

## **Diversity an der FHNW** Strategische Stossrichtungen und Aktionsplan 2021-2024



Von der Direktion FHNW gutgeheissen und  
vom Direktionspräsidenten verabschiedet am 15. September 2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangslage und Vorgehen</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Aktuelle Megathemen und Analysen</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Strategische Absichten</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Umsetzungsschwerpunkte</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Umsetzung strategische Absichten – Aktionsplan</b>	<b>6</b>
6.1	Perspektivenvielfalt in der Führung	6
6.2	Gemeinsame Werte in der Führung	7
6.3	Inklusive Kommunikation	8
6.4	Inklusive Hochschullehre	9

## 1 Einleitung

In der Auseinandersetzung mit Diversity als ein Aspekt sozialer Nachhaltigkeit hat die FHNW den Anspruch, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit ihrer Studierenden, Mitarbeitenden und Fachbereiche zu berücksichtigen, als Ressource zu nutzen, Inklusion im Alltag zu leben und einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit zu leisten. Basis für die Wahrnehmung von Diversity an der FHNW bilden die diskriminierungsrechtlichen Grundlagen (BV, GlG, BehiG), das HFKG, der Staatsvertrag und der Gesamtarbeitsvertrag der FHNW. Entsprechende Absichten und Ziele sind in der Diversity-Politik und der Personalpolitik, in der Strategie FHNW 2025 und im Leistungsauftrag FHNW 2021-24 verankert.

Das vorliegende Dokument konkretisiert diese übergeordneten Ziele auf der Basis des Konzepts «Diversity an der FHNW». Es beschreibt die strategischen Absichten und Umsetzungsschwerpunkte der FHNW im Bereich Diversity für die Jahre 2021-2024. Der Aktionsplan Diversity FHNW ist an diesen strategischen Stossrichtungen ausgerichtet. Er bündelt die zur Umsetzung auf hochschulübergreifender Ebene fokussierten Ziele und Massnahmen.

Die FHNW, ihre Hochschulen und Services stellen im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten die zur Umsetzung ihrer Schwerpunkte nötigen Ressourcen zur Verfügung. Die Überprüfung der Zielerreichung und der Wirksamkeit erfolgt über die Führungsprozesse. In einem jährlichen Bericht werden Aktivitäten der FHNW, ihrer Hochschulen und Services im Bereich Diversity veröffentlicht. Das Diversity Team evaluiert den Aktionsplan und das Reporting hinsichtlich der Weiterentwicklung des Diversity-Konzepts.

## 2 Ausgangslage und Vorgehen

Gemäss den Strategischen Leitlinien FHNW 2025 ist Vielfalt ein wichtiger Wert an der FHNW. In ihrer Sitzung vom 22. Januar 2019 diskutierte die Direktion FHNW über das Verständnis von Diversity. Als wesentlich für eine gelebte Kultur der Vielfalt bezeichneten die Direktionsmitglieder die Integration der Thematik als Element der Führungskultur im Sinne von Personal- und Organisationsentwicklung. Der Direktionspräsident beauftragte die Koordinatorin Diversity, ein Konzept und einen Aktionsplan für die Leistungsauftragsperiode 2021-2024 zu erarbeiten.

Um Führungskräfte, Mitarbeitende, Vertretungen der Mitwirkungsorganisation MOM und der students.fhnw sowie Perspektiven aus verschiedenen Organisationseinheiten einzubeziehen, wurde im 1. Quartal 2019 eine interne Stakeholderanalyse zum Verständnis und dem Entwicklungsstand im Bereich Diversity an der FHNW durchgeführt. Im Zeitraum Mai bis August 2019 wurden die Ergebnisse dieser Analyse in der Direktion und im Diversity Team gespiegelt.

In ihrer Herbstklausur 2019 diskutierte die Direktion über das Thema Führungskultur unter Einbezug von Diversity als gemeinsamer Wert. Anschliessend wurde das Konzept «Diversity an der FHNW» verabschiedet. Im 1. Quartal 2020 führten die Hochschulen und Services FHNW auf der Basis dieses Konzepts eigene Situationsanalysen zu Diversity durch und definierten ihre spezifischen Entwicklungsthemen und Schwerpunkte für die Jahre 2021-2024.

Im Sommer 2020 verständigte sich die Direktion über die Strategischen Stossrichtungen zu Diversity auf übergeordneter Ebene FHNW in den Jahren 2021-2024. Dazu wurde eine Gewichtung innerhalb des Diversity-Konzepts, anhand der Strategie FHNW sowie von aktuellen Megathemen und Analysen vorgenommen. In der Herbstklausur 2020 der Direktion wurden die Ziele und Massnahmen priorisiert und zu einem Aktionsplan gebündelt.

### 3 Aktuelle Megathemen und Analysen

Die folgenden Megathemen und Analyseergebnisse im Kontext von Diversity und Gleichstellung sind besonders relevant für die strategische Ausrichtung der FHNW als Ganzes, um Inklusion und Chancengerechtigkeit zu realisieren:

1. **Inclusive Culture & Leadership:** Diversity Management wird an der FHNW als Kulturentwicklungsthema betrachtet, das auf Ebene der Führung im Dialog mit der Basis systematisch entwickelt und gepflegt werden sollte.<sup>1</sup> In der Führungsentwicklung sollte Diversity-Kompetenz (insb. Vielfalt im Sinne von disziplinären Perspektiven) vermittelt, aber auch das Verständnis von Führung und gemeinsame Werte reflektiert werden.<sup>2</sup>
2. **Heterogenitätsorientierte und diversitätssensible Lehre und Beratung:** Innovative Lehr- und Beratungsangebote beziehen Chancen und Herausforderungen für unterschiedliche Personen ein und vermitteln Diversity-Kompetenz. Für Studierende und Mitarbeitende sollten niederschwellige Anlaufstellen und individuelle Unterstützungsmöglichkeiten gewährleistet sein, um der Vielfalt an Erfahrungen und Lebensumständen angemessen Rechnung zu tragen.<sup>3</sup>
3. **Dimension «Herkunft»:** Die unterschiedlichen Biografien und Situationen, Migrationserfahrungen, sozialen Verhältnisse und Bildungshintergründe der Studierenden sind an der FHNW ein viel geäussertes Thema. Der Abbau von Barrieren, aber auch die Nutzung von Potenzialen aufgrund von herkunftsbezogenen Erfahrungen, Ressourcen und Netzwerke sollten stärker fokussiert werden. Die internationale Zusammenarbeit, inter- und transkulturelle Kompetenzen der Dozierenden sollten erweitert werden.<sup>4</sup>
4. **Strategische Personalentwicklung:** Die Nachwuchsförderung ist in einzelnen Fachbereichen hochschulpolitisch hoch relevant.<sup>5</sup> An vielen Hochschulen der FHNW steht ein Generationenwechsel in Schlüsselpositionen an.<sup>6</sup> Die Personalentwicklung sollte strategisch gestärkt und auf definierte gemeinsame Werte und Schlüsselkompetenzen ausgerichtet werden.<sup>7</sup> Die Repräsentanz von Frauen in Entscheidungsgremien und Projekten, aber auch im Rahmen von Veranstaltungen sollte erweitert werden.
5. **Digitale Transformation:** Der digitale Wandel führt zu einschneidenden Veränderungen von Lern- und Arbeitsformen. Mit der Flexibilisierung und Digitalisierung sind neuen Chancen und Risiken für unterrepräsentierte Gruppen verbunden, die bei der Entwicklung der Lehre, Führung und Organisation berücksichtigt werden müssen.<sup>8</sup> Diversity-Kompetenz gehört zu den «21st Century Skills», die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind und den Absolventinnen und Absolventen vermittelt werden sollten.<sup>9</sup>

<sup>1</sup> Konzept «Diversity an der FHNW» (2019).

<sup>2</sup> Interne Stakeholderanalyse zu Diversity an der FHNW (2019).

<sup>3</sup> Interne Stakeholderanalyse zu Diversity an der FHNW (2019).

<sup>4</sup> Interne Stakeholderanalyse zu Diversity an der FHNW (2019).

<sup>5</sup> swissuniversities (2017): Laufbahnen an Fachhochschulen. swissuniversities (2018): Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen – Personalstrategische Leitlinien zur Nachwuchsförderung. Akademien der Wissenschaften Schweiz (2018): Next Generation – Für eine wirksame Nachwuchsförderung, in: swiss academies reports, Vol. 13, Nr.1, 2018.

<sup>6</sup> Bei den Leitungspositionen A + B sowie Dozierende mit Gesamtauftrag sind 96 von total 444 Personen 60 Jahre und älter. Im Vorjahr waren es 103 (Personalkennzahlen-Reporting FHNW 2020).

<sup>7</sup> Interne Stakeholderanalyse zu Diversity an der FHNW (2019).

<sup>8</sup> Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München / Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (2017): Handlungsbroschüre Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen. Kompetenzzentrum Technik Diversity Chancengleichheit, Initiative D21 (2020): Digital Gender Gap – Lagebild zu Gender(un)gleichheiten in der digitalisierten Welt. ICT Switzerland (2020): Positionspapier für die digitale Zukunft – Mehr Frauen in die Informatik!

<sup>9</sup> Strategische Analyse FHNW für Strategie FHNW 2017-2022 (2015).

## 4 Strategische Absichten

Abgeleitet aus den Strategischen Leitlinien 2025 verfolgt die FHNW in den Jahren 2021-2024 auf einer übergeordneten Ebene die folgenden strategischen Absichten im Bereich Diversity:

1. **Balancierung Geschlechterverhältnis**  
Die FHNW strebt einen ausgewogenen Anteil an Frauen in Führungspositionen an. Im Fokus stehen die Leitungspersonen A und B sowie der Anteil Professorinnen.
2. **Abbau von Barrieren**  
Von Barrierefreiheit wird gesprochen, wenn der Zugang zu Bildung, Ressourcen, Karriere und Netzwerken für alle Menschen gleich möglich ist und nicht aufgrund von Alter, Behinderung, Geschlecht, Herkunft, Religion, sexueller Orientierung erschwert wird. Im situativen Kontext können weitere Dimensionen eine Rolle spielen.
3. **Stärkung Diversity-Kompetenz**  
Diversity-Kompetenz bezeichnet die Sensibilität, die Reflexionsfähigkeit und das Handlungswissen in Bezug auf relevante Unterschiedlichkeit, Ausschlussmechanismen und Benachteiligungen sowie die Förderung von mit Vielfalt verbundenen Potenzialen. An der FHNW wird dies als eine zu entwickelnde Kompetenz sowie als Teil der zu vermittelnden Kompetenzen bearbeitet.

## 5 Umsetzungsschwerpunkte

Zur Umsetzung dieser strategischen Absichten bearbeitet die FHNW in den Jahren 2021-2024 auf hochschulübergreifender Ebene die folgenden Schwerpunkte:

- Perspektivenvielfalt und gemeinsame Werte in der Führung
- Inklusive Kommunikation und Hochschullehre

Strategische Absichten	Umsetzungsschwerpunkte	Kultur / Struktur	Lehre / aF&E	Handlungsfelder	
Balancierung Geschlechterverhältnis	<b>Perspektivenvielfalt und gemeinsame Werte in der Führung</b>			Zugang öffnen	inhaltlich
Abbau von Barrieren				Diskriminierung verhindern	
Stärkung Diversity-Kompetenz	<b>Inklusive Kommunikation und Hochschullehre</b>				Kultur der Vielfalt entwickeln

Im Rahmen des Aktionsplans Diversity FHNW 2021-2024 werden diese beiden Umsetzungsschwerpunkte anhand von Zielen, Massnahmen und Indikatoren weiter ausdifferenziert. Zusätzlich können die Hochschulen eigene Schwerpunkte, Ziele und Massnahmen setzen.

## 6 Umsetzung strategische Absichten – Aktionsplan Diversity FHNW 2021-2024

### 6.1 Perspektivenvielfalt in der Führung (Strategische Absichten: Balancierung Geschlechterverhältnis, Abbau von Barrieren)

Unsere Absicht ist es, ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen zu erreichen, bestehende Barrieren in Laufbahnen zu identifizieren und abzubauen. Zur Umsetzung fokussieren wir die Massnahmen auf die Erhöhung des Anteils neu eintretender oder beförderter Professorinnen und Frauen in Leitungspositionen A + B sowie das Halten und Entwickeln derselben. Es können auch weitere Dimensionen von Vielfalt bezüglich Repräsentanz in Führungspositionen sowie der Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven in Mitwirkungs- und Entscheidungsprozessen unter diesen Schwerpunkt gefasst werden.

Ziele	Massnahmen	Indikatoren	Zuständigkeit	Monitoring
Der Frauenanteil in Leitungspositionen A+B und der Anteil Professorinnen ist um 5 Prozentpunkte angestiegen.	In den Findungskommissionen wird ein Geschlechterverhältnis von 1:1 angestrebt.  Der angestrebte Frauenanteil Neueintritte auf Stufen 19/20 wird hochschulspezifisch in den Leistungsvereinbarungen festgehalten.	35% Frauenanteil Neueintritte FHNW auf Stufen 19/20	Alle Hochschulen	Personal FHNW
Die Attraktivität der FHNW als Arbeitgeberin für potenzielle Dozierende ist erhöht.	Das Branding «Fachhochschuldozent*in» wird von den Hochschulen genutzt, um potenzielle Bewerbende systematisch und proaktiv anzusprechen und zu vernetzen. Zur Unterstützung der dezentralen Anstellungsinstanzen und der HR-Bereiche werden bestehende Gefässe weiterentwickelt und neue Instrumente prozessorientiert integriert.	Anzahl Bewerbungen und Geschlechterverhältnis  Beurteilung der Massnahmen durch die Zielgruppen (formative Evaluation)	Personal FHNW mit Hochschule für Angewandte Psychologie: Institut für Kooperations- forschung und -entwicklung	Personal FHNW

## 6.2 Gemeinsame Werte in der Führung (Strategische Absichten: Stärkung Diversity-Kompetenz, Abbau von Barrieren)

Unsere Absicht ist es, die Diversity-Kompetenz der Angehörigen der FHNW zu stärken und bestehende Barrieren abzubauen. Zur Umsetzung fokussieren wir die Massnahmen auf die Entwicklung einer Kultur der Vielfalt. Im vorliegenden Kontext sind damit insbesondere die im Konzept «Diversity an der FHNW» definierten Elemente einer Kultur der Vielfalt in Form von handlungsleitenden Prämissen gemeint. Diese sollen als Teil der Führungskultur in die Personal- und Organisationsentwicklung an der FHNW und ihren Hochschulen integriert werden.

Ziele	Massnahmen	Indikatoren	Zuständigkeit	Monitoring
Diversity ist Teil der FHNW Führungskultur.	Diversity wird bei der Überarbeitung der Führungsgrundsätze als Thema und als Prozesselement einbezogen.  Die strategische Personalplanung wird an Diversity als gemeinsamer Wert und als Potenzial ausgerichtet.	Ergebnisse Diversity Check ( <a href="#">Checkliste Diversity Mainstreaming swissuniversities</a> )	Direktionspräsident / Direktion FHNW /  Personal FHNW / alle Hochschulen	Diversity FHNW
Die Angehörigen der FHNW sind diversitykompetent.	Die Reflexion, der Austausch und der Wissensaufbau zu Diversity werden durch hochschulübergreifende Anlässe gefördert. Diese berücksichtigen unterschiedliche fachliche Perspektiven und nehmen Anliegen von Studierenden und Mitarbeitenden auf.	Veranstaltungen an vier Standorten der FHNW	Hochschulen / Diversity FHNW mit Arbeitsgruppe aus Diversity Team und weiteren, vielfältigen Akteur_innen	Diversity FHNW

### 6.3 Inklusive Kommunikation (Strategische Absichten: Stärkung Diversity-Kompetenz, Abbau von Barrieren)

Unsere Absicht ist es, die Diversity-Kompetenz der Angehörigen der FHNW zu stärken und bestehende Barrieren abzubauen. Zur Umsetzung fokussieren wir die Massnahmen auf den Abbau von sprachlichen Ein- und Ausschlussmechanismen und auf die Verbesserung der Zugänglichkeit von elektronischen Informationen. Barrieren können sich im Zusammenhang mit Sprachkompetenz (respektvolle, nicht-diskriminierende Sprache, Mehrsprachigkeit), aus dem Anspruch, komplexe Sachverhalte differenziert zu vermitteln (Verständlichkeit, leichte Sprache) oder der Zugänglichkeit von Informationen (Sichtbarkeit, barrierefreie Dokumente, Websites) ergeben.

Ziele	Massnahmen	Indikatoren	Zuständigkeit	Monitoring
Die Angehörigen der FHNW werden zur Reflektion ihres Sprachgebrauchs hinsichtlich Ein- und Ausschlüsse angeregt.	Es wird ein Leitfaden für inklusive Sprache herausgegeben, der geschlechtliche Vielfalt und weitere Dimensionen von Diversität einbezieht.	Verbreitung des Leitfadens	Diversity und Kommunikation FHNW	Diversity FHNW
Die Zugänglichkeit des Inside und der Website FHNW für Menschen mit Behinderung ist verbessert.	Es wird ein hochschulübergreifendes Projekt zur Optimierung der Inhalte in Inside und Webauftritt FHNW bzgl. Barrierefreiheit gestartet.	Accessibility Review (Content)	Kommunikation FHNW	Kommunikation FHNW

#### 6.4 Inklusive Hochschullehre (Strategische Absichten: Stärkung Diversity-Kompetenz, Abbau von Barrieren)

Unsere Absicht ist es, die Diversity-Kompetenz der Angehörigen der FHNW zu fördern und bestehende Barrieren abzubauen, um die gleichberechtigte Teilhabe an Hochschulbildung zu ermöglichen. Zur Umsetzung fokussieren wir die Massnahmen auf die Entwicklung einer diversitätsorientierten und heterogenitätssensiblen Gestaltung der Hochschullehre. Dabei geht es um die Analyse und Reflexion von Unterschieden, die für den Lern- und Studienerfolg bedeutsam sind. Dies kann sich auf die Lehr- und Lernprozesse, auf curriculare Strukturen und die Organisation als solches sowie auf Lerninhalte beziehen.

Ziel	Massnahmen	Indikatoren	Zuständigkeit	Monitoring
Die Lehr- und Lernpraxis an der FHNW ist diversitätsorientiert und heterogenitätssensibel gestaltet.	Es werden hochschulübergreifende Weiterbildungsateliers zu «Doing Diversity! in der Hochschullehre» angeboten, die den Hochschulen die Entwicklung und Umsetzung von fachkulturspezifischen und kontextbezogenen Interventionen ermöglichen.	4 Ateliers  40 TN aus möglichst allen Hochschulen  5-7 Interventionen an Hochschulen	Pädagogische Hochschule: Institut Weiterbildung und Beratung	Diversity FHNW