

Kooperative Angebotsentwicklung zwischen Begeisterung und Aversion - Praxisbericht des Projekts „Vielfalt als Chance“ zum Weiterbildungsbedarf im Diversity Management

Autoren: Petra Fetzter, Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg e.V., und Dr. Friederike Baum, Pädagogische Hochschule Heidelberg

Abstract:

Der Beitrag widmet sich der Bedarfsanalyse für ein Weiterbildungsangebot zum Management von Diversität, Heterogenität und Internationalität in Unternehmen und Organisationen, das im Rahmen des Projekts „Vielfalt als Chance“ entwickelt wird. Dieses Projekt 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. Die Bedarfsanalyse wurde 2016 als Grundlage für die nachhaltige Angebotsentwicklung erstellt.

Um den grundsätzlichen Bedarf an Weiterbildung zum Diversity Management auf einer breiten Datenbasis zu erfassen, wurden mit einer Marktanalyse erfolgreiche Angebotsstrukturen und Marktlücken identifiziert. Für das Angebot ist gemäß Projektantrag eine Kombination von drei Merkmalen geplant: Es soll auf Masterniveau stattfinden, Unternehmen in den Fokus nehmen und Diversitätsaspekte mit Organisationsentwicklung verbinden. Der erste Befund der Marktanalyse ist, dass diese Merkmalsverbindung 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. 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 Diversitätsdimensionen in den Blick nehmende Perspektive interessant.

Die Erkenntnisse der Marktanalyse werden durch eine qualitative und quantitative Sekundäranalyse zu Weiterbildungsbedarfen sowie zu Potentialen von Diversity Management bestätigt. So wird der Bedarf von Unternehmen an Weiterbildungen zum Diversity Management durch Studien belegt (IHK Köln, 2015). Darüber hinaus zeigen empirische Untersuchungen, dass heterogene im Vergleich zu homogenen Teams mehr Vorteile haben, auch etwa hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs (Berta, 2010). Neben den erhofften wirtschaftlichen Folgen motivieren die gesetzlichen Vorgaben zur Gleichstellung (z.B. UN-Behindertenrechtskonvention und Bundesgleichstellungsgesetz) die Unternehmen Diversity-Maßnahmen auszubauen (Charta der Vielfalt, 2014).

Um den auf Basis der Markt- und Sekundäranalyse begründbaren Weiterbildungsbedarf für das geplante Angebot hinsichtlich möglicher Zielgruppen und inhaltlicher und struktureller Anforderungen zu spezifizieren und an der wirklichen Nachfrage zu orientieren, wurden explorativ Primärdaten erhoben. In der Literatur basiert dieser Analyseschritt meist auf Einzelinterviews. Gleichzeitig wird eine

Ausweitung der qualitativen Primärdatenerhebung gefordert, um der Abhängigkeit der Weiterbildungsbedarfe von Lebenssituationen Rechnung zu tragen (Schemmann, 2014, S. 118). Diese Forderung wurde in der vorliegenden Bedarfsanalyse mit einem zweistufigen Ansatz erfüllt. Es wurden leitfadengestützte Interviews mit Entscheider*innen aus Unternehmen und potentiellen Teilnehmer*innen geführt (N=14) und die Ergebnisse der Interviews im Rahmen eines eintägigen Co-Creation-Workshops mit Methoden des Design Thinkings mit einer Teilgruppe der Interviewpartner*innen und Angehörigen der Pädagogischen Hochschule Heidelberg vertieft (N=16).

Die Interview-Daten zeigen insgesamt 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 und internationalen Unternehmen und im öffentlichen Sektor adressiert, überwiegend in Präsenz erfolgt und unterhalb eines Masters liegt. Dabei wird es für den Erfolg des Angebots als zentral angesehen, dass Diversität in ihrer Vielschichtigkeit für konkretes berufliches Handeln operationalisiert und die Angebotsstruktur nicht nur an klassischen Diversitätsbegriffen ausgerichtet wird. Wie dies gelingen kann, war die zentrale Frage nach Auswertung der Interviews.

Im Co-Creation-Workshop wurden die Bedarfe mit Methoden des Design Thinkings ermittelt. Beim Design Thinking wird intuitives und exemplarisches – durch eine möglichst heterogene Zusammensetzung der Workshop-Teilnehmer*innen vielfältige Perspektiven abbildendes – Wissen über potentielle Zielgruppen und deren Bedürfnisse aufgebaut und in erlebbare Repräsentationsformen transformiert (Lindberg et.al., 2016). Im Zentrum steht die Entwicklung von Personas und Angebotsprototypen. Personas sind idealtypische Nutzer*innen, die als Stereotype innerhalb komplexer Systeme, also u.a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, Wohnort, Werten und Lebenszielen, beschrieben werden (Hinton, 2008).

Als Ergebnis des Co-Creation-Workshops sind vier Personas entstanden sowie jeweils ein Angebotsprototyp für jede der Personas. Die Ergebnisse bestätigen und erweitern die Erkenntnisse aus den Interviews. Anhand der Personas wurde herausgearbeitet, dass die gemeinsame berufliche Herausforderung der ins Auge gefassten Zielgruppe darin besteht, angesichts steigender Komplexität und Unsicherheit insbesondere aufgrund von zunehmender Diversität und Digitalisierung weiterhin oder wieder erfolgreich agieren zu können. Auf Basis der als Lösungsversprechen für die beruflichen Herausforderungen konzipierten Angebotsprototypen konnte die Frage beantwortet werden, wie umfassende Diversitätskompetenzen konkret umgesetzt und für weitere Kompetenzen anschlussfähig gemacht werden können. Anstelle einer Kumulation einzelner Diversitätsdimensionen sollten Diversitätskompetenzen als notwendige Bedingungen für und Teilaspekte von Führung, Projektmanagement und Innovation behandelt werden.

Aus den Ergebnissen der Bedarfsanalyse wurden für das geplante Angebot folgende strukturelle und inhaltliche Eckpunkte abgeleitet: Strukturell wird das Angebot in Form von CAS-Studien anstelle des ursprünglich geplanten Weiterbildungsmasters aufgebaut. Außerdem wird ein Blended Learning-Format entwickelt, bei dem Präsenzveranstaltungen im Mittelpunkt stehen, die durch E-Learning-Angebote zur wissenschaftlich-theoretischen Vertiefung ergänzt werden. Zusätzlich zu Diversity Management werden Projektmanagement, Digitale Transformation und Entrepreneurship jeweils als CAS-Studium konzipiert. Diese Themen werden praxisnah behandelt, wobei die drei letztgenannten Themen durch übergreifende Diversitätskompetenzen und -dimensionen als Anwendungsbeispiele ergänzt werden.

Die Erweiterung der für Bedarfsanalysen klassischen Kombination aus Markt- und Sekundäranalysen

und eigenen Interviews um Methoden des Design Thinkings ist positiv zu bewerten. Mit Methoden des Design Thinkings war es im gegebenen Kontext möglich, Sekundär- und weitere Primärdaten anschaulich abzurufen und Bedarfe auf den Punkt zu bringen. Zudem wurde durch die Einbindung externer Partner*innen über einen Co-Creation-Workshop ein nachhaltiges Unterstützernetzwerk aufgebaut und Nachfrageorientierung unmittelbar in der Angebotsentwicklung verankert. Namentlich konnte so auch die Expertise der Hochschullehrenden für die Angebotsentwicklung genutzt werden.

Fragestellungen für die Diskussion:

Frage zum Angebot:

Inwiefern stellt das Ergebnis der Bedarfsanalyse auf einer allgemeinen Ebene – wonach ein Bedarf für zeitlich komprimierte Blended Learning-Angebote mit Fokus auf Präsenz und praxisnahe Schnittstellenthemen besteht – themenunabhängig einen Trend in der wissenschaftlichen Weiterbildung dar?

Frage zur Methode:

Welche Erfahrungen bestehen mit Methoden, mit denen sich die qualitative Primärdatenerhebung über Interviews hinaus erweitern und die Lücke zwischen Bedarfsanalyse und Angebotsentwicklung verkleinern lässt?