

# Weiterbildungsbedarfe zum Diversity Management mit Design Thinking definieren

FRIEDERIKE BAUM  
PETRA FETZER  
JOHANNES HENNIES  
FLORIAN KOLLMANN

## Kurz zusammengefasst ...

*Der Bedarf an Weiterbildungen zum Diversity Management wird durch Studien belegt. Um ihn für die im Rahmen des Projekts „Vielfalt als Chance“ geplante Weiterbildung zu definieren, wurde eine Marktanalyse bestehender Angebote durchgeführt und mit einer Analyse zu Potenzialen von Diversity Management aus explorativen Primärdatenerhebungen verknüpft, die marktrelevante Informationen zu möglichen Zielgruppen, Inhalten und Strukturen der geplanten Weiterbildung ermitteln konnte. Dabei ist in einem Co-Creation-Workshop mit Methoden des Design Thinkings eine kooperative Angebotsentwicklung mit externen Partner\_innen durchgeführt worden, womit sichergestellt werden soll, dass sich die geplante Weiterbildung an der Nachfrage orientiert. Der Bericht stellt die Bedarfsanalyse und ihre Ergebnisse vor, wonach statt des ursprünglich geplanten Weiterbildungsmasters zum Diversity Management von den ins Auge gefassten Kund\_innen Kontaktstudien zu Prozessgestaltung unter Bedingungen von Komplexität, Unsicherheit und Vielfalt bevorzugt würden, die bei Interesse zu einem DAS oder CAS kumulierbar sind.*

## 1 Einleitung

Das Projekt „Vielfalt als Chance“ wird von der Pädagogischen Hochschule Heidelberg in Zusammenarbeit mit der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg e.V. durchgeführt und läuft von 2016 bis 2020. Es wird vom Europäischen Sozialfonds und vom Land Baden-Württemberg (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst) gefördert. Projektziele sind die Konzeption und Markteinführung eines berufsbegleitenden Weiterbildungsangebots auf Masterniveau, das Diversitäts- mit Organisationsentwicklungskomponenten verbindet und einen Fokus auf Unternehmen<sup>1</sup> aufweist. Das

Angebot greift somit eine zentrale Herausforderung von Unternehmen auf: die Ausrichtung von Team- und Organisationskulturen auf Vielfalt.

In einem ersten Schritt wurde 2016 eine Bedarfsanalyse als Grundlage für die Angebotsentwicklung durchgeführt. Das Forschungsdesign dafür besteht aus einer Marktanalyse sowie quantitativen und qualitativen Sekundär- und explorativen Primäranalysen, bei denen leitfadengestützte Interviews und ein Co-Creation-Workshop mit Methoden des Design Thinkings zur Anwendung kamen. Dieses Vorgehen knüpft an die für Bedarfsanalysen für wissenschaftliche Weiterbildungen übliche Methodenkombination aus quantitativen und qualitativen Sekundär- und Primärerhebungen an (Schemmann, 2014, S. 89-101). Dabei basieren die qualitativen Primäranalysen meist auf Einzelinterviews. Gleichzeitig wird eine Ausweitung dieses Analyseschritts gefordert, um der Abhängigkeit der Weiterbildungsbedarfe von Lebenssituationen und sozialen Prozessen Rechnung zu tragen (Schemmann, 2014, S. 118). Im Projekt „Vielfalt als Chance“ wurde mit einem Co-Creation-Workshop mit Methoden des Design Thinkings eine solche Ausweitung gefunden und damit die klassische Absicherung der Interviewdaten mittels quantitativer Primärdaten ersetzt. Ziel ist es, das geplante Angebot an der wirklichen Nachfrage zu orientieren und nicht nur auf wissenschaftlich herleitbaren gesellschaftlichen Bedarfen aufzubauen.

## 2 Mitbewerbersituation und Sekundäranalyse

Um den grundsätzlichen Bedarf von Weiterbildung zum Diversity Management auf einer breiten Datenbasis zu erfassen, wurden mit einer Marktanalyse erfolgreiche Angebotsstrukturen und Marktlücken identifiziert und mittels Sekundäranalyse quantitativ und qualitativ Weiterbildungsbedarfe sowie Potenziale von Diversity Management und der gesellschaftliche Stellenwert des Themas konkretisiert.

<sup>1</sup> Wenn in Bezug auf das geplante Angebot von Unternehmen gesprochen wird, sind damit neben produzierenden und Dienstleistungsunternehmen der öffentliche Sektor sowie Organisationen und Institutionen mit Ausnahme schulisch-pädagogischer Institutionen gemeint.

		<i>Format</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Anbieter</i>
Weiterbildung	Behinderung	Master	Organisationsentwicklung und Inklusion	Fachhochschule Neubrandenburg
		Master	Systementwicklung Inklusion	Evangelische Hochschule Darmstadt
		Bachelor	Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltung	Hochschule Fulda
		Zertifikatskurs	Prozessplaner/in Inklusion	Technische Hochschule Köln
	Gender	Zertifikatskurs	Managing Gender & Diversity	Universität Wuppertal
Kultur	Kontaktstudium	Interkulturelles Management Asien	Hochschule Konstanz	
Grundständig	umfassend	Modul (Teil eines MBA)	Diversity Management	Hochschule Osnabrück
		Master	Diversity and Changemanagement	Copenhagen Business School
		Bachelor	Spezielle Betriebswirtschaftslehre Diversitätsmanagement	Universität Wien

Tab. 1: Studiengänge, die Diversität mit Organisationsentwicklung für Unternehmenskontexte verbinden.

## 2.1 Marktlücke mit Potenzial

Bestehende Studienangebote mit Diversitäts- bzw. Organisationsentwicklungsbezug wurden mittels Recherche in Überblicken zu Studienangeboten (Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft, 2015; Möß, 2016; Hippler, 2016; Schulz, Sieland & Koniger, 2016) sowie einer Google-Stichwortsuche<sup>2</sup> im Juni 2016 erfasst. Mit diesem Erhebungsverfahren wurden 160 Angebote gefunden, von denen eine Mehrheit von 117 Angeboten grundständige Bachelor- und Masterstudiengänge der Sonderpädagogik sind.

Für das Angebot ist eine Kombination von drei Merkmalen geplant: Es soll auf Masterniveau stattfinden, Unternehmen in den Fokus nehmen und Diversitätsaspekte mit Organisationsentwicklung verbinden. Der erste Befund aus der Analyse ist, dass dies bundesweit eine Marktlücke darstellt, sofern ein umfassender und nicht auf eine Heterogenitätsdimension begrenzter Diversitätsbezug zugrunde gelegt wird. Dem zweiten Befund zufolge bestehen Angebote erfolgreich am Markt, die in unterschiedlichen Kombinationen mindestens zwei der drei genannten Merkmale aufweisen. In Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung zeigt sich, dass sechs Weiterbildungen, die Diversität und Organisationsentwicklung für den Unternehmensbereich miteinander verbinden, primär eine Heterogenitätsdimension fokussieren, wobei es sich viermal um das Merkmal der Behinderung handelt (Tabelle 1). Ein umfassender Diversitätsbezug findet sich bei drei der neun Angebote in Tabelle 1, bei einem einzelnen Modul und bei je einem internationalen grundständigen Angebot mit Bachelor- und Masterabschluss. In Bezug auf das Format finden sich auf Masterniveau fünf Weiterbildungen mit Organisationsentwicklungs- und fünf mit Diversitätsbezug,

wobei zwei Angebote mit ausschließlichem Genderbezug vom Markt genommen wurden (Tabelle 2); hinzu kommen zwei Weiterbildungsmaster mit einer Verbindung der beiden Bereiche (Tabelle 1).

Aus diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass das geplante Angebot angenommen werden kann, weil es Merkmale erfolgreicher Programme aufnimmt. Hinsichtlich der Ausgestaltung des Diversitätsthemas erscheint eine mehrere Dimensionen in den Blick nehmende Perspektive interessant.

## 2.2 Relevanz von Diversität

Die Sekundäranalyse zu Potenzialen von Diversity Management verdeutlicht vor allem, dass heterogene im Vergleich zu homogenen Teams mehr Vorteile haben. Vorteile heterogener Teams betreffen insbesondere Kreativität, Flexibilität und Innovation, Kundengewinnung und -bindung, Personalgewinnung und -bindung sowie den wirtschaftlichen Erfolg (Krell, 2011, S. 161).

Ein höherer wirtschaftlicher Erfolg heterogener Teams wird in der Literatur überwiegend an Einschätzungen zu genderdiversen Teams beleuchtet. So erachten gemäß einer Befragung von 511 Führungskräften in Deutschland zu Frauen in Führungspositionen 76% der befragten Männer und 89% der befragten Frauen eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen für die Gegenwart und Zukunft der Unternehmen als ökonomisch notwendig (Wippermann, 2010, S. 12). Dies lässt sich auch durch wirtschaftliche Kennzahlen untermauern. Einer Studie von Berta (2011) zufolge, die 180 weltweit agierende, börsennotierte Unternehmen zwischen 2008 und 2010 untersucht, erzielten Unternehmen

<sup>2</sup> Dabei wurde einer der Ausdrücke Studienangebot, Studium, Weiterbildungsmaster, Master, Zertifikatsstudium, Kontaktstudien, Modul oder Weiterbildungsmodul jeweils mit einem der folgenden Ausdrücke aus einem der folgenden drei Bereiche kombiniert: a) Diversität, Diversity, Vielfalt, b) Gender, Geschlecht, Inklusion, Behinderung, Alter, interkulturell, Interkulturalität, Migration, Kultur, kulturell oder c) Organisationsentwicklung, Changemanagement, Veränderungsmanagement.

		Bezeichnung	Anbieter
Diversität	Kultur	Interkulturelle Bildung	Hochschule für Philosophie München
		Interkulturelle Kommunikation und Kooperation	Hochschule München
	Gender	Gender- und Diversity-Kompetenz	Freie Universität Berlin
		Health and Society: Gender and Diversity Studies	Berlin School of Public Health, Charité
Alter	Bildung im Alter	PH Karlsruhe	
Organisationsentwicklung		Weiterbildung und Personalentwicklung	Universität Jena
		Organization studies	Universität Hildesheim
		Personalentwicklung	TU Kaiserslautern
		Personal und Organisation	Universität Koblenz-Landau
		Organisations- und Personalentwicklung	Universität Erlangen-Nürnberg

**Tab. 2:** Weiterbildungsmaster zu Diversität oder Organisationsentwicklung, die einen Unternehmensbezug haben. Nicht mehr bestehende Angebote sind grau gekennzeichnet.

mit höchster Vorstands-Diversität in Bezug auf Gender und Ethnie in dieser Zeit höhere Erträge als wenig diverse Unternehmen (53% höhere ROE- und 14% höhere EBIT-Margen).

Neben den erhofften wirtschaftlichen Folgen motivieren auch die gesetzlichen Vorgaben zur Gleichstellung (z.B. UN-Behindertenrechtskonvention und Bundesgleichstellungsgesetz) die Unternehmen Diversity-Maßnahmen auszubauen (Charta der Vielfalt, 2014). Insbesondere sollen die Potenziale von Frauen bei Führungspositionen und Personen mit Migrationshintergrund besser ausgeschöpft werden (Geighardt-Knollmann, 2015; Schneider, Yemane & Weinmann, 2014). Dabei halten Unternehmen Weiterbildungen als hilfreich für die Umsetzung dieser Maßnahmen.<sup>3</sup>

Darüber hinaus werden mit der Thematik des geplanten Angebots aktuelle Entwicklungen aufgenommen, die komplexe gesellschaftliche Herausforderung darstellen. So belegen Statistiken, dass Diversität - insbesondere bedingt durch Migration - weltweit zunimmt.<sup>4</sup> Gleichzeitig verdeutlichen Studien, dass die Zunahme von ethnischer Diversität für moderne Gesellschaften kurzfristig eine Herausforderung darstellt, aber langfristig Chancen bietet. Für US-Regionen wird eine negative lineare Korrelation zwischen ethnischer Diversität und Sozialkapital festgestellt (Putnam, 2007), und für Deutschland zeigt sich, dass soziale Kohäsion dort geschwächt ist, wo die Differenz zwischen Einwanderer\_innen und Mehrheitsgesellschaft als besonders groß wahrgenommen wird (Gundelach & Traunmüller, 2010). Studien mit langfristigem Bezugsrahmen dagegen belegen etwa, dass das Einkommen der in den USA geborenen Amerikaner\_innen im Durchschnitt schneller steigt, wenn sie an Orten mit höherem Migrant\_innenanteil leben (Putnam, 2007).

Diese empirischen Befunde unterstreichen den durch die Marktanalyse nahegelegten Schluss, dass Weiterbildungen, die vermitteln, wie Unternehmenskulturen auf Vielfalt ausgerichtet werden können, auf eine relevante Nachfrage treffen werden.

### 3 Die Primärdatenerhebungen: Zielgruppe, Inhalte und Struktur

#### 3.1 Vorgehen: Methoden und Sampling

Um den auf Basis der Markt- und Sekundäranalysen begründbaren Weiterbildungsbedarf für das geplante Angebot hinsichtlich möglicher Zielgruppen und inhaltlicher und struktureller Anforderungen zu spezifizieren, wurden zwischen August und Dezember 2016 in einem zweistufigen Ansatz explorativ Primärdaten erhoben.

Im ersten Schritt wurden leitfadengestützte Interviews mit Entscheider\_innen aus Unternehmen und potentiellen Teilnehmer\_innen geführt. Ziel war es, deren Erfahrungen mit Diversity Management und diesbezüglichen Weiterbildungen vor ihren institutionellen und personalen Kontexten zu rekonstruieren. Die Fragekategorien umfassen daher Diversitätsverständnis, Chancen und Herausforderungen von Diversity Management sowie Bedarf, potentielle Zielgruppen und inhaltliche und strukturelle Anforderungen der geplanten Weiterbildung. Die Stichprobengewinnung erfolgte durch Ansprache von Absolvent\_innen der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg e.V. und Teilnehmer\_innen öffentlicher Informationsveranstaltungen zum Projektstart. Aus über 100 positiven Rückmeldungen wurde im Rahmen einer primären Selektion ein Sample von 14 Personen mit einem beruflichen Diversitätsschwerpunkt ausgewählt, das in Hinblick auf die Aspekte Position (50% Führungskräfte, 50%

<sup>3</sup> So erachten gemäß einer Umfrage der Industrie- und Handelskammer Köln mit 580 Unternehmen über die Hälfte von ihnen Weiterbildungen zu Diversity als nützlich für die Umsetzung geplanter Diversity-Maßnahmen (IHK Köln, 2015).

<sup>4</sup> Beispielsweise ist die Anzahl der Asylanträge in Deutschland zwischen 2015 und 2016 um 56,4% gestiegen (BAMF, 2017).

Mitarbeiter\_innen), Organisation (42% produzierende Unternehmen, 33% Dienstleistungsunternehmen, 17% öffentlicher Sektor, 8% Kirche), Erwerbstätigkeit (85,7% angestellt, 14,3% selbstständig) und Geschlecht (64,3% Frauen, 35,7% Männer) heterogen zusammengestellt war.

Im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der Interviews im Rahmen eines eintägigen Co-Creation-Workshops mit Methoden des Design Thinkings vertieft. Dabei wird intuitives und exemplarisches - durch eine möglichst heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer\_innen vielfältige Perspektiven abbildendes - Wissen über potentielle Zielgruppen und deren Bedürfnisse aufgebaut und in erlebbare Repräsentationsformen bzw. Angebotsprototypen transformiert (Lindberg, Noweski & Meinel, 2016). Im Workshop wurde dazu als Ausgangspunkt ein Ideenspaziergang eingesetzt, bei dem die Teilnehmer\_innen Fragen zu potentiellen Zielgruppen, Verkaufsargumenten und Merkmalen der geplanten Weiterbildung beantworteten. Auf den Antworten aufbauend wurden in drei Kleingruppen „Personas“ entwickelt. Diese stellen idealtypische Nutzer\_innen dar, die als Stereotype innerhalb komplexer Systeme, also u.a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, Wohnort, Werten und Lebenszielen, beschrieben werden (Hinton, 2008). Abschließend wurden Angebotsprototypen für die Personas kreiert. Das Sample bestand aus fünf der Interviewpartner\_innen des ersten Erhebungsschritts, vier weiteren vergleichbar selektierten Personen und sieben Angehörigen der Pädagogischen Hochschule Heidelberg. Von diesen 16 Teilnehmer\_innen waren vier wegen ihrer Expertise zu Behinderung, Alter und Migration eingeladen worden, um verschiedene Heterogenitätsdimensionen berücksichtigen zu können. Das Geschlechterverhältnis war mit dem der Interview-Teilnehmer\_innen vergleichbar (62,5% Frauen und 37,5% Männer).

### 3.2 Ergebnisse der Interviews

Insgesamt zeigen die Interview-Daten einen Bedarf für eine Weiterbildung, die Diversität in ihrer Vielschichtigkeit mit hohem Praxisbezug behandelt, Fach- und Führungskräfte beispielsweise im HR-Bereich und primär in mittleren Unternehmen und im öffentlichen Sektor adressiert, überwiegend in Präsenz erfolgt und unterhalb eines Masters liegt.

Somit werden hinsichtlich des prinzipiellen Weiterbildungsbedarfs zum Diversity Management und der inhaltlichen Angebotsausrichtung zentrale Ergebnisse der Markt- und Sekundäranalyse bestätigt und ergänzt. Die Interview-Teilnehmer\_innen gehen ebenfalls von einem Weiterbildungsbedarf zum Diversity Management aus. Dabei sprechen sie Hochschulen als Anbieter eine hohe Glaubwürdigkeit zu, schränken jedoch ein, dass in großen Unternehmen entsprechende interne Fortbildungen existieren. Die Befunde zur inhaltlichen Ausrichtung lassen sich zu zwei Ergebnissen zusammenfassen. Erstens plädieren die Interview-Teilnehmer\_innen für einen, auch durch die Marktanalyse nahegelegten umfassenden Diversitätsbezug. Dabei kritisieren sie, dass Diversity in kleineren und mittleren Unternehmen oft ein-

dimensional auf die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund und Frauenquoten reduziert wird und bestehende Weiterbildungen primär einen interkulturellen Fokus aufweisen. Zweitens regen sie einen hohen Praxisbezug an. Dahinter steht die Erfahrung, dass bestehende Weiterbildungen überwiegend theoretische Zugänge zu Diversität vermitteln. Stattdessen wird für relevant gehalten, Instrumente zu erarbeiten, mit denen Diversität genutzt und gefördert werden kann und Fehlentscheidungen auf Basis von Stereotypisierungen (unconscious bias) reduziert werden: „Alle wollen gerade wissen, wie man Diversität konkret ‚macht‘. Wenn Sie da was anbieten würden, könnten Sie sich nicht retten vor Buchungen“ (Interviewteilnehmerin).

Hinsichtlich des Studienformats verdeutlichen die Daten, dass es für die in der Marktanalyse ermittelte Lücke eines Weiterbildungsmasters zum Diversity Management keinen Bedarf gibt. Dies ist damit begründet, dass aus Sicht der Interview-Teilnehmer\_innen nicht in ausreichender Anzahl dem Ausbildungsumfang und -anspruch eines Masters angemessene berufliche Positionen existieren. Hinsichtlich des Veranstaltungsformats besteht Konsens darüber, vor allem Präsenzveranstaltungen einzusetzen, um einen persönlichen Erfahrungsaustausch der Teilnehmer\_innen zu ermöglichen, während der theoretische Hintergrund ergänzend mit Methoden des E-Learnings vermittelt werden kann.

Verkaufsargumente für das geplante Angebot ergeben sich aus den Interview-Befunden zu Chancen von Diversity Management. Zum einen argumentieren die Interview-Teilnehmer\_innen mit Blick auf die Unternehmensseite, dass Diversity Management zentral für den ökonomischen Erfolg sein kann. Dabei decken sich ihre Erfahrungen mit der Studienlage (vgl. Kapitel 2.2). Zum anderen argumentieren sie mit Blick auf potentielle Teilnehmer\_innen, dass der Erwerb von Diversity-Kompetenzen neben beruflichem Aufstieg eine Chance zur Persönlichkeitsentwicklung biete. Bei der Verkaufsstrategie für das geplante Angebot sind jedoch die teilweise wahrgenommene Unbeliebtheit und fehlende inhaltliche Spezifik des Themas zu bedenken. So machen die Interview-Befunde zu Herausforderungen von Diversity Management deutlich, dass die Entfaltung von Diversitätspotenzialen gelegentlich als rein abstraktes Konzept und als praktisch nicht erforderlich wahrgenommen wird; im ungünstigsten Fall wird Diversity Management mit Einschränkungen von Sprach- und Handlungsfreiheit assoziiert.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich vor allem zwei Schlüsse ableiten. Zum einen ist die Angebotsplanung in Bezug auf das Studienformat eines Masters zu überdenken. Zum anderen könnte der Erfolg des Angebots davon abhängen, inwieweit es gelingt, Diversität in ihrer Vielschichtigkeit für konkretes berufliches Handeln zu operationalisieren und dabei die Struktur nicht nur an klassischen Diversitätsbegriffen auszurichten.

### 3.3 Angebotsprototypen

Als Ergebnis des Co-Creation-Workshops sind vier, die potentiellen Nutzer\_innen veranschaulichende Personas entstanden – Claudia, Brigitte-Joana, Nicole und Michael – sowie jeweils ein Angebotsprototyp für jede der Personas.

Die vier Personas basieren auf der Selektion von vier Kombinationen von Nutzmerkmalen. Diese Merkmale bilden das die Interviewdaten erweiternde Ergebnis des Ideenspaziergangs. Demnach arbeiten potentielle Nutzer\_innen in Unternehmen, die typischerweise mittelständisch und international sind, in Start-ups, Kirchen, NGOs oder im öffentlichen Sektor, etwa in Wohlfahrtsverbänden. Sie sind dort im HR-Bereich, in der Kommunikation, in der Pflege oder in Lehre, Beratung oder Training tätig und haben erste Führungserfahrung oder streben Führungsverantwortung an oder sie arbeiten als Freiberufler\_innen. Eine Teilgruppe von ihnen ist direkt nach dem BA-Abschluss in den Beruf eingestiegen. Ihre gemeinsame Herausforderung in diesen beruflichen Umfeldern besteht darin, angesichts zunehmender Komplexität, Vielfalt und Unsicherheit weiterhin oder wieder erfolgreich agieren zu können. Für die beruflichen Kontexte der

vier Personas haben sich auf dieser Basis die in Tabelle 3 zusammengefassten Spezifikationen ergeben. Bemerkenswert ist, dass keine der Personas im Diversity Management verortet worden ist und drei von ihnen Frauen sind.

Die Angebotsprototypen sind als Lösungsversprechen für die beruflichen Herausforderungen der Personas konzipiert und basieren auf Ausweitungen der im Ideenspaziergang definierten strukturellen und inhaltlichen Angebotsanforderungen. Dort, wie auch in den Interviews, wird empfohlen, Studierbarkeit über kompakte Strukturen unterhalb eines Masters mit Schwerpunkt auf Präsenzveranstaltungen und Praxisbezug zu ermöglichen. Dabei sollen etwa Agilität und Führungskompetenzen unter Diversitätsbedingungen fokussiert werden. Auf dieser Basis sind die folgenden in Tabelle 4 zusammengefassten Angebotsprototypen entstanden.

Die Angebotsprototypen veranschaulichen, dass ein umfassender Diversitätsbezug nicht über die Kumulation einzelner Dimensionen hergestellt wird, sondern darüber, dass Diversitätskompetenzen als notwendige Bedingungen für und Teilaspekte von Führung, Selbstmanagement und bei

	<i>Claudia</i>	<i>Brigitte-Joana</i>	<i>Nicole</i>	<i>Michael</i>
<i>Organisation</i>	Internationales Großunternehmen	Jugendamt	Start-up	Mittelstand mit globalem Reachout
<i>Berufliche Stellung</i>	Mitarbeiterin mit BWL-Hintergrund	Sozialpädagogin und Sachgebietsleiterin	Mitarbeiterin mit BA in Psychologie	Ingenieur und Teamleiter
<i>Tätigkeitsbereich</i>	Recruiting internationaler Bewerber_innen	Sozialer Dienst	Marketing, Werbung, Social Media	Produktion
<i>Berufliche Herausforderung</i>	Definierte Recruitingprozesse passen nicht mehr zu den internationalen Bewerber_innen.	Verwaltungsstrukturen reichen für den Umgang mit Personen aus schwierigen sozialen Lagen nicht aus, was auch zu Teamfluktuation führt.	Die vorhandene Qualifikation ist nicht ausreichend, um sich hervorzuheben und sinnstiftend zu arbeiten.	Internationalisierung und Digitalisierung stellen Hürden für den Teamerfolg dar.

Tab. 3: Berufliche Kontexte der Personas

	<i>Claudia</i>	<i>Brigitte-Joana</i>	<i>Nicole</i>	<i>Michael</i>
<i>Bezeichnung</i>	Internationale Strukturen managen	Handlungskompetenz im Umgang mit Diversität	Businessdevelopment and Diversity	Innovative Lösungskompetenz in der Führung
<i>Struktur</i>	CAS / DAS, 1-jährig		MBA	Kontaktstudium 6 Monate
	Blended Learning mit Fokus auf Präsenzphasen			
<i>Inhalt</i>	Interkulturelle, kommunikative und prozessorientierte Kompetenzen für die Veränderung von (in)offiziellen Organisations- und Kommunikationsstrukturen	Selbstwirksame und nachhaltige Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Herausforderungen und Chancen von Diversität	Zukunftsweisende Business- und Softskill-Trends wie Work-Life-Balance, Introvertierte und Führung, Business und Lebensstile	Strategien erfolgreicher Teamleitung, die Innovations- und Leadership-Modelle mit Kompetenzen im Umgang mit vielfältigen Mitarbeiter_innen verbinden
	Tools für den Umgang mit Vielfalt, Komplexität und Unsicherheit und Stärkung einer diversitätssensiblen Haltung			

Tab. 4: Angebotsprototypen

spielsweise Innovation behandelt werden. Wenn es, wie beim Angebotsprototyp für Claudia, um die Veränderung von (in) offiziellen Organisationsstrukturen mit interkulturellem Bezug – etwa beim globalen Recruiting – geht, stellt beispielsweise ein bewusster Umgang mit Stereotypen als klassisches Diversitätsthema einen Zugang zu kompetentem Handeln bei Potenzialanalysen von Bewerber\_innen oder internen Verhandlungen dar. Beim Angebotsprototyp für Brigitte-Joana steht der Umgang mit Herausforderungen von Heterogenität im Zentrum.

Dabei werden Diversitätskompetenzen an Strategien zu Selbst- und Teammanagement angebunden, um Teilnehmer\_innen in die Lage zu versetzen, in heterogenen Arbeitsumfeldern selbstwirksam zu handeln und Prozesse nachhaltig positiv zu gestalten. Beim Angebotsprototyp für Nicole werden klassische Business-Themen, wie etwa Führung, mit (noch) wenig diskutierten Diversitätsaspekten, wie Lebensstilen oder Introversion, verknüpft. Dadurch soll sie für eine innovative Prozessgestaltung in progressiven Arbeitsumfeldern qualifiziert werden. Beim Angebotsprototyp für Michael, für den Teamleitung und Innovation im Fokus stehen, wird ein Bewusstsein für eine diversitätssensible Grundhaltung in der Führung geschaffen, indem Kenntnisse zu Gelingensbedingungen vielfältiger Teams vermittelt und so konkrete Wege zur Verbesserung von Teamleistungen aufgezeigt werden.

Auf Basis der Angebotsprototypen lassen sich die durch die Interviewdaten nahegelegten Schlüsse ergänzen. Ein zentraler inhaltlicher Aspekt für die Weiterbildung sollte sein, wie der Umgang mit Diversität konkret gelingt (doing diversity), indem man Diversitätskonzepte für Prozessgestaltung anschlussfähig macht. Dabei würde es sich anbieten, Themen der Prozessgestaltung in den Mittelpunkt zu stellen und in der Anwendung auf Diversitätsthemen zu beleuchten. Hinsichtlich des Studienformats könnte eine Lösung in einer Angebotsausdifferenzierung mit mehreren Kontaktstudien bestehen, die für sich belegt oder zu einem CAS oder DAS kumuliert werden können.

#### 4 Fazit

Aus der Bedarfsanalyse werden für die nachfrageorientierte Entwicklung des geplanten Angebots folgende inhaltliche und strukturelle Eckpunkte abgeleitet: Das Angebot wird für eine Zielgruppe konzipiert, die in Unternehmen vor der Herausforderung steht, angesichts zunehmender Komplexität, Diversität und Unsicherheit weiterhin oder wieder erfolgreich handeln zu können. Daher werden Teamführungs- oder Projektmanagementkompetenzen praxisnah behandelt, wobei übergreifende Diversitätskompetenzen und die herkömmlichen Heterogenitätsdimensionen als Anwendungsbeispiele berücksichtigt werden. Strukturell wird das Angebot in Form von Kontaktstudien aufgebaut, die einzeln belegt oder zu einem CAS oder DAS kumuliert werden können. Zudem ist ein Blended Learning-Format geplant, bei

dem erfahrungsbasierte Präsenzveranstaltungen im Mittelpunkt stehen, die durch E-Learning-Angebote zur wissenschaftlich-theoretischen Vertiefung ergänzt werden.

Für die vorliegende Bedarfsanalyse fällt die Bewertung der Methodenkombination positiv aus. Die Ergebnisse der für Bedarfsanalysen wissenschaftlicher Weiterbildungen klassischen Verbindung von Markt- und Sekundäranalysen und eigenen Interviews können mittels Methoden des Design Thinkings anschaulich und aus unterschiedlichen Perspektiven abgerundet und auf den Punkt gebracht werden. So ergeben sich mit der Methodenkombination reichhaltige Hinweise auf inhaltliche und strukturelle Anforderungen des Angebots. Zudem wird durch die Einbindung externer Partner\_innen über einen Co-Creation-Workshop ein nachhaltiges Netzwerk aus Unterstützer\_innen aufgebaut und Nachfrageorientierung unmittelbar in der Angebotsentwicklung verankert.

#### Literatur

Berta, T. (2011). *Vielfalt siegt*. Abgerufen am 15.04.2016 von [https://www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/Vielfalt\\_siegt\\_deutsch.pdf](https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf).

Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft. (2015). *Weiterbildende Bachelor- und Masterstudiengänge und Kontaktstudien an Hochschulen in Baden-Württemberg*. Stuttgart.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge - BAMF. (2017). *Statistiken - Schlüsselzahlen Asyl 2016*. Abgerufen am 26.02.2017 von <http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Flyer/flyer-schluesselzahlen-asyl-2016.html?nn=1367528>.

Charta der Vielfalt. (2014). *Kurzumfrage Diversity Management*. Abgerufen am 17.04.2016 von [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV\\_Kurzumfrage\\_Diversity\\_Nov\\_2013.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov_2013.pdf).

Geighardt-Knollmann, C. (2015). *DGFP-Studie: Frauen in Führungspositionen*. Abgerufen am 17.04.2016 von [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Bilddateien/News/DGFP-Studie\\_zu\\_Frauen\\_in\\_Fuehrungspositionen.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/News/DGFP-Studie_zu_Frauen_in_Fuehrungspositionen.pdf).

- Gundelach, B. & Traunmüller, R. (2010). Kulturelle Diversity und sozialer Zusammenhalt. Eine Mehrebenenanalyse zum Einfluss multikultureller Kontexte auf das Sozialkapital in den deutschen Regionen. In A. Vatter (Hrsg.), *Vergleichende subnationale Analysen für Deutschland. Institutionen, Staatstätigkeiten und politische Kulturen, Policy-Forschung und Vergleichende Regierungslehre* (Bd. 7, S. 315–343), Berlin: Lit Verlag.
- Hinton, A. (2008). *Personas and the Role of Design Documentation*. Abgerufen am 13.03.2017 von <http://boxesandrows.com/personas-and-the-role-of-design-documentation/pdf>.
- Hippler, H. (2016). *Berufsbegleitend studieren - Studium und Arbeit*. Abgerufen am 19.06.2016 von <https://www.hochschulkompass.de/studium/suche/berufsbegleitend-studieren.html>.
- Industrie- und Handelskammer Köln - IHK Köln. (2015). *Diversity Umfrage*. Abgerufen am 15.05.2016 von [https://www.ihk-koeln.de/upload/01\\_19\\_Studie\\_Diversity\\_Praesentation\\_37831.pdf](https://www.ihk-koeln.de/upload/01_19_Studie_Diversity_Praesentation_37831.pdf).
- Krell, G. (2011). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lindberg, T., Noweski, C. & Meinel, C. (2016). *Design Thinking: Zur Entwicklung eines explorativen Forschungsansatzes zu einem überprofessionellen Modell*. Abgerufen am 15.12.2016 von <https://doi.org/10.11588/neuw.2009.0.30474>.
- Möß, D. (2016). *Berufsbegleitendes Masterstudium in Deutschland*. Abgerufen am 15.05.2016 von <http://www.masterstudium.info/>.
- Putnam, R. D. (2007). E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies*, 30(2), 137-174.
- Schemmann, M. (2014). Wissenschaftliche Weiterbildung im Kontext lebensbegleitenden Lernens. Eine thematische Einführung. In M. Schemmann (Hrsg.), *Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung* (Band 37, S. 13–22). Köln Weimar Wien: Böhlau Verlag.
- Schneider, J., Yemane, R. & Weinmann, M. (2014). *Diskriminierung am Arbeitsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven*. Abgerufen am 10.04.2016 von [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie\\_Diskriminierung\\_am\\_Ausbildungsmarkt.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Diskriminierung_am_Ausbildungsmarkt.pdf).
- Schulz, A., Sieland, A. & Koniger, V. (2016). *Finde deinen Master!* Abgerufen am 09.06.2016 von <http://www.master-and-more.de/impressum.html>.
- Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Abgerufen am 20.05.2017 von <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>.

## Autor\_innen

Dr. Friederike Baum  
baum@ph-heidelberg.de

Petra Fetzer, M.A.  
petra.fetzer@ph-heidelberg.de

Prof. Dr. Johannes Hennies  
hennies@ph-heidelberg.de

Florian Kollmann, M.A.  
kollmann@ph-heidelberg.de