

**Martina GAISCH<sup>1</sup> & Victoria RAMMER (Hagenberg)**

# **Wie Profilbildung und Vielfaltsmanagement ineinandergreifen: eine Website-Analyse des österreichischen Fachhochschul-Sektors**

## **Zusammenfassung**

Aufgrund rechtlicher, ethischer und ökonomischer Gegebenheiten hat sich Diversität an Hochschulen zum regelrechten Hype entwickelt. Ein kontextsensibler Rückgriff auf unterschiedliche Paradigmen scheint nicht nur aufgrund zahlreicher Transformationsprozesse (Digitalisierung, breite Teilhabe an hochschulischer Bildung, demografischer Wandel, Globalisierung) ein wichtiger Faktor eines systemischen Diversity-Management-Ansatzes zu sein; er erlaubt es zudem, dem dynamischen Wissenschaftssystem, das mit immer heterogener werdenden Studierenden und Mitarbeitenden konfrontiert sind, zielgruppenspezifische Antworten auf ihre Bedarfe zu liefern. Durch eine strategische Verknüpfung von Diversitätszielen mit der institutionellen Profilbildung und Positionierung lässt sich zum einen ein höheres Commitment der Hochschulleitung zu Vielfaltsthematiken erzielen. Zum anderen hat ein pluralistischer Ansatz, der trotz allem einen eklektischen Maßnahmenkatalog je nach Studiengang, Fakultät und Zielgruppe erlaubt, das Potential, breites Bewusstsein für ein systemisches Diversity Management zu schaffen. Als Basis für einen pluralistischen Diskurs über Diversity Management dient das HEAD (Higher Education Awareness for Diversity) Wheel, das aufgrund seines Aufbaus über kein normatives Eingangsportale verfügt; vielmehr erlaubt es eine Vielfaltsdebatte über demografische, kognitive, fachliche, funktionale oder institutionelle Diversität anzustoßen. Das gewählte Eingangsportale soll einen ersten Mehrwertdiskurs über Vielfalt einleiten, indem kontextsensible und zielgruppenorientierte Zugänge und Andockstellen lokalisiert und thematisiert

---

<sup>1</sup> E-Mail: [martina.gaisch@fh-hagenberg.at](mailto:martina.gaisch@fh-hagenberg.at)



werden. Ein solcher Zugang erleichtert die Überleitung zu anderen Vielfaltsfacetten und ermöglicht durch seine positive Konnotation eine breit angelegte Diversity-Debatte. In diesem Beitrag werden die unterschiedlichen Eingangsportale des HEAD Wheels im Detail beleuchtet und im Lichte von Profilbildung und Positionierung des österreichischen Fachhochschulsektors analysiert und diskutiert. Es zeigt sich, dass demografische Diversität primär mit Inklusion, Partizipation und Antidiskriminierung assoziiert wird, während kognitive und fachliche Vielfalt in einen Mehrwertdiskurs eingebettet sind. Funktionale Diversität wird im Kontext bestimmter Berufsbilder oder auch für Employer Branding verwendet, während institutionelle Vielfalt ein Meta-Thema über jegliche interorganisationale Kooperationsform darstellt.

### **Schlüsselwörter**

Diversity Management, Hochschulen, ressourcenorientiert, Profilbildung, HEAD Wheel

## **Context-specific diversity management at higher education institutions – How profiling comes into play**

### **Abstract**

In recent years, diversity has become an important topic in higher education due to legal, ethical and economic constraints. In times of global and societal transformation, a context-sensitive recourse to different paradigms is not only an important factor of a systemic diversity management; it also allows the dynamic science system, which is confronted with increasingly heterogeneous students and staff, to provide target-group-specific answers to their needs. By strategically linking diversity goals with institutional profile building, it is possible to achieve a higher level of commitment to diversity topics by the university management. In addition, a pluralistic approach that nevertheless allows for an eclectic dialogue of measures aligned with the respective department, faculty and target group has the potential to create broad awareness of a system of diversity management at all university levels.

In this context, the HEAD (Higher Education Awareness for Diversity) Wheel provides a basis for a pluralistic discourse on diversity management, especially because it does not have a normative entrance portal. Therefore, it allows for the initiation of a diversity debate on one of its five segments. Whether this is done through demographic, cognitive, disciplinary, functional or institutional diversity depends on the university's priority and profile. The chosen entrance portal allows for an initial value-added discourse on diversity and a broader acceptance of diversity-related topics by localising context-sensitive and target-group-oriented docking points. Such an approach facilitates the transition to other facets of diversity, and due to its positive connotation, enables a resource-oriented diversity debate. This article discusses the different entry portals of the HEAD Wheel in the context of the profile development the Austrian university of applied sciences sector. It is shown that demographic diversity is primarily associated with inclusion, participation and anti-discrimination, while cognitive and professional diversity are embedded in a value-added discourse. Functional diversity is used in the context of specific job descriptions or employer branding, while institutional diversity is regarded as a meta-theme about any form of inter-organisational cooperation.

### **Keywords**

diversity management, profile development, HEAD Wheel, demographic diversity

## **1 Einleitung**

Der Anspruch auf Chancengleichheit mit gleichzeitiger Nutzung aller vorhandenen Potentiale zeigt, wie wesentlich es für Hochschulen ist, die Talente aller Hochschulmitglieder systematisch zu fördern und zu nutzen und damit sowohl einen Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit als auch zur Exzellenz zu leisten. Auch der aktuelle Third-Mission-Diskurs, den Hochschulen gerne für ihre institutionelle Profilbildung nutzen (ROESSLER et al., 2015) macht deutlich, dass vermeintliche Dichotomien wie Bildungsgerechtigkeit und Exzellenz kein Ausschlusskriterium sein müssen. Dies zeigt sich besonders deutlich in Deutschland, wo durch die Exzellenzinitiative vermehrt auf Diversity Management (DiM) und Inklusion in Studium

und Lehre als profilgebendes Element der Hochschule gesetzt wird (KLAMMER, 2019). Hinzu kommt, dass Differenzierung im Wettbewerb, also eine strategische Profilbildung, Positionierung und Markenbildung, eine immer bedeutendere Rolle zukommt (WEITZE & HECKL, 2016). Erfolgreich ist sie dann, wenn es dem Hochschulmanagement gelingt, die verschiedenen internen Einheiten (Departments, Fakultäten, Administration und Forschung) mit ihren Neigungen, Fähigkeiten und Interessen von gemeinsamen Zielsetzungen zu überzeugen und unter einem gemeinsamen Profil zu vereinen (PREYMANN et al., 2019).

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie das HEAD Wheel als diagnostisches Governance-Instrument genutzt werden kann, um mittels unterschiedlicher Eingangsportale einen kontextsensiblen Vielfaltsdiskurs anzustoßen, der nicht nur strategisch auf die Profilbildung der jeweiligen Hochschule zugeschnitten ist, sondern auch durch einen ressourcenorientierten Blick auf Diversity Hochschulleitung, Studierende und Mitarbeitende für Vielfaltsagenden sensibilisieren kann.

## 2 HEAD Wheel

Das HEAD Wheel (GAISCH & AICHINGER, 2016; GAISCH et al., 2019; GAISCH & LINDE, 2020) (kurz für Higher Education Awareness for Diversity) wurde als Referenzrahmen für ein systemisches DiM an Hochschulen konzipiert. Es adressiert fünf Facetten hochschulischer Vielfalt (demografische, kognitive, fachliche, funktionale- und institutionelle) mit dem Ziel, einen möglichst breiten Diskurs über Vielfaltsmanagement anzuregen und einer verkürzten Betrachtung des komplexen Zusammenspiels hochschulischer Vielfaltsagenden entgegenzuwirken.

Im Unterschied zu den 4 Layers of Diversity (GARDENWARTZ & ROWE, 1998) wird im Kern des HEAD Wheel nicht das Individuum als subjekt-orientiertes Zentrum abgebildet, sondern die eigentlichen Driver für DiM, nämlich Antidiskriminierung und Fairness, Wettbewerbsfähigkeit oder auch Nachhaltigkeit, Effektivität und Kompetenzentwicklung.

Durch die visualisierte Komplexitätsreduktion des HEAD Wheels ist erkennbar, dass es neben Gesetzgebungen, nationalen Auflagen, Strategien zur sozialen Dimension und Antidiskriminierungsrichtlinien auch noch weitere Einflussfaktoren für DiM gibt. Ein Blick auf Produktivitäts- und Effizienzsteigerung, Erhöhung der Motivationslagen und Kompetenzentwicklung von Hochschulangehörigen oder organisationales Lernen ermöglicht einen intersektionalen Brückenschlag im Einklang mit den unterschiedlichen Kontextbedingungen der jeweiligen Hochschule (GAISCH & LINDE, 2020).

Die unterschiedlichen Segmente können selektiv, je nach hochschulischer Positionierung und Profilbildung, als Eintrittsportale in den Vielfaltsdiskurs genutzt werden.

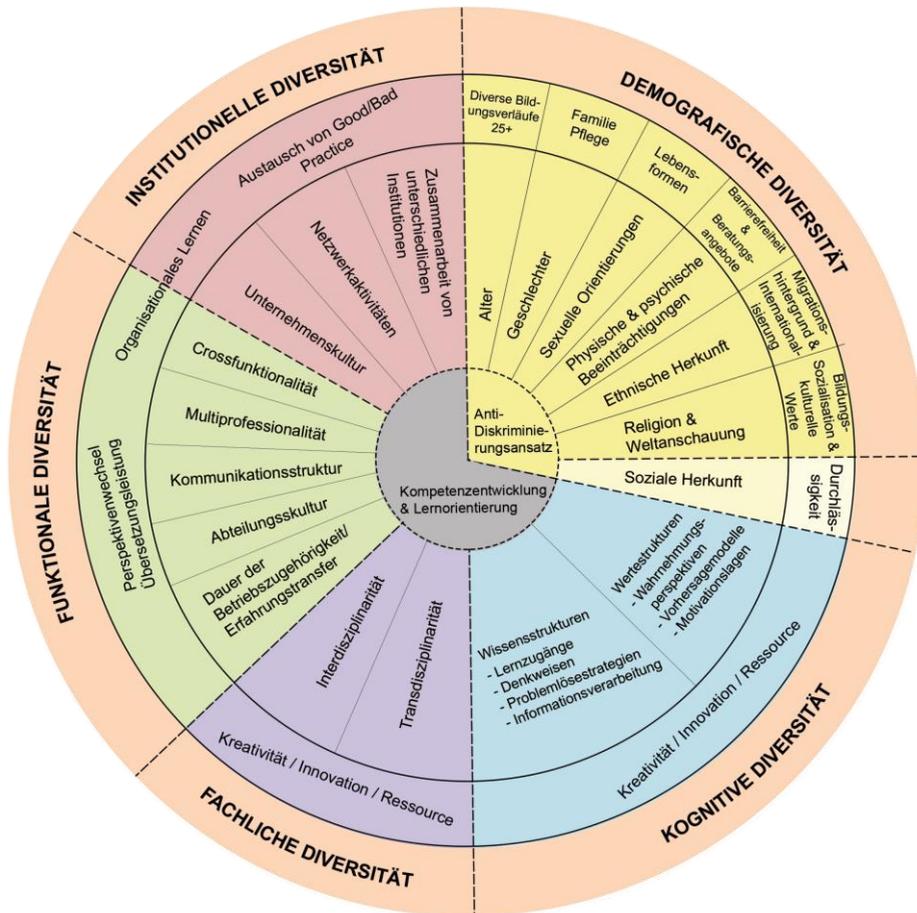


Abb. 1: HEAD-Wheel (angelehnt an GAISCH & AICHINGER, 2016)

Tertiäre Bildungsorganisationen sind seit jeher Orte des Lernens und Lehrens, des Forschens und des kritischen Denkens. Sie sind es, die gesellschaftliche Transformationsprozesse befördern, begleiten und spiegeln sowie Bologna-Ziele, wie jene der sozialen Dimension, auf den Weg bringen. Dabei geht es um Durchlässigkeit,

breite Teilhabe und ein generelles Öffnen von Hochschulbildung durch Maßnahmen, die der sozialen Selektivität des Studiums entgegenwirken (demografische Diversität). Es geht aber auch um Meinungsvielfalt, einen pluralistischen Wertekanon und unterschiedliche Wissensstrukturen in einer global vernetzten Wissensgesellschaft, die von internationaler Zusammenarbeit und interkulturellen Begegnungen geprägt ist (kognitive Diversität). Zunehmend komplexe globale Herausforderungen – z. B. die 17 UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, im englischsprachigen SDG-Diskurs als Wicked Problems oder Grand Challenges thematisiert (MUFF et al., 2017) – machen deutlich, dass disziplinäres Silodenken zusehends von inter- und transdisziplinärer Kooperation abgelöst wird (fachliche Diversität). Um diesen Paradigmenwechsel bei allen Hochschulangehörigen (in Lehre, Forschung und Verwaltung) nachhaltig zu verankern, setzt das Wissenschaftssystem vermehrt auf intraorganisationale Zusammenarbeit (funktionale Diversität). Dabei gelten die Übernahme mehrerer Funktionen und Rollen in unterschiedlichen Wissens- und Tätigkeitselementen als zentrale Erfolgsfaktoren zur Lösung komplexer Probleme. Netzwerkaktivitäten über Funktionssysteme hinweg (Wirtschaft, Bildung, Wissenschaft, politisches System) und ein profundes Wissen über deren unterschiedliche Logiken sollen entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen (institutionelle Diversität).

## **2.1 Österreichischer FH-Sektor als Forschungsgegenstand**

Im Lichte dieser Überlegungen wurde eine Analyse der online verfügbaren Leitbilder aller 21 Fachhochschulen Österreichs und deren Diversity-Online-Portale durchgeführt und mit den Segmenten des HEAD Wheels abgeglichen. Die Kodierung erfolgte gemäß der Struktur des Wheels, in-vivo-Codes wurden nicht entwickelt. Die folgende Grafik bietet einen Überblick über die österreichische FH-Landschaft.

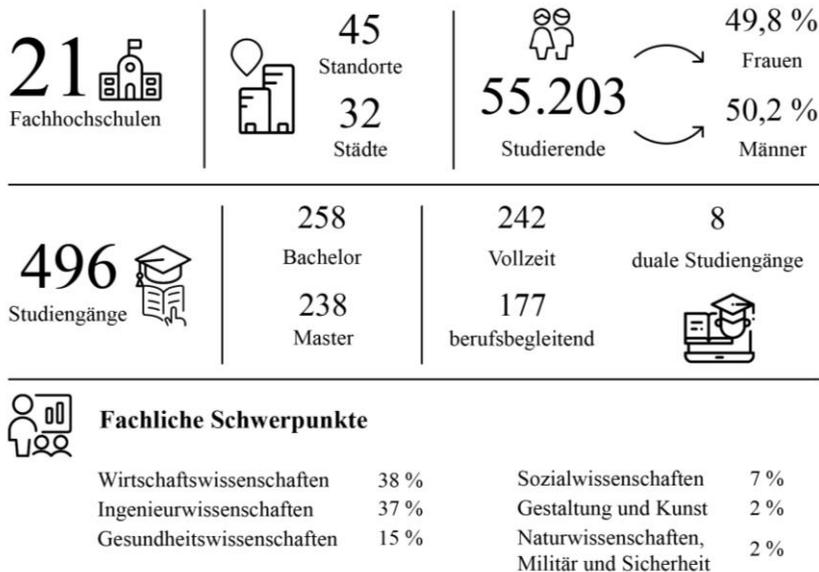


Abb. 2: Überblick über die österreichische FH-Landschaft  
(angelehnt an FHK, 2020)

In diesem Kontext ist es wesentlich, auf die Unterschiedlichkeiten des Sektors hinzuweisen, der sich sowohl hinsichtlich Geschichte, Größe, Zusammensetzung, disziplinärer Ausrichtung und Profilbildung der 21 FHs unterscheidet. Hier reicht die Bandbreite von einem bis zu 70 Studiengängen an mehreren Fakultäten und Standorten. Es ist folglich auch verständlich, dass nicht alle FHs Informationen für jedes der fünf HEAD-Wheel-Segmente bereitstellen und je nach Positionierung unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bei der Bearbeitung von Vielfaltsagenden wählen.

### 2.1.1 Ergebnis Leitbildanalyse

Sieben FHs machen ihr Leitbild unter genau dieser Bezeichnung in Form eines One-Pagers auf der Website sichtbar. Drei FHs sprechen von Leitgedanken, die

man in der Sektion „Über uns/über die Hochschule“ abrufen kann. Drei weitere sprechen von Mission Statements, die in einem umfangreicheren Strategiepapier integriert sind, und acht FHs adressieren Vision, Mission und Werte und machen diese online über ihre jeweilige Startseite sichtbar.

Die Leitbild-Analyse ergibt, dass für 13 Häuser ein wertschätzender Umgang mit demografischer Vielfalt ein zentrales Element im Leitbild darstellt. Acht Hochschulen sehen den Menschen im Mittelpunkt, drei adressieren das Thema sozialer Aufstieg und zwei sprechen beruflich Qualifizierte an, indem sie dezidiert berufsermöglichenden und berufsintegrierten Studieren ins Leitbild aufnehmen. Für sieben Fachhochschulen sind flexible Lehr/Lernformate ein zentraler Aspekt im Leitbild, während Familienfreundlichkeit von fünf adressiert wird. Folglich ist demografische Diversität und vor allem ein respektvoller Umgang damit in den Leitbildern von zwei Drittel der österreichischen Fachhochschulen verankert.

Hinsichtlich kognitiver Diversität zeigt sich, dass Internationalität an elf österreichischen FHs (also mehr als der Hälfte des Sektors) im Leitbild verankert ist, davon adressieren zwei Häuser explizit Internationalization at Home (IaH), also gezielte Internationalisierungsmaßnahmen für Studierende vor Ort. Fünf weitere integrieren kulturelle und/oder sprachlicher Vielfalt sowie Interkulturalität in ihrem Leitbild.

Neun österreichische FHs haben Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein in ihren Leitbildern verankert. Für drei weitere ist gesellschaftliche Verantwortung ein zentrales Element des Leitbilds. Es zeigt sich, dass für sieben Fachhochschulen die regionale Verwobenheit mit Wirtschaft, Unternehmen und Gesellschaft essentiell ist und dabei auf inter- und transdisziplinären Austausch gesetzt wird, um nachhaltige und verantwortungsvolle Lösungsansätze für regionale, nationale und globale Problemlagen zu generieren. Innovation ist übrigens jener leitende Grundsatz, der von den meisten FHs (insgesamt 16) im Leitbild integriert ist. Auffallend ist, dass sechs FHs Interdisziplinarität mit Innovation verquicken und Wortpaare wie interdisziplinär und zukunftsfit/zukunftsweisend/zukunftsorientiert/innovativ verwenden, um sich so am Puls der Zeit zu positionieren. Fünf FHs sehen Interdiszip-

linarität und Praxisnähe als USP und setzen in dieser Kombination auf praxisnah/praxisbezogen und praxisorientiert.

Mit Blick auf funktionale Diversität fällt auf, dass zwar nur eine Fachhochschule bereichsübergreifende Zusammenarbeit in ihrem Leitbild erwähnt, jedoch sind bereichsübergreifendes Handeln und Kooperieren bei elf weitere FHs an anderer Stelle der Website zu finden. Auffallend ist auch, dass funktionale und fachliche Vielfalt oft gemeinsam genannt werden. So wird „multiprofessionell und interdisziplinär“ von sechs FHs in dieser Kombination verwendet. Weitere Verwendungen sind „interdisziplinär und interprofessionell“ (vier) „institutsübergreifend“ (drei) und „departmentübergreifend“ (eine).

Hinsichtlich institutioneller Vielfalt zeigt sich, dass acht österreichische FHs aktive Vernetzung und interorganisationale Synergien mit Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Bildung als zentral erachten und Kooperationen dieser Art in ihren Leitbildern aufgenommen haben.

### **2.1.2 Ergebnis Website-Analyse**

#### **Demografische Diversität**

Es scheint unumstritten, dass demografische Diversität unabhängig von der institutionellen Profilbildung aufgrund gesetzlicher Vorgaben, aber auch aufgrund des normativen Drucks zur neuen Gegebenheit an Hochschulen avanciert.

Durch die Zunahme an gesellschaftspolitischer Komplexität sieht sich auch der globale Hochschulraum vor neuen Herausforderungen. In der aktuellen Wissensgesellschaft, in der die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsstärke im hohem Maße vom Bildungsgrad der Bevölkerung abhängen, steht die Expansion des Hochschulzugangs an oberster Stelle. Dabei wird auch der Ruf nach inklusiveren Hochschulsystemen immer lauter.

Eine breite Teilhabe an hochschulischer Bildung führt zu mehr Studierenden im Alterssegment 25+, die familiäre und berufliche Verpflichtungen haben. Studierende mit vielfältigen Lebens- und Bildungsbiografien benötigen flexible Formate in

der Studienarchitektur. Jene mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen lenken den Blick vermehrt auf Themen wie Barrierefreiheit, den Ausbau psychosozialer Beratungsstellen und den Abbau bürokratischer Hürden.

Das Screening der Diversity-Online-Portale zeigt, dass acht FHs das Thema Gender & Diversity prominent adressieren und dazu einen umfangreichen Internetauftritt samt Subseiten anbieten. Bei weiteren zehn FHs findet sich das Thema mit einer konkreten Ansprechperson zumindest auf der Website. An drei FHs ist dazu keinerlei Information zu finden. Hinsichtlich Benennung ist erkennbar, dass 13 FHs „Gender und Diversity“ adressieren, während drei weitere das Wortpaar „Gleichbehandlung und Vielfalt“ als Einstieg in den Diversity-Diskurs wählen. An zwei FHs findet sich Gleichstellung, jedoch ohne Diversity, während eine FH Diversity ohne expliziten Genderaspekt berücksichtigt.

In der folgenden Überblicksgrafik findet sich die Ergebnispräsentation der Website-Analyse anhand der sieben Kategorien der demografischen Diversität wie im HEAD Wheel abgebildet.

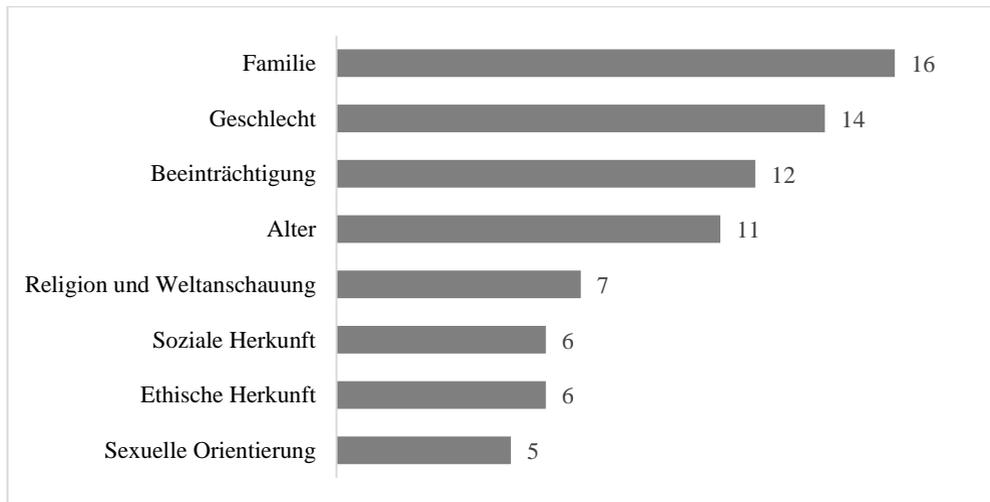


Abb. 2: Ergebnisse der Website-Analyse anhand der Kriterien der demografischen Diversität

### **Geschlechter / Familie**

14 FHs adressieren Gender Mainstreaming und setzen primär auf die Förderung von Frauen im MINT-Bereich sowie auf die Gleichstellung und Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern. Gut zwei Drittel der FHs präsentieren sich als familienfreundliche Hochschule und untermauern dies mit dem staatlichen Audit „*hochschuleundfamilie*“.

### **Physische und psychische Beeinträchtigungen**

Studieren mit Behinderung ist für zwölf FHs ein Anliegen, das auch online sichtbar gemacht wird. Hiervon verweisen acht FHs im Rahmen des Diversity-Online-Portals auf unterschiedliche Angebote wie psychosoziale Beratungsstellen für Personen mit Beeinträchtigungen und chronischen Erkrankungen sowie auf Supportstrukturen. Zudem führen zehn Fachhochschulen Kontaktinformationen zu Ansprechpersonen an.

## **Alter**

Obwohl alle FHs berufsbegleitendes Studieren ermöglichen, weisen neun FHs dezidiert auf „berufsermöglichendes Studieren“ hin. Die Dimension Alter (in diesem Kontext Studierende 25+) zeigt sich auch bei der Vereinbarkeit von Studium, Familie und Beruf. 16 Hochschulen sprechen in diesem Kontext von flexiblen Studienstrukturen, wenn auch nicht über das Diversity Management, sondern über allgemeine Inhaltsseiten. Generationenmanagement findet sich eher als Handlungsansatz in der Personalabteilung.

## **Religion & Weltanschauung**

Religiöse Diversität findet sich, wenn überhaupt, eher im Zusammenhang mit negativen Assoziationen wie Herausforderungen, religiösem Extremismus oder (Anti-)Rassismus. Sieben FHs bieten einen Raum der Stille an, der sowohl für religiöse Zwecke, als auch für stillende Mütter genützt werden kann.

## **Soziale Herkunft**

Wie im FHStG § 3 Absatz 1 Ziffer 3 definiert, ist die Förderung der Durchlässigkeit des Bildungssystems ein zentrales Element des FH-Sektors. Es verwundert daher, dass nur zwei FHs soziale Herkunft im Diversity-Online-Portal adressieren. Dies zeigt sich durch die Anzahl an dualen FH-Studiengängen und das Angebot an Buddy-Systemen und Brückenkursen. Es fällt auf, dass die meisten Hilfestellungen jedoch an internationale Regelstudierende gerichtet sind. Insgesamt adressieren vier Häuser Chancengleichheit für alle Bildungswilligen auf deren hochschulischen Website.

## **Ethnische Herkunft**

Auf den Diversity-Portalen finden sich sechs FHs, die Studierende mit Flucht- und Migrationshintergrund adressieren. Auf Deutsch- oder Inklusionskurse wird von vier FHs hingewiesen. Internationale Regelstudierende werden nicht über die Diversity-Seite angesprochen, sondern über eigene International Offices akquiriert und serviciert.

## Sexuelle Orientierung

Das Screening der Diversity-Portale ergab, dass die LGBTQI-Community von fünf FHs adressiert wird. Dabei geht es sowohl um die Gleichbehandlung queerer Lebensformen als auch um die Teilnahme und Mitgestaltung einzelner Events, wie jener der Veranstaltung Queer@Hochschule.

Abb. 4 stellt die Ergebnisse der Websiteanalyse in Bezug auf die demografische Diversität an österreichischen FHs in detaillierter Form dar.

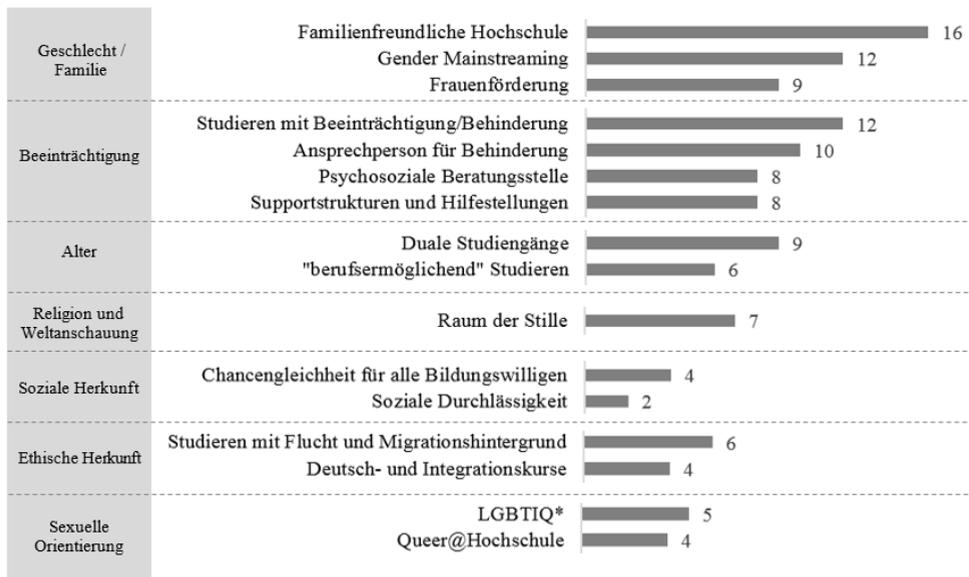


Abb. 3: Detaillierte Darstellung der Ergebnisse der Websiteanalyse

## 2.2 Kognitive Diversität

Vor dem Hintergrund zunehmend globaler, internationaler und interdisziplinärer Verflechtungen stellt kognitive Diversität auf unterschiedliche Werte- und Wissensstrukturen und eine Vielzahl an Wahrnehmungsperspektiven, Vorhersagemodellen, Lernzugängen, Denkweisen, Problemlösestrategien und Modellen der Informationsverarbeitung ab. Hier nehmen auch Leistungsbereitschaft, Motivationslagen und Eigeninitiative von Studierenden diverser Provenienzen eine zentrale Rolle ein (GAISCH & LINDE, 2020). Hochschulen, denen es gelingt, diese kognitiven und wertebasierten Unterschiedlichkeiten als Ressource zu nutzen, scheinen mehr kreative und innovative Lösungsansätze zu generieren (LINDE & AUFERKORTE-MICHAELIS, 2018).

Hochschulen, die kognitive Diversität als primäres Eintrittsportal in den Diversitätsdiskurs wählen, sind vermehrt jene, für die Internationalisierung und interkulturelle Kompetenz wesentliche profilgebende Merkmale darstellen. Für diese Hochschulen spielt nicht nur Internationalization of the Curricula (IoC), also die Integration einer internationalen, interkulturellen oder globalen Dimension in das Curriculum (LEASK, 2015) eine zentrale Rolle, sondern auch das Konzept der Internationalization at Home (IaH), beschrieben als „any internationally related activity with the exception of outbound student and staff mobility“ (CROWTHER et al., 2001, S. 8). IaH sieht gezielte internationale Aktivitäten am Campus vor Ort vor, um einer breiten Basis an Studierenden globales und interkulturelles Wissen zu vermitteln. Die primäre Zielgruppe für IaH-Aktivitäten sind jene Studierenden, die während ihres Studiums kein Auslandssemester absolvieren (können) und ihren Wissensstand nicht mit im Ausland erworbenen Kompetenzen anreichern können.

Im Gegensatz zu den Leitbildern weisen auf deren Webseiten sechs Häuser auf die Umsetzung des Konzeptes IaH sowie zwei auf die Internationalisierung von Curricula hin. Gut ein Drittel der Fachhochschulen setzt auf den Erwerb und die Weiterentwicklung von interkulturellen Kompetenzen. Internationalisierung ist für alle FHs ein zentrales Thema, jedoch mit unterschiedlicher Intensität und Prioritätensetzung. Jene, die Internationalisierung, aber auch interdisziplinäre Kooperation

über Grenzen hinweg als wichtige Säule und strategisches Ziel erachten, führen auch verstärkt den Mehrwert für Studierende und Mitarbeitende der Institution ins Feld. Andere setzen primär auf die Bereitstellung von Informationen für Incoming- und Outgoing-Studierende und auf Mobilitäten.

### **2.3 Fachliche Diversität**

In dem Bewusstsein, dass interdisziplinäre Querbezüge und transdisziplinäre Kooperationen unabdingbar sind, um den globalen Herausforderungen unserer Zeit nachhaltig und konzertiert zu begegnen (siehe GAISCH & LINDE, 2020, S. 7), befürworten immer mehr Hochschulen die gemeinsame Bearbeitung komplexer Fragestellungen. Dabei wird sowohl das Wissen als auch die zahlreichen Perspektiven unterschiedlicher Disziplinen genutzt, um sogenannte Grand Challenges und Wicked Problems zu adressieren sowie die Erreichung der globalen 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (UN GENERAL ASSEMBLY, 2015) zu gewährleisten. Im Mittelpunkt stehen dabei sowohl die Förderung von interdisziplinärer Zusammenarbeit als auch eine vermehrt interdisziplinär angelegte Gestaltung der Curricula.

Die Website-Analyse spiegelt ein ähnliches Bild wie das der Leitbildanalyse wider. Ein Drittel der FHs positioniert sich als nachhaltig mit Blick auf gesellschaftliche und ökologische Verantwortung. Vier FHs (jene mit großer disziplinärer Breite) verweisen zudem auf die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen im Sinne der SDGs.

Folglich eignet sich fachliche Diversität als Eintrittsportal in den Diversitätsdiskurs primär für jene Hochschulen, die erkannt haben, dass sie Problemstellungen nicht mehr allein mit fachlicher theoretischer Tiefe lösen können. Diese Hochschulen fördern interdisziplinäre Projekte sowie transdisziplinäre Netzwerke und setzen dabei vermehrt auf nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklungen. Erhöhte Beschäftigungsfähigkeit ihrer Absolvent\*innen erzielen sie durch zukunftsweisende didaktische Designs, deren fachübergreifenden Lehr/Lernsettings weit über enge

disziplinäre Grenzen hinausgehen und so den Grundstein für interdisziplinäres Denken und Handeln legen.

## 2.4 Funktionale Diversität

Hochschulische Diversität im funktionalen Hintergrund existiert dann, wenn Menschen dazu befähigt werden, in unterschiedlichen Professionskulturen und Leistungsbereichen zu interagieren, spezifische Perspektiven unterschiedlicher Akteur\*innen zusammenzuführen und bereichsübergreifend innovative Lösungsansätze zu generieren. Über extra-curriculare Aktivitäten können hier zum einen Studierende in ihrer funktionalen Diversität gestärkt werden, zum anderen kann das Hochschulmanagement cross-funktionale Kooperation zwischen Hochschulpersonal anregen und somit organisationales Lernen fördern. Im Vordergrund steht die Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zur kontextsensiblen Übersetzungsleistung. Dadurch soll zum einen Wissens- und Erfahrungstransfer ermöglicht und die Entwicklung gemeinsamer Handlungsstrategien für die gesamte Organisation befördert werden und zum anderen organisationale Schwächen schneller erkannt und beseitigt werden. Eine multiprofessionelle Orientierung und das Arbeiten in abteilungs- und bereichsübergreifenden Teams führt zu mehr Kreativität und Innovation und folglich zu besseren Lösungen und erhöhter Wettbewerbsfähigkeit (SCHIERSMANN & THIEL, 2018).

Funktionale Diversität scheint sich als Eintrittsportal in den Diversitätsdiskurs gut bei Gesundheitsberufen zu eignen, die vor allem Interprofessionalität und Interdisziplinarität als Begriffspaar verwenden. Besonders als Brücke zwischen der Professionalität der Pflege, der Medizin und der Psychologie scheint ein rollenspezifisches Miteinander der Professionen in den Arbeits- und Lernbereichen der Bildung und der beruflichen Praxis ein zentrales Element zu sein.

Auch hinsichtlich Employer Branding der österreichischen Fachhochschulen scheint funktionale Diversität gerne verwendet zu werden. Die FHs präsentieren sich hierbei als moderne Hochschulen, die organisationales Lernen nutzen, um sich

stetig zu verbessern und um den Bedarfen ihrer Hochschulangehörigen zu begegnen.

## **2.5 Institutionelle Diversität**

Als fünftes Segment des HEAD Wheels blickt institutionelle Vielfalt auf die unterschiedlichen Funktionssysteme innerhalb der Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik. Das Wissen über deren Logiken und die Art und Weise, wie diese die Motive und Handlungen des Gegenübers beeinflussen, kann interorganisationale Kooperationen erleichtern und zu holistischen Lösungsansätzen führen. Die profunde Vermittlung zwischen Interessen des Wirtschaftssystems, des Bildungs- und des Wissenschaftssystems sowie des politischen Systems wird immer erfolgskritischer.

Das Zusammenspiel von Interdisziplinarität und institutioneller Vielfalt zeigt sich bei drei Häusern durch die Adressierung von hochschulübergreifender Forschung.

## **3 Zusammenfassung**

Die empirische Website-Analyse des österreichischen FH-Sektors zeigt, dass demografische Diversität vor allem als Einstieg für Themen der Inklusion und Partizipation genutzt wird, jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung und Prioritätensetzung. Generell zeichnet sich jedoch ab, dass die adressierten Dimensionen im Lichte einer normativen Antidiskriminierungs- und Gleichstellungspolitik thematisiert und kaum mit Kompetenzentwicklung und Ressourcenblick in Verbindung gebracht werden. Ein dezidierter Mehrwertdiskurs findet sich bei keiner der Big-7-Subkategorien des demografischen Segments, vielmehr geht es um Teilhabe, Unterstützungsmaßnahmen und Vereinbarkeiten. Die Portale der kognitiven und fachlichen Diversitäten hingegen werden viel mehr mit Blick auf Wettbewerbsfähigkeit, Kompetenzentwicklung und Effizienzsteigerung betrachtet. Kulturelle und sprachliche Vielfalt, Arbeiten und Studieren in interdisziplinären Teams werden

mit erhöhter Kreativität, tragfähigeren Lösungen und Innovation assoziiert (vgl. KLAMMER & GANSEUER, 2015).

Funktionale Diversität wird entweder für bestimmte Berufsfelder oder für ein breites Employer Branding genutzt, während institutionelle Diversität als Meta-Thema für jegliche interorganisationale Kooperation fungiert.

Im Hinblick auf die Darstellung der Diversity-Online-Portale bzw. Online-Seiten fällt auf, dass an manchen FHs Diversität gemeinsam dargestellt werden, während andere Häuser die Themenbereiche voneinander abgrenzen und Informationen auf voneinander unabhängigen Seiten zu Verfügung stellen, was deren Auffindbarkeit oftmals erschwert. Bei zwölf Institutionen befinden sich Themen zu Gender und Diversität direkt im Hauptmenü unter „Über uns“ oder dem Namen der jeweiligen Fachhochschule. Vier FHs listen diese Informationen als Services/Ressourcen auf und bei vier Häusern sind diese Informationen sehr verschachtelt und nur schwer auffindbar.

Es konnte gezeigt werden, dass sich das HEAD Wheel als Analysetool eignet, profilgebende Elemente des Diversity Managements zu identifizieren und für weiterführende Governance-Maßnahmen einzusetzen. Es hat sich auch bestätigt, dass eine Trennung zwischen normativen Antidiskriminierungsstrategien und Ressourcenblick zwar besteht, sich aber nicht gegenseitig ausschließen müssen.

Künftige Forschung könnte an diesen Aspekten anknüpfen und sowohl andere Sektoren als auch internationale Kontexte untersuchen. Hier wäre auch interessant herauszufinden, wie sich der Marketingdiskurs von einer realen Adressierung von DiM unterscheidet.

## 4 Literaturverzeichnis

- Crowther, P., Joris, M., Otten, M., Nilsson, B., Teekens, H. & Wächter, B.** (2001). *Internationalisation at Home: A Position Paper*. Amsterdam: EAIE.
- Gaisch, M., Preymann, S. & Aichinger, R.** (2019). Diversity management at the tertiary level: an attempt to extend existing paradigms. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(2), 137-150.
- Gaisch, M. & Aichinger, R.** (2016). *Das Diversity Wheel der FH OÖ: Wie die Umsetzung einer ganzheitlichen Diversitätskultur an der Fachhochschule gelingen kann*. 10. Forschungsforum der Österreichischen Fachhochschulen, Wien, Österreich, 2016, S. 10.
- Gaisch, M. & Linde, F.** (2020). *Der HEAD CD Frame: ein ganzheitlicher Zugang zu einem inklusiven Curriculum Design auf Basis des HEAD Wheels*. Diversität Konkret. Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung: Duisburg-Essen.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A.** (1998). *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. McGraw Hill Professional.
- Klammer, U.** (2019). Diversity Management und Hochschulentwicklung. In *Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre* (S. 45-68). Wiesbaden: Springer VS.
- Klammer, U. & Ganseuer, C.** (2015). *Diversity Management. Kernaufgabe der künftigen Hochschulentwicklung*. Münster: Waxmann.
- Leask, B.** (2015). *Internationalizing the Curriculum. Internationalization in Higher Education*. London, New York: Routledge.
- Linde, F. & Auferkorte-Michaelis, N.** (2018). DiM-Strategien, -Strukturen und -Prozesse an Hochschulen. In N. Auferkorte-Michaelis & F. Linde (Hrsg.), *Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch* (S. 209-218). Leverkusen: Budrich.
- Muff, K., Kapalka, A. & Dyllick, T.** (2017). The Gap Frame-Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 363-383.

**Österreichische Fachhochschulkonferenz (FHK)** (2020). *Sie haben doch keine Ahnung von Fachhochschulen – 25 Jahre Fachhochschulen.*

**Preymann, S., Sterrer, S., Aichinger, R. & Gaisch, M.** (2019). Stakeholder und deren Einfluss auf die Positionierung von österreichischen Fachhochschulen. In A. Pausits, R. Aichinger, R. & M. Unger (Hrsg.), *Quo vadis, Hochschule? Beiträge zur evidenzbasierten Hochschulentwicklung.* Waxmann Verlag, Münster.

**Roessler, I., Duong, S., & Hachmeister, C. D.** (2015). *Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft.* Arbeitspapier Nr. 182. Centrum für Hochschulentwicklung: Gütersloh.

**Schiersmann, C. & Thiel, H. U.** (2018). OE als Förderung von Problemlöse- und Selbstorganisationsprozessen. In *Organisationsentwicklung* (S. 33-84). Wiesbaden: Springer VS.

**UN General Assembly** (2015). *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development.*

**Weitze, M. D. & Heckl, W. M.** (2016). Wissenschaftskommunikation als Marketing. In *Wissenschaftskommunikation-Schlüsselideen, Akteure, Fallbeispiele* (S. 197-201). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum.

## Autor\*innen



Dr. Martina GAISCH || Fachhochschule Oberösterreich,  
Campus Hagenberg || Softwarepark 11, A-4232 Hagenberg

[martina.gaisch@fh-hagenberg.at](mailto:martina.gaisch@fh-hagenberg.at)



Victoria RAMMER, MMA || Fachhochschule Oberösterreich,  
Campus Hagenberg || Softwarepark 11, A-4232 Hagenberg

[victoria.rammer@fh-hagenberg.at](mailto:victoria.rammer@fh-hagenberg.at)