

Zeitschrift: FemInfo / Verein Feministische Wissenschaft Schweiz = Association suisse femmes, féminisme, recherche

Herausgeber: Verein Feministische Wissenschaft Schweiz

Band: - (2007)

Heft: 10

Artikel: Diversity an den Fachhochschulen : nur Schlagwort oder brauchbares Konzept?

Autor: Karvounaki Marti, Sheila

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1098803>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

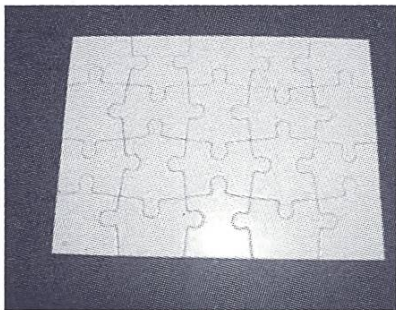
Download PDF: 10.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

.....
SHEILA KARVOUNAKI MARTI
.....

Diversity an den Fachhochschulen

Nur Schlagwort oder brauchbares Konzept?



Statt zu versuchen, die immer stärker vorherrschende Heterogenität unter einen Hut zu bringen, setzt Diversity Management (1) auf das Gegenteil: Soziale und kulturelle Unterschiede sollen bewusst wahrgenommen und kreativ für gesellschaftliche und betriebliche Weiterentwicklung genutzt werden. Im Folgenden

sind drei Artikel zu dieser Thematik zu lesen, welche im ZHwinfo veröffentlicht wurden. Sie wurden verfasst von Nadja Ramsauer, Leiterin der Fachstelle Gender Studies, Nathalie Amstutz, Dozentin für Kommunikation und Leiterin von Projekten und Weiterbildungsangeboten zu Gender und Diversity Management am Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nord-

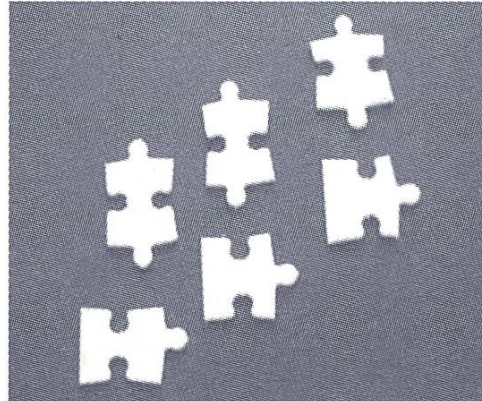
westschweiz und Gabriela Niederberger, Historikerin und Executive Master of Gender Management, unter anderem Gleichstellungskordinatorin an der Fachhochschule Zentralschweiz.

Wir leben vernetzt, wir leben globalisiert. In der Arbeits- und Bildungswelt müssen Menschen unterschiedlicher ethnischer und sozialer Herkunft, unterschiedlichen Geschlechts- und Lebensstils zusammenarbeiten. Eine Herausforderung für jede Organisation. Hilfe hierbei bietet das Diversity Konzept, für welches die Gleichstellungsarbeit, die seit einigen Jahren an den Fachhochschulen etabliert ist, einen Anknüpfungspunkt bietet. Diversity Management kann im Gegenzug dem Anliegen der Gleichstellungsarbeit, welches davon ausgeht, dass die Fachhochschulen mit ihren Strukturen, Prozessen und Fachkulturen von gesellschaftlich praktizierten Geschlechterrollen geprägt sind, neue Impulse und Perspektiven der instrumentellen Gestaltung geben.

Vorteile von Diversity

Gut gemanagt, kann Diversity gesellschaftliche Ungleichheiten, die sich in einer Fachhochschule abbilden, aufdecken und ihnen entgegenwirken, immer davon ausgehend, dass das Kernanliegen von Diversity konsequentes Denken in Vielfalt ist. Mit dem Diversity-Begriff bietet sich nicht nur den Schulleitungen die Möglichkeit, nicht nur einen terminologischen sondern auch einen inhaltlichen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Ein weiterer Vorteil des Begriffs Diversity liegt darin, dass er im

Vergleich zur herkömmlichen Bezeichnung Gender mehr Männer und Frauen anspricht. Gender ist ein Begriff, der sich langsam durchsetzt - beachtlich langsam. Zudem ist er in weiten Kreisen mit Unbehagen behaftet. Hinzu kommt, dass Anglizismen zurzeit hip sind und Diversity, im Gegensatz zu Gender, für die meisten verständlich ist. Diversity ist Vielfalt, Diversität und vor allem positiv konnotiert. Gender wird heutzutage noch immer mit Frauenförderung assoziiert und junge Frauen wollen heutzutage nicht mehr «gefördert» werden. Studierende staunen, dass es Gleichstellungsbeauftragte noch gibt, heute, wo doch alle die gleichen Chancen haben - und wer's nicht packt, ist selber schuld.



Zu guter Letzt ist zu erwähnen, dass zahlreiche Diversity-Projekte mit Projekten aus dem Bereich Chancengleichheit für Frauen und Männer vergleichbar sind. An den Fachhochschulen peilen die verschiedenen Chancengleichheitsprojekte selten bloss «Frauen» oder «Männer» an. Es sind Projekte für Frauen und Männer in verschiedenen Lebenslagen, aus verschiedenen Fachrichtungen oder mit verschiedenen Bedürfnissen.

Stolpersteine

Doch wir sollten uns nichts vormachen. Genauso wie die Bestrebungen zu Chancengleichheit erfordert auch Diversity Ma-

nagement eine konsequente Top-down-Strategie: Für die Etablierung der neuen Vielfaltskultur sind nicht die Beauftragten für Gleichstellung und Chancengleichheit oder die Diversity-Managerinnen und -Manager zuständig sondern vielmehr die Schulleitungen. Und obwohl zum Beispiel die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten selten in Frage gestellt wird, wird sie, mit Ausnahmen, auch kaum gefördert.

Eine weitere Frage, welche zurzeit noch nicht geklärt ist, lautet, inwiefern das Modell des Diversity Management, welches bislang von Chemiekonzernen, Banken und Telekommunikationsfirmen eingesetzt wird, für Fachhochschulen übernommen werden kann.

Ein Problem diesbezüglich ist, dass an Schweizer Fachhochschulen wenig Diversität existiert. Sie weisen eine starke Homogenität auf. Die Studierenden und Dozierenden entstammen meistens, wie ihre Eltern, aus dem mittleren Bildungsbürgertum, die Mehrheit ist weiss, Behinderungen sind selten und es kann davon ausgegangen werden, dass die Begabung bei der Mehrheit mindestens leicht überdurchschnittlich ist. Und gemäss Kommentaren nach der letzten Pisa-Studie nimmt diese Homogenität weiter zu.

Im Weiteren haftet der Rede von sozialer Vielfalt das Problem an, dass es sich um ein höchst entpolitisiertes Differenzver-

ständnis handelt. Die Verteilung von Macht und hierarchische gesellschaftliche Strukturen fallen aus dem Blickfeld heraus. Damit das Verständnis von Differenz nicht beliebig wird, müssen die Fachhochschulen genau klären, von welchen Verschiedenheiten sie in den einzelnen Fachrichtungen sprechen.

Auch ist Diversity Management nicht davor gefeit, sich wie die Gleichstellungspolitik in Widersprüche zu verstricken (2). Zudem befindet sich das Diversity-Konzept mit dem Paradox von Unterschiedlosigkeit und Berücksichtigung von Unterschieden - auf der einen Seite sollen den Mitarbeitenden ungeachtet ihrer ethnischen Herkunft, Nationalität, ihres Geschlechts, Alters und ihrer sexuellen Orientierung optimale Entwicklungschancen zur Verfügung stehen, andererseits soll die Personalentwicklung unter spezieller Berücksichtigung der genannten Kategorien von Vielfalt und Verschiedenheit erfolgen - mitten in der gleichstellungspolitischen Diskussion: Was heißt Gleichstellung? Wie kommen Unterschiede zustande und welche Bedeutung erfahren sie im Raum der Betriebe und Organisationen?



Bedingungen für Diversity Management und dessen Chancen

Fachhochschulen können mit Diversity Management eine produktive Gesamtmosphäre erreichen. Sie können Diskriminierungen von Minderheiten verhin-

dern und die Rahmenbedingungen für Chancengleichheit verbessern. Dazu müssen sie gleichzeitig auf der rechtlichen, strukturellen und diskursiven Ebene ansetzen: Es braucht klare Richtlinien, fördernde Rahmenbedingungen und stereotypenfreie Mentalitäten.

Die Fachhochschulen als Organisationen, die Diversity Management als Ansatz verfolgen, werden sich Informationen über den Stand der Partizipation der Kategorien an den verschiedenen Funktionen, Aufgaben und Aktivitäten verschaffen müssen. Zusätzlich zu spezifischer individueller Personalentwicklung sind Fragen der Repräsentation im hierarchischen Gefüge der Organisation sowie der Partizipation an ihren Ressourcen (Zeit, Geld, Status) zu stellen.

Für ein Diversity-Konzept, welches nicht auf einer individuellen Ebene und damit hinsichtlich der Konzeptualisierung der Kategorien und ihres Handlungsbedarfs bezüglich der Umsetzung der rechtlichen Vorgaben vage bleibt, dürfen die Zielvorstellungen, die politische Perspektive und strukturelle Fragen der Partizipation und Repräsentation nicht ausgeblendet werden. Diversity-Konzepte die überzeugen, bringen in ihre Argumentation sowohl wirtschaftliche, rechtliche wie gesellschaftspolitische Perspektiven ein. Sie weisen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsgesetz als Grundlage ihrer Personalpolitik aus. Gesellschaftspolitische Fragen werden nicht als Gegensatz zur wirtschaftlichen Tätigkeit erfahren, sondern die Rolle der Unternehmen wird als Gestaltungsbeitrag genutzt. Reflektiert die Organisation diese Debatten auf struktureller Eben nicht,

so läuft der Diversity-Ansatz Gefahr, Stereotypen zu reproduzieren und stellt unrealistische Harmonievorstellungen her. Bezieht sie diese Fragen jedoch mit ein, so kann der Ansatz wirksam sein.

Geschlechterfrage als Ausgangspunkt

Die Auseinandersetzung auf mehreren Ebenen, wirtschaftlich, politisch, rechtlich und wissenschaftlich, ist das, was Diversity von der Kategorie «Geschlecht» lernen kann. Die strukturelle Ebene von Partizipation und Repräsentation der Geschlechter ist durch die Tradition der Frauenbewegung, den Feminismus, politisch seit je thematisiert. Die wissenschaftliche Reflexion wiederum wurde durch die politischen Debatten um Machtverteilung und Hierarchisierung der Geschlechter gefördert, womit umfassende Forschungsergebnisse hervorgebracht wurden.

Im Zuge der Gender Mainstreaming-Politik der EU ist in Kooperation mit Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Analyse und Umsetzung der Geschlechtergleichstellung entstanden. Der Schnittpunkt von politischen Debatten, rechtlichen Rahmenbedingungen und wissenschaftlichen Forschungen hat konkrete Instrumentarien zur Analyse von Organisationskulturen, von wirksamen Normen und Mustern innerhalb der Organisation, aber auch zur Integration der Gleichstellung in die Prozesse und Abläufe der Organisationen entwickelt. Diese Methoden und Instrumente lassen sich auch auf andere Kategorien übertragen.

Nur Schlagwort oder brauchbares Konzept?

Wenn es sich beim Diversity-Konzept nicht nur um eine oberflächliche Erscheinungsform handelt, sondern ein politisches Konzept darin gesehen werden kann, welches Potenzial für eine konstruktive Auseinandersetzung mit Vielfalt und Differenz bietet, wenn es dazu führen kann, die gesellschaftliche Vielfalt zu schützen bzw. zu stärken, Minderheiten vor Ausgrenzung zu bewahren und Verschiedenartigkeit als Bereicherung zu nutzen, dann ist dieses Konzept an einer Fachhochschule eminent wichtig.

Es könnte eine Chance sein, den durch die Chancengleichheitsprogramme eingeschlagenen Kulturprozess weiter anzukurbeln, neuen Aufwind zu geben und durch die Tatsache, dass es aufgrund davon, dass sich wirtschaftliche und gesell-

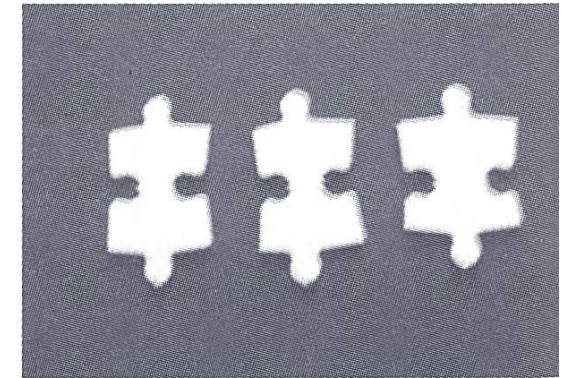
Fussnote (1)

Was ist Diversity Management ?

Diversity Management ist ein Konzept der Personal- und Organisationsentwicklung. Alle Mitarbeitenden sollen unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, sozialem Status, familiärer Situation, religiöser oder sexueller Orientierung Anerkennung erfahren. Die Legitimation für diesen Pluralismus kann je nach Institution eine ethische, rechtliche oder ökonomische sein.

schaftspolitische Interessen an den Fachhochschulen ergänzen müssen und es somit ein grosses Potenzial hat und «top-down» unterstützt werden könnte, auch neue Verbündete einbinden. Was tatsächlich aus dem Diversity-Konzept gemacht und welche Folgen es tatsächlich für die Fachhochschulen haben wird? Wir wissen es nicht, doch die Zukunft wird es uns zeigen. Diversity Management verspricht zwei Dinge: Zum einen wird das Individuum im ganzen Spektrum seiner heterogenen und vielleicht widersprüchlichen Fähigkeiten und sozialen Zugehörigkeiten wahrgenommen. Zum anderen soll genau diese Vielfalt als Kompetenz und Ressource kreativ genutzt werden.

Im Idealfall befähigt Diversity Management zum bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen, zur Reflexion eigener Werte, Kommunikationsstile sowie handlungsleitender Annahmen. Das Abweichende, das Fremde ist Chance für ein Nachdenken über Normen und Stereotypen und wird als Ressource erkannt, verstanden und akzeptiert.



Fussnote (2)

Drei Dilemmata

Gleichstellungspolitik kann sich in drei Widersprüche verstricken, denen auch das Diversity Management ausgesetzt ist:

- Die Aussage «Wir sind alle gleich» führt uns in das Gleichheitsdilemma. Die Gleichbehandlung von Ungleichen baut Ungleichheit nämlich nicht ab, sondern verstärkt sie. Die Forderung nach Gleichheit sollte sich nur auf die rechtliche Ebene beziehen, indem Gleichbehandlung mittels Diskriminierungsverbot oder Richtlinien eingefordert wird.
- Die Aussagen «Wir sind alle verschieden» oder «Männer sind anders als Frauen» führen uns in das Differenzdilemma, indem tradierte Stereotypen weiter zementiert werden. Die Rede von Differenz sollte sich nicht auf die Potenziale der Individuen beziehen, sondern auf den sozialen Strukturzusammenhang, der die individuellen Lebenssituationen präformiert und die Menschen überhaupt erst zu Ungleichen macht. Diese Strukturen gilt es nach wie vor zu verändern.
- Die Aussage «Wir unterscheiden uns nicht» führt uns in das Dekonstruktionsdilemma. Wir stellen das Denken in zwei Geschlechtern so radikal in Frage, dass verallgemeinernde Aussagen über Konfliktlagen kaum mehr möglich sind. Der spielerische und dekonstruierende Umgang mit Stereotypen sollte sich tatsächlich nur auf die diskursive Ebene beziehen. Hier können polarisierende Eigenschaftszuschreibungen aufgespürt und der Kritik zugänglich gemacht werden.