

Gender- und Diversitätsansätze im Spannungsfeld von Vorgaben und Entwicklungsperspektiven

Ergebnisse aus der Diversitas-Werkstatt 2018

Mag.^a Jutta Überacker
Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann

Handreichung im Auftrag des Bundesministeriums für
Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF)

Wien, 2018

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Abteilung Gleichstellung und Diversitätsmanagement

Minoritenplatz 5, 1010 Wien

Tel.: +43 1 531 20-5752 oder -5900

Autorinnen:

Roswitha Hofmann | uebergrenzendenken –

Forschung & wissenschaftliche Beratung e.U., Oberrohrbach

Jutta Überacker | Organisationsberatung – Training – Moderation – Coaching, Wien

Wien, 2018

Copyright und Haftung

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autor_innen ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autor_innen dar und können der Rechtssprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgeifen.

Rückmeldungen: Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an roberta-schaller-steidl@bmbwf.gv.at oder anita.illich@bmbwf.gv.at.

Inhalt

1. Einleitung	4
2. Live-Dialog	5
2.1 Genealogie von Diversitätsmanagement und idealtypische Perspektiven auf Diversität	5
2.2 Rechtliche und ministerielle Vorgaben zu Diversität im Hochschul- und Forschungsbereich	8
2.3 Veränderungskonzepte in der Organisationsentwicklung	9
Phasenmodell von Lewin	10
Change Landkarte	12
3. Ergebnisse aus den Fallanalysen	15
3.1 GDM-Entwicklung und die Rolle von externen Treibern	15
3.2 Zusammenspiel GDM-Expert_innen und Führungskräfte	16
3.3 Strategieentwicklung	17
4. Ausblick und nächste Themen – Vorschläge zu möglichen Inhalten der Diversitas- Werkstatt 2019.....	18
5. Literatur	19
Zu den Autorinnen	20

Anmerkung:

Die in dem Bericht angewandte geschlechtergerechte Schreibweise ist die von den Autorinnen präferierte Form.

Der Unterstrich verweist darauf, dass in der gesellschaftlichen Realität eine Vielfalt alternativer Geschlechtsidentitäten existieren. Hierzu sei beispielsweise auf die Entscheidung vom 15.6.2018 des Verfassungsgerichtshofs verwiesen, welche intersexuellen Menschen ein Recht auf eine ihrer Geschlechtlichkeit entsprechende Eintragung im Personenstandsregister oder in Urkunden zuerkennt. Der Unterstrich inkludiert daher explizit alternative Geschlechtsidentitäten.

1. Einleitung

Das Format der Diversitas-Werkstatt wurde von der Abteilung Gleichstellung und Diversitätsmanagement (vormals: Stabsstelle Gender- und Diversitätsmanagement) des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung ins Leben gerufen, um zwischen den österreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen den Austausch zum Thema Diversitätsmanagement zu fördern und die Weiterentwicklung der damit verbundenen Agenden zu unterstützen.

Die zweite Diversitas-Werkstatt am 17.5.2018 stand unter dem Fokus „**Gender- und Diversitätsansätze im Spannungsfeld von Vorgaben und Entwicklungsperspektiven**“. Sie thematisierte das Zusammenspiel von GDM-Ansätzen, rechtlichen bzw. ministeriellen Vorgaben sowie Organisationsentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Es wurde der zentralen Frage nachgegangen welche Schlussfolgerungen und Perspektiven sich für die in der Werkstatt vertretenen Organisationen ergeben, wenn man GDM-Ansätze, Vorgaben und Organisationsentwicklung in Verbindung setzt.

Die Werkstatt startete nach einem kurzen **Warm-up** mit einem **Live-Dialog** zu GDM-Ansätzen (Dr.ⁱⁿ Roswitha Hofmann), rechtlichen und ministeriellen Vorgaben (Dr.ⁱⁿ Roberta Schaller-Steidl) und Organisationsentwicklungsparametern (Mag.^a Jutta Überacker). Den Kern der Werkstatt bildete die anschließende **Fallarbeit**, in der die Teilnehmer_innen die Informationen aus dem Live-Dialog auf ihre eigene Organisation beziehen und mit Kolleg_innen aus anderen Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen diskutieren konnten (Situationsanalyse). Die Fallarbeit fand in Form von Triaden statt, in der sich jeweils drei Teilnehmende aus dem Universitäts-, Fachhochschul- sowie Forschungsbereich zusammenfanden, um einen Austausch über die Grenzen der jeweiligen Organisationstypen (Universität, Fachhochschule, Forschungseinrichtung) zu ermöglichen.

Die Zusammenschau der Ergebnisse erfolgte im Plenum. Zum Abschluss stellte sich die Frage, was ausgehend von dieser Reflexion für die Teilnehmer_innen nun konkret weiter in die Veränderungen führen könnte, das heißt, welche Aktivitäten in Zukunft verstärkt, verändert, reduziert oder auch eingestellt werden könnten.

Es folgt ein Überblick zu den wesentlichen Inhalten und Ergebnissen der Werkstatt mit ergänzenden Verweisen auf weiterführende Literatur und andere Wissensressourcen.

2. Live-Dialog

Der einführende Live-Dialog diente dem Zweck zentrale Elemente und Fragestellungen aus dem Spannungsfeld „Diversitätsmanagement – öffentlich-rechtliche Anforderungen – Organisationsentwicklung“ darzulegen, und für die weitere Reflexion der spezifischen Hochschul- und Forschungsorganisationen zur Verfügung zu stellen.

2.1 Genealogie von Diversitätsmanagement und idealtypische Perspektiven auf Diversität

Roswitha Hofmann startete den Live-Dialog mit einem kurzen Blick auf die **Genealogie des Diversitätsmanagements**, die sich im europäischen Raum historisch anders entwickelte als beispielsweise im anglo-amerikanischen Raumⁱ (vgl. u.a. Klarsfeld 2014). In den USA war die organisationale Beschäftigung mit Diversität insbesondere ab den 1950er Jahren zunehmend durch Ansprüche von Bürger_innenbewegungen getrieben, die Schutz vor Diskriminierung sowie Gleichstellung in allen Lebensbereichen einforderten. Im europäischen Kontext stand in der Entwicklung des Diversitätsmanagements in vielen Ländern zunächst die Gleichstellung von Frauen und Männern im Zentrum. Wichtige Treiber im Umgang mit Diversität waren hier und dort aber immer auch staatliche Zielsetzungen, die auf den Erhalt des sozialen Friedens und gleiche Teilhabe aller Bürger_innen zielten sowie wirtschaftliche Interessen, die auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, verlässliche Produktionsabläufe und die Weiterentwicklung von Absatzmärkten fokussierten. Dass Exklusion, insbesondere auch aus Bildungsmöglichkeiten, soziale Unruhen und Streiks diese Ziele und Interessen gefährden, wurde Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft zunehmend klarer. Folglich nahm der informierte und aktiv professionelle Umgang mit Diversität und Exklusionsverhältnissen, u.a. in Form von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetzen und Praktiken des Diversitätsmanagements, in vielen Ländern Gestalt an. Dies betraf neben dem Wirtschafts- und der öffentlichen Verwaltung immer auch den Non-Profit- und Bildungsbereich.

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Handlungslogiken und Ziele, die u.a. durch die aktuell vorherrschende Wirtschaftsweisen geprägt sind, stehen Staat und der Wirtschaftsbereich im Umgang mit Diversität oftmals in einem Spannungsfeld zu einander (Staat: Sicherstellung des sozialen Zusammenhalts und Inklusion – Organisation: Zielerreichung, Optimierung von

ⁱ Vgl. <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/geschichte.php>

Kosten und Nutzen). Hochschulen und Forschungseinrichtungen nehmen hier aufgrund ihres jeweilig spezifischen Verhältnisses zum staatlichen und ökonomischen Bereich eine besondere Stellung ein. Um den aktuellen gesellschaftspolitischen und ökonomischen Anforderungen zu begegnen und die damit verbundenen Ziele im Sinne einer nachhaltigen Organisationsentwicklung zu reflektieren erfordern Diversitätsverhältnisse und -dynamiken in Bildungs- und Forschungseinrichtungen entsprechende Aufmerksamkeit.

In diesem Zusammenhang verwies Roswitha Hofmann in ihrem Input auf **unterschiedliche Typen von Umgangsweisen mit Diversität in Organisationen**. So werden Geschlechter- und Diversitätsverhältnisse in Organisationen oftmals immer noch als Störung und/oder Bedrohung erlebt, von der es sich fernzuhalten gilt. Diese Organisationen streben nach größtmöglicher interner Homogenität ihrer Mitarbeiter_innen („Bei uns sind alle gleich!“) und ignorieren Diversität – auch in ihrem Umfeld (*Vermeidungs- bzw. Homogenitätsperspektive*). Andere Organisationen sehen Diversität als – zwingend – zu behandelndes Thema, um gesetzliche Vorgaben zu begegnen, d.h. um Diskriminierung zu vermeiden und Gleichstellung zu fördern (*Compliance-Perspektive*). Dieser Zugang wurde in der EU durch die Etablierung von Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsbestimmungen in 2000er Jahren stark befördert. Der laufend intensiviert Diskurs über Diversität stärkt auch Nutzenperspektiven, welche explizit positive Umgangsweisen mit Diversität in den Mittelpunkt stellen, um die damit verbundenen Möglichkeiten zu nutzen und Bedarfe unterschiedlicher Anspruchsgruppen besser begegnen zu können (*ökonomische Nutzenperspektive/Wettbewerbsperspektive*). Beobachtbar sind zudem Zugänge, die Diversität als organisationalen Lerntreiber betrachten (*Entwicklungsperspektive*) oder auch als Hebel, um gesellschaftliche Verhältnisse mitzugestalten (*Gestaltungsperspektive*). Daraus ergeben sich für die jeweiligen Organisationen unterschiedliche strategische Ansätze im Umgang mit Diversität, wobei sich die Zugänge auch innerhalb ein und derselben Organisationen unterschiedlich gestalten können.

Auch in Hochschulen und Forschungseinrichtungen spiegeln sich diese Sichtweisen wider. Es treten hier noch weitere prägende Faktoren hinzu, die sich aus dem Selbstverständnis von Forschungseinrichtungen und Hochschulen als Expert_innenorganisationen und den damit verbundenen Handlungslogiken speisen. Die Zugangsweisen lassen sich in folgendem Versuch einer Typologie für den Hochschul- und Forschungsbereich abbilden¹:

¹ Für den For-profit-Bereich existieren bereits ähnliche Typologien (vgl. dazu u.a. Bendl et al. 2012).

eingenommene GDM-Perspektive	Bezugspunkte und Treiber	strategische Handlungslogik der Organisation
Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsperspektive (Compliance-/ Gestaltungsperspektive):	Gesetze, Vorgaben, Entwicklungsziele	durch GDM wird der gesellschaftliche Auftrag zu Gleichstellung und Antidiskriminierung erfüllt (Compliance) und gesellschaftliche Entwicklungen mitgestaltet
professionelle/disziplinäre Nutzenperspektive:	professionelle/disziplinäre Regeln guter Wissenschaft/Lehre und Beurteilungskriterien	durch GDM wird die Qualität und Perspektivenvielfalt in der Lehre und die wissenschaftliche Exzellenz gefördert
Wettbewerbsperspektive:	Profilbildung, Imageaufbau und -erhalt, Möglichkeiten der Drittmittelinwerbung, von Unternehmenskooperationen, Internationalisierung ...	durch GDM werden Standards hinsichtlich Gleichstellung, Antidiskriminierung und Förderung von Diversität entwickelt, welche die int. Wettbewerbsfähigkeit in den Kernprozessen Lehre und Forschung fördern
Managementperspektive:	betriebswirtschaftliche Grundsätze einer effektiven und effizienten Organisation	GDM dient der Qualitäts- und Effizienzsteigerung durch die optimale Nutzung von Ressourcen und organisationales Lernen

Quelle: Hofmann, Roswitha – eigene Darstellung (2018)

Hochschulen und öffentlich finanzierte Forschungseinrichtungen orientieren sich aufgrund ihres Auftrages und ihrer Organisations- und Finanzierungsweise stark an gesetzlichen und ministeriellen Vorgaben und nehmen damit zumeist insbesondere auf Verwaltungsebene eine Compliance-Perspektive und Gestaltungsperspektive ein. Auf Ebene der Forschenden und Lehrenden herrscht zudem eine Orientierung an disziplinären Standards vor, die je nach Verortung mehr oder weniger Diversität zum Thema machen. So liegt die Beschäftigung mit menschlicher Diversität sozial- und geisteswissenschaftlichen Fächern aufgrund ihrer historischen inhaltlichen Ausrichtung oft näher als naturwissenschaftlichen Fächern. Der zunehmende Trend in Richtung Profilbildung und Drittmittelinwerbung führt zudem dazu, dass Diversitätsthemen auch als Wettbewerbsfaktoren an Bedeutung gewinnen können. Hinzu kommt die wachsende Ausrichtung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, was wiederum ähnliche Diversitätsfragen aufwirft wie sie in anderen Organisationsformen bereits seit längerem gestellt werden (z.B. organisationales Lernen durch Diversitätsphänomene, qualifikationsorientiertes und diskriminierungsfreies Recruiting, Diversität in der Personalentwicklung etc.).

Abhängig von den jeweiligen Aufgabengebieten (Lehre, Forschung, Verwaltung) zeigen sich in der Realität meist Mischformen dieser Idealtypen, da innerhalb einer Organisation unterschiedliche Aspekte von Diversität im Fokus stehen können. Die vorgeschlagene Typologie konnte im Rahmen der Werkstatt als Folie zur Reflexion der in der jeweiligen Organisation vorhandenen Zugänge dienen.

Welche Relevanz neben der jeweiligen Sichtweise auf Diversität in der Entwicklung von Diversitätsmanagement im Hochschul- und Forschungsbereich **rechtlichen und ministeriellen Vorgaben** zukommt zeigt **Roberta Schaller-Steidl** in ihrem Input auf.

2.2 Rechtliche und ministerielle Vorgaben zu Diversität im Hochschul- und Forschungsbereich

Roberta Schaller-Steidl fasste in ihrem Input die relevanten Entwicklungen der letzten Jahre zusammen. Sie verwies dabei auf die Einrichtung der **Stabsstelle Gender und Diversity** im August 2010. Die Institutionalisierung der Diversitätsagenden war durch die existierenden Aufgaben zur Geschlechtergleichstellung im Hochschul- und Forschungsbereich und vor allem durch die **Ausweitung des Gleichstellungsgebots 2004** (vgl. GIBG) getrieben. Zudem wurde innerhalb der Universitätskonferenz eine **Task Force mit dem Schwerpunkt Gender und Diversität** etabliert und mit der Erarbeitung einer Diversitätsstrategie für das Ressort begonnen. Eine zentrale Herausforderung dabei war, die stark ökonomisch orientierten Diskurse zu Diversität und Diversitätsmanagement aus dem Wirtschafts- und Wissenschaftsbereich auf den Bildungs- und Forschungsbereich zu übersetzen. Wesentliche Impulse und Orientierungen gaben hier u.a. europäische und nationale Strategien und damit verbundene Ziele. Hier sind insbesondere die **Nationale Strategie zur sozialen Dimension** zu nennen und die **Social Development Goals (SDG)** der Vereinten Nationen, welche eine breitere Bildungsbeteiligung fördern sollen. Die einzelnen Ressorts sind dazu angehalten diesbezügliche Maßnahmen zu erarbeiten. In den letzten beiden Jahren wurden damit verbundene Ziele gebündelt und in unterschiedlichen Strategiepapieren platziert.

Wesentlich für diese Weiterentwicklung der Diversitätsstrategie ist die Orientierung am Begriff der **diversitätsorientierten Gleichstellung**, der aus unterschiedlichen Beteiligungsprozessen hervorgegangen ist und die notwendige Erweiterung des bisherigen geschlechterbezogenen Gleichstellungsverständnis auf weitere Diversitätsdimensionen unterstreicht. Strukturell zielt die Diversitätsstrategie des Ministeriums auf die systematische und ganzheitliche Implementierung einer der Situation der jeweiligen Hochschul- und Forschungsorganisation angepassten Diversitätsmanagements ab (vgl. BMWFW 2017). Das

Ministerium sieht hierzu einige wesentliche Merkmale: Das Commitment der Leitungsorgane, konkrete Strategien, Ziele und Zuständigkeiten, Ressourcenbereitstellung, Implementierung in allen Leistungsbereichen (Lehre, Forschung und Verwaltung) sowie Monitoring der Umsetzung. Wenn gleich die rechtlichen Grundlagen und Steuerungsinstrumente des Ministeriums für Universitäten, Fachhochschulen und Forschungsorganisationen unterschiedlich sind, so sind alle an die Erfordernisse der Gleichstellungsgesetzgebung gebunden. Es hat sich gezeigt, dass die Zusammenführung von Gleichstellung und Diversität mitunter ein komplexes Unterfangen darstellt. Die aktuellen Leistungsvereinbarungen spiegeln wider, dass die Organisationen die entsprechenden Vorgaben bereits aufgegriffen haben. Wesentlich für das Ministerium wird in Folge sein, mit welchen Maßnahmen die Organisationen die in den Leistungsvereinbarungen formulierten Ziele erreichen und vor allem wie sie die Qualität der Umsetzung erheben und welche weiteren Entwicklungsschritte sie für ihre Organisation daraus ableiten werden. Dies leitet zum Thema Organisationsentwicklung über.

2.3 Veränderungskonzepte in der Organisationsentwicklung

Jutta Überacker setzt im Anschluss dazu das große SOLL, das über die GDM-Ansätze und ministeriellen Vorgaben entsteht mit **Veränderungskonzepten in der Organisationsentwicklung** in Verbindung. Es geht um Fragen nach Veränderungstreibern und Veränderungsdruck: Welche Veränderungstreiber sind in der jeweiligen Organisation vorhanden (z.B. spezifische Sichtweisen auf Diversität in der Organisation, Bedarfe zum Management von Vielfalt, rechtliche Vorgaben, Engagement Einzelner für Gleichstellung)? Welche dieser Treiber werden von wem als relevant wahrgenommen und welchen Veränderungsdruck erzeugen sie?

Dabei spielen die Charakteristika von Hochschulen und öffentlich finanzierten Forschungseinrichtungen als Expert_innenorganisationen und lose gekoppelten Systemen (vgl. u.a. Hardy et al 1983; Weick 1995) eine zentrale Rolle. Expert_innenorganisationen sind demnach häufig gekennzeichnet durch ...

... hierarchische Verhältnisse (Rolle von Qualifizierungsstufen),

... gleichzeitig hohe Autonomie in bestimmten hierarchischen Positionen (lose Kopplung der Organisationsteile),

... eine starke Orientierung an disziplinär organisierten Communities und deren Werten, Leistungsnormen,

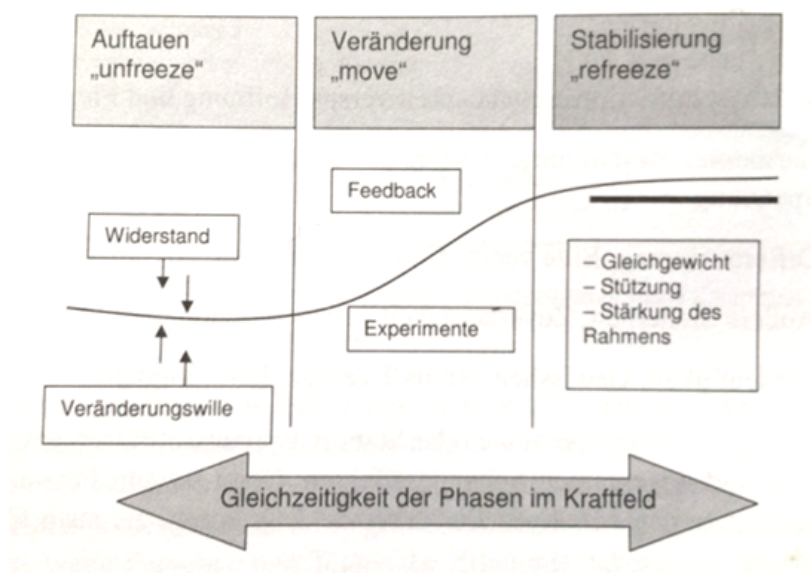
... eine starke Bindung an die staatliche Verwaltung und Politik.

Die beiden von Jutta Überacker in der Folge vorgestellten Modelle sollten in Anbetracht dieser strukturellen und organisationskulturellen Eigenschaften in der Werkstatt als Hilfestellung für die Reflexion der laufenden Veränderungsprozesse in den teilnehmenden Hochschulen und Forschungseinrichtungen dienen.

Phasenmodell von Lewin

Nach dem von Lewin in den 1940er-Jahren entwickelten feldtheoretischen Phasenmodell (vgl. Lewin 1982, 223 ff.), bewegen sich Organisationen in Entwicklungsprozessen vom „frozen-Stadium“ über das „unfreeze-Stadium“ (Auflösen/Auftauen) hin zur Phase der Veränderung, dem „Changing“ oder „Move“, der wiederum eine Phase der Stabilisierung folgen muss, das „Refreezing“:

Abbildung 1: Lewins 3-Phasen-Modell



Quelle: Lewin, Kurt (1982)

Lewin stellt in seinem feldtheoretischen Blick Veränderung und Konstanz nicht einander gegenüber. Beiden liegen die gleichen dynamischen Prozesse zugrunde. Veränderung und Konstanz sind für ihn relative Begriffe. Ausgangspunkt des Phasenmodells ist das quasi-stationäre Gleichgewicht, der Status quo, der durch gewisse Bedingungen oder Kräfte und gegenläufige Feldkräfte aufrechterhalten wird. Lewin geht somit von einem quasi Gleichgewicht der Kräfte aus, das in Bezug auf eine bestimmte Thematik ein Dilemma erzeugt und sich damit der evolutionären Veränderung entzieht.

Als ein Beispiel für ein derartiges Gleichgewicht kann folgende Situation angeführt werden: Die Rechtslage und Vorgaben zur Umsetzung und Sicherstellung von Antidiskriminierung in Organisationen erzeugen von außen einen gewissen Druck und fordern Initiativen zur Auseinandersetzung, letzteres wird seitens der GDM-Expert_innen forciert. Gleichzeitig besteht aber die Meinung bzw. der Tenor seitens der Schlüsselkräfte (und damit meist unter Mitgliedern der dominanten Gruppe), dass in ihrer Organisation niemand diskriminiert oder benachteiligt wird und damit kein Handlungsbedarf besteht. Das Gleichgewicht der Kräfte erhält den Status quo bzw. lässt maximal Alibi-Initiativen (z.B. Leitbildformulierungen ohne IST-SOLL-Erhebung) zu, welche keine Auseinandersetzung und tatsächliche Veränderung bewirken.

Für Veränderung in Organisationen ist demnach eine Auseinandersetzung mit hemmenden und bewegenden Kräften wichtig, da sie den ersten Schritt im „Auftauen“ und damit die **Möglichkeit der Steigerung der Veränderungsenergie** darstellt.

Dazu kann beispielsweise folgenden Fragen nachgegangen werden:

- Wie stark wirken Vorgaben, Gesetze, GDM-Perspektiven als treibende Kraft?
- Wer kennt in der Organisation die Vorgaben?
- Durch wen werden diese in GDM-Ziele und -Aktivitäten übersetzt?
- Reichen die Impulse schon für die Bewegung („move“), einen Prozess der Umsetzung?
- Auf welchen Ebenen finden sich Stakeholder, die sich an der Veränderung beteiligen und hinter ihr stehen?
- Welchen Inhalt und Hintergrund haben Gegenstimmen, wie einheitlich sind diese?
- Welche internen GDM-Veränderungsimpulse werden identifiziert? Wer steht hinter diesen – „ist im Boot“?

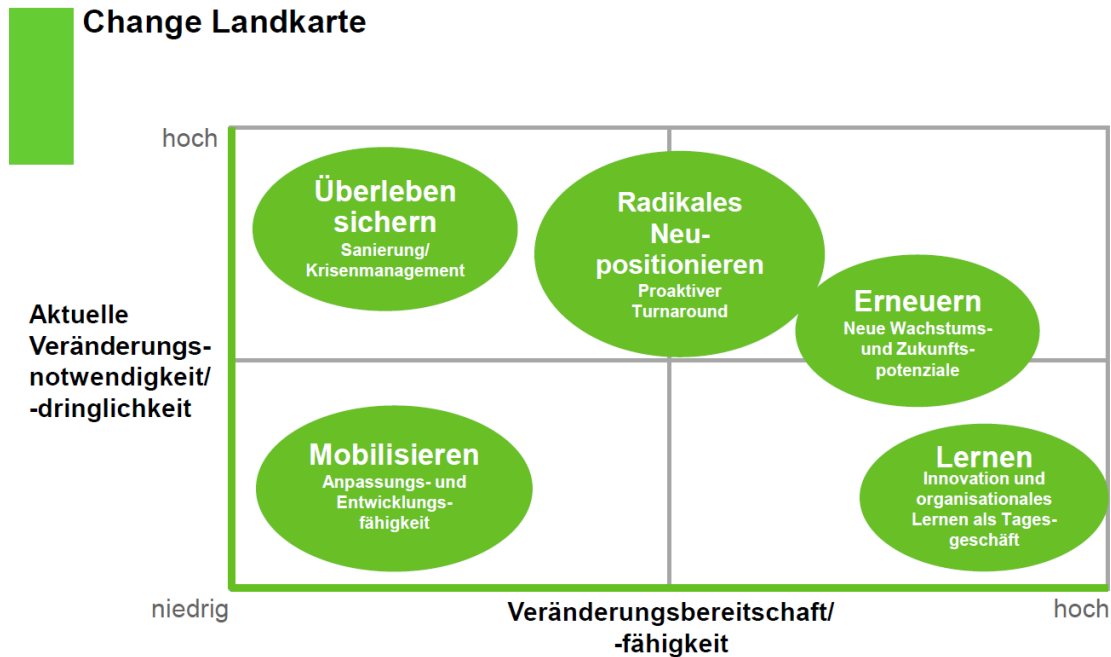
- Betreffen diese Organisationsteile (z.B. diversity-orientierte Aufnahmeverfahren in einem Studiengang mit dem Ziel der Erweiterung der Zielgruppe) oder die gesamte Organisation (z.B. Leitbild, GDM-Gesamtstrategie, etc.)?
- In welchem Zusammenhang stehen externe und interne Impulse?
- Was zeigt die Kraftfeldanalyse? Welche Kräfte drängen nach Veränderung, welche nach Bewahren?
- Reichen die Treiber für die Formulierung eines „Case for Action“ (nachvollziehbarer/belegbarer Begründung für die Veränderungsschritte) oder muss davor noch in die Erarbeitung dessen (z.B. Diagnose des Ist-Standes) investiert werden?

Je weitreichender und damit meist längerfristiger die Veränderungsthemen sind, desto umfassender muss nach dem Lewin'schen Modell der Veränderungswille/die Veränderungskraft sein.

Change Landkarte

Der Blick auf ein weiteres Veränderungsmodell, die Change Landkarte (siehe Grafik unten) kann helfen das Veränderungsvorhaben entlang der Achsen **Veränderungsdringlichkeit** und **Veränderungsbereitschaft bzw. Veränderungsfähigkeit** zu diagnostizieren. In der Diversitas-Werkstatt ermöglicht die erste Verortung unter Kolleginnen eine Einschätzung des „Charakters“ und der Größenordnung des Change Vorhabens. In der Organisationspraxis empfiehlt es sich, diesen Schritt im Rahmen z.B. von Steuerungsgruppen vorzunehmen, da die Verortung Aufschluss über daraus folgende – realistische – Interventionen und die tatsächlich erforderliche Beteiligung (auch seitens des Managements bzw. der Steuergruppenmitglieder) für den „MOVE“ ermöglicht.

Abbildung 2: Change Landkarte



Quelle: Heidger, Barbara / Doujak, Alexander (2002)

GDM-Themen sind meist Mobilisierungs-, Lern- oder in selteneren Fällen Erneuerungsprojekte. Die Veränderungsnotwendigkeit ist aus Organisationsicht selten dringend oder „überlebensnotwendig“, meist schwer vermittelbar und erfordert gleichzeitig eine langfristige Bereitschaft wie Fähigkeit sich neue – grundlegende – Sichtweisen anzueignen und Verhalten anzupassen. Als Ausdruck davon und – von der Mobilisierungsanforderung ableitbare – Intervention werden oft intensive Trainingsaktivitäten gesetzt. Sie verfolgen das Ziel Personen und Gruppen „in Bewegung“ zu bringen – man kann im Lewin'schen Sinne von Auftauen sprechen. Organisationales Lernen wird jedoch erst möglich, wenn eine Einbettung in eine organisationskulturell gut verankerte Vision bzw. Strategieentwicklung stattfindet. Erst diese richtet die Bewegung auf ein SOLL und macht den Lernschritt (die soziale Innovation) lebbar und auch überprüfbar.

Im Unterschied zu in der Organisation hoch bewerteten Veränderungsthemen (wie die Überlebenssicherung oder die radikale Erneuerung) gestaltet sich „das Dranbleiben“ bei Mobilisierung und organisationalen Lernprojekten im Bereich Diversität oft schwer. Es muss laufend an der Relevanz, am Veränderungswillen (nach Lewin) bzw. an der Veränderungsbegründung gearbeitet werden. Gesellschaftspolitische Themen wie Gleichstellung, Antidiskriminierung und GDM sind außerdem von der Stimmung in der Gesellschaft und Positionen der Politik abhängig. Diese wirken massiv auf das interne Kraftfeld und beeinflussen – in derzeit beinahe radikalen Schwankungen – die

Veränderungsbereitschaft. Der veränderte Status von GDM im „außen“ wurde in der Diskussion zu den Spannungsfeldern später in der Diversitas-Werkstatt als kritischer Faktor in der Arbeit von GDM-Akteurinnen thematisiert.

Eine weitere Umweltbedingung die im Verlauf der Werkstatt thematisiert wurde, ist die Relevanz der Teilbereiche: Für die Anwendung der Modelle zu Diagnosezwecken ist sowohl das Gesamtsystem (hier wird der externe Auftrag zu diskutieren sein) im Kraftfeld zu betrachten als auch die oft relativ autonomen Teilbereiche (Fakultäten, Departments, Studiengänge, Forschungsbereiche, etc.). Die Teilbereiche zeigen vermutlich nicht nur hinsichtlich der Veränderungsenergie unterschiedliche Ausgangsbedingungen. Die Fach- und kulturbezogenen Unterschiede erzeugen unterschiedliche interne Treiber, welchen verschiedene Verortungen in der Change Landkarte vermuten lassen.

Die Inputs von Roswitha Hofmann, Roberta Schaller-Steidl und Jutta Überacker standen auf Flip-Charts visualisiert für die weitere Arbeit an konkreten Fällen zur Verfügung. Die Ergebnisse der Fallarbeit werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

3. Ergebnisse aus den Fallanalysen

Die Wirkungen und Spannungsfelder wurden aus den Kleingruppen auf sehr unterschiedlichen Ebenen entwickelt. Grundsätzlich wurde die diverse Zusammensetzung der Gruppen als sehr erhellend empfunden, da die Bedingungen für die verschiedenen Organisationen (Universitäten, Fachhochschulen, Forschungsinstitute) divergieren und entsprechend unterschiedliche Dynamiken auslösen. Auch konnten Vorstellungen vom Gegenüber zum Teil auch relativiert oder revidiert werden.

Die Situationsanalyse zeigte, dass die verschiedenen Organisationen zum Teil an sehr unterschiedlichen Themen und Ebenen arbeiten, gleichzeitig zeigten sich aber auch viele Überschneidungen und Ähnlichkeiten. Die Ergebnisse lassen sich in drei thematischen Clustern zusammenfassen.

3.1 GDM-Entwicklung und die Rolle von externen Treibern

Spannungsfeld: Vorgaben von außen <-> organisationspezifische Entwicklung von GDM

Mit Vorgaben und insbesondere den Leistungsvereinbarungen entstehen grundsätzlich Aufträge an die **Führungsebene**. Dadurch wird das Themenfeld in seiner Relevanz und Legitimation gestärkt. Bezüglich der **Umsetzung** und der Initiierung von Veränderungsprozessen und deren Aufrechterhaltung existiert in vielen Organisationen eine Kultur der „Delegation an GDM-Expert_innen“ – also eine fehlende Implementierung der Agenden über alle Verantwortungsbereiche. GDM-Expert_innen werden mit dem Themenfeld häufig – oft auch mit unklarem Auftrag – „alleine gelassen“. Zudem erschwert die oft fehlende GDM-Kompetenz die Beteiligung der Führungskräfte an der Umsetzung (siehe auch 3.2.). Vorgaben oder Nachfragen seitens des Ministeriums werden hier von den GDM-Verantwortlichen oftmals als unterstützend empfunden.

Die **Rolle des Ministeriums** bewegt sich in diesem Spannungsfeld zwischen Push & Pull: Die Vorgaben vom Ministerium sind einerseits bürokratisch und kontrollierend, zudem besteht der Wunsch seitens des Ministeriums Impulse zu geben und zu inspirieren. Die Organisationen sind gleichzeitig damit konfrontiert, den eigenen Handlungsspielraum in der organisationspezifischen Ausgestaltung von GDM entlang von externen aber auch internen Anforderungen und Entwicklungsdynamiken offen zu halten.

Die **Unterschiede der rechtlichen und ministeriellen Vorgaben bei Universitäten und FHs** bedeuten einerseits weniger Aufträge an die FHs, da weniger Regelungen und damit auch potenziell weniger Ressourcen für GDM vorhanden sind. Andererseits ist festzustellen, dass trotz weniger Vorgaben viele FHs in diesem Bereich sehr aktiv sind. Zu erheben wäre, wie in FHs Veränderungsimpulse trotz geringer Vorgabe von außen entstehen.

Hinsichtlich der **Funktion von GDM-Zielen** wird in der Werkstatt der Wunsch formuliert folgende Fragen in diesem Spannungsfeld weiter zu diskutieren:

- Wie funktionieren unterschiedliche Hochschulorganisationen hinsichtlich Veränderungsimpulsen?
- Ist es überhaupt sinnvoll/realistisch GDM in messbare Ziele zu fassen?
- Was sind gute GDM-Ziele?

3.2 Zusammenspiel GDM-Expert_innen und Führungskräfte

Spannungsfeld: Commitment auf Führungsebene <-> Qualität der Verankerung von GDM

Eine der großen Herausforderungen aus Sicht der GDM Expert_innen ist es, Verbündete im Sinne einer breiteren Allianz zu finden. Es bleibt insbesondere auch oft schwierig **GDM als Teil der Führungsaufgabe** zu vermitteln. Die Praxis zeigt eine nach wie vor starke Personenabhängigkeit. Oft arbeiten nur einzelne Engagierte an dem Themenfeld, obwohl in der Organisation der Anspruch besteht GDM als strategisches Ziel in der Gesamtorganisation zu verfolgen.

Die **Funktionen und Rollen der GDM-Expert_innen** werden zudem häufig überfrachtet. Sie werden in der Organisation zu Expert_innen „für alles“: Sie unterstützen, coachen Führungskräfte, sind inhaltliche Expert_innen im breiten sich laufend weiterentwickelnden Fach von GDM, Veranstaltungsorganisator_innen, GDM Promotor_innen, Delegierte in Gremien und z.B. Aufnahmeverfahren, Organisationsentwickler_innen und Konfliktbegleiter_innen. Zur Entlastung wäre eine strukturelle Abstimmung durch die Führungsebenen notwendig. Dementsprechend verführerisch (hinsichtlich Überforderung) und gleichzeitig auf Führungsebene zu wenig thematisiert ist der Prozess der Auftragsgestaltung. Es wäre daher notwendig verstärkt u.a. folgende Fragen zu stellen:

- Von wem erhalten GDM-Expert_innen unter welchen Rahmenbedingungen welchen GDM-Auftrag?
- Wie und von wem werden Sie bei der Auftragserfüllung unterstützt?
- Wie sind GDM-Expert_innen in den Prozess der Erstellung der Leistungsvereinbarung und anderen Strategieentwicklungen eingebunden?

3.3 Strategieentwicklung

Spannungsfeld: GDM-Bedarf als Veränderungsthema <-> Entwicklung von abgestimmten Zielsetzungen und Veränderungsstrategien

Die **Formulierung von GDM-Zielsetzungen** gestaltet sich zwischen der Leitungsebene und der GDM Expert_innen oft schwierig. Zudem wäre es notwendig von Zielsystemen zu sprechen, weil Ziele und Strategien der Gesamtorganisation oft sehr spezifische Themen und Herausforderungen auf Abteilungs- und Institutsebene beinhalten. Der dazu notwendige Abstimmungsprozess bedeutet unter Umständen einen erheblichen Aufwand und wäre als solcher auch von allen Beteiligten zu tragen. Die Tatsache, dass GDM-Ziele oft die Ziele der GDM- Expert_innen bleiben und schwer zu Zielen der Organisation und des „Managements“ werden, kann als Konsequenz der – auch ressourcenbedingten – mangelnden Abstimmung gesehen werden.

In Organisationen zeigt sich zudem hinsichtlich GDM auch zuweilen folgendes Paradoxon. Der **GDM-Bedarf** ist zwar intern aufgrund verschiedener Diversitäten und damit verbundener **Handlungsnotwendigkeiten** vorhanden. Der Bedarf wird aber nicht (nachhaltig) zum Treiber für **Veränderungen** in der Organisation im Umgang mit Diversität. Es stellen sich daher u.a. die Fragen:

- Ob bzw. warum der GDM-Bedarf nur für GDM-Expert_innen sichtbar bleibt?
- Was könnte in diesen Fällen zu mehr Veränderungsenergie hinsichtlich GDM führen?

Seitens der Teilnehmer_innen wurden auch aktuelle Themen auf struktureller Ebene, die nach Ansicht einiger Teilnehmer_innen Handlungsbedarf generieren, eingebracht:

- Einrichtung von Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen
- Entwicklung technischer Vorkehrungen für die Integration von mehr als zwei Geschlechtern

4. Ausblick und nächste Themen – Vorschläge zu möglichen Inhalten der Diversitas-Werkstatt 2019

Im letzten Schritt der Veranstaltung wurden jene Themen erhoben, zu denen es sich aus Sicht der Teilnehmer_innen nötig wäre weiterzuarbeiten:

Inhaltliche Themen:

- Gender & Diversity als Führungsaufgabe weiterdenken
- Ethischen Anspruch der in Diversitätsmanagement steckt, vertiefend bearbeiten
- Diversität als Forschungsinhalt sichtbarer machen – mehr auch auf internationale Forschungsergebnisse zugreifen

Rückmeldungen zum Prozess der Diversitas-Werkstatt:

- Der Austausch zwischen Organisationstypen wird als sehr fruchtbar erlebt, dieser hat eine unterstützende und stärkende Funktion.
- Die Diversitas-Werkstatt als Setting der Vernetzung ist bisher einzigartig und wichtig.
- Besonders die Gelegenheit mehrere Perspektiven auf den eigenen Fall zu legen ist fruchtbar. Nach Möglichkeit soll der eigene Fall auch mit Personen aus dem gleichen Organisationstypus besprochen werden können.

Zusammenspiel Ministerium – GDM-Akteur_innen:

- Es werden mehr Informationen dazu gewünscht, was das Ministerium von entsprechenden Stelleninhaber_innen fordert.
- Die Zielformulierungen des Ministeriums sollen so konkret wie möglich und gleichzeitig so flexibel wie möglich formuliert sein.
- Es wäre hilfreich einen Überblick zu anderen Vernetzungsmöglichkeiten zu haben: Diese können an Frau Illich gesendet werden und sie sendet die Sammlung an den Verteiler.

5. Literatur

Bendl, Regine / Hanappi-Egger, Edeltraud / Hofmann, Roswitha (Hg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien: utb-facultas.

BMWF – Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2017): Diversitätsgerechte Entwicklungen in Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Handreichung für die Praxis. Wien. Online:
https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/gender/2017/Diversitas_Broschuere/Blickpunkte_Diversitas_WEB_bf.pdf

Hardy, Cynthia / Langley, Ann / Mintzberg, Henry / Rose, Janet (1983): Strategy Formation in the University Setting. The Review of Higher Education, Johns Hopkins University Press, Vol. 6, (4), 407-433.

Heitger, Barbara / Doujak, Alexander (2002): Harte Schnitte Neues Wachstum Redline. Frankfurt/Wien: Ueberreuter.

Klarsfeld, Alain (Hg.) (2014): International Handbook on Diversity Management at Work. Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment. 2nd Edition. Cheltenham, Northampton, MA.: Edward Elgar.


Lewin, Kurt (1982): Feldtheorie. In: Graumann/C.-F. (Hg.): Kurt-Lewin-Werksausgabe. Band 4. Bern: Huber.

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Zu den Autorinnen

Frau Mag. Dr. Roswitha Hofmann ist Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin und arbeitet seit Mitte der 1990er Jahre in der Geschlechter- und Diversitätsforschung. Sie lehrt an mehreren Hochschulen und arbeitet als wissenschaftliche Beraterin u.a. zur Entwicklung von Diversitätskompetenz in Forschung und Lehre (www.uebergrenzendenken.at).

Frau Mag. Jutta Überacker ist Organisationsentwicklerin, Trainerin, Moderatorin und Coach in freier Praxis. Ihre Schwerpunkte sind die Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Führungskräfte- und Teamentwicklung. In ihrer fachlichen GDM-Spezialisierung begleitet sie seit 2001 Unternehmen, öffentliche Organisationen (Bildung, Gesundheit, Verwaltung) und Social-Profitorganisationen in der Implementierung von GDM und berät GDM-Akteur_innen bzw. GDM-Abteilungen. Sie ist Netzwerkpartnerin der BeraterInnengruppe naschmarkt (www.naschmarkt.co.at).



Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Minoritenplatz 5, 1010 Wien

+43 1 531 20-0

[bmbwf.gv.at](https://www.bmbwf.gv.at)