

Silke PREYMANN¹ & Elke PARK (Linz)

Inklusion und Diversitätsmanagement an Hochschulen als Sensemaking-Prozess

Zusammenfassung

Hochschulen sind dazu aufgerufen, bestehende Verhaltensweisen sowie etablierte Praktiken und Routinen unter dem Blickwinkel von Diversitätsmanagement und Inklusion (IDM) zu reflektieren und an die gesetzlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Weicks (1995) Theorie des Sensemaking beschreibt anhand sieben sich wechselseitig bedingender Faktoren, wie Individuen mit neuen Umweltreizen umgehen und wie sie aus anfänglichen Irritationen Sinn generieren, die eine nachhaltige Verhaltensveränderung anstoßen können. Dieser Beitrag widmet sich dem komplexen Prozess der Sinnfindung unter Studienprogrammleitungen. Ziel des Beitrags ist es, besser zu verstehen, unter welchen Umständen eine nachhaltige Verhaltens-Veränderung möglich wird und inwiefern die mögliche Umsetzung gesamtorganisatorischer Ziele in einem ersten wesentlichen Schritt angestoßen werden kann.

Schlüsselwörter

Sensemaking, Diversitätsmanagement, Inklusion, Change

¹ E-Mail: silke.preymann@fh-ooe.at



Making sense of inclusion and diversity management in higher education

Abstract

Higher education institutions (HEIs) across Europe are increasingly required to reconsider established practices and routines with a view to inclusion and diversity management and to adapt to new legal requirements in this field. The theory of “Sensemaking” established by Weick (1995) provides a useful framework for describing how these new requirements are integrated at HEIs. Using seven interdependent factors, the theory describes how individuals react to new impulses from the environment, how they generate sense from these initial “irritations”, and how this ultimately leads to changed courses of action. This paper describes the implementation of Inclusion and Diversity Management (IDM) in higher education as a sensemaking process among study programme leaders. By highlighting the complex dynamics involved, the paper provides a better understanding of how sustainable change can be initiated.

Keywords

sensemaking, diversity management, inclusion, change

1 Einleitung

Politische Entscheidungsträger*innen ordnen mittels Regulativen, Verordnungen und Gesetzesnovellierungen Veränderungen in der Hochschulgovernance an. Bei der Implementierung sind sie allerdings in hohem Maße auf die Kooperation mit den einzelnen Hochschulen angewiesen. Realpolitisch ist es daher in der Regel nur möglich, Impulse zu setzen; in welchem Ausmaß und in welcher Intensität dieser Anstoß dann innerhalb einer Hochschule umgesetzt wird, liegt im Ermessen der einzelnen Akteur*innen. Sie sind es auch, die entscheiden, ob angestrebte Änderungen nur an der Oberfläche implementiert werden, sich beispielsweise als hohle

Phrasen in Mission Statements und auf Websites wiederfinden oder ob sie handlungsleitend wirksam und zur gelebten Realität werden können.

Hochschulen sind als Expertenorganisationen (MINTZBERG, 1979) und „loosely coupled systems“ (WEICK, 1976; ORTON & WEICK, 1990) nur schwer über Top-down-Anordnungen zu führen. Es gilt, Mitglieder dieser Expertenorganisation von der Sinnhaftigkeit anstehender und notwendiger Change-Maßnahmen zu überzeugen. Des weiteren wird das Hochschulmanagement von Seiten der Akademia zunehmend weniger als *Primus inter pares* anerkannt und kann daher auch nicht (mehr) als vorbildhaftes Rollen-Modell agieren. Verlieft in der Vergangenheit eine unsichtbare Grenze zwischen öffentlicher Verwaltung und Hochschulen, so zieht sich diese Bruchlinie mittlerweile durch die Hochschulen und teilt höheres Management (Rektorate, Geschäftsführung) und akademisches Personal (PECHAR, 2005; DEGN, 2018). Umso zentraler ist somit die Rolle des mittleren Hochschulmanagements (Dekan*innen, Studiengangsleitungen, Institutsleitungen, Abteilungsleitungen) einzuordnen. Dieser Personenkreis verfügt neben formalen Durchgriffsmöglichkeiten häufig auch über ein hohes Maß an informeller Macht und Einflussmöglichkeit (EHRENSTORFER et al., 2015).

Als Impuls und Anstoß für einen umfassenden Veränderungsprozess soll in diesem Beitrag die Einführung von Inklusion und Diversitätsmanagement (IDM) an Hochschulen dienen. Diversitätsmanagement beinhaltet nach COX (1993, in ARETZ & HANSEN, 2002, S. 11) die Planung und Implementierung von organisationalen Praktiken, um Potentiale, die durch Diversität ermöglicht werden, auszuschöpfen und Nachteile zu minimieren. IDM an Hochschulen bedeutet, auf die vielfältigen Bedürfnisse und Ansprüche der Studierenden im Studienalltag einzugehen und eine adäquate Betreuung im Lehr/Lernprozess sicherzustellen. Vielfalt bezieht sich dabei nicht nur auf demografische Diversitätsmerkmale, sondern auch auf kognitive und disziplinäre Unterschiede (GAISCH & AICHINGER, 2016).

Die ‚nationale Strategie zur sozialen Dimension in der Hochschulbildung‘ wird in Österreich seit 2017 sukzessive an den Hochschulen implementiert.² Einfluss wird neben der Hochschulgesetzgebung (u. a. FHStG, UG 2002) über den Fachhochschulentwicklungs- und Finanzierungsplan sowie an den Universitäten über die Leistungsvereinbarungen ausgeübt (BMBWF, 2019). IDM wird von manchen Hochschulakteur*innen bisweilen als bedrohlich wahrgenommen und die Sinnhaftigkeit der zu setzenden Maßnahmen angezweifelt. *Sensemaking* kann hier anschließen und Aufschluss darüber geben, wie neue, zunächst irritierenden Umweltreize in die eigene konstruierte Sicht der Welt plausibel eingepasst werden. Um die daraus entstehenden Spannungen aufzulösen, reagieren betroffene Personen unterschiedlich und in Abhängigkeit davon, wie sinnvoll und plausibel ein Impuls wahrgenommen wird (DEGN, 2018). Sinn in veränderte Situationen bringen, passiert somit durch individuelle Bewertung der wahrgenommenen Veränderung.

Dieser Beitrag soll Hinweise liefern, wie neue Rahmenbedingungen, Anforderungen und Vorgaben in Bezug auf IDM von Hochschul-Akteur*innen eingeordnet, bewertet und in ein Verhältnis gesetzt werden und so Veränderung angestoßen werden kann. Veränderung wird als strategischer Prozess definiert „[it] makes sense of an altered vision of the organization and engages in cycles of negotiated social construction activities to influence stakeholders and constituents to accept that vision“ (GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991, S. 426). Wandel kann demnach zwar angeleitet, jedoch nicht kontrolliert und gemanagt werden (LINK & FALKNER, 2018). „It emerges“ (CAMERON & GREEN, 2009, S. 105).

² <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Hochschule-und-Universit%C3%A4t/Studium/Leitthemen/Soziale-Dimension.html>

2 Merkmale des Sensemaking-Prozesses

Der Prozess des *Sensemaking* nach WEICK (1995) beschreibt wortgetreu, wie Individuen – von einer Ursprungsirritation ausgehend – Sinn herstellen. Er gibt Hinweise darauf, auf welche Weise beobachtete, sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen aus der Umwelt eingeordnet und verarbeitet bzw. daraus neue, sinnvolle Handlungs-Strategien abgeleitet werden. Der so konstruierte Sinn ist keine akkurate Abbildung der vorhandenen Information oder der vorliegenden Daten, sondern erschließt sich zu einem guten Teil aus der individuellen Bewertung der zugrundeliegenden Reize³ (MILLS et al., 2010).

Der Sensemaking-Prozess kann anhand sieben interagierender Merkmale beschrieben werden (WEICK, 1995; MILLS et al., 2010)

- Sensemaking wird von der eigenen *Identität / der Identitäts-Konstruktion* („Wer bin ich?“) maßgeblich beeinflusst. Die Selbst-Wahrnehmung basiert auf bestehenden Erfahrungen, Prägungen, der Sozialisation in einem bestimmten sozialen, gesellschaftlichen, politischen und disziplinären Umfeld, gelebten Werten, dem Austausch mit dem sozialen Umfeld, dem Arbeitskontext. Die eigene Identität beeinflusst die Sichtweise auf Umwelt und Umwelt-Reize und wie diese wahrgenommen und verarbeitet werden.
- Sensemaking ist *retrospektiv*: Bestehende Erfahrungen werden herangezogen, um neue Umwelt-Reize und Irritationen zu interpretieren und einzuordnen. Um aktuelle Vorkommnisse verarbeiten zu können, werden sie mit scheinbar dazu passenden, erfolgversprechenden Erfahrungen aus der Vergangenheit in Verbindung gebracht. Diese retrospektive Eigenschaft macht eine nachträgliche Überprüfung der Verhaltensmuster und deren Pass-

³ „The process of sensemaking is thus concerned with the retrospective development of plausible accounts that rationalize what has occurred and bring order to disorder“ (MAITLIS et al., 2013, S. 224)

genauigkeit auf die neue Situation notwendig. Erst im Anschluss an diesen Evaluierungsprozess können neue Muster entwickelt werden, mit denen ein ähnlicher Vorgang künftig besser gelöst werden kann.

- Sensemaking berücksichtigt neue Hinweise aus der Umwelt nur sehr *selektiv*: Aufgrund begrenzter Fähigkeit, neue Information aufzunehmen und zu verarbeiten, werden etablierte Denkmuster unreflektiert für den Umgang mit einer neuen Situation übernommen. Bedeutsame Hinweise werden so nicht immer im notwendigen Maße erkannt bzw. werden diese sogar ignoriert, wenn sie nicht zum verwendeten Schema passen.
- Sensemaking wird in höherem Ausmaß durch *Plausibilität* angetrieben als durch Genauigkeit. Argumente und Hinweise werden auf ihre Plausibilität hin überprüft. Nur wenn sie als nachvollziehbar und schlüssig erscheinen, werden sie in die eigene selbst-konstruierte Lebenswelt integriert.
- Sensemaking *interagiert mit einer reagierenden Umwelt*: Es wird durch die Umwelt sowohl beschränkt als auch unterstützt. Das bedeutet, dass Verhalten die Umwelt verändert und Irritationen erzeugt. Durch Veränderungen in der Umwelt wird wiederum individuelles Verhalten beeinflusst.
- Sensemaking ist *sozial*, weil der Prozess Interaktion mit dem sozialen Umfeld voraussetzt. Informationen werden im Austausch mit dem Umfeld gewonnen, interpretiert und (neu) bewertet.
- Sensemaking ist ein *fortdauernder Prozess*: Die eigene Position wird stetig angepasst. Da jeder Interakt das Selbst und die Umwelt verändert, wird auch der Sensemaking-Prozess stetig fortgeführt.

Getroffene Festlegungen und Vorstellungen sind so sehr Teil des eigenen Ich, der eigenen Denkmuster und Erfahrungen, dass sie nur schwer zu hinterfragen sind. Wenn die äußere Welt nicht mehr mit der inneren Welt in Übereinstimmung zu bringen ist, wird nach neuen Möglichkeiten gesucht, die eigene (konstruierte) Welt wieder rational zu erklären. Dabei sind drei grundlegende Reaktionsmuster (DEGN, 2018, S. 315f) beobachtbar:

Ignoranz und Missachtung negiert die Veränderung und ordnet den Reiz als unwichtig und bedeutungslos ein. Es wird nach Argumenten gesucht, warum eine Veränderung der eigenen Einstellung bzw. des eigenen Verhaltens nicht notwendig und zweckmäßig, möglicherweise sogar kontraproduktiv ist.

Decoupling passiert, wenn Handlungspraktiken (scheinbar) an die Umweltirritation angepasst werden ohne diese jedoch zu befürworten. Es handelt sich um ein rein formales Folge-Leisten, eine Entkopplung zwischen dem, was man tut, und dem, was als sinnvoll bzw. plausibel betrachtet wird.

Compliance verweist schließlich auf eine nachhaltige Auseinandersetzung mit den neuen Rahmenbedingungen. Individuen betrachten eine Veränderung ihres Verhaltens und ihrer Praktiken in diesem Fall grundsätzlich als notwendig, sinnvoll und zielführend.

Die beschriebene Theorie soll nun auf den IDM-Diskurs an Hochschulen übertragen werden. Dieser Beitrag zeigt (aggregiert) auf Ebene der Studiengangsleitungen, wie sich der durch Verstehen und Kognition geprägten individuellen Sensemaking Prozess – („Sensemaking-for-self“, vgl. GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991, S. 436) gestaltet. Weiters gibt der Beitrag Hinweise darauf, wie Sensemaking nachhaltige Verhaltensveränderung anstoßen kann und zu gesamtorganisatorischen Zielen – der Umsetzung von IDM an der eigenen Hochschule – beitragen kann.

3 Methode

Erkenntnisse zum Sensemaking-Prozess konnten im Rahmen eines dreijährigen internationalen Projekts zu IDM an Hochschulen mit Hilfe eines Mixed-methods-Zugangs gewonnen werden.

Einerseits wurden im Frühjahr 2018 in einer vergleichenden Umfrage Einstellungen zu IDM unter Studiengangsleitungen an vier europäischen Hochschulen in Deutschland, Großbritannien, Finnland und Österreich (n=89) erhoben. Zusätzlich wurden im Rahmen des Projekts über einem Zeitraum von zwei Jahren (Dezember

2017-Dezember 2019) Daten im Zuge von sechs jeweils 60 bis 120-minütiger Fokusgruppen-Diskussion mit Studiengangsleitungen gesammelt und inhaltsanalytisch aufbereitet. Darüber hinaus kann auf Daten aus teilnehmender Beobachtung zurückgegriffen werden: Während der genannten Gruppendiskussionen wurden Interaktionen der teilnehmenden Personen dokumentiert; außerdem ermöglichte teilnehmende Beobachtung während eines 3-tägigen Trainings zu IDM im Mai 2019 mit zwölf Studiengangsleitungen aus den vier teilnehmenden Hochschulen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Abschließend gestattete die inhaltsanalytische Auswertung von Reflexionsprotokollen der Projektmitarbeiter*innen, die über zwei Jahre eine intensive Auseinandersetzung mit der Themenstellung erfuhren, weitere Erkenntnisse.

4 IDM an Hochschulen als Sensemaking-Prozess

Betrachtet man den Umgang mit IDM als Sensemaking-Prozess, lassen sich ablaufende Dynamiken besser begreifen und in der Folge zielgerichteter bearbeiten.

4.1 Reaktionsmuster

Im Projekt lassen sich alle drei bereits beschriebenen Reaktionsmuster beobachten:

Ignoranz und Missachtung: Zu Projektbeginn wurde die Bedeutung von IDM von manchen Kolleg*innen negiert, abgewertet und belächelt. Vielen Kolleg*innen innerhalb der Hochschulen war darüber hinaus weder die Bandbreite noch der Umfang von IDM bewusst. Man vertrat zum Teil die Überzeugung, dass bestimmte Gruppen kaum bis gar nicht an der Hochschule anzutreffen wären und sich entsprechende Anstrengungen daher nicht lohnen würden.

Auch *Decoupling*, d. h. nach außen Folge zu leisten, während man nicht von der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen überzeugt ist, lässt sich beobachten: Im Rahmen der quantitativen Erhebung gaben beispielsweise 40 % der befragten deutschen

Studiengangsleitungen an, dass sie die von ihnen verlangten Vorgaben zwar erfüllen, persönlich jedoch nicht von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sind („My institution requires the implementation of certain IDM-measures but, personally, I am not convinced of their effectivity/usefulness.“).

Compliance: Manchen Studiengangsleitungen wurde nach tieferer Auseinandersetzung mit der Thematik bewusst, dass sie bereits inklusive Praktiken einsetzten und es ohnehin gewohnt waren, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Studierenden Rücksicht zu nehmen (z. B. Vereinbarung von Prüfungsterminen, zeitgerechtes Hochladen von Kursunterlagen). Der Eindruck, dass IDM einen hohen Mehraufwand bedeuten würde, konnte so ein Stückweit entkräftet werden. Gleichzeitig stieg auch das Interesse, sich mit der Thematik weiter auseinanderzusetzen und Erfahrungen von Peers einzuholen, um Herausforderungen künftig besser bewältigen zu können.

4.2 Merkmale des Sensemaking-Prozesses

Auch die sieben Merkmale des Sensemaking-Prozesses (WEICK, 1995; MILLS et al., 2010), lassen sich auf den IDM-Diskurs an Hochschulen übertragen. Die einzelnen Faktoren stellen keine konsekutive Abfolge dar, sondern beeinflussen einander, sind wechselseitig bedingt bzw. verschränkt.

4.2.1 Identität

Trifft ein neuer Umweltreiz ein (in diesem Fall neue Anforderungen basierend auf der Einführung der sozialen Dimension), so ist der Umgang mit dieser „Irritation“ stark von der Identität der Betroffenen abhängig. Die im Rahmen der Studie durchgeführte quantitative Erhebung zeigt deutliche Unterschiede in der Sichtweise und Einstellung zu IDM, wobei insbesondere Unterschiede zwischen den britischen Studiengangsleiter*innen und jenen aus den beiden deutschsprachigen Einrichtungen aufgetreten sind. Die britischen Teilnehmer*innen kamen vorwiegend aus dem Gesundheits- und Lehrer*innenbildungsbereich an einer Hochschule, die über eine sehr diverse Studierendenschaft verfügt (über 70 % der Studierenden mit

BME-Hintergrund). Die beiden Institutionen aus Deutschland und Österreich waren eher technischen Disziplinen zuzuordnen und wiesen eine homogenere Studierendenschaft und vorwiegend männliche Befragte auf. Die finnischen Befragten kamen großteils aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich und waren zu einem überwiegenden Teil weiblich (85 %).⁴ 84 % der britischen Befragten gaben an, den Mehrwert von IDM-Maßnahmen im Studiengang klar zu erkennen („I clearly see the added value of implementing IDM-related measures for my study programme“), während nur rd. 37 % der österreichischen Befragten dieser Aussage zustimmten (DE: 63 %; FIN: 64 %). Weibliche Befragte stimmten dieser Aussage ebenfalls in weit höherem Maße zu als männliche Respondenten (85 % zu 42 %). Auch wurde IDM an den beiden deutschsprachigen Hochschulen eher als Minderheiten-Angelegenheit wahrgenommen, deren Maßnahmen nur wenigen Studierenden zugutekommen, als etwa in Finnland und Großbritannien („Inclusive practice benefits all students“: UK/AT: 37-85; Fin: 80 %, DE: 53 %; male/female: 91-44 %).

Die fachspezifische und gesellschaftliche Sozialisation, die Maturität des gesellschaftlichen Diskurses, die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Thema und somit die eigene Position im (individuellen) Sensemaking-Zyklus beeinflussen darüber hinaus stark, was als akzeptable Aussage und Handlungsstrategie gelten kann. Teilnehmende Beobachtung im Zuge eines IDM-Trainings mit Teilnehmer*innen aus den vier Ländern zeigte diesbezüglich ebenfalls starke Unterschiede: Die von einer ehrlichen Sorge um die künftige Beschäftigungsfähigkeit eines Studierenden getragene Aussage einer*eines Studiengangsleiter*in, dass jener trotz seiner Qualifikationen und Fähigkeiten geringere Aussichten auf Beschäftigung am

⁴ Für eine ausführlichere Darstellung und Analyse der Umfragedaten s. PARK & PREY-MANN (2021, im Erscheinen).

Die angeführten Prozentzahlen beziehen sich auf den Anteil der Befragten, die auf einer Likert-Skala von 1 bis 5 (1: stimme voll zu; 5: stimme überhaupt nicht zu) auf die Frage „Bitte geben Sie an, wie weit Sie den folgenden Aussagen zustimmen“ jeweils mit 1 oder 2 geantwortet haben.

Arbeitsmarkt haben würde – „because he looks like a terrorist“ –, wurde von den Teilnehmer*innen aus anderen Hochschulen als teils schockierende Entgleisung wahrgenommen. Ähnlich sind Aussagen aus Gruppendiskussionen zu werten, in denen beispielsweise darauf hingewiesen wurde, dass es für weibliche Studierende ratsam wäre, sich in Bezug auf ihr äußeres Erscheinungsbild ihrem Umfeld anzupassen, um (in einem technischen Studium) ernst genommen zu werden.

4.2.2 Selektivität

Sensemaking ist selektiv: Probleme und (diskriminierende) Erfahrungen, mit denen man selbst nicht konfrontiert war, sind nur schwer unmittelbar wahrzunehmen. So war für eine/einen Projektbeteiligte*n anfangs die Frage nach sexueller Orientierung völlig unerheblich, da es „in einer Lehrveranstaltung keine Rolle spielen sollte, zu welchem Geschlecht ich mich hingezogen fühle und das auch für mich persönlich nichts mit meiner Lehrtätigkeit zu tun hat. Das spielt für mich überhaupt keine Rolle“. Der von außen herangetragenen neuen Anforderung, sich mit der sexuellen Orientierung von Studierenden im Rahmen einer Lehrveranstaltung auseinanderzusetzen, wurde daher zunächst mit Unverständnis begegnet. In weiteren Reflexionsschleifen, angeregt auch durch Erfahrungsberichte und eine intensivere Auseinandersetzung mit der Problematik, wurde dieser Person klar, dass das – für sie/ihn selbst völlig unerhebliche – Kriterium für manche Studierende (z. B. aufgrund bestehender Diskriminierungs-Erfahrung oder aufgrund der Anrede als „Herr“ oder „Frau“) eine ausgrenzende und sogar stigmatisierende Wirkung zur Folge haben kann, die letztlich negative Auswirkungen auf die Lernerfolge dieser Studierenden nach sich ziehen können.

Darüber hinaus kommt Selektivität auch darin zum Tragen, welche Aspekte des IDM-Diskurses erfasst bzw. ausgewählt werden. So hat ein*e Teilnehmer*in den Diversitätsmanagementdiskurs mit dem Gender-Diskurs gleichgesetzt: „Interessant, was du da sagst, für mich war das Ganze nur Gender“.

4.2.3 Retrospektion

Neue Umweltreize werden zunächst anhand bestehender, bekannter Handlungsmuster bearbeitet und zu bewältigen versucht. In der Vergangenheit bewährte, mitunter für die eigene Tätigkeit zentrale Praktiken werden zur Richtschnur für neu herangetragene Anforderungen. Im Hochschulbereich betrifft dies z. B. die Einführung alternativer Prüfungsformate. In der Vergangenheit wurden einheitliche Prüfungsformate als sinnvoll und zielführend bewertet, weil so (scheinbar) alle Studierenden gleich – und damit fair – behandelt wurden.

Auch Standards in Bezug auf geschriebene Sprache, d. h. die Bedeutung und Bewertung von korrekter Orthographie bzw. Grammatik in Prüfungsleistungen, unterliegen Veränderungen: Ist die korrekte Schreibweise integraler Bestandteil einer hochschulischen Prüfungsleistung oder kommt es auf den wiedergegebenen Inhalt an? Die Aufrechterhaltung „akademischer Standards“ geht oft mit der Sorge einher, dass diese durch inklusive Praktiken, etwa alternative Prüfungsmethoden, aufgeweicht werden könnten, es bestimmten Studierendengruppen also „leichter gemacht [werden] würde“ bzw. eine „Nivellierung nach unten“ erfolgt. Rund 40 % der Befragten in Österreich (35 % in Deutschland, 21 % UK; 0 % FIN) teilen diese Sorge („I am worried that academic standards drop by catering to learners' different backgrounds and abilities“).

4.2.4 Plausibilität

Plausibilität im Sensemaking ist entscheidend, weil nur auf Grundlage der Bewertung einer Maßnahme als plausibel und einleuchtend auch nachhaltige Handlungsmuster überlegt und implementiert werden können. Im Projektverlauf waren es unterschiedliche Argumente und Zugangsweisen, die die Einführung inklusiver Praktiken plausibel erscheinen ließen.

Herausforderungen, die beispielsweise ältere Studierende, Studierende mit alternativen Bildungsverläufen, Studierende mit beruflichen Verpflichtungen für Studienadministration und Lehre mit sich bringen, wurden zunächst nicht mit Diversitätsmanagement in Verbindung gebracht. In Diskussionsrunden wurde einigen Teil-

nehmer*innen erst bewusst, dass IDM nicht nur „Randgruppen“, sondern die Mehrheit ihrer Studierenden betrifft. Als plausibel wurden weitere Argumente wahrgenommen, die auf ökonomische Gesichtspunkte abheben: Einleuchtend erschien das Argument, dass inklusive Praktiken auf Bedürfnisse sehr unterschiedlicher Zielgruppen besser eingehen können, und dadurch Studienabbrüche bestimmter Studierendengruppen verringert bzw. ihr Lernerfolg – von dem Hochschulen aufgrund der Studienplatzfinanzierung auch finanziell abhängig sind – erhöht werden könnte. Darüber hinaus erschien es Studiengangsleitungen vor allem aus technischen Disziplinen, die teils mit einem Mangel an Studieninteressierten konfrontiert sind, plausibel, neue, bislang unterrepräsentierte Zielgruppen anzusprechen, um einer drohenden Nicht-Auslastung des eigenen Studiengangs und den damit verbundenen finanziellen Einbußen entgegenzuwirken. Wirtschaftlicher Druck konnte so zu einer erhöhten Plausibilität von IDM-Maßnahmen beitragen.

4.2.5 Sozial

Sensemaking, die Herstellung von Plausibilität und Passung, ist stark sozial bedingt: Dies betrifft nicht nur den im Kolleg*innenkreis vorherrschenden Diskurs oder gesamtgesellschaftliche Entwicklungen (MeToo, Black Lives Matter etc.), sondern ganz konkret auch, wer die Argumente vorbringt und wie diese Person und ihre Qualifikation eingeschätzt wird. Skeptiker*innen verändern ihre Einstellung, wenn der soziale Druck steigt, indem beispielsweise Neuerungen von geschätzten Kolleg*innen oder auch von Mitbewerber*innen erfolgreich umgesetzt werden. In der Folge wird diese Personengruppe in ihrem Reaktionsmuster offener für Argumente, die für die Veränderung sprechen.

Im Rahmen des Trainings hat sich gezeigt, dass es weniger von oben vorgebrachte und begründete Argumente waren, die Reflexionsprozesse anstoßen konnten, sondern dass der Austausch zwischen – als kompetent wahrgenommenen – Kolleg*innen, die ihre Erfahrungen teilen, eher dazu geeignet war, solche Abwägungsprozesse und Überlegungen in Gang zu setzen.

4.2.6 Umwelt verändert sich

Durch wiederholte Anstöße von außen bzw. Durchläufe von Sensemaking-Prozessen verändert sich letztlich auch der Eindruck über die Umwelt: Ein Diskurs, der vor wenigen Jahren noch abseitig und eine lediglich Minderheiten betreffende Nebensache gewesen zu sein scheint, rückt plötzlich zunehmend in den Blickpunkt, wird zur allgegenwärtigen Normalität, geradezu „selbstverständlich“. Aus einem Selbstprotokoll einer*eines Projektteilnehmer*in geht diesbezüglich Folgendes hervor: „Vielleicht liegt es auch nur an meiner Beschäftigung mit dem Thema, aber ich habe das Gefühl, dass man dem Diskurs an meiner Hochschule mittlerweile weniger ablehnend gegenübersteht als noch vor zwei Jahren.“

Die Resultate der Umfrage zeigen, dass sich die Einstellungen zu und der Umgang mit IDM in England, wo der Diskurs schon seit längerer Zeit Eingang in den Hochschulbereich gefunden hat, von denen an den deutschsprachigen Hochschulen deutlich unterscheiden.

4.2.7 Fortdauernder Prozess

Letztlich ist Sensemaking kein abgeschlossener Prozess, der mit dem völligen Erfassen bzw. einem Einverständnis und der Zustimmung („compliance“) endet. Vielmehr werden aufgrund neuer Erfahrungen und Erkenntnisse laufend neue Subzyklen angestoßen.

Zitat Selbstprotokoll: „Ich bin in das Thema IDM an Hochschulen vor ein paar Jahren eingestiegen. Damals bin ich dem Diskurs um Diversität zwar grundsätzlich aufgeschlossen gegenübergestanden, wusste allerdings nicht so recht, was das wirklich soll. Auch jetzt, nach zwei Jahren intensiver Beschäftigung, fällt es mir immer noch schwer, genau zu sagen, was es ist, I can't put my finger on it, aber ich fühle mich immer mehr so, als hätte ich es erfasst und könnte anderen erklären, worum es geht und auch Argumente finden, warum es sinnvoll ist.“

4.3 Sensemaking am Beispiel abweichender Prüfungsmethoden

Im Trainings-Workshop diskutierten Teilnehmer*innen über Grenzen und Möglichkeiten alternativer Prüfungsmethoden: Anhand eines Beispiels aus Großbritannien – einer gehörlosen Studierenden sollte das Absolvieren eines Tontechnik-Kurses ermöglicht werden – lassen sich die Reaktionsmuster im Sensemaking-Prozess gut darstellen.

Das Vorhaben erschien vor allem Kolleg*innen aus Deutschland und Österreich zunächst hochgradig unplausibel („das geht zu weit“) und führte zu einer Ablehnungshaltung (→ Ignoranz, Missachtung). In weiterer Folge wurde auf gesetzliche Verpflichtungen aufmerksam gemacht, was zur Folge hatte, dass die Notwendigkeit abweichender Prüfungsmethoden zwar zur Kenntnis genommen wurde, ein Absolvieren des Kurses vielen Trainingsteilnehmer*innen aber weiterhin nahezu unmöglich und nicht zielführend erschien (→ Decoupling). Nachdem in der Folge von einem Kollegen erklärt wurde, dass über die bildliche Darstellung von Tönen und Sound-Sequenzen das Ziel der Lehrveranstaltung, die Unterlegung von Filmsequenzen, ebenfalls erreicht werden konnte, erschien diese Form der Leistungsüberprüfung für manche Teilnehmer*innen nicht länger abwegig (→ Compliance).

Auch die sieben Merkmale des Sensemaking lassen sich anhand des Beispiels illustrieren (Abbildung 1).

Der Vorschlag, einer gehörlosen Studierenden das Absolvieren eines Tontechnik-Kurses zu ermöglichen, stellt den – zunächst irritierenden – Umweltreiz dar. Dieser Vorschlag trifft auf die bestimmte Identität einer (nicht gehörlosen) Programmleitung (1). Der Vorschlag wird (selektiv, 2) in einem bestimmten Licht betrachtet; es wird auf bestehende Prüfungserfahrungen und –Praktiken, sowie vergleichbare Fälle rekurriert (3) und die Plausibilität des Vorschlags allenfalls zunächst verworfen (4). Aufgrund sozialer Interaktionen (5) – ein*e geschätzte*r Kolleg*in erklärt, warum er oder sie es für sinnvoll hält und inwieweit dies bereits durchgeführt wird –, sowie weiterem Austausch mit der Umwelt (6), hier also das weitere Einholen

von Informationen zu möglichen Prüfungsformaten, wird der Vorschlag neuerlich auf Plausibilität überprüft und entweder erneut verworfen, oder aber als nunmehr plausibel erscheinende Möglichkeit erachtet. Die veränderte Einschätzung des Sachverhalts wird in der Folge weiter (beispielsweise durch den Austausch mit Kolleg*innen) in die Umwelt, das heißt in das hochschulische Umfeld getragen (6), und so die Umwelt mit verändert, wodurch der Zyklus von neuem beginnt (fortdauernd, 7).

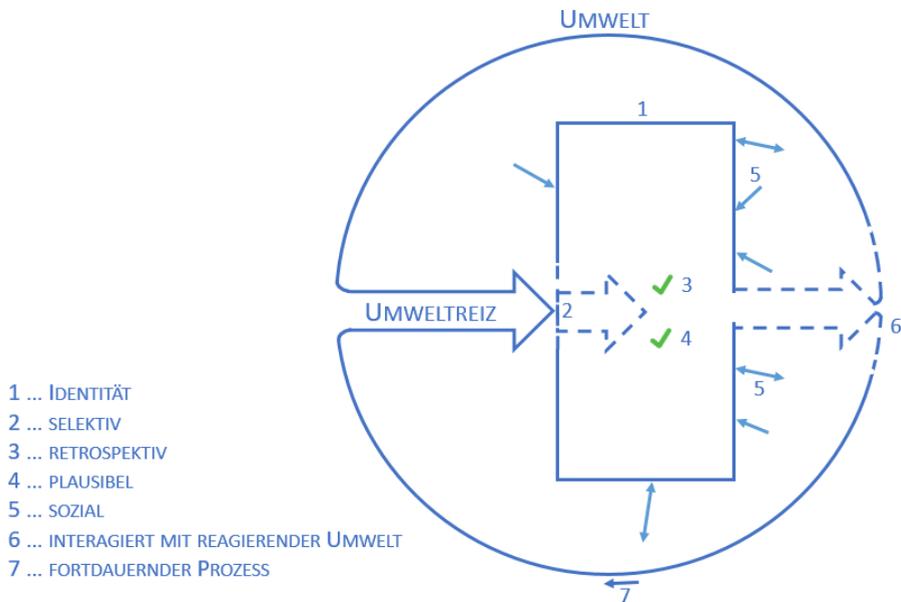


Abb. 1: Der Sensemaking-Prozess (vgl. WEICK, 1995)

5 Fazit und Implikationen

Sensemaking beschreibt, wie wir anfänglich aufgrund unserer relativ starren, von langjährigen Erfahrungen geprägten *Identität* und unserer *selektiven* Wahrnehmung wenig bereit sind, Handlungen und Einstellungen zu verändern. Die *retrospektive* Bewertung etablierter und scheinbar erfolgreicher Handlungsmuster gibt uns zudem tendenziell Recht, weiter in Trägheit zu verharren. Aufgrund *sozialer* Auseinandersetzung und *Interaktion* mit der Umwelt (z. B. mit Vorbildern, die eine andere Einstellung haben, andere Handlungen gesetzt haben), weil ähnliche, zum Umweltreiz passende Begebenheiten plötzlich erkannt werden und neue, *plausible* Argumente *selektiert* werden, verändert sich in einer *fortdauernden* Auseinandersetzung die Einstellung zum Umweltreiz.

Letztlich kann es bei Sensemaking-Prozessen nicht darum gehen, neue organisationale Praktiken und empfohlene Handlungsmustern unreflektiert als sinnvoll zu akzeptieren. Es geht vielmehr um die Herstellung von Plausibilität, die sich für jeden anders darstellt. Rechtliche Vorgaben, Richtlinien und Verordnungen – wie beispielsweise Maßnahmen, die mit der Implementierung der nationalen Strategie zur sozialen Dimension in Österreich einhergehen – können als Umweltirritation wahrgenommen werden. Diese zwingen Betroffene dazu, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Politische Entscheidungsträger*innen haben auf diesem Wege zumindest die Möglichkeit einen Diskurs anzustoßen und einen Change-Prozess in Gang zu setzen, jedoch nicht die Möglichkeit, diesen zu erzielenden Sinn unmittelbar herzustellen.

Viele der beschriebenen Sensemaking-Merkmale werden in hohem Maße von der eigenen Identität geprägt und sind daher nur schwer beeinflussbar. Dennoch gibt es vor allem für das mittlere Management – als Multiplikator*innen des Wandels – aufgrund ihrer fachlichen Autorität und der damit verbundenen Vorbildwirkung Möglichkeiten, auf Kolleg*innen einzuwirken und so einen nachhaltigen Change-Prozess anzuleiten, der eine Verhaltensänderung plausibel erscheinen lässt und Anpassung an neue Rahmenbedingungen erstrebenswert macht.

Studiengangsleitungen können soziale Interaktion unterstützen und Kolleg*innen dazu anleiten, Erfahrungen und Sichtweisen untereinander auszutauschen. Es gilt, vielfältige Argumente anzubieten und unterschiedliche Praktiken zur Diskussion zu stellen. Aufgrund des Austauschs mit dem Umfeld kann die selektive und retrospektive Wahrnehmung erweitert und können etablierte Handlungsmuster reflektiert, aufgebrochen und verändert werden. Zusätzliche können beispielsweise Trainingsmaßnahmen Selektivität und Retrospektion entgegenwirken, indem Stereotype aufgedeckt und implizite Verhaltensmuster sowie Glaubenssätze sichtbar gemacht werden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

6 Literaturverzeichnis

Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity Management im Unternehmen*. Münster u.a.

BMBWF (2019). Schriftliche parlamentarische Anfrage Nr. 2949/J-NR/2019
https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/AB/AB_02927/imfname_749804.pdf

Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making sense of change management* (2. Aufl.). Kogan Page.

- Degn, L.** (2018). Academic sensemaking and behavioural responses – exploring how academics perceive and respond to identity threats in times of turmoil. *Studies in Higher Education*, 43(2), 305-321.
- Ehrenstorfer, B., Sterrer, S., Preymann, S., Aichinger, R. & Gaisch, M.** (2015). Multi tasking talents? In R. Pritchard, M. Klumpp & U. Teichler (Hrsg.), *Diversity and excellence in higher education* (S. 175-200). Rotterdam: Sense Publishers.
- Gaisch, M. & Aichinger, R.** (2016). *Das Diversity Wheel der FH OÖ*. FFH Forum der österreichischen Fachhochschulen, Wien.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K.** (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Link, K. & Falkner, G.** (2018). Führung – was macht Sinn? *Austrian Management Review*, 8, 1-9.
- Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B.** (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247.
- Mills, J. H., Thurlow, A. & Mills, A. J.** (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5, 182-195.
- Mintzberg, H.** (1979). *The structuring of organizations*. Englewood-Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Park, E. & Preymann, S.** (2021, im Erscheinen). Implementing diversity management at higher education institutions – where to begin? In R. Aichinger, A. Pausits & M. Unger (Hrsg.), *Proceedings 2. Konferenz des Netzwerks Hochschulforschung*. Münster: Waxmann.
- Pechar, H.** (2005). Hire and fire? Akademische Karrieren unter den Bedingungen des UG 2002. In H. Welt, M. Auer & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Management an Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne* (S. 317-337). München: Rainer-Hamp.
- Orton, J. D. & Weick, K. E.** (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.

Autor*innen



Mag.^a Dr.ⁱⁿ Silke PREYMANN || FH Oberösterreich, Hochschulforschung und -Entwicklung || Garnisonstraße 21, A-4020 Linz

www.fh-ooe/hfe

silke.preymann@fh-ooe.at



Mag.^a Elke PARK || FH Oberösterreich, Hochschulforschung und -Entwicklung || Garnisonstraße 21, A-4020 Linz

www.fh-ooe/hfe

elke.welp-park@fh-ooe.at