

# Qualitätskriterien diversitätsorientierter Organisations- entwicklung

Die mdw-Diversitätsstrategie als Beispiel

Ulli Mayer, Gerda Müller

2015 gab es an der mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien einen Rektoratswechsel mit einer neuen Universitätsleitung und eine damit verbundene umfassende Strukturreform. Erstmals wurde ein Vizerektorat für Organisationsentwicklung, Gender und Diversity eingerichtet und damit auch die Organisationseinheit Gleichstellung, Gender und Diversität im Organisationsplan der mdw als eigene Stabstelle verankert. Anfang 2017 hat sich die Leitung der mdw dazu entschieden, einen partizipativ orientierten Diversitätsstrategieprozess zu initiieren, zu entwickeln und umzusetzen. Zwei Jahre später, 2019, sind mit der Präsentation der mdw-Diversitätsstrategie und der mdw Diversity Scorecard (siehe Abbildung S. 92) Ziele und Maßnahmen vorgestellt worden, die zu einem diskriminierungsfreieren Studier- und Arbeitsumfeld beitragen sollen – so das übergeordnete Ziel.

Die Veröffentlichung des Webtools »Tricky Moments« Anfang 2023 ist die letzte Diversitätsmaßnahme aus diesem vorangegangenen Prozess. Die für diese Publikation namensgebende Tagung »Ver\_Üben« wenige Monate später diente dabei als eine kritische Rück- und Zusammenschau über die bisher gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse sowie als Evaluierung der mit der mdw-Diversitätsstrategie gesteckten Ziele und für ein Weiterdenken in die Zukunft.

Aus diesen vielen Jahren Prozessarbeit, Change-Arbeit, Gleichstellungs- und Diversitätsarbeit ist der Wunsch entstanden, dieses Wissen und diese Arbeiten zu dokumentieren und Qualitätskriterien für die Entwicklung und Umsetzung diversitätsorientierter Organisationsentwicklung (dOE) – beispielhaft am mdw-Diversitätsstrategieentwicklungsprozess – herauszuarbeiten und festzuhalten. Nach einer einleitenden universitäts- und gesellschaftspolitischen Kontextualisierung wird deshalb auf den darauffolgenden Seiten der Versuch unternommen – abstrahiert von den eigenen institutionellen Bedingungen und Bedürfnissen einer Musik- und Kunstuniversität –, Qualitätskriterien in Form einer Handlungsanleitung (»Was braucht's?«) und -orientierung (»Was hilft?«) für dOE zwischen Praktisch-Konkretem und Abstrahiert-Allgemeinem zu formulieren.

## Universitätspolitischer Kontext

Laut Universitätsgesetz sind Universitäten als tertiäre Bildungseinrichtungen und Arbeitgeberinnen Orte gesellschaftlicher Verantwortung, die zur Förderung von geschlechtergerechten und diskriminierungskritischen Wissensproduktionen, Arbeitsbedingungen und Strukturen beitragen sollen. (Vgl. Universitätsgesetz 2002: § 1) Sie sind Orte der Wissensproduktion und -vermittlung, der kritischen Befragung von Wissen sowie Orte, die gesellschaftliche Veränderungen denken und vorantreiben und gegen antidemokratische, gesellschaftsspaltende Kräfte stark machen. Als solche sind sie immer

eingebettet in globale, gesellschaftspolitische Machtverhältnisse zu sehen. Gleichzeitig, wie Sabine Hark und Johanna Hofbauer argumentieren, wird ihr gesellschaftspolitischer Auftrag immer unklarer. (Vgl. 2023: 18)

Verändernde wissenschaftspolitische Transformationsprozesse, die seit den 1990er-Jahren die Umstrukturierung zu neoliberalen, unternehmerischen Universitäten vorantreiben, erschweren bzw. stehen diesen gesellschaftspolitischen Anforderungen diametral gegenüber: Unter dem »Dreigestirn von Effizienz, Elite und Evaluation« (Hark/Hofbauer 2023: 32) herrschen verschärfte wettbewerbliche Prinzipien, manageriale Diskurse mit der Kommodifizierung von Bildung und Wissen, zunehmend (kenn-)zahlenorientiertes Denken (Rankings, Akkreditierungs- sowie Monitoring-Prozesse) und prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Entwicklungen, die zur Verschärfung und Reproduktion sozialer Ungleichheiten und Ausschlüsse beitragen und ein Spannungsfeld »widersinnige[r] Verflechtungen neoliberaler Exzellenzpolitiken mit Diversitäts- und Gleichstellungspolitiken« (ebd.: 16) aufmachen, dessen individueller Leistungsdiskurs eine kritische, politische und strukturelle Auseinandersetzung mit Fragen von Diversität erschwert. (Vgl. Amstutz 2021; Prokop/Reitsamer 2023)

## Ein- und Ausschluss im Kontext Kunst- und Musikuniversitäten

Aus gender- und diversitätsorientierter Organisationsentwicklungsperspektive bedeutet dies, Universitäten als »gendered organization« und »inequality regime« (Acker 2006) zu begreifen; das heißt, sie agieren keineswegs neutral oder rational, sondern bringen soziale Ungleichheiten immer wieder hervor. Geschlecht und weitere Differenzierungs- und Diskriminierungskategorien prägen, ordnen und (re-)produzieren so über unterschiedliche, vielfältige Praktiken und Prozesse die Struktur und Kultur von Universitäten als Organisationen.

Kunst- und Musikuniversitäten sind dabei besonders von komplexen Abhängigkeitsverhältnissen, Machtasymmetrien, Hierarchien und Unsicherheiten durchzogen, die durch die zuvor erwähnten Transformationen und zunehmenden Internationalisierungsbestrebungen verstärkt werden. Sie sind gekennzeichnet durch ein hohes persönliches Identifikationspotenzial mit der eigenen künstlerischen Tätigkeit, durch fließende Grenzen zwischen (Aus-)Bildung und Berufsausübung sowie spezifische Lehrformen wie künstlerische Einzelunterrichtsettings, die eine Heroisierung der Lehrperson begünstigt, welche meist Mentor:in, Wegbegleiter:in und Gatekeeper:in zugleich ist. Dazu kommt, dass körperzentrierter Unterricht anfällig ist für Grenzüberschreitungen und Machtmissbrauch und einen bewussten, machtkritischen Umgang mit Nähe und Distanz erfordert. Ebenso zieht sich ein männlich geprägter, eurozentristischer und heteronormativer künstlerischer Kanon durch die *Lehrpläne*, der reproduziert wird. Kunstuniversitäten sind zudem Orte, die ihre Exklusivität, und damit einhergehend Vorstellungen von Exzellenz, über voraussetzungsvolle Zulassungsbedingungen organisieren. Dass nicht alle Personen die gleichen Chancen auf einen Zugang haben und wie sehr darüber auch ein bestimmter künstlerischer Kanon aufrechterhalten wird, haben in den letzten beiden Jahrzehnten im deutschsprachigen Raum einige Studien und Forschungen belegt. (Vgl. Reitsamer/Prokop 2017ff; Rothmüller 2010; Saner et al. 2016) Deren Ergebnisse, aber auch deren methodische Herangehensweise zum Thema haben für die Entwicklung der mdw-Diversitätsstrategie eine wichtige, wissenschaftsbasierte Rolle gespielt. So hat die Schweizer Studie »Art.School.Differences« deutlich gemacht, wie sehr an Kunsthochschulen Fragen und Prozesse des Zugangs und der Kanonisierung durch Auswahlverfahren an eine »institutionelle Normativität« gekoppelt sind und wie sehr sie sich darin »als ›weißen‹ Ort mit gesunden, fähigen, heteronormativ anmutenden Körpern mit privilegiertem sozialem [sic] Hintergrund« (Vögele 2019: 85) reproduzieren.

Welch wirkmächtige Rolle der akademische Bildungshintergrund der Eltern, Familienmitglieder und bestehende Kontakte im Kunst- und Kulturfeld sowie künstlerische Bildungsangebote (beispielsweise musikalische Früherziehung, Theater- und Ausstellungsbesuche) im Kindes- oder Jugendalter für den Zugang von Bewerberinnen an Kunstuniversitäten haben, hat die Soziologin Barbara Rothmüller bereits 2009 für die Akademie der bildenden Künste im Rahmen ihrer Bewerberinnenbefragung gezeigt (2010). Soziale Herkunft fungiert hier als unausgesprochener Ausschlussmechanismus. Mit einem kritischen, musiksoziologischen Blick auf die Bewertungspraxis künstlerischer Leistungen gibt das unter der Leitung von Rosa Reitsamer an der mdw angesiedelte Forschungsprojekt »QUART – Quality of Arts« differenzierte Einsichten in das Selbstverständnis von Musikhochschulen und die Dynamiken von Ein- und Ausschluss im Feld der klassischen Musikausübung. Charisma, Kreativität, die Hingabe zur Musik und Leistungsbereitschaft – als (angeboren verstandene) Persönlichkeitsmerkmale – bestimmen die Bewertungspraxis von Lehrenden, so Reitsamer/Prokop (2018). In ihrer qualitativen Studie zeigen sie, dass und wie sehr diese persönlichen Eigenschaften – und daran gekoppelt die Frage, wer als künstlerisch exzellent genug gilt, um an einer Musik- und Kunstuniversität zu studieren – »dauerhaft durch musikalische, klassen- und geschlechtsspezifische Sozialisation erworben [werden] und [...] Auskunft geben über das Ausmaß der Verinnerlichung der normativen Codes des Felds der Kunstmusik, die den Habitus formen und prägen« (2018: 166). Dies führt dazu, »die Welt der klassischen Musik als selbstverständlich« anzusehen und die »Selbstdarstellungen auf der Konzertbühne und im Alltag als natürlich, authentisch und glaubwürdig« (ebd.: 167) zu begreifen. Ein Forschungsergebnis, das insbesondere für die Analysephase des mdw-Diversitätsstrategieprozesses eine wichtige Ausgangserkenntnis war und für die gegenwärtige intersektionale Beschäftigung mit Wirkweisen

### Chancengleichheit in Zulassungsprüfungen

| ZIEL                                  | MASSNAHME   | INDIKATOREN   |
|---------------------------------------|---|---|
| Reduzierung von Ausschlussmechanismen | Einrichtung einer Checkbox für alternative Prüfungsmethoden | <ul style="list-style-type: none"> <li>Liste alternativer Prüfungsmethoden</li> <li>es gibt einen dokumentierten, festgelegten Prozess</li> </ul> |

Frauenförderplan

Leistungsvereinbarung

### Diversität in Curricula

| ZIEL  | MASSNAHME   | INDIKATOREN  |
|---|---|--|
| Verankerung von Gender- & Diversitätskompetenz in den Curricula | Prozess zur Verankerung von Gender- & Diversitätskompetenz in den Curricula | <ul style="list-style-type: none"> <li>in allen Curricula sind gender- &amp; diversitätsrelevante LVs eingerichtet</li> <li>Anstieg von gender- &amp; diversitätsrelevanten Abschlussarbeiten</li> </ul> |

### Wissenschaftliches & künstlerisches Personal

| ZIEL  | MASSNAHME   | INDIKATOREN   |
|---|---|---|
| Stärkung von Wissenschaftlerinnen & Künstlerinnen | Umsetzung von Karrierebegleitungsprogrammen in Kooperation mit FF, ZiW & CC | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teilnahme von mind. 10 Personen an den Programmen</li> <li>Teilnehmerinnen haben merkbare für ihre Karriere vom Programm profitiert (Profil gestärkt, Netzwerke aufgebaut, u. v.m.)</li> </ul> |

Senatsarbeitsgruppe Barrierefrei

Nationale Strategie zur sozialen Kompetenz der Hochschulbildung

Leitbild

## gemeinsam für ein diskriminierungsfreieres Studier- & Arbeitsumfeld

### Lehre/Forschung/Weiterbildung

| ZIEL   | MASSNAHMEN  | INDIKATOREN   |
|--|---|---|
| Erwerb und Aneignung von Gender- & Diversitätswissen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion eines Leitfadens zu gender- &amp; diversitätssensibler Didaktik</li> <li>Gestaltung eines Tages der Vielfalt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Frauenförder- &amp; Gleichstellungsplan sind in Gremien (bspw. ILK, Plattform Gender_mdw) thematisiert worden</li> <li>Steigerung der Teilnahme von Weiterbildungen durch Lehrende (ZiW) bzw. Onlinequize zu Gender- &amp; Diversität</li> </ul> |

Gender-Diversity Talks

### Internationales

| ZIEL                         | MASSNAHME  | INDIKATOREN  |
|------------------------------|--|--|
| Ausbau der Willkommenskultur | Implementierung eines Buddy Programms für internationale Erstsemesterige | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufwand der Sekretariate &amp; hmdw an „Orientierungsarbeit“ ist gesunken</li> <li>Gender, Transkulturalität &amp; Antidiskriminierung sind Bestandteile des Trainings der Buddies</li> </ul> |

Senatsarbeitsgruppe Queer

Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen

Entwicklungsplan

Mission Statement

Gender Screening\_mdw

Plattform Gender\_mdw

Bibliothek Denk/Raum Gender and beyond

Ringvorlesung Transkulturalität\_mdw

von Klassismus an der mdw nach wie vor ist. So werden mittlerweile an der mdw intern Daten – basierend auf der gesetzlich vorgeschriebenen UHStat1-Erhebung sowie in Verbindung mit einem uni-internen Monitoring der Zulassungsprüfungen – zur soziodemografischen Zusammenstellung von Bewerber:innen und Studienbeginner:innen in den jeweiligen Disziplinen ausgewertet, die in Zukunft konkretere Aussagen über die soziale Durchlässigkeit und damit auch gezieltere Maßnahmen ermöglichen werden. Gleichstellungs- und Diversitätsakteur:innen, die in ihren Vorhaben Räume, Prozesse und Strukturen auf ihre Ein- und Ausschlüsse befragen und diskriminierungskritisch umgestalten, sind vor diesem skizzierten gesellschafts- und universitätspolitischen Hintergrund daher immer in einem Spannungsverhältnis von Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen verstrickt. Als Teil des eigenen Systems sind sie Komplizinnen, die zugleich beteiligt sind an der Reproduktion jener ausschließenden Strukturen, die sie versuchen zu bekämpfen und abzubauen. Sich kritisch und differenziert mit den eigenen Involviertheiten zu beschäftigen und auf Expertisen von außen zurückzugreifen, ist somit zentral für diversitätsorientierte Change-Arbeit. (Vgl. Ahmed 2016; Amstutz 2021)

## Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung als Change-Prozess an (Kunst-)Universitäten

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung beinhaltet ein machtkritisches und politisiertes Verständnis von Diversität und ist ein umfassender, strategischer Prozess der Veränderung, mit dem Ziel, Organisationen diskriminierungskritischer und diverser zu gestalten. Der begleitende Auf- und Ausbau von Gender- und Diversitätskompetenz ist in diesen Prozessen ein unentbehrliches Element, um Wissen über Diskriminierungsrealitäten und -wirkweisen zu erlangen und Handlungsoptionen zu entwickeln, um diesen entgegenzuwirken. Organisationsentwicklungsprozesse laufen dabei, in leicht

adaptierten Variationen, in den immer gleichen, aufeinanderfolgenden Phasen ab – Ist-Analyse, Zielformulierung, Umsetzung und Evaluierung – und etablieren so einen laufenden Zyklus des Lernens. (Vgl. Bargehr und Mayer in diesem Band, S. 293 ff. und 39 ff.; Mayer 2020; Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie 2017)

In Bezug auf das Arbeitsfeld Universität liegt eine organisationstypische Besonderheit darin, dass sie in drei unterschiedliche Subsysteme – Lehre, Forschung und Verwaltung – unterteilt ist, die jeweils individuellen Funktionslogiken folgen. Daran gekoppelt sind eigene Arbeits-, Kommunikations- und Organisationsweisen, je spezifische hierarchisch organisierte Abhängigkeitsverhältnisse sowie unterschiedliche Identifikationsgrade und Erwartungshaltungen, die insbesondere in Veränderungsprozessen zu Spannungen und Konflikten führen können, die es von Beginn an mitzubedenken gilt. Aus systemischer Organisationsentwicklungsperspektive bedeutet Universitäten als lernende Organisationen zu betrachten, den Aspekt des Lernens und Verlernens in den Fokus zu rücken – und damit auch den Blick nach innen, auf die eigenen Prozesse und Strukturen zu richten. Solch ein Verlernen – Ver\_Üben – gewohnter Denk- und Verhaltensweisen, Normativitäten und eingeübter Lehr- und Lerninhalte will die mdw-Diversitätsstrategie als diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess anstoßen. (Vgl. Mayer 2020; Nickel 2012; Senge 2017)

## mdw-Diversitätsstrategie: Kontextualisierung und Ausgangsbedingungen

Für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung der mdw-Diversitätsstrategie, an der sich rund 80 Angehörige der Universität beteiligten, waren folgende drei Ebenen wesentlich: die organisationale, die gesellschaftspolitische sowie die ökonomische Ebene.

Die Veränderungen auf organisationaler Ebene – Rektoratswechsel 2015 – bildeten dabei die Basis für alle weiteren gender- und diversitätsorientierten Entwicklungsschritte, da die Verantwortlichkeiten erstmals strukturell sichtbar gemacht und klar definiert wurden. Gleichzeitig war das Jahr 2015 in Europa gesellschaftspolitisch von einer großen Refugee-Bewegung geprägt, die an der mdw zu einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung über kulturelle Vielfalt geführt hat. Der Begriff der Transkulturalität wurde durch die Forschungsarbeit des Instituts für Volksmusikforschung und Ethnomusikologie an der mdw etabliert und gemeinsam mit einer breiten internationalen Wissenschaftscommunity diskutiert. Eine regelmäßig stattfindende Transkulturalitäts-Ringvorlesung ergänzte das Angebot für Studierende.

Die Universität als Ort des demokratiepolitischen Austauschs sowie der kritischen Reflexion des Exzellenzbegriffs und der damit verbundenen Ein- und Ausschlussmechanismen rückte verstärkt in den Fokus und schaffte eine weitere Grundlage für die Erarbeitung einer umfassenden Diversitätsstrategie. Darüber hinaus manifestierte sich dieser Diskurs auch darin, dass das Verständnis von Tradition und Musik in seiner Vielfalt anerkannt wurde: Die mdw hat sich dazu entschieden, in strategischen Dokumenten von Musiken oder Traditionen zu sprechen, was – aus dem Inneren der Institution gesprochen – bereits ein erster Schritt in Richtung Reflexion und Öffnung eines bis dato relativ eng gedachten Musikverständnisses ist. Der allgemeine gesellschaftspolitische Diskurs zu unter anderem Diversität, Migration und kultureller Vielfalt war ein wichtiger Antrieb für die Weiterentwicklung der Universität.

Um dieses Ziel erreichen zu können, stellte die Universitätsleitung im Rahmen der Leistungsvereinbarung mit dem Bund entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung. Damit wären wir bei der dritten, der ökonomischen Ebene angelangt, die unerlässlich für eine breite inhaltliche Auseinandersetzung ist. Es wurde die Stelle

einer Diversitätsverantwortlichen geschaffen, externe Expert:innen begleiteten den Prozess und für die Umsetzung der Maßnahmen galt es, die entsprechenden Ressourcen sicherzustellen. Einen weiteren finanziellen Impuls setzte der 2016 erhaltene »Diversitas«-Preis für die inklusive Band All Stars inclusive. Der mit 25.000 Euro dotierte Preis wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung ausgelobt und bildete den Start für den partizipativen Diversitätsstrategieprozess.

## Qualitätskriterien dOE am Beispiel des mdw-Diversitätsstrategieprozesses

Im Kontext der bisherigen Ausführungen werden auf den folgenden Seiten beispielhaft am mdw-Diversitätsstrategieentwicklungsprozess Qualitätskriterien diversitätsorientierter Organisationsentwicklung abgeleitet und formuliert. Diese sind entlang der Prozessphasen in erforderliche Handlungsanleitungen (»Was braucht's?«) und hilfreiche Handlungsorientierungen (»Was hilft?«) aufgeschlüsselt. Der mdw-Diversitätsstrategieprozess gliedert sich dabei in fünf Phasen, wie die Abbildung auf S. 100 veranschaulicht, die eingebettet sind in organisationale Voraussetzungen und Rahmenbedingungen.

## Rahmenbedingungen für den Prozess

Die erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Diversitätsstrategieprozessen als strukturelle Veränderungsvorhaben hängt von zahlreichen Rahmenbedingungen ab. Von zentraler Bedeutung ist, dass die Leitung tatsächlich gewillt ist, Veränderungen zu ermöglichen und zuzulassen und mit einer dementsprechenden Haltung dahintersteht, Ressourcen bereitstellt und sich verantwortlich zeigt. Eine gesamtorganisationale Auseinandersetzung mit Gender- und Diversitätsthemen an der mdw über einen partizipativ gestalteten,

mehrwährigen Diversitätsstrategie(entwicklungs)prozess anzuregen, ist ein deutliches Zeichen für die Motivation und Bereitschaft, den Blick auf die eigenen Strukturen und ihre Ein- und Ausschlüsse zu lenken.

ES BRAUCHT

#### **PROZESS**

Tatsächlicher Wille zur Veränderung

#### **TOP-DOWN UND BOTTOM-UP**

Commitment der Leitung sowie die Bereitschaft und Beteiligung der Belegschaft

#### **LEITBILD**

Verankerung von Gleichstellung und Diversität im Leitbild

#### **RESSOURCEN**

Bereitstellung finanzieller, personeller sowie zeitlicher Ressourcen

#### **INHALTLICHE PROZESSBEGLEITUNG**

Systematisches Diversitätsmanagement und begleitende Weiterbildungsangebote

ES HILFT

#### **ARBEITEN MIT WIDERSTÄNDEN**

Strategien für potenzielle Widerstände zu entwickeln

#### **GELD ALS ANREIZ**

Einbehalt von finanziellen Mitteln als Sicherheit für fehlende Umsetzung der Diversitätsstrategie

Rund 80 Lehrende, Mitarbeiter-innen der Verwaltung und Studierende aus 13 (von 25) Instituten waren im Kern am mdw-Diversitätsstrategieprozess beteiligt. Partizipative Diversitätsstrategie(entwicklungs-)prozesse verlangen dabei eine Kombination aus Top-down und Bottom-up, aus angeleitet und offen.

Top-down: Die mdw-Diversitätsstrategie wurde 2017 von der Vize-Rektorin für Organisationsentwicklung, Gender und Diversität initiiert und ist in ihrem Ressort verankert. Zugleich wurde die Implementierung der Diversitätsstrategie als eine zu erfüllende Maßnahme im Zuge der Leistungsvereinbarungsperiode 2016–18 mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung festgehalten. Diese Art der Selbstverpflichtung mit dem Ministerium als Geld-/Fördergeber hat die Verbindlichkeit für die Implementierung wesentlich erhöht. Gleichzeitig hat dieses finanzielle Anreizmittel im Laufe des Prozesses immer wieder als praktische Argumentation für das Vorantreiben und Umsetzen der Maßnahmen gedient, vor allem dann, wenn es zu Widerständen gekommen ist. Ein Monitoring, das in der Praxis durchaus wirkmächtig und sinnvoll sein kann.

Bottom-up: Ausgehend von und mit dem Wissen und den Erfahrungen aller mdw-Angehörigen zu arbeiten, ist zentral für den partizipativen Prozess und spiegelt sich beispielsweise auch in der methodischen Gestaltung (siehe Phase Ist-Analyse), Kommunikations- und Arbeitsweise (relative Autonomie der Fokusgruppen) und Ressourcenausstattung wider. Im Frühjahr 2018 wurde im Zuge eines breiten Leitbildprozesses das Leitbild der mdw, das die grundsätzliche Haltung und das Wertesystem des Hauses nach innen wie nach außen kommuniziert, überarbeitet. Gleichstellung und Diversität sind darin als ausdrückliche Haltung der mdw nun festgehalten und wurden rückwirkend mit dem im Rahmen der mdw-Diversitätsstrategie erarbeiteten Mission Statement zur Diversitätsstrategie 2019 verlinkt. Dies ist ein weiterer hilfreicher Schritt, um nach innen die Vorhaben der mdw-Diversitätsstrategie an die Haltung des Hauses zu binden, zu kontextualisieren und zu argumentieren.

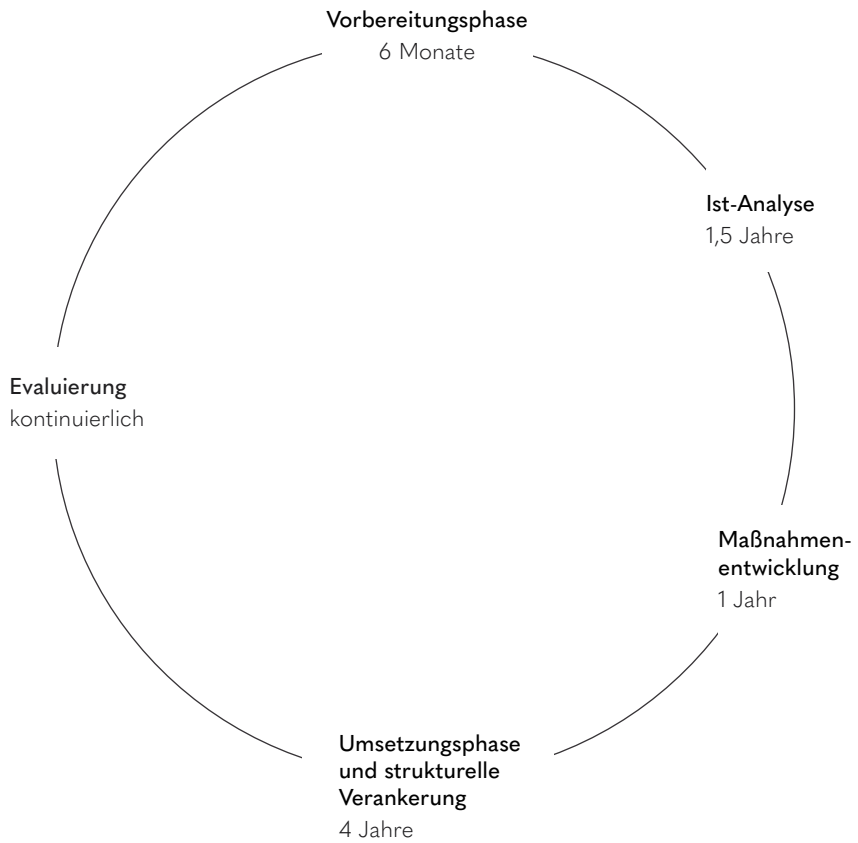
Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen finanzieller, personeller wie zeitlicher Art ist eine weitere notwendige Rahmenbedingung für die erfolgreiche Implementierung. Mit der Position des Diversitätsmanagements ist in der Stabstelle Gleichstellung,

Gender und Diversität im Frühjahr 2018 eine eigene Stelle geschaffen worden – zu Beginn in Teilzeit und befristet, dann aufgestockt und entfristet –, um den Diversitätsstrategieprozess zu begleiten, zu koordinieren und umzusetzen. Außerdem wurde ein jährliches Budget für die Dauer des Prozesses vereinbart.

Ein systematisches Diversitätsmanagement ist einerseits dabei für die inhaltliche Prozessbegleitung von zentraler Bedeutung, um die machtanalytische und intersektionale Perspektive sowie ein grundlegendes Gender- und Diversitätswissen zu gewährleisten. Hierfür wurden im Kursprogramm des Zentrums für Weiterbildung der mdw die bereits bestehenden, kontinuierlichen Angebote zu Gender und Diversität erweitert sowie die thematische Rubrik »Diversität« eingeführt, um diese sichtbarer und leichter auffindbar zu machen. Zudem wurden eine Liste an Literaturempfehlungen erstellt, die in der Bibliothek Gender&beyond am Institut für Kulturmanagement und Gender Studies erhältlich ist, sowie Glossare und ausgewählte Texte bereitgestellt, die den Beteiligten zu Beginn ihrer Arbeit mitgegeben wurden, um eine Grundlage für ein möglichst gemeinsames, kritisches Diversitätsverständnis zu schaffen und die eigene Haltung und Positionierung zu Diversität klar zu kommunizieren.

Andererseits hat es sich als wirksam erwiesen, dass es eine Ansprechperson für alle Beteiligten am Prozess für organisatorische, zeitliche, inhaltliche, finanzielle Fragen und Abläufe gibt, die den Prozess am Laufen hält, ihn überblickt und sicherstellt, dass die geplanten Vorhaben und Ergebnisse erzielt werden. Die Aufgabenbereiche des Diversitätsmanagements während des mdw-Diversitätsstrategieprozesses waren also zahlreich und vielseitig.

Sich bereits in der Vorbereitung des Prozesses Zeit zu nehmen, um über Stolpersteine und potenzielle (individuelle wie institutionelle) Widerstände nachzudenken, diese zu antizipieren und sich im Team vorbeugend mit Strategien darauf vorzubereiten, ist grundlegend für das Gelingen von Veränderungsprozessen.



## Vorbereitungsphase Diversitätsstrategieentwicklung

In dieser Vorbereitungsphase ist es wichtig zu schauen, welches Wissen in der Organisation vorhanden ist, welches Wissen es darüber hinaus für die Entwicklung und die Umsetzung von diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozessen braucht, welche Personen aus der Organisation zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in die Planung des Prozesses miteinbezogen werden sollten und wer die für den Prozess Verantwortlichen sind.

ES BRAUCHT

### **VERANTWORTLICHKEITEN**

Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Aufgaben

### **EXTERNE EXPERTISE**

Einholen von externer Expertise zur Prozessbegleitung

### **INTERESSENVERTRETUNGEN**

Frühzeitige Einbeziehung von Interessenvertretungen

### **STEUERUNGSGRUPPE**

Einrichten einer Steuerungsgruppe zur Reflexion des Prozesses und Bündelung von Themenbereichen

ES HILFT

### **FINANZIELLE RESSOURCEN**

Einplanung von Ausgaben in der Vorbereitungsphase (beispielsweise externe Expertise)

Die organisationale Einbettung der mdw-Diversitätsstrategie auf Vizerektoratsebene hat sich für die erfolgreiche Umsetzung als besonders wirksam, wenn nicht sogar notwendig erwiesen. So lag die Erarbeitung der mdw-Diversitätsstrategie im Verantwortungsbereich der Vizerektorin für Organisationsentwicklung und Diversität, die dadurch unmittelbar mitgestalten, bestmöglich unterstützen und in das Universitätssystem hineinwirken konnte.

Sie hat in ihrer Funktion eine zentrale Vorbildwirkung für alle Mitarbeiter:innen und stand klar dahinter. Dies ist ein entscheidender Faktor in der Vermittlung der Notwendigkeiten dieses Veränderungsprozesses, der zugleich die Basis zur Umsetzung zukünftiger Diversitätsmaßnahmen schafft. Gemeinsam mit der Leiterin der Stabstelle Gleichstellung, Gender und Diversität sowie dem Diversitätsmanagement bildet die Vizerektorin das Kernteam Diversität, das sich einmal im Monat trifft, den Prozess verantwortet und relevante Entscheidungen trifft, reflektiert und umsetzt.

Organisationsentwicklungsprozesse benötigen eine eigene Expertise. Zudem ist ein ganzheitlicher Blick von außen an bestimmten Punkten des Prozesses immer wieder hilfreich, um die eigene Involviertheit und Verstricktheit in die gewachsenen Strukturen kritisch mitzureflektieren – an der mdw wurde die Vorbereitungsphase und Ist-Analyse durch eine externe Organisationsberaterin mit ausgewiesener Gender- und Diversitätskompetenz, Sabine Steinbacher, unterstützt. Als ebenso entscheidend hat sich die frühzeitige Einbeziehung von Interessenvertretungen und Gremien, wie dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen (AKG), Betriebsrat und der Senatsarbeitsgruppe Barrierefrei, erwiesen. Ein wesentliches Element in OE-Prozessen sind Steuerungsgruppen, die je nach Ziel und Funktion intern wie auch mit externen Wissensträger:innen besetzt werden. 2016 implementierte das Kernteam Diversität eine Steuerungsgruppe, die sich aus für den Prozess relevanten Schlüsselpersonen und Entscheidungsträger:innen an der mdw zusammensetzte und sich zweimal pro Semester unter der Moderation der Stabstelle Gleichstellung, Gender und Diversität traf. Sie diente zur Reflexion des Prozesses sowie zur Vernetzung und Bündelung einzelner Themenbereiche und bereits bestehender Projekte und war unter anderem mit beteiligt an der finalen Auswahl der Handlungsfelder der mdw-Diversitätsstrategie.

## Diversitätsstrategieentwicklung: Ist-Analyse

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten und Tools, die Analyse bzw. den Ist-Zustand und den Bedarf in einer Organisation in Bezug auf vorhandene Diversitätsprojekte oder spezifische Diversitätsthematiken zu erfassen (Befragung, Erhebungen, Diversitätslandkarte, Organisationskulturanalyse ...). Mit dem partizipativen Ansatz hat sich die mdw dafür entschieden, zusammen mit allen Angehörigen in diese erste Phase zu gehen und gemeinsam durch handlungsfeldbezogenes Arbeiten in sogenannten Fokusgruppen die Inhalte der mdw-Diversitätsstrategie zu erarbeiten. Ziel und Wunsch dahinter war, möglichst viele Menschen aus unterschiedlichen universitären Statusgruppen (Lehrende, Studierende, Mitarbeitende der Verwaltung) mit unterschiedlichem Wissen und Erfahrungshintergründen zu beteiligen, um eine möglichst multiperspektivische Sicht zu erhalten/gewinnen. Zentral in dieser Phase des Prozesses war ein Zu- und Hinhören, welche Problemfelder, aber auch welche Visionen und Vorstellungen mdw-Angehörige identifizieren und – zum Ende der Ist-Analyse hin –, welche Handlungsempfehlungen sie der Universität mit auf den Weg geben möchten für die zukünftige Diversitätsstrategie.

»Wie stelle ich mir eine diverse und inklusive mdw vor?«, lautete die bewusst offen formulierte Leitfrage der ersten, halbtägigen Kick-off-Veranstaltung, die sich unter der Moderation von Sabine Steinbacher an alle mdw-Angehörigen richtete. Sie diente einerseits dazu, über die Vorhaben zur Entwicklung einer mdw-Diversitätsstrategie zu informieren, ein gemeinsames Problembewusstsein für diesen Veränderungsprozess zu vermitteln sowie eine Vision zu definieren, die die Basis für den Ziel-Zustand bildete (»diskriminierungsfreieres Studieren und Arbeiten an der mdw«).

Nach der Präsentation ausgewählter bestehender gender- und diversitätsorientierter Projekte an der mdw, die bedeutsam sowie bestärkend sind, um aufzuzeigen, was zum Thema im Haus bereits

passiert ist und worauf bereits aufgebaut werden kann, tauschten sich alle Anwesenden – angeleitet durch die World-Café-Methode – zur Leitfrage aus und dokumentierten ihre Gesprächsnotizen an den Tischen.

Daraufhin wurden in der inhaltlichen Nachbereitung des Kick-offs und im Austausch mit der Steuerungsgruppe die sechs Handlungsfelder der zukünftigen mdw-Diversitätsstrategie herausdestilliert: Mission Statement, Chancengleichheit bei Zulassungsprüfungen, Diversität in Curricula, Lehre/Forschung/Weiterbildung, Internationales und Personal. Zu jedem Handlungsfeld gab es eine Fokusgruppe, die sich über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren zwei- bis dreimal pro Semester getroffen hat, um Empfehlungen und Vorschläge für potenzielle Maßnahmen der Diversitätsstrategie zu erarbeiten, die an das Kernteam Diversität übermittelt wurden.

In diesen Arbeiten wurde auch immer wieder deutlich, wie zentral und argumentativ unterstützend ein Wissen über Zahlen und Daten zu Geschlechter- und Ungleichverhältnissen an der mdw in Bezug auf das jeweilige Vorhaben ist.

Um eine Interessen- und Perspektivenvielfalt zu gewährleisten und mögliche organisationstypische Spannungen zu entkräften, war es von Bedeutung, dass die Fokusgruppen transdisziplinär und funktionsübergreifend zusammengesetzt waren und Verantwortlichkeiten, Aufgabenbereiche sowie Entscheidungsräume klar kommuniziert wurden.

Die Leitung der Fokusgruppen wurde vom Kernteam Diversität nominiert, die organisatorische Unterstützung (Treffen einberufen, Protokoll schreiben, E-Mail schreiben etc.) oblag meist der Stabstelle Gleichstellung, Gender und Diversität – an dieser inneruniversitären, hierarchischen Arbeitsteilung (Subsystem Wissenschaft und Verwaltung) hatte sich an dieser Stelle des Prozesses wenig verändert.

Systematische, regelmäßige und offene Kommunikation ist in jeder Phase unabdingbar für solch einen Prozess, vor allem um die

Partizipationsmöglichkeit aller Universitätsangehörigen zu möglichst jedem Zeitpunkt zu gewährleisten – so wurden die Termine der Fokusgruppentreffen auf der GGD-Website angekündigt, Kolleg:innen persönlich angesprochen, angerufen, angeschrieben und eingeladen mitzumachen.

#### **KICK-OFF-VERANSTALTUNG I**

Veranstaltung zum offiziellen Start des Prozesses für alle Angehörigen und erstes Sammeln von Vorstellungen und Wünschen an eine Diversitätsstrategie (Vision)

#### **NACHBEREITUNG KICK-OFF**

Sichtung und Diskussion der Ergebnisse mit Steuerungsgruppe

#### **MULTIPERSPEKTIVITÄT IM PROZESS**

Multiperspektivität durch partizipative Gestaltung gewährleisten

#### **HANDLUNGSFELDER**

Ableitung von Handlungsfeldern

#### **FOKUSGRUPPEN**

Einrichtung von Fokusgruppen entlang der Handlungsfelder zur Erarbeitung von konkreten Vorschlägen/Empfehlungen an umzusetzenden Diversitätsmaßnahmen

#### **GLEICHSTELLUNGS- UND ANTIDISKRIMINIERUNGSDATEN**

Erhebung und Verwendung von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsdaten als Arbeitsgrundlage

#### **KOMMUNIKATIONSARBEIT**

Interne Kommunikation zu Partizipationsmöglichkeiten am Prozess

#### **MASSNAHMENVORSCHLÄGE**

Abgabe der Ideen und Vorschläge der Fokusgruppen in Form von Empfehlungspapieren

#### **FEEDBACKSCHLEIFEN**

Einholen interner Expertisen & Interessenvertretungen zu Empfehlungspapieren

**LEITFRAGE**

Offene Formulierung einer Leitfrage als erster Schritt für eine gemeinsame Vision zum Soll-Zustand

**MODERATION**

Moderation der Kick-off-Veranstaltung durch eine externe Person

**GOOD-PRACTICE-BEISPIELE**

Präsentation von bereits erfolgreichen gender- und diversitätsorientierten Projekten in der eigenen Organisation im Zuge der Kick-off-Veranstaltung

**GLEICHSTELLUNGS- UND DIVERSITÄTSAGENDEN/  
-VERANTWORTLICHE IN DEN FOKUSGRUPPEN**

Mitwirkung von mindestens einer Person aus der GGD in jeder Fokusgruppe

**EINLADUNGSPOLITIK**

Einladung zum sowie aktive und präsenste Mitwirkung am Prozess durch die Leitung

Als äußerst hilfreich und wirksam hat sich an diesem Punkt erwiesen, wenn die Einladungen zur Mitgestaltung am Prozess von der verantwortlichen Vizerektorin ausgesprochen/-geschrieben werden. Systematisch bedeutet in diesem Fall auch, dass bei der ersten Kick-off-Veranstaltung eine Timeline mit zentralen Meilensteinen zur Umsetzung der Diversitätsstrategie präsentiert wurde, um einen zeitlichen wie visionären Eindruck des zukünftigen Prozesses zu geben und gleichzeitig darauf vorzubereiten, dass Veränderungsprozesse Zeit brauchen. In puncto Kommunikation ist es ebenso entscheidend, die in der Organisation vorhandenen internen Expertisen relevanter Gremien, Gruppen oder Personen einzuholen. Nachdem die Empfehlungspapiere der Fokusgruppen an das Kernteam Diversität übermittelt wurden, gab es Feedbackschleifen mit den Arbeitsgruppen (AG) des Senats AG Queer sowie AG barrierefrei, dem Betriebsrat

sowie dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen, um eventuelle Ergänzungen oder Adaptierungen vorzunehmen und sie dadurch auch stärker in den Prozess mit einzubinden.

Um die macht- und diskriminierungskritische Haltung der Diversitätsstrategie – nach innen wie nach außen – zum Ausdruck zu bringen, wurde in einer Fokusgruppe das Mission Statement zur mdw-Diversitätsstrategie erarbeitet, das in dieser Phase finalisiert und auf der GGD-Website veröffentlicht wurde. Die Erwartungen der Gruppe, das Mission Statement der Diversitätsstrategie zum offiziellen Mission Statement der mdw zu machen, konnte nicht erfüllt werden – es war und ist jedoch nach wie vor inhaltlich handlungsleitend für die weitere Arbeit der Stabstelle und des Vizerektorats.

## Diversitätsmaßnahmenentwicklung

Diese Phase hat zwei große Ziele: Einerseits geht es darum, auf Basis der Empfehlungspapiere der Fokusgruppen die Ziele sowie die dazugehörenden Maßnahmen auszuwählen, und andererseits, in einem darauffolgenden Schritt, die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen zu planen. Am Ende steht die Finalisierung und Präsentation der mdw-Diversitätsstrategie, dessen Umsetzung in der darauffolgenden Phase erfolgt.

Den Übergang dieser umfassenden Ist-Analyse durch die Arbeit der Fokusgruppen (»Empfehlungspapiere«) hin zum Ziel-Zustand durch die Auswahl und konkrete Ausarbeitung von Diversitätsmaßnahmen bildete die nachträgliche Strukturierung und Aufbereitung jedes der Empfehlungspapiere hinsichtlich:

Ziele: Was soll verändert werden?

Strategien: Wie soll die Veränderung erreicht werden?

Maßnahmen: Welche konkreten Schritte sind dafür notwendig?

**ZIELE, STRATEGIEN UND MASSNAHMEN**

Strukturierung der Empfehlungspapiere in Bezug auf Ziele, Strategien und Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern

**AUSWAHL VON ZIELEN & MASSNAHMEN**

Auswahl von einem Ziel und ein bis zwei dazugehörenden Maßnahmen pro Handlungsfeld

**ZIEL DER DIVERSITÄTSSTRATEGIE**

Definition des übergeordneten Ziels der Diversitätsstrategie

**KICK-OFF-VERANSTALTUNG II**

Interne Präsentation der ausgewählten Ziele und Maßnahmen der Diversitätsstrategie im Rahmen einer zweiten Kick-off-Veranstaltung

**DIVERSITÄTSMASSNAHMENTEAMS (DMTS)**

Weiterentwicklung der Fokusgruppen zu DMTs

**MASSNAHMENPLÄNE**

Ausarbeitung der beschlossenen Maßnahmen in Form von Maßnahmenplänen in DMTs

**ABNAHME DER MASSNAHMENPLÄNE**

Entscheidung über die Durchführbarkeit durch die Leitung

**DIVERSITY SCORECARD**

Festhalten und Veranschaulichen der Ziele, Maßnahmen und Indikatoren der Diversitätsstrategie durch die Diversity Scorecard

**DIVERSITÄTSSTRATEGIEPAPIER**

Erstellung eines Strategiepapiers inkl. Diversity Scorecard

**BESCHLUSS UND VERÖFFENTLICHUNG  
DER DIVERSITÄTSSTRATEGIE**

Genehmigung der Diversitätsstrategie durch die Leitung und Veröffentlichung des Diversitätsstrategiepapiers

**PRÄSENTATION DER DIVERSITÄTSSTRATEGIE**

Öffentliche Präsentation der Diversitätsstrategie durch alle Mitwirkenden und Expert-inneninput

**KOMMUNIKATION**

Interne wie externe Kommunikations- und Vernetzungsarbeit

**AUSWAHL DER ZIELE**

Auswahl der Ziele in Hinblick auf den eigenen Wirkungsbereich

**ZIELFORMULIERUNG**

Unterstützung in der Zielformulierung  
beispielsweise durch das SMART-Tool

**GLEICHSTELLUNGS- UND DIVERSITÄTSORIENTIERTE  
MASSNAHMENPLANUNG**

Inhaltliche Prozessbegleitung durch das Diversitätsmanagement  
vor allem in Bezug auf eine intersektionale Perspektivierung  
der Vorhaben

**AUSTAUSCH UND VERNETZUNG  
DER DIVERSITÄTSMASSNAHMEN-LEITUNGEN**

Austauschtreffen zur Absprache inhaltlicher Überschneidungen

**INDIKATOREN**

Erarbeitung von gemeinsamen Indikatoren  
zur späteren Evaluierung der Maßnahmen

**VERMITTLUNG UND SICHTBARKEIT**

Weiterführende Vermittlung und Sichtbarmachung  
der Inhalte der Diversitätsstrategie in der Organisation

Dieser Zwischenschritt war notwendig geworden, da die klare Definition von Einzel-/Teilzielen und darauf abgestimmte Maßnahmen elementare Bausteine erfolgreicher und wirksamer Strategieentwicklung sind und die Empfehlungspapiere, trotz vorgegebener Leitfragen, ganz unterschiedlichen Charakter hatten – zwischen konkreten Handlungsanleitungen und Wünschen für die Zukunft. So konnten auch inhaltliche Querverbindungen oder Überschneidungen zwischen den jeweiligen Empfehlungspapieren/Zielen-Strategien-Maßnahmen deutlicher erkennbar und festgehalten werden. Daraufhin wählte das Kernteam Diversität basierend auf folgenden Entscheidungskriterien jeweils ein Ziel und ein bis zwei dazu gehörende Maßnahmen aus der Vielzahl von Empfehlungen aus:

- Relevanz in Bezug auf bestehende mdw-Dokumente und -Pläne (u. a. Leistungsvereinbarung, Entwicklungsplan, Frauenförder- und Gleichstellungsplan)
- Ausgewogenheit von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen – beispielsweise die Checkbox für alternative Prüfungsmethoden als kurzfristig erreichbares Ziel im Gegensatz zum Webtool »Tricky Moments« (vgl. Posch in diesem Band, S. 269 ff.) mit einer Entwicklungsdauer von fast fünf Jahren
- Balance aus strukturell wie individuell-empowernd wirkenden Maßnahmen – beispielsweise die strukturelle Verankerung von Gender- und Diversitätskompetenz in den Curricula der mdw, die zur Einführung neuer Gender- und Diversitätslehrveranstaltungen sowie zur Erweiterung bestehender Lehrveranstaltungen führte, während die beiden Mentoring-Programme »Reach higher. reach beyond« als Tool zur Ermächtigung gegen die (strukturelle) Ungleichbehandlung von Frauen, inter\* und nicht-binären Personen im Verlauf ihrer Karrieren wirken

Die ausgewählten Maßnahmen der Diversitätsstrategie sind dabei als Momentaufnahme zu betrachten – als eine Auswahl von vielen, denn gleichzeitig konnten viele wichtige Ideen und notwendige Themen nicht berücksichtigt werden. Es musste eine Auswahl getroffen werden, die auch mit den Vorgaben der mdw in den entsprechenden Dokumenten (Entwicklungsplan, Leistungsvereinbarung) übereinstimmt. Wie sich in der Praxis gezeigt hat, ist zudem prägend, wer mit welcher Positionierung, Deutungshoheit und (Mit-)Entscheidungsmöglichkeit an solchen Prozessen teilnimmt, wer die eigenen (institutionellen) Bedürfnisse durchsetzen und somit auch die inhaltliche Richtung wesentlich mitbestimmen kann.

Im Gesamtprozess ist dabei darauf zu achten, wo in der eigenen institutionellen Verortung die größte Wirkungsmacht für Veränderungen besteht – für die Umsetzung der mdw-Diversitätsstrategie waren dies insbesondere die Handlungsfelder Personal und Lehre/ Forschung/Weiterbildung, unter anderem weil der Geschäftsbe- reich der Vizerektorin für Organisationsentwicklung und Diversität ebenso Agenden der Personalentwicklung und Weiterbildung umfasst.

Aus diesen Teilzielen festigte sich das übergeordnete Ziel der mdw-Diversitätsstrategie, das mithilfe des *SMART-Tools*<sup>7</sup> folgendermaßen definiert wurde: Ziel ist es, ein diskriminierungsfreieres Studier- und Arbeitsumfeld durch die erfolgreiche Umsetzung von drei konkreten Maßnahmen zu mehr gleichberechtigter Teilhabe aller Angehörigen zu schaffen.

Um den Prozess konstant in die Breite der Organisation zu tra- gen, präsentierte das Kernteam Diversität im Rahmen einer zweiten, internen Kick-off-Veranstaltung die ausgewählten Ziele und Maß- nahmen und informierte zum bisherigen sowie zukünftigen Prozess- geschehen. Zugleich diente die Veranstaltung dazu, um weitere Interessierte und Mitwirkende für den Prozess zu gewinnen sowie um im Raum stehende Vorstellungen, Erwartungen oder Unsicher- heiten in Bezug auf die Umsetzungsmöglichkeiten besprechbar zu machen. Auch die Ausarbeitung der Maßnahmen erfolgte in einem partizipativen Setting: Die Fokusgruppen entwickelten sich zu Diversitätsmaßnahmenteams (DMTs) weiter, deren Aufgabe es war, die Umsetzung der Maßnahmen zu konzipieren und in soge- nannten Maßnahmenplänen für das Kernteam Diversität festzu- halten – diese Umbenennung sollte den Arbeitsschritt im Prozess von der Ideenfindung hin zur konkreten Entwicklung und Umset- zung verdeutlichen. Dabei hat sich in der Praxis gezeigt, dass es ei- nen relativen konstant bleibenden Kern an mitwirkenden Personen in den jeweiligen Fokusgruppen und DMTs gab, wobei es unter den

Studierenden im Laufe des Prozesses – nachvollziehbarerweise – öfters zu Fluktuationen kam (meist aufgrund von Studienabschlüssen). Hier braucht es etwas mehr Flexibilität im Prozess und es empfiehlt sich, in regelmäßigem Austausch mit der betreffenden Hochschüler:innenschaft zu sein sowie im besten Fall von Beginn an mehr als nur eine:n Studierende:n in die Arbeitsgruppen zu involvieren. Um auf eine gleichstellungs- und diversitätsreflektierte Planung der Maßnahmen zu achten, wurden vom Diversitätsmanagement Wissen und Tools bereitgestellt – als Unterstützung für die Umsetzung der Maßnahmen gab es Maßnahmenpläne inklusive Reflexionsfragen, die im Zuge von Diversitätsmaßnahmenworkshops allen Beteiligten vorgestellt und mit ihnen besprochen wurden. Zu diesem Zeitpunkt hat sich ein konkreter Austausch zwischen allen Leitungen der DMTs als zentral erwiesen, um inhaltliche Überschneidungen und gemeinsame Fragen zur Ausgestaltung zu diskutieren und aufeinander abzustimmen. Ebenso förderlich war es, sich gemeinsam im Team Kriterien zu überlegen, wann eine Maßnahme »erfolgreich« ist und woran jeweils der Erfolg gemessen werden kann, um in einem nächsten Schritt dementsprechende Indikatoren zu erarbeiten, die für eine spätere Evaluierung herangezogen werden.

Die Abnahme der fertiggestellten Maßnahmenpläne sowie die Entscheidung über die Verteilung der finanziellen Ressourcen erfolgte daraufhin durch das Kernteam Diversität, allen voran durch die Vizerektorin für Organisationsentwicklung und Diversität. So war jedes DMT mit einem fixen Budget ausgestattet, damit die jeweilige Maßnahme in unterschiedlichen Zeithorizonten – gemäß Maßnahmenplan – mit Unterstützung des Diversitätsmanagements umgesetzt wird. Dies ermöglichte den Mitwirkenden eine relative Autonomie in der Erarbeitung, Ausgestaltung und Umsetzung der Maßnahmen und schaffte zugleich Vertrauen in ihre Expertise, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

– Woraus genau besteht nun die mdw-Diversitätsstrategie?

Die mdw-Diversitätsstrategie setzt sich zusammen aus den Zielen und ausgearbeiteten Maßnahmenplänen der fünf DMTs mit dem übergeordneten Ziel, ein diskriminierungsfreieres Studier- und Arbeitsumfeld zu schaffen.

Ein wesentlicher Aspekt in der Umsetzung von Veränderungsprozessen sind schriftliche Vereinbarungen, um zu gewährleisten, dass die Vorhaben strukturell verankert werden. Die mdw Diversity Scorecard (siehe Abbildung auf S. 92) dient hier als handlungsanleitendes, verbindliches Orientierungspapier für die Implementierung der mdw-Diversitätsstrategie und dokumentiert zugleich die Teilziele, Maßnahmen und eine Auswahl an Indikatoren in Hinblick auf die Vision und das strategische Ziel. Eine ausführlichere Ausarbeitung und Verschriftlichung des Diversitätsstrategieprozesses und aller Beteiligten erfolgte dabei durch das mdw-Diversitätsstrategiepapier, in dem die mdw Diversity Scorecard ebenso wie auch eine Arbeitsdefinition von Gender- und Diversitätskompetenz, die sich im Prozess als zentral für die zukünftige Arbeit erwiesen hat, festgehalten ist. Das mdw-Diversitätsstrategiepapier ist das zentrale Instrument, um die geleistete Arbeit am Prozess sowie die mdw-Diversitätsstrategie in einem strategischen Policy-Dokument zusammenzuführen, zu verschriftlichen und sichtbar zu machen, und stellt somit auch das Ergebnis eines dreijährigen Diversitätsstrategieentwicklungsprozesses dar.

Mit dem Beschluss der mdw-Diversitätsstrategie durch die Universitätsleitung und der Genehmigung im Senat sowie der Veröffentlichung des Diversitätsstrategiepapiers über das Mitteilungsblatt als offizielles Kommunikationsmedium der mdw erfolgte zugleich die tatsächliche Absicherung der Ziele und Maßnahmen als gesamtuniversitäre Aufgabe, Verantwortung und Strategie.

Die öffentliche Präsentation der mdw-Diversitätsstrategie als Ergebnis dieser jahrelangen Arbeit in das Haus sowie in die Öffentlichkeit

zu tragen, ist nicht nur ein zentraler Schritt in der Kommunikation des Veränderungsprozesses, sondern markiert zugleich einen wichtigen Meilenstein – die Formulierung der mdw-Diversitätsstrategie – und trägt wesentlich zur Sichtbarmachung der an diesem partizipativen Prozess beteiligten Personen bei. Nach einem Expertinneninput von Laura Dobusch, Soziologin an der Schnittstelle von Diversitäts-, Ungleichheits- und Organisationsforschung, mit dem Titel »Sowohl als auch oder weder noch? Diversitätsstrategien zwischen Anerkennung von Unterschieden und Antidiskriminierung«, der die theoretische Rahmung dieser Veranstaltung bildete, stellten die DMTs ihre Maßnahmen anhand von Posterpräsentationen vor und luden im Anschluss zum informellen Austausch und Gespräch. Um eine längerfristige Sichtbarkeit und breite Vermittlung der Inhalte der mdw-Diversitätsstrategie über diese eine Veranstaltung hinaus zu gewährleisten, wurde einerseits mit den Posterpräsentationen eine Art Wanderausstellung konzipiert, die im Eingangsbereich der Universität aufgestellt wurde und nach einigen Wochen an weitere mdw-Standorte zog. Andererseits gestalteten wir eine Schwerpunktausgabe des mdw-Magazins, das viermal im Jahr kostenlos erscheint und vertiefende Einblicke in die unterschiedlichsten Bereiche an und rund um die mdw gibt, zum Themen special »Diversität«. (Vgl. mdw 2019)

## Umsetzungsphase

Dies war die längste Phase des Prozesses, in der eine kontinuierliche, individuell auf die jeweiligen Bedarfe der DMTs abgestimmte Begleitung und Unterstützung durch das Diversitätsmanagement maßgeblich war. Die Kommunikationsarbeit verlagerte sich dabei mehr in Richtung Koordination und Absprachen zwischen den DMT-Leitungsteams und dem Kernteam Diversität, je näher die jeweiligen Maßnahmen in die Umsetzungspraxis gelangten.

**PROZESSBEGLEITUNG**

Regelmäßige Prozessbegleitung und Unterstützung durch das Diversitätsmanagement

**KOORDINATION LEITUNG UND DMTS**

Koordinationstreffen zwischen Leitung der Diversitätsstrategie und DMTs

**FINANZIELLE RESSOURCEN**

Gewährleistung der finanziellen Ressourcen für die Dauer des Diversitätsstrategieprozesses

**STRUKTURELLE VERANKERUNG**

Fortlaufende Sicherstellung der strukturellen Verankerung der Diversitätsmaßnahmen

**FEHLERKULTUR**

Offenheit und angemessene Fehlerkultur für organisationales Lernen

**AUSVERHANDLUNGSPROZESSE**

Beharrlichkeit und Geduld im Ausverhandeln und Aushalten unterschiedlicher Positionen

**KRITISCHE PERSPEKTIVE & LEKTÜRE**

Einbeziehen einer kritischen Perspektive durch externe diskriminierungskritische Expert:innen

## Evaluierung und Abschluss

Der Erfolg von Veränderungsprozessen ist stark an seine (vielfältigen Formen von) Verankerung geknüpft sowie auch an ein regelmäßiges Monitoring. Eine Diversitätsstrategie, die sich mit ihren Maßnahmen zum Ziel setzt, Diskriminierungen abzubauen, kann dabei inhaltlich wie strukturell nie abgeschlossen sein.

Gleichzeitig ist es aus Organisationsentwicklungsperspektive wichtig, dass Veränderungsprozesse, vor allem wenn sie über einen so langen Zeitraum so viele Menschen mobilisiert haben, auch eine Art Abschluss erfahren. Abschluss ist hier also vielmehr zweiteilig zu verstehen: einerseits im Sinne eines breit und partizipativ aufgesetzten Diversitätsstrategieentwicklungsprozesses, aus dem die mdw-Diversitätsstrategie hervorgegangen ist – Ende Phase drei –, und andererseits als organisatorischer Abschluss einer ersten Umsetzung jener Maßnahmen, die mit Ende Phase fünf erfolgreich realisiert wurden.

Die Möglichkeiten und Methoden der Erfolgskontrolle (Evaluierung) können ganz unterschiedlich sein und variieren und müssen zum Charakter des Prozesses passen.

ES BRAUCHT

#### **EVALUIERUNG**

Kontinuierliche Evaluierung  
der Maßnahmen  
zur Qualitätssicherung

#### **ZEIT FÜR REFLEXION UND ADAPTIERUNG**

Einarbeiten der Erkenntnisse  
aus den Evaluierungen  
in die Maßnahmen

ES HILFT

#### **NETZWERK**

Aufrechterhalten von Kontakten  
der Prozessmitwirkenden als  
zukünftiges erweitertes Netzwerk

Für die Messung des Erfolgs der Veränderungen haben wir unterschiedliche Herangehensweisen auf Maßnahmen- und Prozessebene gewählt: Einzelne Maßnahmen wurden regelmäßig in Kooperation mit dem Qualitätsmanagement der mdw – die bereits an der Ausformulierung der Indikatoren für die mdw Diversity Scorecard

beteiligt waren – evaluiert (Mentoring- und Buddy-Programm), während andere Maßnahmen wiederum erst noch länger implementiert sein müssen, bis ihre tatsächliche Wirkung in Hinblick auf das verfolgte Ziel gemessen werden kann (beispielsweise Verankerung von Gender- und Diversitätskompetenz in den Curricula, Check-box für alternative Prüfungsmethoden). Qualitätssicherung braucht Zeit – wie sich gezeigt hat, muss ausreichend und kontinuierlich Zeit eingeplant werden, um die Erkenntnisse und Rückmeldungen aus den Evaluierungen in die Programme einarbeiten und diese gegebenenfalls adaptieren zu können. Begleitend zu Fragebögen als eine Evaluationsmethode haben sich auch spezifische Follow-up-Gespräche mit jeweils allen am Programm beteiligten Personen und unter Mitwirkung des Diversitätsmanagements als unterstützend und aufschlussreich für zukünftige Veränderungsideen erwiesen. Ebenso zentral ist es, Gender- und Diversitätskompetenz sowie eine diskriminierungskritische Perspektive als qualitätssicherndes Merkmal und Kriterium zu verstehen und zu setzen.

Auf der Prozessebene nutzten wir für die Evaluierung des Diversitätsstrategie(entwicklungs)prozesses ein weniger klassisches Format. Wir wollten in den Austausch gehen, konzipierten die Arbeitstagung »Ver\_Üben. Diversität als diskriminierungskritische Praxis in Kunst, Kultur und Bildung« und nutzten dies als Forum, um möglichst selbstkritisch über unseren Prozess zu reflektieren, gemeinsam mit weiteren Expert:innen über Erfahrungen, Herausforderungen, Widerstände und Gelungenes zu sprechen und um über die eigene Organisation hinauszuschauen und zu fragen: Was/wie machen es denn andere? Welche Strategien, Methoden und Beispiele einer diskriminierungskritischen Praxis im Kunst-, Kultur- und universitären Bildungsbereich gibt es und wie können wir aufeinander aufbauen und voneinander lernen?

(Auch) Verstetigte Maßnahmen brauchen eine kontinuierliche Begleitung, selbstkritische Befragung und Weiterentwicklung.

Aus diesen Evaluationsprozessen und Weiterentwicklungen können wiederum neue Ideen, Bedarfe oder aktuelle thematische Dringlichkeiten entstehen – so hat sich nach Jahren der breit und offen angelegten Prozessarbeit der zukünftige Wunsch nach inhaltlicher Vertiefung und Fokussierung einzelner Maßnahmen (beispielsweise zu den Tricky Moments) sowie dem begleitenden Ausbau von Gender- und Diversitätskompetenz aufgetan. Gleichermäßen gilt es, zu diesem Zeitpunkt auch an die Fülle an Ideen und Vorschlägen aus den Empfehlungspapieren aus Prozessphase zwei zu erinnern, sollen sie nicht Teil von dem, was Sara Ahmed unter anderem als nicht-performative *Diversitätspolitik* 7 enthüllt hat, werden.

Abgeschlossen kann solch eine Veränderungsarbeit also nie sein, wobei das inneruniversitäre Netzwerk an durch den mdw-Diversitätsstrategieprozess mobilisierten Personen, die sich für gender- und diversitätsorientierte Thematiken interessieren/sensibilisiert wurden, gewachsen und dadurch stärker geworden ist und diese als Verbündete für die Durchführung weiterer, zukünftiger Maßnahmen und Vorhaben agieren können.

## BIOGRAFIEN

**Ulli Mayer** · Bio auf S. 62

**Gerda Müller** studierte Geschichte und Ethnologie und ist seit 1. Oktober 2015 als Vizerektorin für Organisationsentwicklung und Diversität tätig. Von 2000 bis 2023 leitete sie die Abteilung für Personalmanagement der mdw und verantwortete u. a. die Einführung des Kollektivvertrags, die Gründung des Zentrums für Weiterbildung und die Entwicklung und Umsetzung der Diversitätsstrategie an der mdw. Sie ist u. a. Mitglied bei der uniko (österreichische Universitätenkonferenz): Forum Personal und Dachverband der Universitäten (beides Vorsitz), sowie Forum Gender & Diversity, und von AUCEN (Austrian University Continuing Education and Staff Development Network).

## LITERATUR

**Acker**, Joan (2006): »Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations«, *Gender & Society*, 20(4), S. 441–464.

**Ahmed**, Sara (2016): »How Not to Do Things with Words«, in: *Wagadu: A Journal of Transnational Women's and Gender Studies*, Vol. 16, S. 1–10.

**Amstutz**, Nathalie (2021): »Über das Diversity-ABC hinaus?«, in: Serena O. Dankwa/Sahra-Mee Filep/Ulla Klingovsky/Georges Pfruender (Hg.), *Critical Diversity Literacy im Hochschulraum*, Bielefeld: transcript, S. 151–172.

**Frey**, Dieter/**Gerkhardt**, Marit/**Fischer**, Peter (2008): »Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen«, in: Rudolf Fisch/Andrea Müller/Dieter Beck (Hg.), *Veränderungen in Organisationen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 281–299.

**Hark**, Sabine/**Hofbauer**, Johanna (2023): *Die ungleiche Universität. Diversität,*

*Exzellenz und Anti-Diskriminierung*, Wien: Passagen Verlag.

**Mayer**, Ulrike (2020): »Der Ansatz ›Kritischer Diversität‹ am Beispiel der Diversitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien«, in: *ZDfm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 1/2020, S. 76–82.

**mdw – Universität für Musik und darstellende Kunst Wien** (2019): Themen-Special »Diversität«, in: <https://www.mdw.ac.at/magazin/2019/09/30/special-diversitaet/>

**Nickel**, Sigrun (2012): »Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen«, in: Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hg.), *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 279–292.

**Prokop**, Rainer/**Reitsamer**, Rosa (2023): »The Role of Music Conservatoires in the Making of Classical Music Careers«, in: Anna Bull/Christina Scharff/Laudon Nooshin (Hg.), *Voices for Change in the Classical Music Profession: New Ideas for Tackling Inequalities and Exclusions*, Oxford: Oxford University Press.

**Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e. V.** (Hg.), Nader, Andrés/Camara, Miriam (Red.) (2017): *Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien*, Berlin: Selbstverlag.

**Reitsamer**, Rosa/**Prokop**, Rainer (2017 ff.): *Forschungsprojekt QUART – Quality of the Arts*, Wien, <https://www.mdw.ac.at/ims/forschung/projekte/quart/>

**Reitsamer**, Rosa/**Prokop**, Rainer (2018): »Zwischen Tradition und Innovation: Zur Bewertung musikalischer Leistungen an Kunsthochschulen«, in: Cornelia Szabó-Knotik/Anita Mayer-Hirzberger (Hg.), *Anklaenge – Wiener Jahrbuch für Musikwissenschaft*, Wien: Hollitzer Verlag, S. 161–175.

**Rothmüller, Barbara/Sonderegger, Ruth** (2014): »Über die Grenzen der Kunst«, in: *migrazine*, 1/2014, <https://www.migrazine.at/artikel/ber-die-grenzen-der-kunst>

**Rothmüller, Barbara** (2010): *BewerberInnen-Befragung am Institut für bildende Kunst 2009*. Endbericht im Auftrag der Akademie der bildenden Künste, Wien, Arbeitsgruppe Antidiskriminierung.

**Saner, Philippe/Vögele, Sophie/Vessely, Pauline** (2016): *Schlussbericht Art.School. Differences. Researching Inequalities and Normativities in the Field of Higher Art Education*, Zürich.

**Senge, Peter M.** (1990/2017): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Stuttgart: Schaffer-Poeschel.

**Universität der Künste Berlin** (2023): *Critical Diversity Policy – Konzept für Antidiskriminierung & Diversität*. Erarbeitet von der AG Critical Diversity in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung, Berlin.

**Vögele, Sophie** (2019): »Was bedeuten Zugang und Teilhabe am Hochschulstudium für alle? Aushandlungen und Strategien von Gleichberechtigung im Umgang mit institutioneller In- und Exklusion am Beispiel von Kunstausbildung«, in: *SchlaU-Werkstatt für Migrationspädagogik* (Hg.), *Tagungspublikation Jahrestagung 2018*, München, S. 79–88.

**Wagner, Lucienne** (2021): »Von der Universität über Diversität zur ›Pluriversität?«, in: *Serena O. Dankwa/Sahra-Mee Filep/Ulla Klingovsky/Georges Pfruender* (Hg.), *Critical Diversity Literacy im Hochschulraum*, Bielefeld: transcript, S. 91–110.

## VERWEISE

➤ Für eine zunehmend kritische Befragung von **Lehrplänen** vgl. beispielsweise #whyismycurriculumsowhite, #hiddencurriculum.

➤ **SMART** ist ein Tool zur Zielformulierung und steht für eine Abkürzung von fünf Kriterien, die dabei unterstützen sollen: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert.

➤ Sara Ahmed will mit der Idee der **Nicht-Performativität von Diversitätspolitiken** darauf hinweisen, dass das Verfassen und Veröffentlichen von Diversitätsdokumenten oft als ausreichend gesehen wird, ohne dass dadurch Handlungen erfolgen müssen, weil diese selbst suggerieren, Handlungen zu sein. Dabei fungieren diese Dokumente mehr als Selbstverpflichtungserklärungen und tun meist nicht das, was sie vorgeben zu tun. »Policies can be adopted, words can be uttered; decisions can be made, without anything really changing. [...] To use a word like ›non-performativity‹ is to reveal something about institutional mechanics: how things are reproduced by the very appearance of being transformed.« (Ahmed 2016: 2)

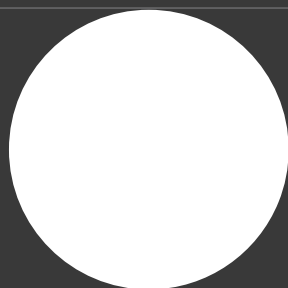
## ABBILDUNGEN

S. 92  
**mdw Diversity Scorecard**  
Ulli Mayer, Seraina Brugger

S. 100  
**Prozessschleife mdw-Diversitätsstrategie**  
Ulli Mayer







Community