

Thementisch 3: Diversity Policies: Strategie und Implementierung

Moderation: Dr. Christian BERTHOLD, CHE Consult GmbH, Gütersloh

These 1:

Wenn Diversity-Management nicht in die Strategie der Hochschulen implementiert wird, werden wir nichts erreichen: Diversity Management braucht Ziele.

These 2:

Wenn wir Diversity Management nicht messbar machen, werden wir nichts erreichen: Diversity Management braucht Zahlen.

These 3:

Wenn wir nicht die Haltungen der Beteiligten ändern können, werden wir nichts erreichen: Diversity Management braucht Beispiele und Zeit.

Zieldefinitionen – auf welcher Ebene?

Wenn man eine strategische Verankerung von Diversity Management erreichen will, dann müssen Ziele definiert werden. Ein Teil der Diskussionen an diesem Thementisch kreiste um die Frage, wie die Ziele gefunden und bestimmt werden können. Die Diskussionen betrafen die beiden Dimensionen, wer und auf welcher Ebene die Ziele festlegen soll und wie man die Ziele im Bereich Diversity überhaupt fixieren kann – Letzteres geht dann schnell über in die Fragen nach der Messbarkeit (siehe unten). Angesichts der Vielgestaltigkeit der Diversity-Herausforderungen selbst haben viele Diskussionsbeiträge dafür plädiert, dass die Diversity-Strategien nicht durch die Politik den Hochschulen vorgegeben werden können, das würde dem heute üblichen Verständnis von Hochschulsteuerung völlig zuwiderlaufen. Vielmehr müssen die Hochschulen auch auf diesem Feld ihre eigenen Gestaltungs- und Profilierungsfreiheiten erhalten, auch wenn ggf. die Politik eine generelle Beschäftigung mit den großen Fragestellungen der Diversität durchaus verlangen darf.

Dabei wurde darauf hingewiesen, dass zwischen den Fragen des Zugangs unterschieden werden muss, in dem eine erhebliche Selektivität im deutschen Bildungssystem und eine strukturelle Benachteiligung einiger Gruppen (sozial Benachteiligte, Nicht-Akademiker-Familien, Migrationshintergrund...) zu sehen ist und den Fragen des Studienerfolgs selbst. Die Faktoren für den letztlichen Erfolg derjenigen, die das Studium einmal aufgenommen haben, sind komplexer und hängen kaum an den erwähnten äußeren Diversitätsmerkmalen. Daher lassen sich vor allem im Themenfeld des Zugangs klare Probleme definieren: dass nämlich etliche Gruppen eklatant unterrepräsentiert sind. Das sind Ziele, die die Politik klar adressieren kann und die sie auch in die vorhandenen Steuerungsinstrumentarien (Zielvereinbarungen, LOM...) einspeisen kann. Das ist ja zu Teilen auch schon geschehen, wo ausländische Studierende oder Frauen als Kriterium besondere Berücksichtigung fanden.

Weitgehend Einigkeit herrschte in Bezug auf die Frage der Ebenen. Auch die Fakultäten sollten in Bezug auf eine strategische Verankerung Spielraum zur Artikulierung ihrer eigenen Strategie oder ihres je eigenen Profils bekommen. Ebenso müssen Hochschulen die Freiheiten behalten, dass sie auch auf regionale Einzugsstrukturen oder lokale Bedingungen Rücksicht nehmen können – sodass zum Beispiel Hochschulen im Ruhrgebiet auf den höheren Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund in ihrer Studierendenschaft Rücksicht nehmen können. Es wurde betont, dass

Zielvereinbarungen heutzutage als ein Instrument in Frage kommen, mit dem zwischen den Ebenen ein solcher Abgleich von allgemeinen Zielen und je spezifischen Profilen realisiert werden kann.

Messbarkeit und Anreize?

Eine besondere Schwierigkeit wurde darin gesehen – und der Punkt entsprechend kontrovers diskutiert –, dass Ziele letztlich messbar gemacht werden müssen. Das hat in Bezug auf das Diversity Management mehrere gravierende Konsequenzen. Denn zum einen fehlen noch weitgehend die Daten über die gegebene Diversität in der Studierendenschaft wie bei den Mitarbeitenden einer Hochschule. Zum anderen steckt hinter jedem Anreizsystem ein (möglicherweise auch latentes) normatives Modell. Wenn in manchen Bundesländern den Hochschulen eine Prämie von 50.000 Euro für die Berufung einer Frau gezahlt wird, dann steckt darin das Zielsystem „mehr Frauen sind richtig“ – und dieses Ziel ist angesichts der Geschlechterverhältnisse unter den Professuren auch verständlich und legitim, obwohl in einigen Fächern ggf. die Mehrzahl der Professuren schon weiblich besetzt sein mag.

Wenn solche Ansätze nun zum Beispiel auch auf die Rekrutierung von Studierenden mit Migrationshintergrund übertragen würden, so wäre also nötig, dass diese Daten erfasst würden, was einige Diskussionsteilnehmer(innen) kritisch betrachten. Das Bedenken hinter diesem Einwand zielt darauf, dass man dann quasi eine ideale Zusammensetzung der Studierenden latent unterstellen muss und dass alle Hochschulen über denselben Leisten geschlagen würden. Das Gegenargument lautet, dass, solange einige Gruppen in den Hochschulen dramatisch unterrepräsentiert sind, man daraus eine Norm gewinnen kann, nämlich eine ungefähre Spiegelung der Zusammensetzung der Bevölkerung. Zugleich zeigte die Diskussion, dass man mit solchen Ansätzen all die Konflikte heraufbeschwört, die man in den USA mit der *affirmative action* und in Deutschland vor allem mit der Frauenquote kennengelernt hat. Das heißt, hier kommen immer wieder die Spannungen zwischen ‚Bestenauswahl‘ und Gruppenzugehörigkeit auf den Tisch („Quotenfrau“, „Quotenmigrant“, „Quotenbehinderter“...).

In Bezug auf das Studium selbst wird die Sache dann noch um Einiges komplizierter. Denn hier lassen sich so leicht überhaupt keine messbaren Ziele zur Diversität finden (Wie misst man, dass sich Menschen in ihrer Verschiedenheit akzeptiert fühlen? Wie misst man die Bereicherung?). Das ist einer der Gründe, warum CHE Consult die Studienerfolgsquoten bzw. den Studienabbruch als eine Operationalisierung von Diversität im Studium vorgeschlagen hat. An der Frage der Messbarkeit wurden auch grundsätzliche Bedenken festgemacht an einer übertriebenen Übersetzung des Themas in Management-Ansätze: Damit könne der Eindruck geschürt werden, als brauche man Vielfalt nur in Zahlen und Ziele zu übertragen, könne dann alles in die Steuerungsmechanismen einspeisen und schon sei alles gut. Dabei jedoch könnten wesentliche Elemente der Beschäftigung mit Diversität – wie die Sensibilisierung, die Kulturveränderung etc. – aus dem Blick geraten. Hier bleibt offenbar eine Spannung, denn „Management“ löst als Begriff und als Konzept offenbar die Konnotation aus, es handele sich um kalte, sozusagen seelenlose Verfahren. Gleichzeitig hat die gesamte Geschichte der Genderpolicy gezeigt, dass ohne die Nutzung u. U. auch harter Managementverfahren wenig geschieht – sonst hätte Herr Sattelberger ja auf der Tagung nicht solches Lob für die Einführung der Frauenquote auf den Führungsebenen der Telekom erhalten.

Ausschreibungen Programm

Im Kontext der Bildung von Anreizen wurde auch auf den Ansatz der Förderung von Diversity-Zielen durch Ausschreibungen und Programme hingewiesen. Das ist bekanntlich ein beliebtes – und zu Teilen auch sehr erfolgreiches Instrument. Wie man an vielen Ausschreibungen und Programmförderungen (prominent die Exzellenzinitiative) sieht, lässt sich mit solchen Verfahren viel Dynamik auslösen. Gleichzeitig stehen solche Verfahren auch immer wieder in der Kritik, weil sie neben dem ‚Normalbetrieb‘ stehen. So ergibt sich bei allen solchen Verfahren früher oder später die Frage, wie das, was im Rahmen eines Sonderprogramms gefördert wurde, verstetigt werden kann und wie generell das Verhältnis von Regelbetrieb zu Förderprogrammen und Ausschreibungen zu sehen ist. In einigen Bundesländern zum Beispiel sind neben der Standardfinanzierung durch das Land so viele Sonderprogramme aufgelegt worden, dass die Effekte des Globalbudgets wieder kompensiert wurden, weil neben dem eigentlichen Haushalt eine Vielzahl an Sondertöpfen entstand, die mit je eigenen Logiken bedient werden müssen. Auch jenseits der Haushaltslogik steht das inhaltliche Risiko, ob die Programmförderung nicht zu Alibiaktivitäten führt, die weitgehend unverbunden neben dem Alltagsbetrieb stehen. Dennoch können Ausschreibungen und Programme gerade in der Explorationsphase eines Themas nützlich sein und die Aufmerksamkeit gezielt auf neue Fragestellungen lenken und die Phantasie beflügeln.

Diversity im Kerngeschäft

In Anknüpfung an die Frage der Programmförderung betonten auch einige Teilnehmer(innen), wie sehr es darauf ankomme, die Auseinandersetzung mit Diversität in die zentralen Handlungsfelder der Hochschulen einzubeziehen, und in diesem Fall dann zunächst in die Lehre. Es bestehe andernfalls die Gefahr, dass Vielfalt in den Hochschulen dadurch bearbeitet wird, dass man ein Diversity-Büro einrichtet und ansonsten so weitermacht wie bisher. Allerdings sind in Deutschland bisher dazu ganz wenige Beispiele zu sehen (siehe aber etwa FH Köln mit Educational Diversity). In den USA und in UK lassen viele Projekte genau diesen Impuls erkennen, was aber auch damit zusammenhängt, dass die im Zugang unterrepräsentierten Gruppen (anders als in Deutschland) dann auch im Studium selbst große Probleme haben.