

„Vielfalt fördern – leben – nutzen“: Zur Entwicklung und Umsetzung der Diversity Policy der Universität Zürich

Jennifer J* Moos und Christiane Löwe

Durch die im Rahmen des allgemeinen Qualitätsmanagements durchgeführte Evaluation der Abteilung Gleichstellung (AGL) im Jahr 2014 wurde an der Universität Zürich (UZH) ein umfassender Diskussionsprozess zum möglichen Nutzen eines „Verhaltenskodex Diversity“ angestoßen. Dieser führte Ende 2016 zum Auftrag der Universitätsleitung (UL) an die AGL, eine Diversity Policy für die UZH zu erarbeiten.

Gründung einer Steuerungsgruppe und Erarbeitung der Diversity Policy

Anfang 2017 nahm eine von der AGL koordinierte Steuerungsgruppe Diversity Policy (StG DP) ihre Arbeit auf. Wichtige Überlegungen zur Zusammensetzung der StG DP waren: Die vertretenen Personen sollten Zugang zu bestehenden Bedarfen und Anliegen im Bereich Diversity und Inclusion ermöglichen, z.B. über langjährige Beratungserfahrung in diversity-relevanten Bereichen. Die StG DP sollte arbeitsfähig sein und aus motivierten Leitungspersonen bestehen, die einen arbeitsreichen Change-Prozess mitzugestalten gewillt waren und die Ergebnisse als Multiplikator_innen in ihre jeweiligen Einheiten trugen. Zunächst wurde ein gemeinsames Diversity-Verständnis erarbeitet. Neben der Sichtung von über 40 internationalen Diversity Policies, Statements und -Strategien fand ein Benchmarking statt, das Policies vergleichbarer Institutionen intensiver analysierte. Zeitgleich wurde eine Studie zur komplexen Rechtslage an der UZH, im Kanton Zürich und in der Schweiz in Auftrag gegeben. Die Rechtsstudie gab erste Hinweise darauf, welche Diversity-Dimensionen viel, wenig oder gar keinen rechtlichen Schutz erfahren. Ein Workshop mit einer international tätigen externen Moderation führte die StG DP in Begrifflichkeiten und theoretische Konzepte ein und generierte Ownership für das Thema. Gemeinsam konnten Nutzen und Risiken der Entwicklung einer Diversity Policy für die UZH abgeschätzt werden. Ein wichtiges Ergebnis war, dass die StG DP sich klar gegen die Hierarchisierung einzelner Diversity-Dimensionen aussprach. Aus dieser Arbeit ging ein geschärftes Diversity-Verständnis im Sinne von „Diversity *und* Inclusion“ hervor, so dass „Inklusion“ als Begriff in den Policy-Text implementiert werden konnte. Der verwendete Inklusionsbegriff beschränkt sich dabei nicht auf die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung, sondern bezieht sich ausdrücklich auf die Wertschätzung der Vielfalt.

Wichtig war der StG DP, dass die Diversity Policy nicht bloss ein „weiteres Papier“ sein sollte, „das in der Schublade verschwindet“, sondern als klares Bekenntnis der UZH zu Diversität dient. Früh wurde angeregt, dass es zusätzlich zum eher kurz gehaltenen Dokument Diversity Policy einen Umsetzungsplan mit konkreten Zielen, Massnahmen, Zuständigkeiten und der Zusage von personellen wie finanziellen Ressourcen geben sollte.

Der erste Entwurf der Diversity Policy wurde im Herbst 2017 an über 40 Kommissionen, Dekanate, Abteilungen, Fachstellen und fachlich ausgewiesene Einzelpersonen zur Vernehmlassung versandt. Die Rücklaufquote betrug über 75% und es kamen ca. 23 Seiten

Rückmeldungen zustande. Die überarbeitete Diversity Policy trat nach einer Prüfung durch den Rechtsdienst zum 01.09.2018 ohne Änderungen in Kraft.¹

Mit der Diversity Policy bekennt sich die UZH zur Förderung von Vielfalt und setzt sich gegen Diskriminierung ein. Die drei Verben „fördern“, „leben“, „nutzen“ im Titel der Policy verdeutlichen, dass es sich bei Diversity um ein „Tun“ handelt (doing diversity, Diversity-Handeln), das Aufgabe aller UZH-Angehörigen ist. Die Zwischenüberschriften der Diversity Policy benennen Querschnittsaufgaben, bei deren Umsetzung alle UZH-Angehörigen mitwirken können, z.B. eine Kultur der Vielfalt leben, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, diskriminierungsfreie Teilhabe ermöglichen, mit gelebter Vielfalt leistungs- und wettbewerbsfähig sein, diversitätsgerecht kommunizieren.

In Zusammenarbeit mit der Abteilung Kommunikation wurden alle UZH-Angehörigen über die neue Diversity Policy informiert. Eine Übersetzung ins Englische wurde erstellt. Ausserdem fand im November 2018 eine Informationsveranstaltung zum Thema „Diversitätsgerecht führen – aber wie?“ mit einem Grusswort der Vize-Rektorin, Beiträgen aller Mitglieder der StG DP und einer externen Expertin statt. Das Amt der Vize-Rektorin war im Rahmen der Neustrukturierung der UL kurz zuvor geschaffen worden. In diesen Zuständigkeitsbereich fielen Querschnittsthemen wie Diversität, Nachhaltigkeit und Evaluationen. Somit wurde Diversität als oberste Führungsaufgabe auch strukturell innerhalb der Universitätsleitung verankert und sichtbar gemacht. Zudem konnte die Abteilung Gleichstellung in „Abteilung Gleichstellung und Diversität“ (weiterhin: AGL) umbenannt werden. Ihr Leistungsauftrag wurde neben dem Bereich der Gleichstellung der Geschlechter um die Themen Geschlechtsidentität und sexuelle Orientierung erweitert. Die AGL ist für die Koordination der Aufgaben im Rahmen der Umsetzung der Diversity Policy zuständig. Dabei gilt für die AGL wie für die gesamte UZH, dass der Weg zu Diversity und Inclusion, verbunden mit intersektionalem Denken und Handeln, ein komplexer Lernprozess ist.

Erarbeitung eines Umsetzungsplans zur Diversity Policy

Parallel zur Inkraftsetzung der Diversity Policy wurde in Fortführung des partizipativen Prozesses ein Umsetzungsplan entwickelt. In zwei halbtägigen Workshops im Frühjahr 2019 mit knapp 30 Personen als Repräsentant_innen unterschiedlicher Kommissionen, Institute, Abteilungen, Statusgruppen und studentischer Vereine wurden Bedarfe aus der Organisation für den Umsetzungsplan eruiert und darauf aufbauend entsprechende Massnahmen konzipiert. Die Bedarfe wurden anhand einer Matrix aus Handlungsfeldern (Studium, Lehre, Forschung, Weiterbildung, Governance, Verwaltung/Betrieb) und Diversity-Dimensionen (Alter, Behinderung, Geschlecht, Geschlechtsidentität, Herkunft/Nationalität, Religion, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft, Sprache, mehr-/intersektional) erhoben. Die Ergebnisse wurden der UL übergeben und dienen den Teilnehmenden in der Zeit zwischen den beiden Workshop-teilen als Grundlage zur Erarbeitung von Massnahmen in ihren Einheiten.

Wir unterscheiden zwischen zentralen und dezentralen Massnahmen. Zentrale Massnahmen beschreiben koordinative, eher strategische Massnahmen, die von der AGL und der StG DP initiiert, koordiniert und verantwortet werden. Dezentrale Massnahmen werden von den jeweiligen UZH-Einheiten verantwortet und entwickelt. Zentrale und dezentrale Massnah-

1 „Diversity Policy: Vielfalt fördern – leben – nutzen“, https://www.uzh.ch/cmsssl/dam/jcr:1c9f063d-61fe-4380-bd30-4ff321dff98d/UZH_DiversityPolicy.pdf [Zugriff: 04.03.2020].

men sollen zur besseren Vernetzung bereits bestehender Angebote beitragen und den universitätsweiten Auf- und Ausbau von Fachwissen und Handlungskompetenzen im Bereich Diversity vorantreiben – mit dem Ziel, einen Kulturwandel hin zu einer noch diversitätsgerechteren Organisation zu unterstützen.

Der Umsetzungsplan trat zum 01.09.2019 in Kraft.² Kommunikativ begleitet wurde die Inkraftsetzung durch ein parallel dazu entwickeltes Diversity-Video,³ das in bunt gezeichneten Bildern die Zukunftsvision einer Hochschule zeigt, an der Diversität und Inklusion selbstverständlich und tagtäglich von allen UZH-Angehörigen gelebt werden. Das in Zusammenarbeit mit der Abteilung Kommunikation entstandene Video wurde von einem Interview mit der Abteilungsleitung und der Projektleitung flankiert. Noch im Herbst 2019 konnte mit weiteren Massnahmen aus dem Umsetzungsplan begonnen werden, darunter z.B. die Erweiterung der StG DP und die Schaffung eines neuen LGBTIQ-Beratungsangebots an der AGL.

Erfahrungen und Erkenntnisse

Aus der Entwicklung der Diversity Policy und des Umsetzungsplans lassen sich vielfältige Erfahrungen und Erkenntnisse ableiten. Für eine erfolgreiche Koordination und Prozessgestaltung haben sich folgende Faktoren als hilfreich erwiesen:

- 1) **Klares Commitment:** Ein klares Bekenntnis der Hochschulleitung und die kontinuierliche Unterstützung der eingesetzten Diversity-Verantwortlichen im strukturellen wie operativen Bereich sind zentral für ein gelungenes Diversity Management. Das Inkraftsetzen einer Diversity Policy ist ein erstes wichtiges Bekenntnis. Hochschulleitungen und andere Führungskräfte können als Vorbilder fungieren. Sie können die Diversity-Bestrebungen der Hochschule kommunikativ unterstützen, indem sie Diversity und Inclusion als Querschnittsaufgabe behandeln, Diversity-Themen platzieren, sich selbst ‚outen‘ (z.B. als Mensch mit Behinderung, als Teilzeitführungskraft, als lesbisch oder schwul etc.) und damit zu positiven Beispielen werden. Wichtig ist zudem, dass Führungskräfte Diversity nicht bloss als ‚lukrativen Trend‘ begreifen, sondern als Daueraufgabe, zu deren Bewältigung langfristig personelle und monetäre Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Ein ernst gemeintes Diversity Management als Top-Down-Prozess wird Studierende und Mitarbeitende zu Bottom-Up-Initiativen motivieren. Diese wichtigen Angehörigengruppen tragen insbesondere auf der operativen Ebene zur Entwicklung und Umsetzung von Diversity-Massnahmen bei. Sie haben direkteren Zugang zu den Bedarfen von Zielgruppen, sind mit gesellschaftlichen und altersgruppenspezifischen Entwicklungen ausserhalb der Hochschule gut vernetzt und experimentieren bereitwilliger mit innovativen Formen der Wissensproduktion oder neuen Veranstaltungsformaten. Ein klares Commitment der Führungskräfte verleiht den getroffenen Diversity-Massnahmen grössere Glaubhaftigkeit und grenzt sie damit deutlicher vom Modell des reinen ‚business case‘ ab.

2 „Umsetzungsplan zur Diversity Policy der UZH: Vielfalt fördern – leben – nutzen“, https://www.gleichstellung.uzh.ch/dam/jcr:b1c27933-dfcc-4cd5-a04f-aa60c6c953d3/190813_Umsetzungsplan_DiversityPolicy_tbf.pdf [Zugriff: 04.03.2020].

3 Abrufbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=KEtQenL4e0M&v1=de> [Zugriff: 14.03.2020].

- 2) **Theorie-Praxis-Transfer:** Der Austausch zwischen Theorie und Praxis, zwischen Diversity-Forschenden und in der Diversity-Arbeit tätigen Akteur_innen bildet einen zentralen Bestandteil gelungenen Diversity Managements an Hochschulen. Zur Entwicklung geeigneter Diversity-Praxen bedarf es Erkenntnissen aus der Forschung. Gleichzeitig müssen Forschende die organisationalen Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Rahmenbedingungen innerhalb ihrer Hochschuladministrationen verstehen. Nur so kann ein gelungener Austausch zwischen Theorie und Praxis entstehen. Dabei kann Diversity- und Inclusion-Arbeit an Hochschulen als Prototyp des „Third Space“⁴ verstanden werden, denn die Aufweichung der klassischen Aufteilung in Forschung und Administration hat dort längst begonnen; viele Diversity-Akteur_innen haben ihre Karrieren in den Gender oder Diversity Studies begonnen.
- 3) **Ambiguitätstoleranz und die ‚Gleichzeitigkeit des Ungleichen‘:** Risberg/Nørholm Just (2015) beschreiben die Mehrdeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten und Gleichzeitigkeiten von Ungleichen, die Diversity-Initiativen prägen, und betonen die grundlegende Ambiguität des Diversity Management. Dies beginnt bereits bei der Frage, warum sich eine Organisation der Themen Diversity und Inclusion annimmt: Weil sie es will? Weil sie es kann? Oder weil sie es muss? Stehen wirtschaftliche, gesellschaftliche oder rechtliche Gründe im Vordergrund? Hier kann es sinnvoll sein, unterschiedliche Motivationen und Ansätze trotz einzelner Widersprüchlichkeiten zu bündeln und gemeinsam dazu beizutragen, dass ein Ziel, z.B. eine diversitätsgerechtere Kultur, erreicht wird. Gleichzeitigkeiten mit offenem Ausgang entstehen auch, wenn sich Diversity-Aktivitäten dezentral bedarfsbezogen und kreativ entwickeln und gleichzeitig verbessernd auf strukturelle Rahmenbedingungen rückwirken. Und auf der strategischen Ebene: Wie schaffen wir Strukturen, die Akteur_innen ausreichend Orientierung geben, z.B. in Form von Zielvorgaben, und dabei genug Freiraum zur instituts-, abteilungs-, oder arbeitsgruppenspezifischen Umsetzung erlauben? Immer wieder stellt sich die Frage: Wie können wir Angebote für spezifische Zielgruppen schaffen (z.B. Menschen mit Behinderung, LGBTIQ, ältere Mitarbeitende etc.), ohne dabei auf Stereotypisierungen zurückzugreifen oder Intersektionalitäten aus dem Blick zu verlieren?
- In der Prozessgestaltung arbeiten wir ständig mit Ambiguitäten und Gleichzeitigkeiten. Auch wenn das eine ‚Projekt‘ noch nicht beendet ist, haben wir die nächsten und übernächsten Schritte bereits im Blick, müssen Eventualitäten abwägen, Entscheidungen treffen und weitere Schritte entsprechend aufgleisen. Eine Kongruenz zwischen Sprechen und Handeln ist häufig nicht gegeben: Wie ist eine offizielle Regelung, was steht in einem Papier, was wird tatsächlich gemacht? Die Fähigkeit, auch in widersprüchlichen Situationen handlungsfähig zu bleiben und mit einer ‚Gleichzeitigkeit des Ungleichen‘ produktiv umzugehen, ist für eine gelungene Diversity-Arbeit unabdingbar.
- 4) **Widerstandsfähigkeit und Resilienz:** Wer im Bereich Diversity und Inclusion arbeitet, braucht einen langen Atem. Wer als Führungskraft oder Koordinator_in Verantwortung übernimmt, wird zum Sprachrohr, z.B. für Anliegen, die innerhalb einer Institution bisher nicht gehört wurden. Wer den Auftrag hat, mit Diversity und Inclusion einen Change-Prozess voranzutreiben, wird oftmals selbst zum Ziel von Widerständen gegen diese Veränderungen. Diese können sich durch Abwehr und Ablehnung geplanter Massnahmen äussern, durch Verweigerung zeitlicher und monetärer Ressourcen, aber auch durch persönliche An- und Übergriffe, z.B. in

4 In diesem „wissenschaftlich geprägte[n] und wissenschaftsnahe[n], gleichzeitig aber doch serviceorientierte[n]“ Bereich schwimmen „die Grenzen zwischen Verwaltung und Wissenschaft“ (Salden 2013: 27).

Form von Kompetenzabsprachen, Beleidigungen oder Anfeindungen. In diesen Situationen hilft die konsequente Unterstützung von Leitungspersonen wie auch die Erkenntnis, dass es sich in den meisten Fällen um Abwehrreaktionen auf die Veränderungen *an sich* handelt, nicht um Reaktionen auf Personen. Als ‚Verkörperung‘ des (Change-)Erfolgs werden diese Personen schnell zur Zielscheibe. Hier gilt es, klare Massnahmen zur Unterstützung der Resilienz und zum Schutz der jeweiligen Mitarbeitenden zu treffen.

- 5) **Kommunikation und Partizipation:** Eine kommunikative Begleitung der Diversity-Aktivitäten trägt zur Information der Hochschulöffentlichkeit bei. Über kommunikative Massnahmen können diejenigen ins Bild gerückt werden, die bisher gar nicht oder weniger abgebildet, gesehen und gehört wurden, z.B. People of Color, alleinerziehende Professoren oder first-generation students. Diversitätssensible Kommunikations- und Informationsstrukturen ermöglichen Hochschulangehörigen die Partizipation am Prozess, wenn sie dadurch z.B. zur Entwicklung von Bottom-Up-Aktivitäten motiviert werden. Inclusion wird heute als *der* zentrale Bestandteil eines gelungenen Diversity Managements gesehen: „Diversity refers to demographic differences (...), including both observable (...) and nonobservable (...) attributes (...). Inclusion, in contrast, refers to employee [or student and staff, J.M.] perceptions that their unique contribution to the organization is appreciated and their full participation is encouraged“ (Mor Barak 2015: 85). Vor dem Hintergrund sich verändernder Realitäten ist beim Reden über Diversity und Inclusion ein informiertes und sensibles ‚Wording‘, das sich historischer, gesellschaftlicher, institutioneller und theoretischer Konzepte und Umstände bewusst ist, besonders wichtig.

Noch immer hören wir den Satz „Wir sind ja schon divers.“ Divers, weil wir als Volluniversität sieben Fakultäten mit ganz unterschiedlichen Fachkulturen beherbergen. Divers, weil wir sehr international aufgestellt sind. Divers, weil bei uns in manchen Bereichen Frauen sogar überrepräsentiert sind. Was folgt, ist dann die Frage „Braucht es da Diversity überhaupt noch?“ Unsere Antwort ist ein klares Ja, denn: Diversity und Inclusion sind keine Selbstläufer.⁵

Literatur

- Mor Barak, Michàlle E. (2015): Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? In: Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance 39 (2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Risberg, Annette/Nørholm Just, Sine (2015): Ambiguous Diversities. Practices and Perceptions of Diversity Management. In: Bendl, Regine/Bleijenbergh, Inge/Henttonen, Eline/Mills, Albert J. (Hg.): The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford: Oxford University Press, 218-234. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.013.5>
- Salden, Peter (2013): Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive. In: Barnat, Miriam/Hofhues, Sandra/Kenneweg Anne C./Merkt Marianne/Salden, Peter/Urban, Diana (Hg.): Junge Hochschul- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog, 27-36.

5 Unser Dank gilt von der Universitätsleitung bis zu den engagierten Studierenden des VSUZH all denjenigen, die zur Entwicklung und Umsetzung der Diversity Policy beigetragen haben. Besonderer Dank gilt Michael O. Hengartner und Gabriele Siegert, den Mitgliedern der StG DP, die massgeblich an der Entwicklung beteiligt waren (Karin Bertschinger, Benjamin Börner, Katja Durkin, Ulrich Frischknecht, Evi Fountoulakis, Annette Hofmann, Yasmine Inauen und Christoph Weber) sowie den Kolleg_innen der AGL.

<http://www.hochschullehre.org/wp-content/files/Junge-Hochschul-und-Mediendidaktik-ALMANACH-08-10-2013.pdf> [Zugriff: 17.04.2020].

Moos, Jennifer J*, M.A., Universität Zürich, Abteilung Gleichstellung und Diversität, Projektleitung Diversity Policy (bis Juli 2020). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Diversity & Inclusion, Organisationsentwicklung, Change Management, LGBTIQ, Critical Sleep Studies, Queer Studies, American Studies. post@diegrenzgaengerin.net

Löwe, Christiane, Dr., Universität Zürich, Abteilung Gleichstellung und Diversität, Leitung. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Verankerung von Chancengleichheit und Diversität an Hochschulen. christiane.loewe@gleichstellung.uzh.ch