements werden sowohl die Bewerber*innen und Studierenden sowie die Mitarbeiter*innen der jeweiligen Fachhochschule angesehen. Bei den Mitarbeiter*innen wird in den meisten Fachhoch-

schulen der Schwerpunkt auf das Lehr- und Forschungspersonal gelegt, da dadurch ein größerer Impact auch in Bezug auf die Aufnahme von diversitätsrelevanten Aspekten in die Unterrichtsgestaltung erwartet wird:

„Grundsätzlich würde ich aber schon sagen, [...], nachdem unsere Kunden, sozusagen, unsere Studierenden sind, versuchen wir natürlich vor allem Diversitätsmanagement in der Akademie umzusetzen. Eben, dass wir dieses Mal einen eigenen Fokus gehabt haben auf Curriculumsentwicklung, wo können wir da mehr anbieten, was kann ich im Didaktikbereich machen. Also hätte ich jetzt gesagt, liegt der Fokus vielleicht etwas mehr auf der Akademie, aber vielleicht ist das jetzt eine subjektive Sichtweise“ (FH04: 55).

Besonders hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang die Relevanz der Studiengangleitungen, da über diese die Erreichbarkeit von hauptamtlichem Lehr- und Forschungspersonal sowie auch externen Lehrbeauftragten am besten gegeben ist:

„Ja, eh, also im Prinzip alle, ja. Ahm. Also sowohl, als aktive Maßnahmen sehe ich natürlich in erster Linie die, die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen, aber vor allem die Studiengangsleitung, weil die so wirklich so in alle Richtungen, und auch der Kontakt zum Lehrpersonal dort verankert ist, auch, wo man sich... wo man die erreichen könnte“ (FH02: 26).

Hinsichtlich der umgesetzten Maßnahmen ist zu beobachten, dass in Hinblick auf die Mitarbeiter*innen vor allem die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung sowie die Umsetzung einer diversitätsfreundlichen Arbeitsumgebung als wesentlich angesehen werden, wohingegen bei den Studierenden vor allem der Nachteilsausgleich bzw. die Förderung von unterrepräsentierten Gruppen im Vordergrund stehen.

Nach dieser Zusammenfassung zu den grundlegenden Zugängen zu Diversität und Diversitätsmanagement beschäftigt sich das folgende Unterkapitel mit der konkreten Umsetzung sowie Konzeption von Diversitätsmanagement sowie Strategien, die dabei verfolgt werden.

6.2 Strategien

Da bereits für Konzeption und Umsetzung von Diversitätsmanagement konkrete strategische Überlegungen nötig sind, wird zuerst ein Überblick dazu gegeben, wie der Themenbereich Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen verankert und wer in die strategische Planung eingebunden ist. Im Anschluss wird das Augenmerk auf einzelne Strategien für Diversitätsmanagement gelegt, die an manchen Fachhochschulen verfolgt werden.

Abschließend wird präsentiert, inwiefern Diversitätsmanagement als Teil der übergreifenden Strategie der jeweiligen Fachhochschule repräsentiert wird bzw. welche Relevanz der Umsetzung von Diversitätsmanagement bei der Erreichung der strategischen Ziele der Fachhochschule zuerkannt wird.

6.2.1 Konzeption und Umsetzung von Diversitätsmanagement

Die Konzeption von Diversitätsmanagement obliegt an allen multidisziplinären Fachhochschulen aufgrund der entsprechenden Ressourcenausstattung der damit beauftragten Person bzw. den damit beauftragten Personen. Bei einem Großteil der Fachhochschulen ist ein zusätzliches Diversitätsgremium etabliert, in dem Vertreter*innen aus den unterschiedlichen Studienbereichen bzw. der Verwaltung repräsentiert sind. Die finale Freigabe für die konzeptionellen Überlegungen zum Diversitätsmanagement sowie die Umsetzung von konkreten Maßnahmen obliegt an allen Fachhochschulen der Geschäftsführung, egal ob diese im Diversitätsgremium – sofern es eines gibt – repräsentiert sind oder nicht.

Die an einigen Fachhochschulen etablierten Diversitätsgremien dienen vorwiegend der Bedarfserhebung für die jeweiligen Fach- oder Verwaltungsbereiche aber auch zur Reflexion und Weiterentwicklung von Ideen für konkrete Maßnahmen oder strategische Überlegungen. Vorteilhaft für die Konzeption ist dabei, dass die unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen der Gremiumsteilnehmer*innen einfließen können. Gleichzeitig fungieren die Mitglieder der Gremien als Schnittstellen, um einerseits Bedürfnisse und Anforderung der jeweiligen Fachbereiche in das Gremium zu tragen sowie andererseits als Multiplikator*innen für Beschlüsse des Gremiums und konkrete Maßnahmenvorschläge zu dienen:

„Mir jedoch ist ein Gremium zur Seite gestellt, bestehend aus 13 Personen, also jeweils zwei pro Fakultät, manchmal sind es auch drei je nach Interesse, die als Stakeholder sehr wohl als Sprachrohr in diese Organisation, also in die, deren Fakultäten wirken und wir haben versucht ein... Expert*innengremium zu schaffen, das dann wirklich als Ansprechperson für diverse Themen, die wir ja, die dann schon bei mir aufpoppen, ich bin eher das Drehkreuz, ahm, um diese Themen dann zu lösen bzw. einer Lösung zuzuführen“ (FH05: 8).

Dabei ist hervorzuheben, dass die Zusammensetzung dieser Gremien sehr bewusst erfolgt, um die Breitenwirkung von Diversitätsmanagement sicherstellen zu können bzw. auch das Bewusstsein für die Vorteile von Diversitätsmanagement in möglichst alle Bereiche der Fachhochschule tragen zu können. Neben den konzeptionellen und strategischen Überlegungen im Rahmen dieser Gremien geht es allerdings auch ganz grundsätzlich um die Verbreiterung der Unterstützung für das Thema sowie die Sichtbarkeit in den jeweiligen Fachbereichen.

Die konkrete Umsetzung von Diversitätsmanagement wird an den einzelnen Fachhochschulen sehr unterschiedlich gehandhabt. Dabei fungieren die mit Diversitätsmanagement beauftragten Personen oder Stellen als treibende und koordinierende Kräfte, die im Sinne der Breitenwirksamkeit, aber auch aus Gründen der Ressourcenverfügbarkeit, Maßnahmen in Kooperation mit anderen Bereichen umsetzen:

„Genau, wenn der [Arbeitskreis, Anmerkung der Autorin] das beschließt, dann ist die Stabstelle dafür verantwortlich das umzusetzen, entweder in Kooperation oder alleine und liefert dann auch entsprechenden Bericht wieder ab bei dem Arbeitskreis wie das funktioniert hat“ (FH08: 43).

Als Kritik dabei wird allerdings angeführt, dass die Umsetzung in Kooperation mit einzelnen Bereichen stark davon abhängig ist wie aufgeschlossen die jeweilige Führungskraft dem Thema Diversitätsmanagement gegenüber steht bzw. inwiefern die Umsetzung der Maßnahmen in den Dokumenten der Fachhochschulen verankert ist:

„Und dann wir es natürlich von den einzelnen Studiengängen bzw. Departments auch betrieben. Und da hängt es, das ist ein bisschen ein Manko im Haus, finde ich, da hängt es sehr stark ab von den einzelnen handelnden Personen... erm... wie sehr sie sich dem Thema verschreiben und das forcieren wollen, oder wie sehr es halt irgendwo am Papier steht und gelegentlich was gemacht wird oder auch nicht gemacht wird“ (FH01: 16).

Im Folgenden Abschnitt werden nun konkrete Strategien für Diversitätsmanagement beschrieben, die an den einzelnen Fachhochschulen entwickelt und umgesetzt werden.

6.2.2 Strategien für Diversitätsmanagement

An mehreren Fachhochschulen ist die Wertschätzung von Diversität in unterschiedlichen Dokumenten, wie Leitbild, Satzung oder Lehrstrategie, verankert. Eine so benannte, für die gesamte Fachhochschule gültige, Diversitätsstrategie gibt es derzeit allerdings an keiner der Fachhochschulen, die im Rahmen dieser Master's Thesis repräsentiert sind.

Einzelne Interviewpartner*innen begründen dies damit, dass aufgrund der unterschiedlichen Kenntnisstände und Bedürfnisse der verschiedenen Fachbereiche eine übergeordnete Strategie wenig zielführend ist bzw. eine bedarfsorientierte Schwerpunktsetzung mit anschließender Verankerung in den relevanten Dokumenten der Fachhochschulen im Gegenzug zu besseren Ergebnissen führt:

„Und ich komme halt schon drauf, dass jeder Studiengangsleiter oder -leiterin ganz klare Vorgaben hat an seinen Studiengang [...] also erstens einmal, glaube ich, braucht man eine Übersetzungskompetenz, dass man einfach mit den Leuten so spricht, wie die Zielgruppe das braucht [...]. Und dann muss man einfach auch ein großes Portfolio an möglichen Mikrostrategien haben, um den Menschen nicht nur abzuholen sondern auch dorthin zu führen wo man gerne möchte. Da muss man erstens gut zuhören können, zweitens eben Stakeholderanalyse machen und dann mit diesen Menschen den Weg gehen. Zu sagen, ich habe eine Strategie für die FH, wie auch immer, halte ich für absolut den falschen Weg“ (FH05: 26).

Von anderen werden allerdings auch fehlende Ressourcen bzw. die noch in Aufbau befindlichen Strukturen für Diversitätsmanagement als Gründe genannt, warum keine Diversitätsstrategie an der jeweiligen Fachhochschule existiert. An manchen Fachhochschulen gibt es bereits Pläne für die Entwicklung einer Diversitätsstrategie, um die bisher gesetzten Maß-

nahmen in eine übergreifende Diversitätsstrategie zu übersetzen. Dabei wird darauf Wert gelegt diese Strategie unter Einbindung einer breiteren Basis zu entwickeln, um die Verbindlichkeit für die Umsetzung herzustellen:

„[...] wir haben als eine der Maßnahmen [...] für die nächsten drei Jahre, fix drauf, dass wir eine Diversitystrategie entwickeln wollen. [...] das ist in Ordnung, dass man vorher mal schaut, wo steht man, und was sind sozusagen die, die naheliegensten Punkte und auf Basis dieser Erfahrungen dann sozusagen auch eine strategische Ausrichtung dann formuliert. Und das ist jetzt einer der nächsten Schritte auch, die wir dann sozusagen auch verschränken wollen mit der FH Strategie und auch nach außen“ (FH04: 78).

An zwei Fachhochschulen ist die Diversitätsstrategie zwar nicht als solche benannt, allerdings lassen sich aus wesentlichen anderen Dokumenten strategische Ziele und Vorgehensweisen ableiten. Zum einen wird an einer Fachhochschule ein übergreifender Verhaltenskodex für alle Studierenden und Mitarbeiter*innen der betreffenden Fachhochschule als strategische Richtlinie für die Umsetzung von Diversitätsmanagement verstanden. Wie allerdings in diesem Zusammenhang angesprochen wird, ist dieses Dokument vor allem für jene Person, die mit der Umsetzung von Diversitätsmanagement betraut ist, als Argumentationsgrundlage relevant, um adäquat auf tagesaktuelle Bedürfnisse reagieren zu können.

Zum anderen gibt an einer zweiten Fachhochschule eine Strategie, die in Bezug auf die Diversitätskategorie der sozialen Zugehörigkeit entwickelt wurde, Richtlinien und Ziele für das Diversitätsmanagement vor.

„Also es gibt einerseits die Strategie der FH, ah, und dann gibt's als quasi...[Pause] Seitendokument... die Social Dimension Strategie. Social Dimension der Name richtet sich übrigens auch quasi an einer Ministeriumsvorgabe [unverständlich]. Erm und die Strategie Social Dimension ist aufgesplittet in verschiedene Bereiche, also Studierende, Mitarbeiter*innen, ah, ja, und da sind quasi Ziele festgelegt, die wir erreichen wollen bis 2021. Und da sollte sich jedes Department bzw. jede Serviceeinheit... überlegen wie sie zu den Zielen kommen“ (FH01: 18).

Dabei wird allerdings kritisiert, dass durch die nicht erfolgte Verankerung des Dokuments in der Strategie der Fachhochschule der Stellenwert dieser Strategie geringer ist und durch die fehlenden Vorgaben für die Umsetzungsverantwortung diese von den jeweiligen Fachbereichen abhängig ist. Die Verankerung bzw. Relevanz von Diversitätsmanagement als Teil der übergreifenden Strategie der jeweiligen Fachhochschule wird im folgenden Unterkapitel ausführlicher erläutert.

6.2.3 Diversitätsmanagement als Teil der übergreifenden FH-Strategie

Im Rahmen der Interviews wurde auch angesprochen, welche grundlegenden strategischen Ziele die jeweilige Fachhochschule verfolgt und inwiefern Diversitätsmanagement dabei benannt wird bzw. im Verständnis der Expert*innen eine Rolle bei der Zielerreichung

spielt. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass von allen Interviewpartner*innen zumindest einer dieser drei Bereiche als Teil der Strategie der Fachhochschule benannt wurden: Digitalisierung, Internationalisierung und Wachstum (sowohl hinsichtlich Ausbau der Studierendenzahlen, Studiengänge sowie Standorte). Weitere vereinzelt genannte strategische Ziele von Fachhochschulen waren der Ausbau von Forschung sowie Qualität und Exzellenz in der Lehre.

Von den Expert*innen wird Diversitätsmanagement vor allem zur Erreichung der strategischen Ziele von Digitalisierung, Internationalisierung sowie Wachstum als sehr relevant angesehen, wobei diese Verschränkung in den strategischen Papieren nur selten benannt wird und mehr eine grundsätzliche Wertschätzung von Diversität ohne konkrete Verknüpfung mit Zielvorgaben in den strategischen Dokumenten verankert ist.

Hinsichtlich der Internationalisierung sehen die interviewten Expert*innen die unbestrittene Relevanz von Diversitätsmanagement gegeben. Konkret genannt werden dabei Bestrebungen der einzelnen Fachhochschulen, internationales Lehr- und Forschungspersonal zu gewinnen und diesen Personen durch passende Rahmenbedingungen halten zu können. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang allerdings, dass die rechtlichen und politischen Hürden zur Anstellung von Drittstaatsangehörigen sehr hoch sind und Personalentscheidungen daher nach wie vor bevorzugt regional bzw. national getroffen werden.

Als zweiten Punkt hinsichtlich der Internationalisierung der Hochschule werden nötige Maßnahmen angesprochen, um internationale Studierende gewinnen und halten zu können. Gerade im Bereich der Masterstudiengänge wird dahingehend eine erhöhte Konkurrenz unter nationalen und europäischen Hochschulen erkannt, die gezieltes Marketing sowie auf die Zielgruppe abgestimmte Angebote und Supportstrukturen nötig macht:

„Und da spielt natürlich dann überall Diversität mit hinein. Wie wollen wir uns positionieren? Was bedeutet internationale Hochschule? Dass wir auch ganz klar die Herausforderungen damit benennen und auch die Verantwortungen, die damit einhergehen. Und da sind natürlich dann Kooperationen wieder notwendig, mit Qualitätssicherung, mit der internationalen Abteilung. Zu sagen, wir wollen international sein, bedeutet auch entsprechende Angebote zu schaffen“ (FH08: 30).

In Bezug auf die Digitalisierung werden von den Expert*innen Schnittstellen zu Diversitätsmanagement vor allem im Zusammenhang mit dem Ausbau von E-Learning sowie fachhochschulinternen Online-Plattformen gesehen. Kernthema ist dabei die oft mangelnde Barrierefreiheit dieser Systeme, die eine Nutzung für bestimmte Studierendengruppen, aber auch Mitarbeiter*innen und Lehrende erschweren bzw. verunmöglichen. Hier wird hinsichtlich der hohen Relevanz der Digitalisierung für die Zukunft ein besonderer Bedarf gesehen,

Barrieren abzubauen und verschiedene Bedürfnisse in der Entwicklung von Programmen und E-Learning-Formaten zu berücksichtigen:

„Das ist ein Riesenthema. Also wir haben, ahm, einerseits, was unsere internen Programme sind so etwas von überhaupt nicht barrierefrei, ja, das sind halt die selbstgeschriebenen Varianten, die schon so gewachsen sind und die auf die Schnelle nicht umgebaut werden. Ahm, in, also einerseits heißt Digitalisierungsstrategie in dem Kontext, dass die ganze Hochschule darüber nachdenkt, ahm, inwiefern Digitalisierung in unserer Zukunft, in unsere Zukunft hineinspielt“ (FH07: 70).

Als weiteres strategisches Ziel bei dem Diversitätsmanagement als relevant angesehen wird ist das Wachstum der Fachhochschule. Dabei wurde von den Expert*innen einerseits das Wachstum hinsichtlich der Studierendenzahlen und andererseits jenes des Ausbaus von Studiengängen und Weiterbildungsangeboten genannt.

Gerade im Hinblick auf die Steigerung der Studierendenzahlen wird in Bezug auf das Marketing bzw. der Studierendengewinnung von den Expert*innen eine hohe Relevanz von Diversitätsmanagement gesehen, um bisher unterrepräsentierte Zielgruppen als Studierende gewinnen zu können. Aber auch die Entwicklung von Studien- und Weiterbildungsangeboten, die gezielt neue Zielgruppen ansprechen wurde von den Expert*innen als potentielle Schnittstelle zwischen Diversitätsmanagement und dem strategischen Ziel des Wachstums der Fachhochschule genannt:

„[...] aber so grundsätzlich haben wir halt der Ausbau von beiden Studienstandorten, um mehr Studienangebote in unterschiedlichster Form auch wieder so mehr so, mehr so Studiengänge, die halt so auf bestimmte kleine Zielgruppen vielleicht auch abgestimmt sind“ (FH02: 46).

Zentral wird von einigen Expert*innen auch angesprochen, dass gerade im Hinblick auf die strategischen Ziele der Qualität der Lehre sowie hinsichtlich des damit einhergehenden Exzellenzgedankens Diversitätsmanagement eine größere Rolle spielen müsste. Dabei wird in Bezug auf die Lehre angesprochen, dass Sensibilität für Diversität unter den Studierenden als wesentlicher Punkt in der Didaktik und der damit einhergehenden didaktischen Weiterbildungsmöglichkeiten für die Lehrpersonen aufgenommen werden muss:

„Also ich glaube, dass, ahm... dass eine, eine gute Qualität im Unterricht z.B. nur gegeben sein kann, wenn gender- und diversitygerechte Lehre, ah, umgesetzt wird, ja. Ich glaube, dass Menschen sich nicht, wenn Menschen sich im Unterricht nicht wahrgenommen fühlen z.B., dass das die Qualität des Lernens negativ beeinflusst zum Beispiel. Sprache ist auch so eine Sache, ja. Also wer, wer fühlt sich angesprochen, wer fühlt sich, ah, nur mitgemeint, ja, wer hat das Gefühl ich werde als Person wahrgenommen. Das sind alles Bestandteile einer Didaktik, die, glaube ich, für eine Qualität in der Lehre eine wichtige Rolle spielen. Also dort würde ich es ganz sicher sehen, ja“ (FH10: 28).

Besonders hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang auch, dass Diversitätsmanagement einen wesentlichen Beitrag dazu leisten kann, einerseits Exzellenz zu fördern und andererseits auch breite Teilhabe zu ermöglichen:

„Ja und somit wollen wir halt natürlich über unsere, über Exzellenz aber eben, und das ist ja diese sehr spannenden Dichotomie, Exzellenz und breite Teilhabe, aber wir wollen einfach aufzeigen, dass das möglich ist... Dass das kein Widerspruch ist, wie es ja sehr oft, ahm, gelebt oder bzw. kommuniziert wird.“ (FH05: 38).

Auch die Multidisziplinarität an den Fachhochschulen spielt in Bezug auf qualitätsvolle Lehre und Exzellenz eine große Rolle, da durch die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Fachbereichen und die damit einhergehende Auseinandersetzung mit vielfältigen Themen und Problemstellungen sowie die Arbeit in interdisziplinären Teams gleichzeitig auch als Vorteile für die zukünftigen Absolvent*innen am Arbeitsmarkt gesehen werden können:

„[...] das jetzt den Studiengängen aber gar nicht so bewusst wird, z.B. dass es jetzt mit Diversity zu tun hat. Wo sie aber sagen, das ist für die Qualität der Lehre ganz wichtig, oder für die Qualität der Studienprogramme, oder auch eben interdisziplinär, dass Studierende der [Disziplin1] mit, mit [Disziplin2] z.B. eben auch zusammen arbeiten und man dann davon profitiert, dass die [Disziplin1] Studierenden, [...] natürlich ganz einen anderen Blick auf bestimmte Themen haben und viel stärker sensibilisiert sind. Also diese Verschränkung ist z.B. etwas, wo es auch in den Prozess jetzt noch einmal bewusst geworden ist, die, die interdisziplinäre Verschränkung. Und das ist jedenfalls etwas, was auch in der Strategie drin steht, also in der FH Strategie und was durch diesen Prozess auch nochmal befördert wird“ (FH04: 91).

Nur zwei Expert*innen haben allerdings angeführt, dass sie in die Ausarbeitung der übergreifenden Strategie der Fachhochschule umfassend eingebunden waren und somit Diversität und Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie im Dokument etablieren konnten. Bei einer weiteren Fachhochschule wurde Diversitätsmanagement zwar als Querschnittsmaterie in der Strategie der Fachhochschule verankert, allerdings wurden hinsichtlich der Umsetzung in den einzelnen Studien- und Verwaltungsbereichen keine klaren Verantwortlichkeiten definiert, wodurch die Umsetzung oft nur mangelhaft erfolgt.

Von anderen Interviewpartner*innen wurde in diesem Zusammenhang kritisiert, dass sie nicht in den Strategieentwicklungsprozess der Fachhochschule eingebunden wurden und somit Schnittstellen zu Diversitätsmanagement von den ausarbeitenden Personenkreisen nicht entsprechend erkannt bzw. benannt wurden:

„Ah, sie haben eine Strategie entwickelt, [...] wo aber Gender und Diversität einfach, ich sage einmal, indirekt schon eine Rolle spielt, das ist ihnen nur gar nicht bewusst [lacht]. Direkt gar nicht, direkt gar nicht, und damit natürlich, ja, für sie keine, nicht die Wichtigkeit hat, weil sie bis jetzt gar nicht darauf gekommen sind, dass sie indirekt sehr wohl in ihrer Strategie, ah, Thematiken drinnen haben, die auf das hinauslaufen. Aber das ist ihnen nicht ins Bewusstsein gekommen, nicht“ (FH09: 16).

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Verankerung von Diversitätsmanagement in der fachhochschulweiten Strategie feststellen, dass hier sehr unterschiedlich Ansätze an den einzelnen Fachhochschulen gelebt werden. Diese Heterogenität lässt sich auch an den internen und externen Rahmenbedingungen erkennen, die für Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen eine Rolle spielen, und die im folgenden Unterkapitel näher erläutert werden.

6.3 Rahmenbedingungen

Die externen und internen Rahmenbedingungen haben einen starken Einfluss auf die Umsetzungsmöglichkeiten für Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen. Nachfolgend wird auf die wesentlichen internen Rahmenbedingungen wie Ressourcenausgestaltung, strukturelle und kulturelle Verankerung aber auch auf bestimmende externe Faktoren wie Standort, Eigentümerstruktur, Finanzierung und politische Richtlinien eingegangen.

6.3.1 Interne Rahmenbedingungen

Die internen Rahmenbedingungen für Diversitätsmanagement werden vor allem von den Themen strukturelle und kulturelle Verankerung, Ressourcenverfügbarkeit, sowie Unterstützung und Widerstände geprägt.

Die strukturelle Verankerung von Diversitätsmanagement ist in nahezu allen Fachhochschulen durch die Angliederung des Themenbereichs an die Geschäftsführung gegeben, wobei die für die Umsetzung von Diversitätsmanagement zuständige Person bzw. die zuständigen Personen als Stabstelle, Beauftragte oder Abteilung definiert sind. Die dadurch etablierte Berichtsstruktur wird von den interviewten Expert*innen als Vorteil angesehen, da dadurch eine enge Abstimmung mit der Leitungsebene besteht und so Freigaben für die Umsetzung von Maßnahmen etc. direkt erfolgen können.

Die Verantwortung für die Umsetzung von Diversitätsmanagement ist dahingehend auch klar geregelt und wird je nach Fachhochschule entweder bei der übergeordneten Geschäftsführung oder bei den ausführenden Personen gesehen. Als problematisch wird angemerkt, dass in den einzelnen Fachbereichen der Fachhochschulen wenig Verantwortung für die Umsetzung von Diversitätsmanagement gesehen wird und so die Umsetzung stark von den zentralen Stellen abhängig ist, auch bei oft sehr geringer Ressourcenausgestaltung:

Also ich bin verantwortlich und wenn etwas nicht funktioniert, dann bin ich die auf die man hinzeigt [...] Damit kann ich auch leben, also, ja, also die Rolle mit nona mit Konflikten vorbehaftet und behaftet und das ist so. Das ist jetzt nicht... also was fehlt ist es dieses direkte Zusagen oder... ah, Verantwortung zuschreiben, du als Abteilungsleiterin bist zuständig, dass das und jenes umgesetzt wird. Also es ist irgenwie klar, dass das ir-

gendwo ja mitlaufen muss und gewünscht wird, aber es wird jetzt nicht so klar als Ziel definiert, dass aktiv etwas getan wird. (FH01: 72)

An zwei Fachhochschulen ist die strukturelle Verankerung von Diversitätsmanagement zum aktuellen Zeitpunkt sehr unklar geregelt, wodurch hinsichtlich der Zuständigkeit und Befugnisse für die Umsetzung von Diversitätsmanagement deutliche Hürden erkennbar sind. Diese hängen vor allem auch mit der hauptberuflichen Tätigkeit zusammen, die von den Expert*innen an den meisten Fachhochschulen parallel zu den Aufgaben im Rahmen von Diversitätsmanagement geleistet werden müssen:

„Ahm, es gibt nur die saubere Struktur für mich als wissenschaftliche Mitarbeiterin, ahm, mit klaren Ansprechpersonen, mit klaren Zuständigkeiten, ahm, und als Gender und Diversity Beauftragte absolut nicht, nein“ (FH09: 8).

Als zweiter wesentlicher Aspekt zu den internen Rahmenbedingungen wurde in den Interviews die Verankerung von Diversitätsmanagement in der Hochschulkultur und der damit einhergehenden Unterstützung für bzw. Widerstände zu dem Themenbereich besprochen. Besonders hervorgehoben wurde dabei von den Interviewpartner*innen, dass grundsätzlich eine positive Einstellung zu Diversitätsmanagement in den jeweiligen Fachhochschulen vorhanden ist vor allem von den Führungsgremien bzw. von einzelnen Verbündeten in verschiedenen Fachbereichen bzw. Verwaltungsabteilungen:

„Und mittlerweile in allen, also ich habe wirklich alle Abteilungen, [...], ich habe die alle soweit sensibilisiert in den ewigen Gesprächen, die wir haben, dass das irgendwie jetzt jeder soweit mitdenkt. Und damit kann ich das gar nicht mehr auseinanderdividieren. Weil man es wirklich als Querschnittsmaterie überall hintragen“ (FH05: 30).

Allerdings wird die Multidisziplinarität als Herausforderung angesehen, da in den verschiedenen Fachbereichen unterschiedliche Kenntnisstände zu bzw. Notwendigkeit für die Umsetzung von Diversitätsmanagement gesehen werden:

„Ja, da gibt es Luft nach oben würde ich sagen, um das positiv zu formulieren. Ja, ja. Absolut. Ja, also ich glaube, dass es Bereiche gibt, wo es besser ist, weil das in den Berufsgruppen, die das, die da auch, ah, gelehr, die da Inhalte der Lehre sind, verankert sind, dort ist eine Offenheit gegeben.“ (FH10: 40).

Als problematisch wird auch beschrieben, dass die Wertschätzung von Diversität an den meisten Fachhochschulen in strategischen Dokumenten zumindest vordergründig angesprochen wird, die konkrete Einbindung von den zuständigen Personen bzw. die Umsetzung von Diversitätsmanagement allerdings nicht oder nur durch externe Vorgaben erfolgt:

Eigentlich ist die Stelle so definiert, dass Gender und Diversity Beauftragte bei strategischen Prozessen involviert ist, und es muss auch nicht sein, dass ich das dann alles selber umsetze, aber nur um es mal einzuwerfen, das soll mitgedacht werden, die Leute denken sich nicht, dass [Bereich1] was für Gender und Diversität ist. Also man denkt im operati-

ven, alltäglichen Tun nicht daran und wenn ich es dann irgendwie mitkriege, zufällig, ist es viel zu spät. (FH01: 98)

Hinsichtlich offener Widerstände gegenüber dem Thema wird durchwegs von allen Interviewpartner*innen angesprochen, dass diese stark von Einzelpersonen getrieben werden. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass vor allem der Themenbereich um die Diversitätskategorie Gender auf erhöhten Widerspruch stößt. Die Strategien für den Umgang mit Ablehnung und Widerstand umfassen eine Fokussierung auf Sachargumente bzw. die Hervorstreichung von Vorteilen, die durch die Umsetzung von Diversitätsmanagement fachhochschulübergreifend oder für einzelne Fachbereiche erreicht werden können:

„Das ist auch mein Ansatz eben primär... nicht ideologisch... zu arbeiten an der, an der Thematik und, und versuchen irgendwo... zu sagen, so ich habe jetzt Recht, so wie ich das sehe ist das richtig und du hast Unrecht und jetzt... schaust du mal, dass du damit klar kommst, sondern ich versuche das auf die Sachebene runter zu brechen, dann die einzelne Maßnahmen zu argumentieren und darzustellen, wo die Vorteile für die, für die jeweilige Organisationseinheit oder für die Gesamtorganisation... ahm, liegen und das idealerweise noch mit ein paar Kennzahlen statistisch, empirisch... zu untermauern“ (FH03: 46).

Allerdings wird von den Expert*innen auch klar angesprochen, dass bei hartnäckigen Widerständen von ihrer Seite keine Diskussionsbereitschaft mehr besteht, da nicht davon ausgegangen wird, dass dadurch ein Umdenken erreicht werden kann. Die dadurch freigesetzten Energien sind für die Interviewpartner*innen besser in die Umsetzung von Maßnahmen bzw. die Zusammenarbeit mit unterstützenden Kooperationspartner*innen investiert:

„Ja, also es sind ein paar wenige, aber das sind harte Brocken, und ich habe mir gedacht, ah, ich versuche sie einfach links liegen zu lassen. Ich werde sie nicht bekehren können und ich versuche an denen vorbei etwas zu bewegen bzw. mit den Stellen, die im Haus dem Thema aufgeschlossen gegenüber stehen und etwas bewegen wollen“ (FH01: 70).

Hinsichtlich der personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcenverfügbarkeit ist bei den zehn multidisziplinären Fachhochschulen eine starke Heterogenität zu erkennen. In den meisten Fällen wird Diversitätsmanagement als Nebentätigkeit mit unterschiedlichem Stundenausmaß zu einer hauptamtlichen Lehrverpflichtung oder Tätigkeit in einer Verwaltungsabteilung absolviert. An den meisten Fachhochschulen wird ein gewisses Stundenkontingent für die Umsetzung von Diversitätsmanagement zugestanden, an zwei Fachhochschulen wird kein konkretes Stundenausmaß benannt. Nur an zwei Fachhochschulen gibt es zumindest eine Person, die ausschließlich mit Diversitätsmanagement betraut ist.

Kritisiert wird in diesem Zusammenhang, dass sowohl die verfügbaren zeitlichen als auch personellen Ressourcen kaum ausreichend sind, um strategisches Diversitätsmanagement umsetzen zu können. Deutlich wird hier, dass durch fehlende Ressourcen die Reaktion

auf aktuelle Themen und Problembereiche im Vordergrund steht und übergreifende strategische Überlegungen vernachlässigt werden müssen:

„[...] Das ist das was ich meine, hätte man da wirklich eine Person, weiß ich nicht, die 20 Stunden zumindest jetzt dafür zuständig ist, dann kann man proaktiv da etwas machen. Aber so kannst eher nur immer so reagieren, oder so kleine Dinge machen“ (FH02: 42).

„Ahm, intern können wir mal sagen, dass wir... deutlich mehr Ressourcen haben... müssten, könnten, sollten, als wir es haben, wenn man möglichst strategisch herangehen möchte“ (FH03: 40).

In diesem Zusammenhang ist allerdings auch anzumerken, dass an den meisten Fachhochschulen neben den mit Diversitätsmanagement beauftragten Personen auch weitere Stellen oder Beauftragungen geschaffen wurden, die sich konkret an eine bestimmte Zielgruppe wenden wie z. B. separate Beauftragte für Lehre und Verwaltung oder Ansprechpersonen für Studierende und Mitarbeiter*innen mit Behinderungen.

Wie zuvor bereits angesprochen wurde zusätzlich zu den mit Diversitätsmanagement betrauten Personen an mehr als der Hälfte der multidisziplinären Fachhochschulen ein übergeordnetes Diversitätsgremium mit Vertreter*innen aus unterschiedlichen Fachbereichen bzw. Führungsgremien etabliert. Dabei ist auffällig, dass die Aufgabengebiete dieser Gremien sehr unterschiedlich verteilt sind und von der Etablierung von Ansprechpersonen für die jeweiligen Bereiche, über Beratung für konkrete Maßnahmenentwicklung hin zur strategischen Planung und Entscheidungsbefugnissen reichen.

Ähnlich heterogene Rahmenbedingungen lassen sich auch bei der finanziellen bzw. budgetären Ressourcenverfügbarkeit, ohne Berücksichtigung der Personalkosten, erkennen. Hier reicht die Spanne von selbstverwalteten Budgets unterschiedlicher Größe über zweckgewidmete, aber fremdverwaltete Budgets hin zu finanziellen Ressourcen, die nur auf konkrete interne Antragstellung für Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Gerade an Fachhochschulen an denen es keine konkrete Ressourcenzuteilung für Diversitätsmanagement gibt, wird kritisiert, dass dadurch zusätzlicher Aufwand und Unsicherheit hinsichtlich der Maßnahmenplanung und -umsetzung entstehen und eine starke Abhängigkeit zu der Geschäftsführung besteht:

„Nein, also wenn ich jetzt eine Aktivität plane, dann muss ich zur Geschäftsführung gehen und halt mal schauen, dass die mir halt irgendwie [Pause] hier finanzielle Ressourcen dann für konkret diese Veranstaltung oder diese was immer es ist zur Verfügung stellen. Also da muss schon vorher eine gewisse Kosten... ah... überlegung machen oder Aufstellung machen, was könnte da anfallen und dann, ja oder nein. Hop oder Drop, ja. Also ein bisschen mühsam halt, ja“ (FH02: 14).

An anderen Fachhochschulen wird das für Diversitätsmanagement vorgesehene Budget nicht zentral von einer Stelle verwaltet, sondern ist in mehreren Bereichen verankert, je nachdem in welchen die unterschiedlichen Maßnahmen oder Projekte angesiedelt sind bzw. umgesetzt werden. An einzelnen Fachhochschulen wird das Budget für Diversitätsmanagement von den zuständigen Stellen selbst verwaltet. Dadurch ist in der Umsetzung von Maßnahmen eine gewisse Unabhängigkeit gegeben.

Hinsichtlich der zugestandenen finanziellen Mittel erfolgt dabei zumeist eine Orientierung an den im Vorjahr umgesetzten Maßnahmen. Von mehreren Interviewpartner*innen wird allerdings betont, dass hinsichtlich der finanziellen Ressourcenverfügbarkeit eine gewisse Flexibilität gegeben ist und bei Bedarf bzw. bei konkreten Anlassfällen zusätzliche finanzielle Mittel von der Hochschulleitung freigegeben werden können:

„Und, ahm, jetzt ist es so, dass wir ein Budget haben, das sich an den, immer an den Vorjahresbudgets orientiert, das aber, wenn eine Notwendigkeit für zusätzliches Geld da ist, bis jetzt das auch, ah, nicht zurück gewiesen wurde. Also wir haben einen gewissen Spielraum, so würde ich das bezeichnen“ (FH10: 34).

Die im Rahmen der Interviews auch thematisierte langfristige Ressourcenverfügbarkeit für Diversitätsmanagement hinsichtlich Personal und Finanzen wird von den Expert*innen sehr unterschiedlich kommentiert. Dabei wird einerseits die Absicherung eines Mindestmaßes an Ressourcen durch die Verankerung von Diversitätsmanagement in strategischen Dokumenten der Fachhochschule betont:

„[...] also ich habe da überhaupt keine Sorge in irgendeiner Schleuderposition zu sitzen, die wegrationalisiert wird. [...] Aber das Thema per se ist nicht mehr wegzuwischen und will, will, das will aber auch keiner. Also das, das ist ganz gut verankert und auch ganz wesentlich, ahm, als, als wesentliches Thema angesehen. Also ich habe da nicht das Gefühl, dass da irgendwer findet, dass das ein Blödsinn wäre“ (FH05: 58).

Andererseits wird auch die Abhängigkeit von internen Rahmenbedingungen, wie Wechsel in den Führungsgremien genannt, die Einfluss auf die langfristige Ressourcenverfügbarkeit für Diversitätsmanagement haben können:

„Doch, das denke ich schon. Also was heißt abgesichert. Garantien gibt es keine. Wenn die Geschäftsführung wechselt, steht es ihr frei das auch wieder anders zu handhaben [...] Aber ich sehe jetzt eigentlich nicht, dass irgendwelche Bestrebungen da sind, das das Thema zu kürzen oder irgendwie... wieder zurück zu fahren“ (FH03: 48).

Gerade auch hinsichtlich der langfristigen Absicherung von personellen Ressourcen wird angemerkt, dass aufgrund der bis dato immer intern erfolgten Besetzung der Stelle für Diversitätsmanagement zukünftig Hürden bestehen könnten, wenn es aufgrund der zeitlichen Verfügbarkeit keine internen Interessent*innen gibt. Durch die geringe Ausgestaltung mit

Stunden ist eine externe Ausschreibung eher wenig zielführend wodurch für die Expert*innen derzeit nicht klar ist, ob die Stelle in diese Situation unbesetzt bleiben würde.

Auch die Abhängigkeit von externen Rahmenbedingungen wie geänderte politische Vorgaben oder Finanzierungsmöglichkeiten werden angeführt, die eine langfristige Ressourcensicherung für Diversitätsmanagement beeinflussen können:

„Aber ich glaube, dass das trotzdem kein Grund ist sich in Sicherheit zu wiegen, [...], aber was sein könnte, also wenn wirklich Einnahmensquellen wegfallen, oder wenn das Geld, das in den finanzkräftigen Studiengängen eingenommen wird, jetzt für einen Bau von einem zusätzlichen Haus benötigt wird und nicht dazu zur Verfügung steht, die defizitären Bereiche des Hauses zu, auszugleichen, also dann weiß ich nicht. (FH10: 34)

Im folgenden Unterkapitel wird nun ausführlicher auf die externen Rahmenbedingungen, die für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen relevant sind, eingegangen.

6.3.2 Externe Rahmenbedingungen

Als externe Rahmenbedingungen mit Einfluss auf die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen wurden von den Expert*innen vor allem politische Vorgaben, Eigentümerstrukturen sowie Finanzierungsmöglichkeiten genannt.

Gerade an Fachhochschulen, die hinsichtlich ihrer Eigentümerstrukturen stark von der Landes- bzw. teilweise auch von der Stadtpolitik abhängig sind, wird von den Expert*innen die Einflussnahme auf die Umsetzung von Diversitätsmanagement kritisiert. Vor allem dahingehend, dass hier auch eine finanzielle Abhängigkeit besteht, sind Vorgaben, die von den übergeordneten parteipolitisch beeinflussten Eigentümern kommen, von den oftmals politisch besetzten Führungsgremien in jedem Fall umzusetzen oder abzulehnen:

„Ah, die Rahmenbedingungen negativ für, für mich, oder für die Sache, ist, sind einfach, ahm, ahm, die Rahmenbedingung, dass wir, [...], also dass wir die Eigentümer [Eigentümer1] und [Eigentümer2] sind und damit wir natürlich vollkommen politisch besetzt sind und die Geschäftsführer immer politisch besetzt sind“ (FH09: 20).

Aber auch abseits der Eigentümerstrukturen wurden von den Interviewpartner*innen politische Rahmenbedingungen als einflussreicher Faktor in der Umsetzung von Diversitätsmanagement benannt. Besonders hervorgestrichen wurden dabei Empfehlungen und Richtlinien des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMWFW), die durch konkrete Zielvorgaben als unterstützende Ressource für jene Personen angesehen werden, die für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen verantwortlich sind:

„Also diese Strategie, die die das Bundesministerium da ausgegeben hat, da habe ich schon gemerkt, aha, wenn ich mit der komme, mit der Strategie... [...] Genau, der sozialen Dimension. Wenn's mit solchen Vorgaben, Empfehlungen oder so daher kommt, dann, das ist ein bisschen ein Rückenwind für mich. Dann kann ich gewisse Dinge, besser, sagen wir so, besser einfordern, ja. Erm... ja, also das ist sicher ein Aspekt, diese Rahmenbedingungen, wenn die von oben jetzt unter Anführungszeichen irgendwie kommen, dass man sich da hier ein bisschen leichter tut dann beim Umsetzen“ (FH02: 58).

Kritisiert wird in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Nicht-Umsetzung von diesen Empfehlungen und Richtlinien zu keinen Konsequenzen für die jeweiligen Fachhochschulen führt und dadurch ein zentrales Steuerungselement für die Etablierung von Basisstrukturen nicht genutzt wird. Besonders hervorgehoben wird hier, dass es keine Verknüpfung zwischen der Umsetzung von Richtlinien des BMWFW und der Auszahlung der Bundesförderung für Studienplätze gibt:

„[...] ein Problem, das auch wieder von außen dann kommt ist bei uns immer diese Finanzierung, also ich kann durchaus sagen, finanziell haben wir ein Problem als FH. Und wenn jetzt natürlich das Ministerium sagt, ja es gibt jetzt keine ah Valorisierung der... Zuwendungen, dann sparen wir natürlich bei diesen Dingen, die nicht unbedingt notwendig sind, und da gehört einmal Gender und Diversity dazu. [...] Also das, wenn man das als jetzt Rahmenbedingung sehen will, die finanzielle Zuwendung, ist es entscheidend, ob man Diversitätsmanagement machen kann, oder nicht. Also wenn da jetzt ein, zum Beispiel, eine spezielle Zuwendung kommen würde, ein Geld, wo man sagt, das muss für Diversität ausgegeben werden, dann sind wir da, dann machen wir natürlich etwas“ (FH02: 60).

Als ein Bereich, in dem diese Verknüpfung einer externen Forderung nach der Umsetzung von Diversitätsmanagement an potenzielle Finanzierungsquellen erfolgreich geknüpft wird, gilt die Forschungsförderung. Durch die konkrete Einbindung von Diversitätsaspekten in die Forschungsanträge sowie den Nachweis von konkreten Strukturen für Diversitätsmanagement an den jeweiligen Fachhochschulen kann ein verstärktes Bewusstsein für die Relevanz von Diversität oder die Bereitschaft sich mit diesem Themenbereich auseinanderzusetzen geschaffen werden:

„Was greift, wobei ich nicht weiß warum da jetzt so der große Unterschied ist, ah, diese FFG Forderung nach Gendermaßnahmen, wo jetzt anscheinend aktuelle gerade nicht nur der allgemeine Comittmentabsatz reicht, sondern die Maßnahmen erfragt werden, [...]. Und da spielt natürlich auch Geld eine Rolle. Warum jetzt dieses FFG Geld meinem Empfinden nach da gerade mehr Nervosität auslöst als die Ausgleichstaxe weiß ich nicht. Vielleicht weil die Ausgleichstaxe auf das allgemeine Budget geht und die Forschungsgelder, jetzt Drittmittelförderung von einer FFG jetzt, konkrete Departments betrifft, mag ein Grund sein. (FH01: 50)

Hinsichtlich externer Fördermittel für Projekte wurde auch ganz stark betont, dass die Akquise von Drittmitteln für Diversitätsprojekte den Stellenwert von und die Akzeptanz für Diversitätsmanagement sowohl an der eigenen Fachhochschule erhöhen aber dadurch auch

die Sichtbarkeit nach außen stärker gegeben ist. Allerdings wird auch angemerkt, dass die Drittmittelfinanzierung für Projekte oftmals auch von den politischen Rahmenbedingungen abhängig ist und bei Veränderungen in der Bundes- oder Landesregierung hier auch wieder Rückschritte vorkommen können:

„Ich glaube, dass auch die politischen Rahmenbedingungen hier eine Riesenrolle spielen, weil wir haben schon gemerkt, dass, ahm, wie die, ah, türkis, ah, blaue Regierung ins Amt gekommen ist, bei uns gewisse Ängste auch entstanden sind, was heißt das jetzt für uns, was wird das für Konsequenzen haben, weil ah, z.B. die Projekte, die wir haben über das [Organisation14] oder das [Maßnahme03], ahm, oder über das [Organisation15] ahm, ganz stark auch von politischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen abhängen. Das heißt, dort gibt es große Einflussfaktoren, ja, die vielleicht nicht immer durch die institutionellen Gegebenheiten ausgeglichen werden können. Weil in dem Moment wo es hier finanziell eng wird, kann das das Haus nicht mehr ausgleichen, wenn z.B. so eine Förderschiene ausfällt, ja“ (FH10: 30).

Als weitere relevante externe Rahmenbedingungen werden gesellschaftliche Einflussfaktoren genannt, die sowohl negative aber auch positive Auswirkungen auf die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen haben können. Konkret genannt werden hier gesellschaftliche Einstellungen, die sich längerfristig gebildet haben, wie die geschlechterstereotype Zuschreibung zu einzelnen Studiengängen, aber auch das zivilgesellschaftliche Engagement, das sich gerade im Rahmen der Flüchtlingsbewegung 2015 etabliert hat.

Allerdings werden auch negative Einstellungen und Haltungen zu Diversität und Diversitätsmanagement von außen in die Fachhochschule getragen, wodurch die Arbeit in diesem Themenbereich wieder erschwert wird und zusätzlicher Argumentationsbedarf für die Umsetzung von Diversitätsmanagement nötig ist:

„Und, ahm, gut ansonsten... sehen wir natürlich gesellschaftlich einen Backlash, das ist nichts neues, wo halt auch... ahm, Gesellschaftsentwicklungen... wieder in eine, in eine Richtung zeigen, die uns die Arbeit tendenziell dann eher wieder erschweren... ahm, sieht man dann halt beispielsweise auch an Haltungen, die eben... ah... Studierende oder externe Lehrende, oder teilweise dann auch Bewerbende, mitbringen, womit man, wo man dann halt wieder ansetzen muss und schauen, dass man überhaupt mal den Status quo hält“ (FH03: 40).

Nach der umfangreichen Präsentation der Ergebnisse zum aktuellen Status quo von Diversitätsmanagement hinsichtlich der internen und externen Rahmenbedingungen, der Konzeptionierung und Umsetzung sowie der dahinterliegenden Strategien beschäftigt sich das nächste Kapitel mit nötigen Weiterentwicklungen, die von den Expert*innen für ihre eigenen Fachhochschulen bzw. für den gesamten Fachhochschulsektor in Österreich als erstrebenswert angesehen werden.

6.4 Weiterentwicklungen

Die im Rahmen der Interviews von den Expert*innen angesprochenen Weiterentwicklungen betreffen einerseits die Entwicklungspotenziale der jeweiligen Fachhochschulen in Bezug auf Diversitätsmanagement. Andererseits wurden auch, aus der teilweise langjährigen Erfahrung der Expert*innen mit der Umsetzung von Diversitätsmanagement, Empfehlungen benannt, wie dieser Bereich nachhaltig im österreichischen Fachhochschulsektor verankert werden kann.

6.4.1 Entwicklungspotenzial an den Fachhochschulen

Als Kernbereiche für die Weiterentwicklung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen wurden von den Expert*innen die Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie sowie Sensibilisierungsmaßnahmen zur Bewusstseinsbildung, der Ausbau der für Diversitätsmanagement vorhandenen Ressourcen sowie eine zielgruppenorientierte Maßnahmenentwicklung genannt.

Besonders vordringlich in der Weiterentwicklung für die jeweiligen Fachhochschulen wird die strategische Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie sowie der Auf- bzw. Ausbau von breiten Unterstützungsplattformen gesehen. In diesem Zusammenhang spielen vor allem die Bewusstseinsbildung sowie der Ausbau von fachhochschulinternen Kooperationen eine Rolle, um die Konzeption von Diversitätsmanagement auf eine breite Basis zu stellen.

Auffällig ist, dass hier einerseits Fachhochschulen, die bereits ein übergreifendes Diversitätsgremium etabliert haben, dieses weiter stärken und ausbauen wollen indem neue Stakeholder in diese Gremien eingebunden werden, wie z.B. Betriebsrat oder Vertreter*innen von Verwaltungsabteilungen. Andererseits wollen Fachhochschulen ohne etabliertes Diversitätsgremium ein ebensolches aufbauen, um die Bedürfnisse der einzelnen Bereiche besser erheben und die Kommunikation aus bzw. in die einzelnen Bereiche besser sicherstellen zu können:

„Also ich hätte gerne, dass in allen Abteilungen, in allen, ah, Studiengängen, Personen als Ansprechpersonen da wären, mit denen es auch Treffen gibt und wo man sich austauscht und wo, also wo ich nicht das Gefühl habe wir, wir im Team sind die Einzigen, die das jetzt leben und auch, ahm, verbreiten so gut es halt geht. Sondern mit wäre es wichtig, dass, dass es einfach... dass es zur Selbstverständlichkeit wird, ja“ (FH10: 22).

Hinsichtlich der Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie wird von den Expert*innen auch die umfassendere Berücksichtigung des Themas in den strategischen Dokumenten der jeweiligen Fachhochschule mit konkreter Zielverknüpfung als notwendig angesehen:

„Ich glaube, ahm... wichtig wäre, dass dem Thema in der Gesamtstrategie, ah, ein größerer Part gewidmet wird, also, dass... ahm... ich will nicht sagen nur im Vorwort erwähnt wird, das ist glaube ich zu wenig gesagt, ja, ahm, es, es wird schon öfters erwähnt und wie gesagt, das schwingt immer überall so mit, aber dass man das dezidiert wirklich erwähnt und dass man damit konkrete Ziele verbindet, verbindliche Ziele, ahm, wo wiederum die Geschäftsführung bzw. das Leitungsteam, wenn ich die Kollegiumsleitung natürlich auch dazu nehme, ahm, verantwortlich sind für die Umsetzung und, ahm, dass in die Umsetzung der Ziele... mmm... ich würde vielleicht sagen irgendwie doch die ganze FH eingebunden ist“ (FH06: 56).

Dabei geht es auch um die Sichtbarmachung der bereits im Rahmen von Diversitätsmanagement umgesetzten Maßnahmen und die Kommunikation von dafür zuständigen Ansprechpersonen innerhalb der Fachhochschule. In diesem Zusammenhang wurde auch die Notwendigkeit der Sensibilisierung der Angehörigen der Fachhochschule für Diversitätsmanagement als nötige Weiterentwicklung gesehen. Als Zielgruppen wurden dabei sowohl Studierende als auch Mitarbeiter*innen genannt, die zumindest ein Grundverständnis zu Diversitätsmanagement und der Relevanz von Diversität im Fachhochschulkontext erhalten sollen. Dabei werden einerseits konkrete Sensibilisierungsmaßnahmen wie Workshops genannt, auf das jeweilige Studienfach abgestimmte Informationsmaterialien für die Einbindung im Unterricht oder auch einfach informelle Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern:

„Ja und so viel wie möglich an Stakeholdern und, und Multiplikator*innen mitzunehmen. Bei mir ist das ganz, ganz oft der Bassenatalk, ja ich, ich stehe beim Kaffeeautomaten und rede mit irgendwelchen Leuten und erzähle ihnen irgendwas und die erzählen das dann im Büro weiter und die erzählen das dann wieder der Assistentin uns so geht das weiter. Das ist so wichtig, an der Basis, ja...“ (FH05: 76).

Als weitere nötige Weiterentwicklungsmaßnahmen wird von den Expert*innen der Ausbau der Ressourcen für Diversitätsmanagement bzw. deren langfristige Absicherung angesehen. Gerade an Fachhochschulen, wo es derzeit noch keine strukturelle Verankerung bzw. nur geringe Ressourcenausstattung gibt, sind Entwicklungen in diesem Bereich vorrangig. Besonders kritisiert wird in diesem Zusammenhang, dass nicht abgesicherte Ressourcen zu Lasten der inhaltlichen Arbeit gehen, da ein großes Augenmerk auf die Ressourcensicherung bzw. deren Ausbau gelegt werden muss:

„Ah, viel mehr Zeitressourcen, die aber wirklich verankert sind, um diese Energie nicht aufwenden zu müssen, permanent um das zu kämpfen, weil das ja schon, ich sage einmal, viel Zeit und Energie beansprucht, ohne dass man zum wirklichen Arbeiten kommt. Das heißt, es muss wirklich, es muss einfach bezüglich der Ressourcen, die müssen einfach da sein, um, um wirklich, um wirklich in dem Bereich arbeiten zu können. Ahm, also das ist, ist, ist so, das wäre so für mich einmal ein wesentlicher Schritt“ (FH09: 38).

In diesem Zusammenhang wird auch angemerkt, dass zum Beispiel die Teilnahme an einem Diversitätsgremium nicht vom persönlichen Engagement Einzelner abhängig sein darf, um eine bessere Verbindlichkeit für das Thema herstellen zu können:

„Und was ich auch merke, freiwillig macht keiner was. Also, wenn ich sage, ah, möchtest du in meinem Projekt, oder in meiner Gruppe mitarbeiten, Gender und Diversity, tät jeder sagen, wie viele SWs kriege ich dafür, kriege ich da Projektstunden dafür, aber nicht jetzt, ja super, das ist genau das was mich interessiert, ja. Also vermutlich auch weil ziemlich viele schon eh schon ein bisschen am Limit auch arbeiten“ (FH02: 102).

Abschließend wurde hier auch genannt, dass es einen Ausbau der zielgruppenorientierten Maßnahmenentwicklung geben muss, die abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse entwickelt werden. Als Schwerpunkte werden dabei der Abbau von Barrieren inkl. digitaler Barrierefreiheit, Frauenförderung, Maßnahmen im Bereich Internationalisierung sowie für unterrepräsentierte Gruppen genannt.

6.4.2 Nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement

Von den Expert*innen wurden im Rahmen der Interviews auch konkrete Empfehlungen gegeben, welche Aspekte für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement im Fachhochschulsektor nötig sind. Als wesentliche Bereiche wurden hier die Vorgabe von klaren Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Diversitätsmanagement, das Commitment zum Thema von unterschiedlichen internen aber auch externen Stakeholdern sowie die Vernetzung mit anderen Stellen für Diversitätsmanagement im Fachhochschulbereich zum Austausch von Best Practice Erfahrungen genannt.

Als Kernelement einer nachhaltigen Verankerung wird von den Expert*innen die Vorgabe eines übergreifenden Rahmens für die Umsetzung von Diversitätsmanagement durch externe Stakeholder genannt. Besonders hervorgehoben wird dabei die Rolle des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung, das auch finanzielle Anreize mit der Implementierung von Diversitätsmanagement verknüpfen könnte und gerade in den vergangenen Jahren einen verstärkten Fokus auf Diversitätsagenden gelegt hat:

„Also, was ich für ganz, ganz wichtig erachte, weil Österreich klein ist, ist die Verantwortung bei uns einfach von Ministerien, im Sinne für Diversität. Also ich weiß, dass viel auf, bei den agierenden Institutionen liegt, aber ich weiß, dass es auch unheimlich viel beiträgt, wenn eine Politikerinnen, Politiker, ein zuständiger Minister, Ministerin und das darunter sich befindliche Ministerium sich einem Thema öffnet oder sich einem Thema zuständig fühlt. Und auch damit z.B. effiziente Ressourcen bereitstellt, um eben gerade kleinere Hochschulen, und wir haben bei FHs sehr kleine Hochschulen, entsprechenden Rückenwind zu geben, um grundlegende Strukturen aufzubauen oder zumindestens Initiativen zu setzen“ (FH08: 70).

Allerdings wird auch betont, dass durch die unterschiedlichen Kenntnisstände zu Diversitätsmanagement bzw. die verschiedenen Implementierungsgrade die einzelnen Fachhochschulen Freiräume hinsichtlich der Umsetzung dieser externen Vorgaben benötigen:

„[...] strategische Empfehl... ich denke, das ist was, was man ganz... stark... ahm, daran festmachen muss, wie das in der Einzelorganisation schon etabliert ist. Weil mit zum, zum Kulturbestand, also die, die Fachhochschulen sind, soweit ich das sehe, sehr heterogen was das angeht momentan. Vom Entwicklungs, vom Entwicklungsstand her, und das was für die eine Fachhochschule angemessen sein kann, kann, ah... in einer anderen noch viel zu... überfordernd sein“ (FH03: 58).

Besonders relevant in diesem Zusammenhang ist, dass diese externen Vorgaben auch möglichst umfassend in internen Dokumenten der Fachhochschulen verankert werden müssen, um diese als Argumentationsgrundlage nutzen zu können. Dabei geht es auch ganz stark darum, dass konkrete Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung definiert werden.

Vereinzelt wird auch gefordert, dass es gesetzlich verankerte Rahmenbedingungen und Vorgaben zum Thema Diversitätsmanagement geben sollte, die bei Nichtumsetzung auch an finanzielle Konsequenzen geknüpft sind, damit auch gegen Widerstände grundlegende Maßnahmen umgesetzt werden können:

„Also, ich rede wirklich von Gesetzen und verbindlichen Aufträgen, ahm, und die an Geld gebunden sind. [...] Gerade staatliche Förderungen, ah, und ich denke FH ist immer staatlich gefördert, ah, und auf Landesebene sind die meisten auch gefördert, das heißt, das ist der Kontext wo man die Rahmenbedingungen angeben muss und sagen kann, mindestens gleich müssen die eh vorhandenen rechtlichen Rahmenbedingungen, ah, umgesetzt werden und nachdem nicht ausgrenzen nicht reicht, braucht es vielleicht auch ein paar klarere, ahm, klarere Definitionen, ob das jetzt Quotenregelungen sind, ahm, wahrscheinlich ja“. (FH07: 128).

Als ein weiterer wesentlicher Aspekt für die nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor wird das breite Commitment zu dem Thema bei relevanten fachhochschulübergreifenden aber auch fachhochschulinternen Gremien verstanden. Abgesehen von den politischen Entscheidungsträger*innen werden in diesem Zusammenhang die Österreichische Fachhochschulkonferenz und die jeweiligen Hochschulleitungen bzw. Kollegien genannt, die das Thema und die umsetzenden Personen bedingungslos unterstützen sollten, gerade weil Diversität und Diversitätsmanagement oft sehr ambivalent gesehen wird:

„Und ich denke dann ist halt eben ganz wichtig, dass ist, ah, aber nichts was wir beeinflussen können, dass man halt von politischer Seite und von Seiten der Hochschulführung oder Fachhochschulkonferenz oder wie auch immer, einen entsprechenden Rückhalt für das Thema... ah... verspürt und aufgezeigt bekommt, ah, dass, dass eben die Leitung aufgezeigt bekommt, dass das wirklich ein... Thema ist, das auch politisch ernst genommen

wird, und es gewünscht und gefördert wird und nicht nur irgendwie so eine Schnapsidee von ein paar Ideologen und Ideologinnen ist, die das halt gerne durchziehen würden...“ (FH03: 58).

Um Diversitätsmanagement nachhaltig verankern zu können ist es zudem nötig, engagierte und qualifizierte Ansprechpersonen an den einzelnen Fachhochschulen zu verankern und mit ausreichend Ressourcen auszustatten, um eine qualitätsvolle Umsetzung von Maßnahmen gewährleisten zu können. Hinsichtlich der personellen Ressourcen wird auch betont, dass durch die Beschäftigung mit Diversität und den dabei oft auftretenden Ambivalenzen von Unterstützung und Widerstand auch entsprechende Supportstrukturen für die umsetzenden Personen aufgebaut werden müssen, um Überforderungen zu vermeiden und Kontinuität in der Umsetzung gewährleisten zu können:

„Aber wenn ich dieses Thema, diese Themen bearbeite, dann lässt sich das schwer trennen und da glaube ich, braucht es erstens ein hohes Maß an Engagement und Bewusstsein, aber andererseits auch ein Bewusstsein dafür, dass man auch sich, abgrenzen sollen könnte und da muss man halt z.B. mit Supervision oder mit, mit anderen Begleitmaßnahmen darauf schauen, dass da keine Überforderung auch entsteht und das ist auch ein, eine Ressourcensache, nicht“ (FH10: 64).

Was von den Expert*innen ebenfalls als relevant für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement im gesamten Sektor angesehen wird, ist der Austausch bzw. die Vernetzung mit anderen Fachhochschulen. Besonders hervorgehoben wird hier die bereits bestehende Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management der Fachhochschulkonferenz, die grundsätzlich in ihrem Handeln gestärkt aber im Verständnis von einigen Expert*innen auch noch stärker ausgebaut werden sollte, um fachhochschulübergreifend als Beratungsgremium etabliert zu werden:

„Und wenn wir ein Ausschuss sind, dann glaube ich, dass wir viel selbstbewusster da auch auftreten. Das wäre ein... ein Wunsch, dass sich das vielleicht in diese Richtung verändert, oder dass man sich da etablieren kann in diese Richtung und dass das viel mehr ausgebaut gehört auch noch mit unseren Treffen, nicht zeitlich jetzt, sondern einfach, diese, diese Qualität von diesen... von dieser Erfahrungsgruppe“ (FH02: 116).

Dabei wird allerdings auch angemerkt, dass diese Vernetzungsaktivitäten auf eine breitere Basis gestellt werden sollten und zumindest auch auf den deutschsprachigen Hochschulraum Raum ausgedehnt werden sollten.

Als einen der Kernbereiche für die Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management wird darüber hinaus allerdings auch ganz stark die Funktion des fachhochschulübergreifenden Austausch betont. Dieser kann dazu dienen, dass gerade in der Umsetzung von einzelnen Maßnahmen oder bei besonderen Herausforderungen, die für Diversitätsmanagement zuständigen Stellen voneinander lernen können, im Sinne eines Austauschs

von Best Practice Erfahrungen, und so auch Ansatzpunkte für die Umsetzung von Maßnahmen ausgetauscht werden können:

„[...] und dass es so einen Austausch auch für das Thema Diversity gibt, glaube ich schon sehr wichtig, weil die, eh wie eingangs gesagt worden ist, die Hochschulen teilweise ganz auf einem anderen Level, unterschiedlichen Level auch sind und man kann sich da halt einfach auch was anschauen oder voneinander profitieren“ (FH04: 166).

Für die anschließende Diskussion in Kapitel 7 werden die übergreifenden Kategorien der Ergebnisse herangezogen und in Verbindung mit Konzepten der Literatur gebracht. Der Fokus liegt dabei auf den unterschiedlichen Zugängen zu Diversität und Diversitätsmanagement, internen und externen Rahmenbedingungen sowie Strategien für Diversitätsmanagement. In der anschließenden Entwicklung von Handlungsempfehlungen werden die aus der Literatur definierten Erfolgsfaktoren sowie neue Faktoren aus den Interviews herangezogen und diskutiert.

7. Diskussion

In der Diskussion werden die Ergebnisse der Interviews mit den Ausführungen zu den Rahmenbedingungen von Fachhochschulen in Österreich (Kapitel 2), grundsätzlichen Überlegungen zu Verständnisansätzen von Diversität und verschiedene Diversitätsdimensionen (Kapitel 3) sowie strategischem Diversitätsmanagement an Hochschulen und Organisationen (Kapitel 4) zusammengeführt.

Dabei werden, in Beantwortung der beiden Forschungsfragen, der Ist-Stand von Diversitätsmanagement an den multidisziplinären Fachhochschulen diskutiert (Kapitel 7.1), um anschließend Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement am FH-Sektor in Österreich entwickeln zu können (Kapitel 7.2).

7.1 Ist-Stand von Diversitätsmanagement

Als Vorbedingung für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von strategischem Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen wurde der Ist-Stand anhand von Expert*innen-Interviews an zehn multidisziplinären Fachhochschulen erhoben. Die zugrundeliegende Forschungsfrage lautete:

Forschungsfrage 1: Wie ist Diversitätsmanagement derzeit an den zehn multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen verankert?

Als Kernbereiche hinsichtlich der derzeitigen Verankerung wurden die unterschiedlichen Zugänge zu Diversitätsdimensionen sowie die relevanten Diversitätsdimensionen, inter-

ne und externe Rahmenbedingungen sowie Strategien für Diversitätsmanagement definiert. Darauf aufbauend wurden auch konkrete Weiterentwicklungspotenziale diskutiert.

7.1.1 Zugänge zu Diversitätsmanagement und relevante Diversitätsdimensionen

Wie die Ergebnisse zeigen, wird Diversitätsmanagement an den multidisziplinären Fachhochschulen in Österreich vor allem aus Gründen der Bildungsgerechtigkeit umgesetzt, um eine breite Teilhabe an Bildung zu ermöglichen und die gesellschaftliche Struktur des Einzugsgebiets der jeweiligen Fachhochschule auch unter den Studierenden zu repräsentieren.

Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Herstellung von Chancengleichheit sowie ökonomische Zugänge werden dabei von den Expert*innen vor allem als Argumentationshilfe für die konkrete Umsetzung von Maßnahmen herangezogen. Die Multidisziplinarität stellt Expert*innen in der Argumentation für die Umsetzung von Diversitätsmanagement vor besondere Herausforderungen, da Diversität in den verschiedenen Bereichen als unterschiedlich relevant angesehen werden.

Gerade aufgrund der Orientierung an der demographischen Struktur der Gesellschaft im Einzugsgebiet der jeweiligen Fachhochschule und aufgrund der geltenden Antidiskriminierungsgesetzgebung sind im Rahmen von Diversitätsmanagement an den multidisziplinären Fachhochschulen vor allem die inneren Dimensionen der Diversity Landkarte, und somit demographische Faktoren, relevant (Engel 2009). Besonders hervorgehoben wurden in den Interviews die Themenbereiche Geschlecht, Behinderungen und chronische Erkrankungen sowie ethnische Zugehörigkeit. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Berücksichtigung von intersektionalen Perspektiven (Eberherr 2012) nur eine untergeordnete Rolle spielen dürfte.

Ein umfassendes Diversitätsscreening, das konkrete Zahlen zu den einzelnen Diversitätsdimensionen abseits der gesetzlichen Vorgaben abbildet, wird nur von wenigen Fachhochschulen durchgeführt. Als Herausforderung wird in diesem Zusammenhang der Datenschutz angesehen. Im Sinne einer strategischen Implementierung von Diversitätsmanagement auf Basis eines zugrundeliegenden Veränderungsprozesses wird allerdings die Ist-Stand-Erhebung sowie ein kontinuierliches Monitoring von Maßnahmen, die im Rahmen von Diversitätsmanagement umgesetzt werden, als wesentlich angesehen, um auch zur Veränderung der Organisationskultur beitragen zu können (Friday und Friday 2003; Warmuth 2012).

7.1.2 Interne und externe Rahmenbedingungen

Interne und externe Rahmenbedingungen beeinflussen die Umsetzung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen ganz wesentlich und müssen auch im Hinblick auf die Konzeption von strategischem Diversitätsmanagement berücksichtigt werden (Schulz 2009).

In Bezug auf die externen Rahmenbedingungen werden vor allem politische und gesetzliche Vorgaben, Eigentümerstrukturen sowie die Finanzierungsmöglichkeiten für Fachhochschulen angesprochen. Als besonders unterstützend bei der Argumentation für die Notwendigkeit von Diversitätsmanagement werden von den Expert*innen politische Empfehlungen und Richtlinien angesehen (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2018; Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft 2017).

Allerdings wird kritisiert, dass eine Nicht-Umsetzung dieser Empfehlungen bisher ohne Konsequenzen geblieben ist und somit ein zentrales Steuerungselement für die Etablierung von Basisstrukturen im Bereich Diversitätsmanagement nicht genutzt wird. Hier würde sich, ähnlich wie bei der Forschungsfinanzierung, eine stärkere Verbindung der Studienplatzfinanzierung durch das Ministerium mit der konkreten Umsetzung von Diversitätsmanagement anbieten, vor allem, da im aktuellen Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung 2019) auch die Umsetzung dieser Empfehlungen gefordert wird.

Angesprochen wird in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit von Sonderbudgets, die für die konkrete Umsetzung von Diversitätsmanagement beim Ministerium beantragt werden können. Dadurch könnte auch eine gewisse Unabhängigkeit von politischen Eigentümerstrukturen erreicht werden, die einen großen Einfluss auf den Stellenwert von Diversitätsmanagement haben

Die internen Rahmenbedingungen sind sehr heterogen und umfassen vor allem die strukturelle Verankerung von Diversitätsmanagement sowie die Ressourcenverfügbarkeit. Diversitätsmanagement ist an den meisten Fachhochschulen direkt bei der Hochschulleitung, also bei Rektorat oder Geschäftsleitung, verankert, wodurch ein Commitment des Top-Managements für das Thema erreicht werden kann. Dieses ist für die strategische Umsetzung von Diversitätsmanagement und im Hinblick auf die Veränderung der Organisationskultur besonders relevant (Friday und Friday 2003; Warmuth 2012).

Die Ausgestaltung mit personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen ist je nach Fachhochschule sehr unterschiedlich und wird von den meisten Expert*innen als zu gering angesehen. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang vor allem, dass fehlende Ressourcen

eine proaktive und strategische Umsetzung von Diversitätsmanagement verhindern und so nur auf aktuelle Vorkommnisse reagiert werden kann. Gerade im Hinblick auf die Konzeption von strategischem Diversitätsmanagement betont Schulz (2009) in den von ihm definierten zeitlichen Strategiekriterien, dass allerdings ein vorausschauender, langfristiger und proaktiver Umsetzungsprozess wesentlich für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement ist.

7.1.3 Strategien für Diversitätsmanagement

Die konkrete Konzeption und Verantwortung für die Umsetzung von Diversitätsmanagement liegt an den Fachhochschulen vorwiegend bei den jeweiligen Expert*innen. Im Sinne einer breiten Einbindung von unterschiedlichen Fachbereichen in die strategische Konzeptionierung von Diversitätsmanagement wurde an einigen Fachhochschulen ein unterstützendes Diversitätsgremium zur Seite gestellt, wodurch Diversitätsmanagement als Querschnittsthematik etabliert und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigt werden können (Friday und Friday 2003; Schulz 2009).

Eine eigene Diversitätsstrategie wurde bisher an keiner Fachhochschule entwickelt, vor allem mit der Begründung, dass die Ressourcen dafür fehlen bzw. eine allgemein gültige Strategie wenig zielführend ist, da die Bedürfnisse und Zugänge in den einzelnen Bereichen der Fachhochschule sehr heterogen sind. Allerdings ist die Wertschätzung von Diversität an den meisten Fachhochschulen in verschiedenen Dokumenten der Fachhochschule, wie z. B. Leitbild oder Satzung, verankert. Gerade im Hinblick auf die Veränderung der Diversitätskultur in einer Organisation ist diese Verankerung in Dokumenten im Sinne eines Top-Down-Ansatzes ganz wesentlich (Friday und Friday 2003). Besonders hervorgehoben wurde dabei, dass vor allem bei Widerständen in Zusammenhang mit der Umsetzung von Diversitätsmanagement darauf verwiesen werden kann.

In Rückgriff auf den von Friday und Friday (2003) argumentierten Veränderungsprozess, auf Basis dessen Organisationen verschiedene Stadien eines Diversitätskontinuums durchlaufen müssen, um von der grundsätzlichen Wahrnehmung und Wertschätzung von Diversität hin zum Diversitätsmanagement zu gelangen, lässt sich aus den Ergebnissen der Interviews ebenfalls eine große Heterogenität ablesen.

Dabei ist auffällig, dass sich die einzelnen Fachhochschulen gleichzeitig in mehreren Phasen des Veränderungsprozesses von „unfreeze“ – „move“ – „refreeze“ verorten lassen. Derzeit dürften basierend auf den Ergebnissen der Interviews zwei bis drei Fachhochschulen bereits im „refreeze“-Stadium sein, das sich dadurch auszeichnet, dass bereits eine Institutio-

nalisation von Diversitätsmanagement auf persönlicher und organisationaler Ebene stattfindet und ein kontinuierlicher Monitoring-, Evaluations- und Controllingprozess angestoßen wurde.

Die meisten anderen Fachhochschulen befinden sich auf unterschiedlichen Ebenen der davor liegenden Phasen des Veränderungsprozesses von „unfreeze“ und „move“. Dabei ist anzumerken, dass bei allen Fachhochschulen bereits die Problembereiche identifiziert und die Führungsebene eingebunden wurde. Gerade durch ihre Multidisziplinarität sehen sich allerdings einige Fachhochschulen in der Entwicklung von Zukunftsszenarien für das Diversitätsmanagement unter Berücksichtigung der übergreifenden Organisationsstrategie vor Herausforderungen gestellt, da sich verschiedene Fachbereiche auf unterschiedlichen Stufen des Diversitätskontinuums befinden und dadurch eine Gleichzeitigkeit von Widerständen und Unterstützung gegeben ist.

Eine dezidierte Berücksichtigung von Diversitätsmanagement bei der Erarbeitung der generellen FH-Strategie wird nur bei zwei Fachhochschulen umgesetzt, obwohl Themenbereiche wie Internationalisierung oder Digitalisierung wesentlich von der Umsetzung von Diversitätsmanagement profitieren können. Wie Friday und Friday (2003) sowie Schulz (2009) betonen, ist es wesentlich, dass die übergreifende Organisationsstrategie sowohl in der Entwicklung einer Diversitätsstrategie als auch bei der Konzeption von Diversitätsmanagement berücksichtigt wird.

7.2 Handlungsempfehlungen

Basierend auf der Ist-Stand-Erhebung zur Verankerung und Umsetzung Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen werden abschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie strategisches Diversitätsmanagement an Fachhochschulen in Österreich nachhaltig verankert werden kann. Die entsprechende Forschungsfrage lautete:

Forschungsfrage 2: Welche Empfehlungen lassen sich aus der Ist-Standerhebung und den identifizierten Erfolgsfaktoren zur derzeitigen Verankerung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären Fachhochschulen für eine nachhaltige strategische Verankerung von Diversitätsmanagement generell ableiten?

In einer Zusammenschau von Literatur zur strategischen Entwicklung von Diversitätsmanagement, zu grundlegenden Verständnisansätzen zu Diversität, unterschiedlichen Treibern für Diversitätsmanagement an Hochschulen sowie den generellen Rahmenbedingun-

gen für Fachhochschulen, werden nachfolgende Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen definiert.

Dabei ist allerdings vorzuschicken, dass es hier nicht darum geht ein einheitliches Diversitätsmanagement für alle Fachhochschulen zu entwickeln, sondern Erfolgsfaktoren aufzuzeigen, wie Diversitätsmanagement nachhaltig verankert werden kann. Unterschieden wird hier zwischen Erfolgsfaktoren, die aus der Literatur zu Diversität und Diversitätsmanagement und sowie aus den Interviews abgeleitet werden konnten.

7.2.1 Erfolgsfaktoren aus der Literatur

Als Abschluss des ersten Teils der Master's Thesis wurden aus der Literatur abgeleitete Erfolgsfaktoren definiert. Diese werden im Folgenden mit den Ergebnissen aus den Interviews verknüpft, um daraus Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von strategischem Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen zu entwickeln.

Für eine bessere Nachvollziehbarkeit werden die in Tabelle 2 zusammengeführten Erfolgsfaktoren aus der Literatur separat vorangestellt und darauf aufbauend die Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen abgeleitet.

Strategische Planung ausgerichtet an den übergeordneten FH-Zielen

Tabelle 4: Erfolgsfaktor Strategische Planung

Erfolgsfaktor	Schwerpunkte
Strategische Planung	Entwicklung einer Strategie, Mission und Vision für den Umgang mit Diversität (Friday und Friday 2003; Warmuth 2012)
	Abstimmung von Diversitätsmanagement mit der übergreifenden Organisationsstrategie und den Organisationszielen (Schulz 2009)

Diversitätsmanagement muss an der Fachhochschule als Querschnittsmaterie etabliert werden, um in strategischen Prozessen der Fachhochschule berücksichtigt zu werden. Diese Verankerung kann erreicht werden, wenn Diversitätsmanagement mit den übergeordneten FH-Strategien in Verbindung gebracht wird und so zur Zielerreichung der Fachhochschule beitragen kann.

Als handlungsleitender Orientierungspunkt für die umsetzenden Personen ist es dabei sinnvoll eine Diversitätsstrategie für die Fachhochschule zu entwickeln. Dabei sollten die grundlegenden Verständnisansätze zu Diversitätsmanagement festgelegt werden, die für die konkrete Umsetzung an der Fachhochschule relevant sind. Grundsätzliche Ziele von Diversi-

tätsmanagement sollten dabei in Abstimmung mit der übergeordneten FH-Strategie definiert werden und auch die konkrete Umsetzungsverantwortung festgelegt werden.

Besonders bei der Entwicklung einer Diversitätsstrategie ist zu berücksichtigen, dass gerade in multidisziplinären Kontexten, unterschiedlichen Kenntnisstände und Bedürfnisse zu Diversität und Diversitätsmanagement vorhanden sein können. Es ist daher wesentlich diesen Entwicklungsprozess unter Einbindung von unterschiedlichen Stakeholdern durchzuführen, um ein grundlegende Unterstützung für die Diversitätsstrategie zu erreichen.

Wesentlich bei der strategischen Implementierung von Diversitätsmanagement ist auch, dass dieses nicht allein durch die Etablierung einer Diversitätsstrategie abgeschlossen werden kann. Diversitätsmanagement muss in allen relevanten Dokumenten der Fachhochschule auf den jeweiligen Schwerpunktbereich bezogen verankert werden. Dadurch kann auch sichergestellt werden, dass das Thema in unterschiedlichen Bereichen sichtbar bleibt und bei strategischen Überlegungen berücksichtigt wird.

Kombination aus bottom-up und top-down Strategien

Tabelle 5: Erfolgsfaktor Kombination top-down und bottom-up Ansätze

Erfolgsfaktor	Schwerpunkte
Kombination aus top-down und bottom-up Ansätzen	Strategische Gesamtplanung in Abstimmung mit Top-Management und Führungsgremien signalisiert Unterstützung auf oberster Ebene (Schulz 2009; Warmuth 2012)
	Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie unter Beteiligung von interdisziplinären Funktionsbereichen und Hierarchieebenen (Schulz 2009)

Um eine nachhaltige Implementierung von Diversitätsmanagement an Fachhochschulen erreichen zu können, ist es nötig sowohl bottom-up als auch top-down Strategien umzusetzen. Grundlegende Definitionen und konkrete Zielvorgaben werden dabei durch die Hochschulleitung in Abstimmung mit den Strategien und Zielen der Fachhochschule vorgeben. Durch diese Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung kann auch eine grundlegende Unterstützung für Diversitätsmanagement durch die Hochschulleitung signalisiert werden, die für eine nachhaltige Verankerung des Themas an Fachhochschulen wesentlich ist.

Dabei ist es sinnvoll, dass Diversitätsmanagement von den umsetzenden Personen orientiert an den übergeordneten Zielen der Fachhochschule gegenüber der Hochschulleitung kommuniziert und verhandelt wird. Der Rückgriff auf ökonomische Verständnisansätze kann dabei hilfreich sein, um gerade in Zeiten von Bildungswettbewerb, die Argumente für die

Umsetzung von Diversitätsmanagement mit den Bedürfnissen der Führungsgremien zu verbinden.

Für die konkrete Planung der Umsetzung muss allerdings erreicht werden, dass verschiedene Stakeholder in den Prozess einbezogen werden, um die jeweiligen Bedürfnisse in der Maßnahmenplanung berücksichtigen zu können. Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang der Auf- und Ausbau von disziplinenübergreifenden Diversitätsgremien an Fachhochschulen, die einen ganzheitlichen, partizipativen und interdisziplinären Zugang zur strategischen Konzeptionierung von Diversitätsmanagement unterstützen können. Durch diese Diversitätsgremien können interdisziplinäre Kooperationen gefördert und eine bessere Kommunikation der Ziele vom Diversitätsmanagement erreicht werden.

Bereitstellung von langfristigen Ressourcen

Tabelle 6: Erfolgsfaktor Bereitstellung von langfristigen Ressourcen

Erfolgsfaktor	Schwerpunkte
Bereitstellung von langfristigen Ressourcen	Implementierung von Diversitätsmanagement als langfristig und proaktiv angelegter Prozess (Schulz 2009)

Für die nachhaltige Umsetzung von Diversitätsmanagement ist es nötig, dass eine langfristige Verfügbarkeit von zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen gesichert ist. Nur dadurch wird sichergestellt, dass strategisches Diversitätsmanagement vorausschauend und proaktiv umgesetzt werden kann und nicht als Reaktion auf Problemsituationen oder in Zusammenhang mit Diversität verstanden wird.

Gerade in Bezug auf die finanziellen Ressourcen kann die Schaffung von Projektförderbudgets durch das Ministerium als zusätzlicher Anreiz für die Umsetzung von Diversitätsmanagement etabliert werden.

Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung

Tabelle 7: Erfolgsfaktor Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung

Erfolgsfaktor	Schwerpunkte
Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung	Implementierung von Diversitätsmanagement ausgerichtet an internen Bedürfnissen und übergeordneten Zielen der Organisation sowie externen Rahmenbedingungen aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft (Schulz 2009; Friday und Friday 2003)
	Kontinuierlicher Monitoring-, Evaluations- und Controllingprozess auf individueller und organisationaler Ebene (Schulz 2009; Warmuth 2012; Friday und Friday 2003)

Bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen müssen die Bedürfnisse der einzelnen Bereiche erhoben werden, um daraus Maßnahmen ableiten zu können. Die bereits angesprochene Etablierung von Diversitätsgremien mit Vertreter*innen aus unterschiedlichen Bereichen kann hier dazu beitragen, dass Bedürfnisse aus den Disziplinen heraus formuliert werden. Die Entwicklung von Maßnahmen sollte in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen und den Zielgruppen erfolgen.

Als Zielgruppen müssen im Hochschulkontext neben den Studierenden sowie dem Lehr- und Forschungspersonal auch Personen aus der Hochschulverwaltung berücksichtigt werden. Da gerade im Lehrkontext auch sehr stark auf nebenberufliches Personal zurückgegriffen wird, muss im Rahmen von Diversitätsmanagement auch darauf geachtet werden, diese Zielgruppe bei der Maßnahmengestaltung zu berücksichtigen. Auch hinsichtlich der Studierenden ist es sinnvoll nicht nur auf deren Zeit an der Fachhochschule zu fokussieren, sondern auch Bewerber*innen sowie Absolvent*innen im Diversitätsmanagement zu berücksichtigen.

Im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ist es zudem nötig, dass die im Rahmen von Diversitätsmanagement gesetzten Maßnahmen kritisch evaluiert werden, um zu überprüfen inwiefern diese zur Zielerreichung beitragen können. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Auswirkungen von Diversitätsmanagement oft nur über einen längeren Zeitraum messen lassen und daher nicht voreilige Schlüsse gezogen werden dürfen, wenn keine kurzfristigen Erfolge zu verzeichnen sind.

Diversitätsscreenings hinsichtlich verschiedener Diversitätsdimensionen sowie Erhebungen im Fokus von einzelnen Schwerpunkten, wie z. B. Diskriminierungserfahrungen, können bei der Entwicklung und Argumentation von Maßnahmen hilfreich sein. Gerade hinsichtlich dieser oftmals sensiblen Daten ist allerdings darauf zu achten, dass die Anonymität gewährleistet ist.

Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung

Tabelle 8: Erfolgsfaktor Sensibilisierung

Erfolgsfaktor	Schwerpunkte
Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung	Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung zu Ausgrenzungsmechanismen und Stereotypisierungen (Hofmann 2012; Friday und Friday 2003)
	Diversitätssensiblen Personalentwicklung mit hohem Einfluss auf die Organisationskultur (Schulz 2009)

Eine wesentliche Säule der nachhaltigen Verankerung von Diversitätsmanagement ist die Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für das Thema auf unterschiedlichen Ebenen. Dabei ist es wichtig, dass unterschiedliche Stakeholder adressiert werden, um zumindest ein Grundverständnis zu Diversität und Diversitätsmanagement vermitteln zu können. Durch die Verankerung von Diversitätsmanagement in Abstimmung mit der jeweiligen Disziplin im Curriculum kann eine Bewusstseinsbildung bei Studierenden angeregt werden.

Im Hinblick auf die Lehrenden und das Verwaltungspersonal ist wesentlich, dass ein diversitätssensibles Personalmanagement umgesetzt wird. Dabei kann bereits beim Personalauswahlprozess dafür Sorge getragen werden, dass diversitätssensible Aspekte berücksichtigt werden. Im Sinne einer kontinuierlichen Personalentwicklung muss zudem sichergestellt sein, dass Sensibilisierungsmaßnahmen in Hinblick auf relevante Themenbereiche wie Lehre und Forschung angeboten werden.

Neben gezielten Sensibilisierungsworkshops können Leitfäden oder Empfehlungen zu verschiedenen, für die Hochschule relevanten Bereichen, wie z. B. Sprache, Didaktik, Forschung dazu beitragen bei Lehrenden zu mehr Bewusstsein für Diversität im Hochschulkontext zu vermitteln und konkrete Handwerkszeuge mit zu geben. Gerade in diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll wenn zwischen den einzelnen Fachhochschulen ein Wissensaustausch stattfindet und Best Practice Beispiele ausgetauscht werden.

7.2.2 Erfolgsfaktoren aus den Interviews

Zusätzlich zu den aus der Literatur abgeleiteten Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen der Interviews weitere Bereiche angesprochen, die für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen relevant sind. Diese umfassen die Notwendigkeit für klare, durch das Ministerium vorgegebene Rahmenbedingungen sowie den fachhochschulübergreifenden Austausch zum Thema Diversitätsmanagement.

Nach einer Übersicht zu diesen beiden Erfolgsfaktoren aus den Interviews und einer Verknüpfung mit den dahinterliegenden Schwerpunkten in Tabelle 9 werden abschließend die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen präsentiert.

Tabelle 9: Erfolgsfaktoren aus den Interviews

Erfolgsfaktoren	Schwerpunkte
Klare Vorgaben und Unterstützung durch das Ministerium	Veröffentlichung von Richtlinien und Empfehlungen als externer Umsetzungsdruck
Vernetzung und Austausch	Best Beispiele, Planung gemeinsamer Umsetzungsstrategien

Klare Vorgaben und Unterstützung durch das Ministerium

Wesentliche Faktoren für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen sind konkrete Vorgaben zur Umsetzung in den Rahmengesetzen sowie das kontinuierliche Treiben des Themas durch das Ministerium.

Das Ministerium spielt eine besondere Rolle, da durch die Veröffentlichung von Empfehlungen und Richtlinien zur Umsetzung von Diversitätsmanagement der externe Druck auf die Umsetzung in den einzelnen Fachhochschulen gesteigert wird. In diesem Zusammenhang wäre auch anzudenken, ob die Nichterfüllung von grundlegenden Vorgaben des Ministeriums zur Umsetzung von Diversitätsmanagement Konsequenzen nach sich ziehen sollte. Auch die konkrete Schaffung von finanziellen Anreizen könnte dazu führen, dass Diversitätsmanagement verstärkt an Fachhochschulen verankert werden kann.

Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass aufgrund der derzeit unterschiedlichen Kenntnis- und Umsetzungsstände zu Diversitätsmanagement die einzelnen Fachhochschulen über einen gewissen Zeitraum hinweg zumindest Teilziele erreichen sollten, da die umfassende Implementierung von Diversitätsmanagement als langfristiger Prozess gesehen werden muss.

Anzustreben wäre auch, dass es seitens der Österreichischen Fachhochschulkonferenz, die als relevante Schnittstelle zum Ministerium sowie zu anderen politischen und wirtschaftlichen Stakeholdern anzusehen ist, ein größeres Commitment zum Thema gibt. Hier wurden bereits erste Schritte zur Etablierung von Diversitätsmanagement unternommen, diese müssen aber weiterhin ausgebaut werden. Besonders geht es hier um die konkrete Entwicklung einer übergeordneten Strategie für Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen sowie einer verstärkten Sichtbarkeit des Themas im FH-Sektor.

Vernetzung und Austausch

Durch die Heterogenität der österreichischen Fachhochschulen und die unterschiedlichen Verständnisansätzen zu Diversität und Diversitätsmanagement ist ein Ausbau der Vernetzungsaktivitäten innerhalb des Bildungssektors anzustreben, um Best Practice Beispiele austauschen und gemeinsame Umsetzungsstrategien planen zu können.

Dabei sollte auch angedacht werden, eine sektorenübergreifende oder stärker international orientierte Vernetzung aufzubauen, da trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen davon auszugehen ist, dass die Herausforderungen in Bezug auf Diversitätsmanagement ähnlich sind und so die einzelnen Institutionen voneinander lernen können.

Das abschließende Kapitel 8 gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen, die zu einer nachhaltigen Verankerung von Diversitätsmanagement im Fachhochschulsektor beitragen können und zeigt Bereiche für weitere Forschung auf.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Die nachhaltige Verankerung von strategischem Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen wird aufgrund der Rahmenbedingungen für Fachhochschulen in den kommenden Jahren ein wesentlicher Faktor bleiben. Besonders relevante Treiber für die Umsetzung von Diversitätsmanagement sind dabei Antidiskriminierung und Chancengleichheit im Sinne eines Auftrags für Bildungsgerechtigkeit, gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit am Bildungsmarkt sowie eine Effizienzsteigerung durch organisationales Lernen.

In dieser Arbeit wurde gezeigt, dass eine erste Pionierphase zur Etablierung von Diversitätsmanagement an multidisziplinären österreichischen Fachhochschulen bereits abgeschlossen ist und grundlegende Strukturen für Diversitätsmanagement etabliert wurden. Diese sind aufgrund von den internen und externen Rahmenbedingungen der jeweiligen Fachhochschulen sehr heterogen gestaltet und mit teilweise sehr geringen Ressourcen ausgestattet.

Basierend auf den Erfolgsfaktoren aus der Literatur sowie den Ergebnissen der Interviews, wurden sieben Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen entwickelt (Tabelle 10). Diese werden in Tabelle 10 dargestellt:

Tabelle 10: Übersicht Handlungsempfehlungen basierend auf den Erfolgsfaktoren

Handlungsempfehlungen	Schwerpunkte
Strategische Planung	Entwicklung einer Diversitätsstrategie unter Berücksichtigung des Kontextes und unterschiedlicher Bedürfnisse
	Etablierung von Diversitätsmanagement als Querschnittsmaterie durch die Verknüpfung mit übergeordneten Zielen und Strategien der Fachhochschule
Kombination aus top-down und bottom-up Ansätzen	Definition von strategischen Zielen in Kooperation mit der Hochschulleitung
	Inklusion von verschiedenen Stakeholdern in den Planungs- und Umsetzungsprozess durch disziplinenübergreifende Diversitätsgremien
Bereitstellung von langfristigen Ressourcen	zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcensicherung für eine vorausschauende und proaktive Umsetzung von Diversitätsmanagement
Bedarfsorientierte Maßnahmenentwicklung	Erhebung von Bedürfnissen bei allen relevanten Zielgruppen (Studierende, Lehr- und Forschungspersonal, Verwaltungspersonal, Bewerber*innen, Absolvent*innen sowie nebenberufliches Lehrpersonal)
	kritische Evaluierung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Maßnahmen und Prozessen
Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung	Aufbau von einem Grundverständnis zu Diversität und Stereotypisierungsprozessen bei allen Stakeholdern
	Verankerung im Curriculum, diversitätssensibles Personalmanagement
Klare Vorgaben und Unterstützung durch das Ministerium	Veröffentlichung von Empfehlungen und Richtlinien unter Berücksichtigung von Kenntnis- und Umsetzungsständen
	Schaffung von (finanziellen) Anreizen und Setzung von Konsequenzen bei Nicht-Umsetzung
Vernetzung und Austausch	Ausbau der Vernetzungsaktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene
	Austausch von Best-Practice Beispielen

Ableitung der Handlungsempfehlungen basierend auf den Erfolgsfaktoren aus der Literatur und den Interviews

In einem weiteren Forschungsschritt wäre es interessant, den Status zur Etablierung und Implementierung von Diversitätsmanagement auch an Fachhochschulen mit maximal drei Schwerpunktdisziplinen zu erheben, um mögliche weitere Handlungsempfehlungen erkennen zu können.

Im Sinne eines die Master's Thesis abschließenden Ausblicks werden basierend auf diesen entwickelten Handlungsempfehlungen offen gebliebene Fragen diskutiert, die für die

zukünftige Entwicklung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen relevant sind.

Wie kann eine fortdauernde Unterstützung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen durch politische Entscheidungsträger*innen sichergestellt werden? Politische Rahmenbedingungen haben einen großen Einfluss auf die Umsetzung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen. Als wesentliche Stakeholder in diesem Zusammenhang können das BMFWF sowie die FHK angesehen werden, vor allem wenn es um die langfristige Ressourcenzusicherung geht. Für zukünftige weitere Professionalisierungsschritte an den einzelnen Fachhochschulen ist somit ein Ausbau der Kooperation mit beiden Gremien anzustreben.

Welche Rolle kann die Erfahrungsgruppe Gender Mainstreaming und Diversity Management der FHK bei der strategischen Verankerung von Diversitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor spielen? Die Erfahrungsgruppe als nationales Gremium kann dazu beitragen, dass eine übergeordnete Diversitätsstrategie für den gesamten FH-Sektor entwickelt wird, die den einzelnen Fachhochschulen ausreichenden Spielraum bei der konkreten Umsetzung von Diversitätsmanagement lässt und trotzdem zu einer nachhaltigen Verankerung Strukturen und Ressourcen beiträgt. Eine Möglichkeit für diese strategische Planung wäre beispielsweise ein fachhochschulübergreifendes Kooperationsprojekt bei dem Ressourcen und Know how gebündelt werden und durch die Beteiligung unterschiedlicher Fachhochschulen die Bedürfnisse über den FH-Sektor hinweg erhoben werden. Hierzu wäre allerdings nötig, dass dem Gremium innerhalb der FHK ein anderer Stellenwert zugestanden wird und zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Wie können partizipative Prozesse zur strategischen Konzeptionierung und Planung von Diversitätsmanagement an den einzelnen Fachhochschulen umgesetzt werden? Als wesentlicher Faktor für den Erfolg einer nachhaltigen Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen wird die Inklusion von verschiedenen Stakeholdern in den Planungs- und Umsetzungsprozess angesehen. Die konkrete Umsetzung eines solchen partizipativen Prozesses kann zu einer großen Herausforderung für einzelne Fachhochschulen werden. Eine breit angelegte Literaturrecherche kann dazu beitragen, dass Best Practice Beispiele für den Fachhochschulsektor entwickelt werden können.

Welche Rolle kann Diversitätsmanagement bei dem für Fachhochschulen zunehmend relevanter werdenden Thema der Third Mission spielen? Fachhochschulen haben aufgrund ihrer praxisnahen Forschung eine besondere Verpflichtung zur Rückführung von wissenschaftlichen Ergebnissen in die Gesellschaft. Die Rolle von Diversitätsmanagement in diesem

Zusammenhang kann dahingehend betrachtet werden, dass durch eine verstärkte Forschung in diesem Bereich auch der Nutzen von Diversitätsmanagement für einzelne Fachbereiche besser sichtbar gemacht werden kann.

Durch diese Master's Thesis konnte zur wissenschaftlichen Aufarbeitung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen beigetragen werden. Als notwendige weitere Schritte können die Diskussion der Ergebnisse sowie die Umsetzung der Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen im Kontext der jeweiligen Fachhochschulen bzw. im Fachhochschulsektor angesehen werden.

Literaturverzeichnis

- Allmayer, Sandra (2016): Managing Diversity an Hochschulen. Eine Diversity-Ist-Analyse. Online verfügbar unter <http://ffhoarep.fh-ooe.at/handle/123456789/635>, zuletzt aktualisiert am 02.05.2019.
- Bendl, Regine; Eberherr, Helga; Mensi-Klarbach, Heike (2012a): Vertiefende Betrachtungen zu ausgewählten Diversitätsdimensionen. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 79–135.
- Bendl, Regine; Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (Hg.) (2012b): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften).
- Bouffier, Anna; Kehr, Petra; Wolfram, Andrea; Leicht-Scholten, Carmen (2012): Diversity Monitoring als Instrument des Diversity Managements an Hochschulen. In: Daniela Heitzmann und Uta Klein (Hg.): Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen (Diversity und Hochschule), S. 137–154.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hg.) (2018): Verbreiterung von Genderkompetenz in hochschulischen Prozessen. Empfehlungen der Hochschulkonferenz - Langfassung. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Wien. Online verfügbar unter https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/gender/2019/HSK_Endbericht_Genderkompetenz_Langfassung_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 26.06.2019.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hg.) (2019): Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan 2018/19 - 2022/23. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Online verfügbar unter https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/FH_Plan_201819.pdf, zuletzt geprüft am 26.06.2019.
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (Hg.) (2017): Nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung. Für einen integrativeren Zugang und eine breitere Teilhabe. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Wien. Online verfügbar unter https://bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/Nationale_Strategie/_BF_Strategien_kern_gesamt_2_Endversion.pdf, zuletzt geprüft am 26.06.2019.
- Dass, P.; Parker, B. (1999): Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. In: *The Academy of Management Executive* 13 (2), S. 68–80. DOI: 10.5465/ame.1999.1899550.
- Diem, Hannes (2013): Rahmenbedingungen des FH-Sektors und ihre Veränderungen. In: Reinhold Popp und Elmar Schüll (Hg.): FH2030. Zur Zukunft der österreichischen Fachhochschulen. Wien: LIT Verlag, S. 9–33.
- Eberherr, Helga (2012): Intersektionalität und Stereotypisierung: Grundlegende Theorien und Konzepte in der Organisationsforschung. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und

- Roswitha Hofmann (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 61–78.
- Ely, Robin J.; Thomas, David A. (2001): Cultural Diversity at Work. The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. In: *Administrative Science Quarterly* 46 (2), S. 229–273.
- Engel, Roland (2009): Diversity Management - Entstehung und Nutzen. Einführung und grundlegende Thesen. In: *Integrative Therapie* 35 (1), S. 9–22.
- Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl. Hamburg: Rowohlt.
- Friday, Earnest; Friday, Shawnta S. (2003): Managing diversity using a strategic planned change approach. In: *Journal of Management Development* 22 (10), S. 863–880. DOI: 10.1108/02621710310505467.
- Gaisch, Martina; Aichinger, Regina (2016): Das Diversity Wheel der FH OÖ. Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann. Online verfügbar unter <http://ffhoarep.fh-ooe.at/handle/123456789/637>, zuletzt geprüft am 24.04.2019.
- Gaisch, Martina; Aichinger, Regina; Bundesministerium Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hg.) (in Erscheinung): Diversity-Management österreichischer Fachhochschul-Einrichtungen. Handbuch zur Implementierung und nachhaltigen Verankerung einer Kultur der Vielfalt.
- Gaisch, Martina; Preymann, Silke; Aichinger, Regina (2019): Diversity management at the tertiary level. An attempt to extend existing paradigms. In: *Journal of Applied Research in Higher Education*. DOI: 10.1108/JARHE-03-2018-0048.
- Guthan, Nicole; Holzinger, Helmut (2014): Autonomie und FH - die Bedeutung der FHStG-Novelle 2011 für den FH-Sektor. In: Helmut Holzinger und Kurt Koleznik (Hg.): 20 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Rolle und Wirkung. Wien: Facultas, S. 62–74.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2012): Die Rolle von Gender und Diversität in Organisationen: Eine organisationstheoretische Einführung. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 175–201.
- Hanappi-Egger, Edeltraud; Hofmann, Roswitha (2012): Diversitätsmanagement unter der Perspektive organisationalen Lernens. Wissens- und Kompetenzentwicklung für inklusive Organisationen. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 327–349.
- Hauser, Werner (2014): Entwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen. In: Helmut Holzinger und Kurt Koleznik (Hg.): 20 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Rolle und Wirkung. Wien: Facultas, S. 31–41.

- Heitzmann, Daniela; Klein, Uta (Hg.) (2012a): Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen (Diversity und Hochschule).
- Heitzmann, Daniela; Klein, Uta (2012b): Zugangsbarrieren und Exklusionsmechanismen an deutschen Hochschulen. In: Uta Klein und Daniela Heitzmann (Hg.): Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 11–45.
- Hofmann, Roswitha (2012): Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 23–60.
- Holzinger, Helmut; Koleznik, Kurt (Hg.) (2014): 20 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Rolle und Wirkung. Wien: Facultas.
- Jungwirth, Werner (2014): Wie alles begann. In: Helmut Holzinger und Kurt Koleznik (Hg.): 20 Jahre Fachhochschulen in Österreich. Rolle und Wirkung. Wien: Facultas, S. 17–21.
- Kastell, Kirstin (2017): Vielfalt und Chancengerechtigkeit an Hochschulen: Wie gelingt ein wirksames Diversity Management. In: Christoph Behrens und Andrea Zittlau (Hg.): Queer-Feministische Perspektiven auf Wissen(schaft). Rostock: Universität Rostock, S. 187–209.
- Klein, Uta (2013): Diversityorientierung und Hochschulen im Wettbewerb. Ein Plädoyer für *Diversitypolitik*. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbauer und Anja Wolde (Hg.): Diversity ent-decken. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 79–96.
- Klein, Uta (2016): Gender equality and diversity politics in higher education. Conflicts, challenges and requirements for collaboration. In: *Womens Stud Int Forum* 54, S. 147–156. DOI: 10.1016/j.wsif.2015.06.017.
- Klein, Uta; Heitzmann, Daniela (Hg.) (2012): Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2013): "Diversity" and Beyond. Vom praktischen Nutzen feministischer Theorie. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbauer und Anja Wolde (Hg.): Diversity ent-decken. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 32–60.
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016): *Qualitative Sozialforschung*. 6. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Lang, Eva (2012): Rechtliche Standards für den Umgang mit Diversität. Antidsikriminierungsbestimmungen im Gleichbehandlungsgesetz. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 137–173.

- Langholz, Marlene (2014): The management of diversity in U.S. and German higher education. In: *Management Revue* 25 (3), S. 207–226. DOI: 10.5771/0935-9915-2014-3-207.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Stefan Kühl, Petra Strodt-holz und Andreas Taffertshofer (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissen-schaften, S. 32–56.
- Lutz, Helma (2013): Aufbruch oder business as usual? Vielfalt und Diversitätspolitik an deut-schen Universitäten. In: Saskia-Fee Bender, Marianne Schmidbauer und Anja Wolde (Hg.): *Diversity ent-decken*. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa (Diversity und Hochschule), S. 13–31.
- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. aktuali-sierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mensi-Klarbach, Heike (2012): Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hofmann (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 299–326.
- Österreichische Fachhochschulkonferenz (2018): FHK zum Entwurf des Fachhochschulent-wicklungs- und Finanzierungsplans 2018/19-2022/23. Österreichische Fachhochschulkon-ferenz. Wien. Online verfügbar unter https://www.fhk.ac.at/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=uploads/tx_sbdownload er/FHK_Stellungnahme_E_F_Plan_2018_final.pdf&t=1561653570&hash=3d591c34095159834d80db5c2974e6bbc31edf88, zuletzt geprüft am 27.06.2019.
- Schüll, Elmar (2013): Der österreichische FH-Sektor. In: Reinhold Popp und Elmar Schüll (Hg.): *FH2030. Zur Zukunft der österreichischen Fachhochschulen*. Wien: LIT Verlag, S. 35–86.
- Schulz, André (2009): *Strategische Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeital-ter der kulturellen Vielfalt*. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, David A.; Ely, Robin (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. In: *Harvard Business Review* 74 (5), S. 79–90.
- Überacker, Jutta; Hofmann, Roswitha (2018): Gender- und Diversitätsansätze im Spannungsfeld von Vorgaben und Entwicklungsperspektiven. Ergebnisse aus der Diversitas-Werkstatt 2018. Hg. v. Bundesministerium Bildung, Wissenschaft und Forschung. Wien.
- Ulrich, Silvia (2008): Gleichbehandlung von Frauen und Männern an österreichischen Hochschulen. In: Manfred Prisching, Manfred Lenz und Werner Hauser (Hg.): *Gleichbehand-lung im Hochschulbereich*. Wien: Verl. Österreich (Schriften zum Bildungsrecht und zur Bildungspolitik, 12), S. 19–54.
- Warmuth, Gloria-Sophia (2012): Die strategische Implementierung von Diversitätsmanage-ment in Organisationen. In: Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger und Roswitha Hof-mann (Hg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*. Wien: Facultas.WUV (UTB, 3519 : Wirtschaftswissenschaften : Sozialwissenschaften), S. 203–236.

Anhang

Anhang 1: Informationsblatt

Anhang 2: Einverständniserklärung

Anhang 3: Interviewleitfaden

Anhang 1: Informationsblatt



CONTINUING
EDUCATION
CENTER



Informationsblatt zur Teilnahme an einem Interview im Rahmen der Masterarbeit: „Strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen“

Liebe Kollegin, lieber Kollege, liebe*r Kolleg*in!

Ich lade Sie herzlich zur Teilnahme an einem Expert*innen-Interview zum Thema „Strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen“ ein. Im Rahmen meiner Masterarbeit zum Abschluss des Studiums General Management MBA am Continuing Education Center der TU Wien in Kooperation mit der Donau Universität Krems, setze ich mich intensiv mit diesem Thema auseinander und möchte auch die Sichtweisen jener Personen einholen, die an österreichischen Fachhochschulen für Diversitätsmanagement zuständig sind.

1. Was ist das Ziel dieser Masterarbeit?

Das Ziel der Masterarbeit besteht darin Empfehlungen zu entwickeln, wie Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen langfristig verankert und umgesetzt werden kann.

2. Wie läuft das Interview ab?

Das Interview wird nach Möglichkeit persönlich an einem Ort der Wahl der Teilnehmenden geführt. Das Gespräch wird mit einem digitalen Audio-Aufnahmegerät aufgezeichnet. Falls ein persönliches Gespräch nicht möglich sein sollte, wird diese via Telefon/Skype geführt und ebenfalls digital aufgezeichnet. Das Gespräch wird ca. eine Stunde dauern. Vor dem Gespräch werden die Teilnehmenden schriftlich um ihr Einverständnis zur Teilnahme am Interview sowie zur Audio-Aufzeichnung desselben gebeten.

3. Was passiert mit den gesammelten Daten?

Zugang zu den gesammelten Daten hat ausschließlich die Verfasserin der Masterarbeit, Corina Exenberger, da die Interviews von ihr persönlich durchgeführt, transkribiert und analysiert werden. Alle Daten (Abschriften von Gesprächen sowie Notizen) werden anonymisiert und in einem gesicherten Ordner am Laptop der Verfasserin aufbewahrt.

Die Ergebnisse, sowie Zitate aus den Interviews, können nach Abschluss der Masterarbeit z. B. auch in einer Fachzeitschrift veröffentlicht werden. Die Namen der



CONTINUING
EDUCATION
CENTER



Interviewpartner*innen werden dabei nicht genannt. Der Name der Fachhochschule wird nicht in Verbindung mit Zitaten aus den Interviews genannt.

4. Worin liegt der Nutzen an einer Teilnahme?

Im Rahmen der Masterarbeit werden Empfehlungen für die langfristige Verankerung von Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen entwickelt. Diese können in der Umsetzung von Diversitätsmanagement an Ihrer Fachhochschule nützlich sein.

5. Anonymisierung

Die Interviews werden im Verlauf der weiteren Bearbeitung anonymisiert. Um mögliche Rückschlüsse auf eine bestimmte Fachhochschule zu vermeiden, können auf Wunsch auch spezifische Begrifflichkeiten, die in einer Organisation verwendet werden (z. B. Maßnahmen-Bezeichnungen), anonymisiert werden.

Ich freue mich auf Ihre Teilnahme und stehe für Fragen gerne zur Verfügung!

Mag.a Corina Exenberger

Kontakt:

T: +43 / 650 / 8271984

E: corina.exenberger@gmx.net

Anhang 2: Einverständniserklärung



CONTINUING
EDUCATION
CENTER



Einverständniserklärung Interviewteilnahme im Rahmen der Masterarbeit: „Strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen“

Ich habe das **Informationsblatt** gelesen und verstanden. Alle meine Fragen wurden beantwortet und ich habe zurzeit keine weiteren Fragen. Ich kenne die **Kontaktdaten** der Verfasserin der Masterarbeit und weiß, dass ich jederzeit rückfragen kann.

Mit meiner persönlich datierten Unterschrift stimme ich freiwillig zu, von Corina Exenberger, interviewt zu werden. Ich bin mir bewusst, dass sie **ca. eine Stunde** mit mir sprechen wird, um strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen zu erforschen. Ich stimme zu, dass das Interview an einem **Ort meiner Wahl** aber vorzugsweise in einer ruhigen Umgebung stattfindet. Mir ist bewusst, dass ich **keine Vergütung** durch die Teilnahme an diesem Interview erhalten werde.

Ich bin mir dessen bewusst, dass meine Teilnahme völlig **freiwillig** ist und dass ich diese Zustimmung ohne Angabe von Gründen widerrufen kann. Mir ist bewusst, dass ich Antworten auf Fragen verweigern, das Interview abbrechen und es zu einem anderen Termin wieder fortführen kann.

Ich stimme zu, dass diese Gespräche mit einem **digitalen Audio-Aufnahmegerät** aufgenommen und schriftlich transkribiert werden und dass sich Corina Exenberger Notizen über die Umstände des Interviews macht. Ich wurde informiert, dass meine **Angaben anonym** behandelt werden. Ich gebe hiermit freiwillig mein Einverständnis, dass die erhobenen Daten anonymisiert gespeichert und ohne direkten Personenbezug für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden dürfen.

Wenn ich das möchte, werden die Ergebnisse der Masterarbeit an mich weitergegeben. Ich bin damit einverstanden, dass die Studie möglicherweise in einem **wissenschaftlichen Journal** veröffentlicht wird und dass darin anonymisierte Zitate meiner Aussagen verwendet werden können, um die Ergebnisse zu beleuchten.

Eine **Kopie** dieses Informationsblattes und der Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original bleibt bei der Verfasserin der Masterarbeit.

Interview-Teilnehmer*in

Verfasserin der Masterarbeit

Name:.....

Name: Corina Exenberger

Ort, Datum:.....

Ort, Datum:.....

Unterschrift:.....

Unterschrift:.....

Anhang 3: Interviewleitfaden

Leitfaden "Strategisches Diversitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen"		
08.07.2019		
Einführung		
> Dank für Teilnahmebereitschaft		
> Vorstellung der Masterarbeit: Strategisches Diversitätsmanagement, nachhaltige Verankerung, Entwicklung von Empfehlungen		
> Vorgehen: Gespräch ca. 1 Stunde, Erzählung wichtig aus Erfahrungen an Institution, keine falschen Antworten		
> Vertraulichkeit und Datenschutz: Audio-Aufnahme (Geräte zeigen), vertrauliche Behandlung aller Daten, Anonymisierung persönlicher Daten,		
> Fragen der*des Interviewpartner*in, Interviewpartner*s		
>>> Aufnahme starten		
Thema	Erzählaufforderung	konkrete Fragen
Zugänge zu Diversität und Diversitätsmanagement	Bitte beschreibe mir möglichst detailliert warum Diversitätsmanagement an deiner FH umgesetzt wird!	Wie wird Diversitätsmanagement an deiner FH bezeichnet?
		Welche Diversitätskategorien spielen eine Rolle?
		Welche Daten zu Diversität werden an deiner FH erhoben?
		Aus welchen Gründen ist Diversität für deine FH relevant?
		Welche Zielgruppen werden im Rahmen von Diversitätsmanagement adressiert?
		Was sind die Kernaufgaben von Diversitätsmanagement?
		Wer ist in die Konzeptionierung und Umsetzung von Diversitätsmanagement eingebunden?
		Wie ist das Verhältnis von Diversitätsmanagement und anderen Formen der Gleichstellungsarbeit an deiner FH?
Strategien	Erzähl mir bitte etwas zu den Strategien die an deiner FH für Diversitätsmanagement relevant sind!	Welche Strategie gibt es für das Diversitätsmanagement an deiner FH?
		Welche Mission und Vision gibt es für Diversitätsmanagement an deiner FH?
		Inwiefern ist Diversitätsmanagement Teil der FH-weiten Strategie, Vision oder Mission?
		Welche strategische Ausrichtung hat deine FH?
		Welche Rolle spielt Diversitätsmanagement bei der strategischen Ausrichtung der FH?

Thema	Erzählaufforderung	konkrete Fragen
interne und externe Rahmenbedingungen	Welche Rahmenbedingungen sind für das Diversitätsmanagement an deiner FH relevant?	Welche externen Rahmenbedingungen sind für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an deiner FH relevant?
		Wie sind die internen Rahmenbedingungen an deiner FH für die Umsetzung von Diversitätsmanagement gestaltet?
		Welche Unterstützung gibt es für die Umsetzung von Diversitätsmanagement an deiner FH?
		Mit welchen Widerständen bist du hinsichtlich der Umsetzung von Diversitätsmanagement konfrontiert?
		Wo ist das Diversitätsmanagement an deiner FH strukturell verankert?
		Wie sieht die derzeitige personelle und finanzielle Ressourcenverfügbarkeit für die Umsetzung von Diversitätsmanagement aus?
		Wie sieht die langfristige personelle und finanzielle Ressourcenverfügbarkeit für die Umsetzung von Diversitätsmanagement aus?
		Welche zeitlichen Rahmenbedingungen gibt es für die Umsetzung von Diversitätsmanagement?
		Wie ist Diversität und Diversitätsmanagement in der Hochschulkultur verankert?
		Wie ist die Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Diversitätsmanagement geregelt? Gibt es spezielle Berichtsstrukturen oder Kontrollmechanismen?
Maßnahmen	Bitte beschreibe mir möglichst detailliert welche Maßnahmen im Rahmen von Diversitätsmanagement an deiner FH umgesetzt werden!	Wie fließen erhobene Daten zu Diversität in die strategische Konzeption von Maßnahmen ein?
		Wie werden im Rahmen von Diversitätsmanagement umgesetzte Maßnahmen evaluiert?
		Inwiefern fließen Evaluationsergebnisse in die Weiterentwicklung von Maßnahmen ein?
		Welche Rolle spielt Diversität und Diversitätsmanagement im Bereich Personalmanagement?
Thema	Erzählaufforderung	konkrete Fragen
Weiterentwicklungen	Wir haben jetzt sehr viel über den aktuellen Status von Diversitätsmanagement an deiner FH gesprochen. Kannst du mir bitte noch erzählen, welche Weiterentwicklungen es aus deiner Erfahrung heraus in nächster Zeit geben sollte?	Welche Empfehlungen für die strategische Verankerung von Diversitätsmanagement kannst du aus deiner Erfahrung heraus geben?
		Welche nötigen Weiterentwicklungen siehst du aus deiner Erfahrung heraus für Diversitätsmanagement an deiner FH?
	Letzte Frage: Hast du noch Punkte, die du gerne ansprechen würdest?	
Abschluss		
> Dank für Auskunfts- und Teilnahmebereitschaft		
>>> Aufnahme stoppen		