

D1

# Diversity Report

Herausforderung für Hochschulen

Hrsgg.:  
Dr. Christian Berthold  
Hannah Leichsenring



**CHE**  
Consult

D1

# Diversity Report

Herausforderung für Hochschulen

**Hrsgg.:**

Dr. Christian Berthold

Hannah Leichsenring

**beteiligte Autoren (alphabetisch):**

Dr. Christian Berthold

Uwe Brandenburg

Andrea Güttner

Anne-Kathrin Kreft

Hannah Leichsenring

Britta Morzick

Sabine Noe

Elena Reumschüssel

Ulrike Schmalreck

Michaela Willert

Der Diversity Report ist ein Ergebnis  
des Projektes ‚Vielfalt als Chance‘  
gefördert von der Bertelsmann Stiftung

| BertelsmannStiftung

**CHE**  
Consult

## Was heißt Diversity Management-Strategie?

Diversity ist in den letzten Jahren zu einem Schlagwort geworden, das in der Hochschulszene kursiert und ebenso in der Hochschulpolitik eine große Aufmerksamkeit erfährt. In den Hochschulen wird über diesen neuen Anglizismus natürlich auch schon gespottet – und mitunter mutmaßt man hier nur den nächsten *management fad*, wie das Robert Birnbaum für die USA genannt hat.<sup>1</sup> Zugleich sind viele Menschen in den Hochschulen aber auch davon überzeugt, dass die Heterogenität in der Studierendenschaft erheblich zugenommen hat, noch weiter zunimmt und sich die Hochschulen darauf einstellen müssen. Wenn von einer Diversity-Strategie die Rede ist, dann soll damit zunächst einmal nur markiert werden, es handele sich hier um eine langfristig relevante Herausforderung, auf die die Hochschulen systematisch reagieren müssen. Für schnelle und kurzfristige Erfolge sind die Komplexität der Fragestellungen zu groß, das Wissen über die Wirkzusammenhänge in den Hochschulen noch zu gering und reichen die Erfahrungen noch nicht aus. Die Befunde aus den QUEST-Erhebungen deuten zudem darauf hin, dass sich auch dann keine schnellen Erfolge erzielen ließen, wenn man schon mehr wüsste. Denn es sind überwiegend nicht die markant auf einzelne Zielgruppen zugeschnittenen Maßnahmen, mit denen sich Erfolge bewirken lassen, sondern die eher umfassenden Ansätze.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, wenn auch für den Umgang mit der zunehmenden Vielfalt für die Hochschulen der ‚Strategie‘-Begriff herangezogen wird. Dabei taucht jedoch die Schwierigkeit auf, die die Hochschulen auch in Bezug auf andere ‚Querschnitts-Strategien‘ erleben. Das Verhältnis einer Gender-Strategie, einer Internationalisierungsstrategie oder einer IT-Strategie zu der Gesamtstrategie einer Hochschule ist oft weder leicht an den entsprechenden Dokumenten zu erkennen, noch ist den Beteiligten klar, wie diese verschiedenen Konzepte ineinandergreifen sollen. Für die Fragen der Gleichstellung ist der Ansatz des ‚Gender Mainstreaming‘ eine Antwort darauf, wie eine neue Anforderung in den gesamten Handlungskanon der Hochschulen eingeflochten werden kann. Ein Kapitel zum Gender Mainstreaming in einem Hochschulentwicklungsplan ist aber so wenig eine Garantie für eine tiefgreifende Verankerung der Gleichstellungspolitik im Handeln der Hochschule wie die Einrichtung der Gleichstellungsbeauftragten es sein kann.

## Wer ist zuständig?

In den letzten Jahren ließ sich beobachten, dass eine ganze Reihe von neuen Anforderungen an das Management von Hochschulen in eigenen ‚Strategien‘ beschrieben wurde. Daneben konnte man auch sehen, dass neben Beauftragten, Stabstellen oder Zentren die Verankerung in der direkten Zuständigkeit der Hochschulleitung als ein zentrales Erfolgsmerkmal wahrgenommen wurde. So haben dann etliche Hochschulen das Thema Internationalisierung auf die Zuständigkeitsebene der Hochschulleitung gehoben. Ähnlich erfolgte es mit anderen Themen, bei denen sich die Über-

<sup>1</sup> Siehe Birnbaum, Robert. (2000). *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco, wo er eine Reihe von in den USA wichtigen Trends im Management des öffentlichen Bereichs beschreibt, die dann auch auf das Hochschulmanagement übertragen wurden, um schließlich wieder aus der Mode zu kommen.

zeugung durchsetzte, dass sie von überragender und umfassender Bedeutung sind für die Hochschulen und dass folglich nur eine direkte Zuständigkeit der Hochschulleitung diese Bedeutung angemessen reflektieren und ein Erfolgsversprechen darstellen könne für eine nachhaltige Befassung mit den anstehenden Herausforderungen. Dies lässt sich in Bezug auf IT ebenso beobachten wie für das Qualitätsmanagement, vereinzelt auch für die Gleichstellungsfragen.

Gerade angesichts der zu großen Teilen ernüchternden Erfahrungen in der Gleichstellungsarbeit, die schon viel länger aktiv betrieben und gefördert wird als die Auseinandersetzungen mit der Heterogenität, sind einige Hochschulen vergleichsweise schnell dazu übergegangen, dieses neue Thema mit einer Zuständigkeit in der Hochschulleitung zu verankern. Das war wohl bei den Fachhochschulen zuerst die Hochschule Mannheim und bei den Universitäten Duisburg-Essen. Andere Hochschulen haben eine Senatskommission Gender und Diversity und/oder eine Stabsstelle dazu eingerichtet. Die Funktion solcher strukturellen Verankerungen ist stets eine zweifache. Zum einen wird ein deutliches Signal in die Hochschule wie nach außen gesandt, dass dem Thema eine entsprechende Relevanz beigemessen wird. Zum anderen stieg so die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Verankerung im Handeln der Hochschule – eine Garantie ist es indes nicht.

## Gender oder Diversity?

Es lässt sich in den Hochschulen der große Trend beobachten, dass die Begriffsbildung ‚Gender und Diversity‘ vermehrt auftritt und damit eine Integration des Themas Diversität in die bestehenden Strukturen der Gleichstellung stattfindet. Eine umgekehrte Integration des Themas Gender in das Themenfeld Diversität, was als übergreifend angesehen werden kann, ist ebenfalls möglich – allerdings hat Gleichstellung über die Verankerung in den Hochschulgesetzen nach wie vor einen anderen Status. Der Versuch einer Integration ist verständlich, weil die Herausforderungen Ähnlichkeiten aufweisen. Im Effekt ergeben sich aus dieser strukturellen Integration Chancen und Risiken.

Die Chancen bestehen darin, dass die Gleichstellungsbeauftragten natürlich über eine große Erfahrung mit Dimensionen struktureller Benachteiligung besitzen. Zugleich entsteht das Risiko einer Wettbewerbslage zwischen beiden Themen, weil das neue Thema Diversity der Gleichstellungsfrage Aufmerksamkeit und Ressourcen entziehen kann – eine keineswegs unberechtigte Sorge, auch wenn viele derjenigen Personen, die für ‚Gender und Diversity‘ zuständig sind, mit dieser Spannung faktisch recht souverän umgehen. Ein Risiko besteht auch darin, dass mit dem Genderansatz vorwiegend Dimensionen der Benachteiligung akzentuiert werden, so dass die Frage, in wieweit Vielfalt zur Bereicherung der Institution beitragen kann, dann möglicherweise latent aus dem Blick geraten könnte.

Generell lässt sich feststellen, dass kaum befriedigende Antworten zum Verhältnis der beiden Themenfelder Gender und Diversity vorliegen. So wird mit dem Begriffswechsel von der ‚Frauenförderung‘ zur ‚Gleichstellung‘ auch signalisiert, dass das Ziel in einem Ausgleich zwischen den Geschlechtern liegt, und es gerade nicht um eine einseitige Bevorzugung geht: So sind bspw. in Bezug auf die Fachwahl sowohl männer- als auch frauenlastige Fächer zu beobachten. Darüber hinaus weisen die Männer, gerade in den männerlastigen Fächern, höhere Abbruchraten auf. Andererseits sind die Benachteiligung von Frauen bei den weiteren akademischen Karriereschritten so hartnäckig und natürlich auch quantitativ so bedeutend, dass die Förderung von Frauen nachwievor

auf der Tagesordnung bleibt. Mit anderen Worten lässt sich kein Diversity Management denken, das die Geschlechterfrage außer Betracht ließe; ebenso wenig jedoch kann man den Genderansatz im Diversity Management aufgehen lassen. Folglich muss jede Hochschule für sich die Frage beantworten, wie sie das Verhältnis der beiden Management-Themen zueinander fassen will und welche Schlussfolgerungen sich daraus für sie ergeben. Antworten auf diese Fragen können nicht allgemeinverbindlich gegeben werden, denn diese müssen abhängig bleiben von den spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Institution – bspw. den Erfolgen in der Gleichstellung oder auch der Fächerstruktur.

## Welche weiteren thematischen Schnittstellen?

Nicht nur zum Thema Gender, sondern auch zu anderen klassischen Management-Themen der Hochschulen gibt es Überschneidungen mit dem Diversitätsansatz. Da ist etwa die Internationalisierung, stehen doch die internationalen Studierenden nun einmal in besonderer Weise für die bereichernde und Innovationen fördernde Vielfalt, die dem Diversity-Konzept zugrundeliegt. Dabei zeigen unsere Analysen gerade bei dieser Gruppe das Spannungsverhältnis zwischen dem Ziel der Bereicherung und der Notwendigkeit, bestimmte Problemlagen offensiv aufzugreifen: Selbst dann, wenn die internationalen Studierenden mit überdurchschnittlichen Schulnoten nach Deutschland kommen und eine sehr hohe Motivation und eine hohe Theorieaffinität aufweisen, schneiden sie im QUEST-Wert dann nur durchschnittlich ab. Die viel zu hohen Schwund-Quoten verweisen außerdem darauf, dass das Potenzial, das diese Studierenden mitbringen, von den deutschen Hochschulen nicht hinreichend genutzt wird. Für die Frage der strategischen Verankerung bedeutet dies aber vor allem, dass sowohl die Zuständigkeiten für die Internationalisierung wie auch für die Studienangebote, die diese Studierenden nutzen, in das Diversity Management einbezogen werden müssen (siehe Kapitel B.6).

Die hochschulpolitische Agenda hat in den letzten Jahren der Frage der Öffnung für neue Zielgruppen große Aufmerksamkeit geschenkt. Unter den Slogans ‚Studieren ohne Abitur‘ oder ‚offene Hochschule‘ sind vielfältige Bemühungen gestartet worden, Studierenden den Weg in die Hochschule zu öffnen, denen dieser bisher verwehrt war. Es liegt auf der Hand, dass diese Studierenden, bei denen es sich vor allem um beruflich qualifizierte Personen handelt, mit anderen Bildungserfahrungen, Motivationslagen und Haltungen an die Hochschulen kommen. Insofern versteht es sich fast von selbst, dass diese (noch immer kleine)<sup>2</sup> Gruppe besonders einschlägig unter die Überlegungen zum Diversity Management an einer Hochschule fällt. Unbeantwortet ist dabei allerdings noch die Frage, ob die besonderen Erfahrungen dieser Studierenden nicht fruchtbringend in Studium und Hochschule eingebracht werden können, so dass bspw. andere Studierende von der Lebens- oder Berufserfahrung dieser Gruppe profitieren können (vgl. Kapitel B.5). Dabei stellt sich u.a. die auch

2 Siehe hierzu etwa Sindy Duong, Sigrun Nickel: Studieren ohne Abitur oder Fachhochschulreife. Dritter Bildungsweg gewinnt an Bedeutung, in: Wissenschaftsmanagement 1/2012, S. 44-45. In den letzten vier Jahren konnte der Anteil der Studierenden ohne sogenannte klassische Hochschulzugangsberechtigung von ca. 1 auf 2,08 Prozent gesteigert werden.

für andere Gruppen je spezifisch zu beantwortende Frage, ob hier inklusive Modelle besonders Erfolg versprechend sind oder gerade maßgeschneiderte Angebote eher den Studienerfolg sichern helfen – oder ob eine Mischung aus beidem an der Hochschule möglich und erfolgversprechend ist.

Wo immer sich die Hochschulen um die Gewinnung von Studierenden bemühen: Die Heterogenität der Studierendenschaft dürfte zunehmen. Als neue Zielgruppen bieten sich Studierende mit Migrationshintergrund ebenso an wie Studierende aus sozial benachteiligten Familien. Nicht weniger gilt es auch für die Anstrengungen im Feld der Weiterbildung – allein mit dem Unterschied, dass dort die Beteiligten sich in der Regel einig sind, man brauche gezielt auf diese Klientel zugeschnittene Programme. Hier wird man nicht annehmen, dass kostenpflichtige Programme auch in der Kombination mit grundständigen Lehrangeboten bestritten werden könnten. Insofern ist in Bezug auf neue Zielgruppen die Frage meist schon beantwortet, ob inklusive oder spezifische Angebote zielführender sind. Mit der zunehmende Vielfalt der Studierendenschaft wird also voraussichtlich auch das Angebot vielfältiger – eine große Herausforderung an die Hochschulen, die jedes Mal vor erhebliche Ressourcen- und Kapazitätsentscheidungen gestellt werden und zwar sowohl im Fall von neu gestalteten Angeboten als auch im Fall von integrativen Programmen. Denn insgesamt wird der Beratungs- und Unterstützungsbedarf voraussichtlich steigen.

## Welche Dimensionen von Diversität?

Es ist zu einem Gemeinplatz geworden, dass sich hinter der Diversität der Menschen sehr vielfältige Dimensionen und Merkmale verbinden, von der Persönlichkeit ausgehend über die innere Dimension (Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung etc.) über die äußere Dimension (Familienstand, Berufserfahrung etc.) bis zur organisationalen Dimension (Studienort, Studienfach etc.)<sup>3</sup>. Mit dem Projekt ‚Vielfalt als Chance‘ plädieren wir dafür, das Kriterium des Studienerfolgs heranzuziehen, um das gesamte Feld der Diversitätsmerkmale von Studierenden zu sortieren – also einen Ansatz studienrelevanter Diversität zu entwickeln. Dann können sehr individuelle Merkmale (treibt Sport) relevant werden neben eher soziodemographischen (aus dem Ausland) und individualbiographischen Aspekten (studiert nicht an Hochschule der ersten Wahl). Die Orientierung an dem übergreifenden Maßstab ‚Studienerfolg‘ (der hier ja in einem weiten Sinne verstanden wird, nicht allein als Graduierung) eröffnet einen anderen Blick auf die Herausforderungen der Vielfalt. Dann wird das Diversitätsmerkmal zunächst nicht mehr als Problem an sich wahrgenommen, sondern als nur in dem Falle überhaupt der systematischen Aufmerksamkeit wert, in dem sich ein Einfluss auf den Studienerfolg positiv wie negativ beobachten lässt.

In der Folge dieser veränderten Sichtweise kann die Spannung zwischen Nachteilsausgleich und Bereicherung leichter bearbeitet werden. Vor allem aber wird schnell deutlich, dass Diversity Management an Hochschulen nicht einen ad on-Ansatz erfordert, sondern im Zentrum der Konzeption von Studium und Lehre stehen muss. Sobald nicht allein äußerliche Diversitätsmerkmale, sondern das gesamte Spektrum von Vielfalt thematisiert werden – einschließlich etwa des Lerntyps oder des heterogenen Wissens- und Kompetenzniveaus – wird schnell erkennbar, dass nicht allein ein Vorkurs hier und eine zusätzliche Beratungsstelle dort die Heterogenität kompensieren kann, so

3 Siehe etwa Gardenswartz, L. u. Rowe, A.: *Diverse Teams at Work*; Society for Human Resource Management 2002.

dass auf Homogenität ausgerichtete Lehrkonzeptionen beibehalten werden können. Vielmehr müssen Lehrformate entworfen werden, die in der Lage sind, Vielfalt aufzugreifen und zu nutzen. Denn selbst wenn im Einzelfall ein auf eine Zielgruppe zugeschnittenes Programm der wirkungsvollere Weg sein mag, so ist auch die Heterogenität in dieser Gruppe groß (und wird weiter zunehmen).

Diversity Management muss indes nicht allein die Auseinandersetzung mit den Folgen der Vielfalt für Studium und Lehre aufgreifen und damit ins Zentrum des Hochschulmanagements rücken. Es muss zudem eine einfache Erkenntnis aufgreifen, die die *Retention*-Forschung vor allem Vincent Tinto zu verdanken hat und die sich auf die einfache Formel bringen ließe: Studienerfolg entscheidet sich nicht allein im Hörsaal.<sup>4</sup> Der Begriff der *student experience* deutet an, dass aus der Perspektive der Studierenden Studium sehr viel mehr ist als akademisches Lehr- und Lerngeschehen.

Denn dieses ist eingebettet in ein komplexes soziales Erleben, das erheblichen Einfluss auf den Studienerfolg haben kann. Diese im Grunde schlichte Einsicht steigert aber nicht ausschließlich die Komplexität des Diversity Management, sondern liefert daneben auch viele Ansatzpunkte für die Bewältigung der Herausforderungen.

Wenn QUEST zeigt, welchen großen Einfluss die Faktoren der Orientierung im Studium auf die Adaptionssituation und damit auf die Studienerfolgswahrscheinlichkeit haben (vgl. Kapitel A.2), dann lassen sich daran vielfache Handlungsmöglichkeiten anknüpfen, die dann nicht nur die Identifikation und die Orientierung im Studium verbessern, sondern darüber hinaus die Belastbarkeit der Studierenden erhöhen. Hier deutet sich im Detail an, wie Diversity Management jenseits von wohlmeinenden Beteuerungen auch konkret zur Qualitätsverbesserung beitragen kann. Eine Diversity-Strategie wird Entscheidungen darüber treffen müssen, welche Dimensionen von Diversität thematisiert werden sollen. Die Ausrichtung der Beschäftigung mit Vielfalt am Kriterium des Studienerfolgs rückt das Diversity Management in den Kern des Hochschulmanagements; es überlagert sich dann mit den Fragen zur Senkung des Studienabbruchs.

## Wessen Vielfalt?

Das Projekt ‚Vielfalt als Chance‘ hat bewusst dafür optiert, sich auf die Frage der Auswirkungen zunehmender Heterogenität in der Studierendenschaft zu konzentrieren. Dabei steht natürlich nicht in Zweifel, dass die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft der Hochschulen eine ebenfalls große Herausforderung darstellt. Auch hier geht es um das Spannungsverhältnis von Diskriminierung und Bereicherung. Wenn in den Hochschulverwaltungen wenige Personen mit Migrationshintergrund arbeiten, dann ist das möglicherweise ein Ausdruck von unzureichendem Zugang einer Bevölkerungsgruppe zu Beschäftigungsverhältnissen im öffentlichen Dienst; es benimmt den Hochschulen aber auch die Chance, ihren Studierenden mit Migrationshintergrund Ansprechpartner(innen) mit ähnlichen kulturellen Wurzeln zu bieten. In Unternehmen wird das Diversity Management gerade mit diesen Fragenstellungen assoziiert. Dort steht der Begriff gerade für den Versuch, die Chancen

4 Siehe Vincent Tinto: *Leaving College. Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*, 1993.

und den Mehrwert steigender Heterogenität für das Unternehmen wahrzunehmen<sup>5</sup> – es wandelt sich, überspitzt formuliert, von der Sozialromantik zum *business case*. Daher können Hochschulen auf dem Feld des Personalmanagements sehr viel mehr aus anderen Organisationen lernen als dies im Bereich von Studium und Lehre der Fall sein kann.

Hochschulen müssen sich aber klar darüber sein, dass die Fragestellungen im Bereich Personal deutlich anders gelagert sind als im Bereich Studierende. Die beiden Bereiche weisen gewisse Überschneidungen auf, doch die Zielrichtungen sind völlig andere: Beim Personal dreht es sich vor allem um die möglichen Vorteile für die Hochschule, bei den Studierenden dagegen insbesondere um die Frage, in welchem Maße die Hochschule Verantwortung für ihre Studierendenschaft übernehmen muss. Da in den Gremien, die hier u.U. (mit-)entscheiden, die mitarbeitenden Personen an der Hochschule in der Mehrzahl sind, besteht eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass deren eigenen Sorgen und Nöte zunächst vorrangig thematisiert werden; obgleich man ebenso argumentieren könnte, der existenzberechtigende Auftrag der Hochschule sei nun mal die Qualifikation von Studierenden und daher gebühre der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der steigenden Diversität dort im Zweifel die größere Priorität.

## Ziele im Diversity Management?

Diversität ist ein Management-Thema, das bedeutet es geht letztlich um Entscheidungen. Diese werden erleichtert durch Ziele. Eine Strategie sollte ein Konzept sein, in dem Ziele benannt und Wege beschrieben sind, auf denen sie verfolgt werden. Ein solches Konzept repräsentiert direkt Entscheidungen, antizipiert Entscheidungen oder liefert Kriterien für Entscheidungen.<sup>6</sup> So stellt sich zunächst die Frage, wie Hochschulen zu Zielen im Feld des Umgangs mit den Herausforderungen einer zunehmenden Heterogenität gelangen können. Ziele lassen sich grundsätzlich setzen oder sie lassen sich argumentativ ableiten. Im ersteren Falle spielen oftmals Werthaltungen eine Rolle, die etwa in Leitbildern formuliert sind. Im Hochschulkontext ist es meist von besonderem Belang, dass die Entscheidungen für bestimmte Zielsetzungen auf informierter Basis getroffen werden und daher plausibel begründet werden können.

Gegenwärtig wissen wir noch wenig über den Zusammenhang von Diversität und Studienerfolg. Daher werden viele Entscheidungen in den Hochschulen auf der Grundlage von anekdotischem Wissen oder auch Vorurteilen getroffen. QUEST ist konzipiert worden, um Hochschulen zum einen mehr und bessere Informationen über die Zusammensetzung ihrer Studierendenschaft und zum anderen über die Wirkungen von einzelnen Diversitätsgesichtspunkten auf den Studienerfolg zu liefern. Aus welchen Quellen die Hochschulen ihre Informationen beziehen, ist natürlich nachrangig. In jedem Fall helfen Daten dabei, Wahrnehmungsmuster an der Wirklichkeit zu bestätigen oder eben gegebenenfalls zu korrigieren. So ist in vielen Hochschulen etwa die Wahrnehmung verbreitet, dass die Zahl der Studierenden mit Migrationshintergrund drastisch gestiegen sei – das ist nicht ganz

5 Vgl. dazu insbesondere Scott E. Page (2007): *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*.

6 Siehe Christian Berthold: „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen. Gütersloh 2011.



falsch, doch der Anteil liegt weiterhin bei 11%, und damit deutlich unter dem Anteil dieser Gruppe an der gleichaltrigen Bevölkerung (siehe Kapitel B.1). Und umgekehrt haben wir uns an die Information, dass Studierenden aus nicht-akademischen Elternhäusern in den Hochschulen deutlich unterrepräsentiert sind, so sehr gewöhnt, dass es viele überrascht zu erfahren: Es handelt sich gleichwohl um knapp die Hälfte der Studierenden (siehe Kapitel B4).

Prioritäten zu setzen und entsprechende Entscheidungen auf informierter Basis zu treffen, ist eine Standardanforderung in allen Managementbereichen. Gleichwohl wird im Kontext des Diskurses über Diversity Management nicht selten die besondere Sensibilität des Themas ins Feld geführt, dem gegenüber die vermeintlich kalten Management-Methoden unangemessen seien. Ohne Zweifel sind Entscheidungen des Typs, ob eine Hochschule eher eine Beratungsstelle für Studierende mit psychischen Erkrankungen einrichten will oder die Mathematik-Propädeutika für Ingenieurstudierende fortsetzt, unangenehm. Sie werden aber täglich getroffen. Zur Legitimation solcher Entscheidungen können Strategien helfen, weil sie Kriterien und Priorisierungen liefern. So wären, um im Beispiel zu bleiben, Daten über die Zahl der Studierenden mit psychischen Erkrankungen wie über die Effekte der Mathematik-Propädeutika hilfreich sowohl als Legitimation einer Entscheidung als auch bei der Erstellung einer Strategie (Zu den dramatisch schlechteren Adaptionswerten von Studierenden mit gesundheitlichen Einschränkungen und den innerhalb dieser Gruppe noch einmal deutlich schlechteren Werten der Studierenden mit psychischen Erkrankungen siehe das Kapitel B7).

Ohne Daten steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Hochschulen sich an den sichtbaren Diversitätsdimensionen orientieren. So erhalten die im Bewegungsapparat eingeschränkten Studierenden in den hochschulinternen Diskussionen in der Regel viel mehr Aufmerksamkeit als Studierende, die wegen anderer, weniger sichtbarer gesundheitlicher Einschränkungen Schwierigkeiten im Studium haben (AD(H)S, Allergien oder eben psychischen Erkrankungen). Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass auch die Wirkungshypothesen eher auf der Ebene anekdotischer Evidenz bleiben. So deuten die QUEST-Daten an, dass die Studierenden im Rollstuhl weniger Probleme damit haben, den Hörsaal zu erreichen, als mit den eingeschränkten sozialen Kontakten, die vielfach mit der Behinderung einhergehen.

Die Orientierung in dem großen und unübersichtlichen Feld der Diversität muss Hochschulen auch wegen der Multidimensionalität des Themas schwer fallen. Soll sich eine Hochschule vor allem auf einzelne, durch soziometrische Faktoren bestimmbare Gruppen konzentrieren (Migrationshintergrund) oder soll sie sich eher mit den Anforderungen des AGG befassen? Oder soll sie sich um Diversitätsdimensionen kümmern, die aus der individuellen Biographie hervorgehen oder dem Charakter zuzuschreiben sind (Ängstlichkeit)? In der Not dieser Vielgestaltigkeit der Herausforderungen mag die Versuchung groß sein, sich am Gesetz zu orientieren und sich mit den Dimensionen des AGG zu befassen. Die von uns vorgeschlagene Orientierung am Maßstab des Studienerfolgs kann dabei eine Hilfestellung bieten. Regionale Gegebenheiten und hochschulspezifische Profilelemente müssen hinzutreten und können helfen, eine je eigene Diversity-Strategie zu entwickeln. Angesichts der Sensibilitäten in der Debatte dürfte es für Hochschulen eine noch größere Herausforderung darstellen, für die Beschäftigung mit der Vielfalt Prioritäten zu setzen – und damit vor allem auch Posterioritäten – als ohnehin bei strategischen Entscheidungen bestehen. Umso mehr kann eine datengestützte Argumentation helfen.

## Sind Diversity-Strategien erfolgreich?

Hochschulstrategien scheitern in der Regel<sup>7</sup> – und wenn sie erfolgreich sind, dann benötigen sie ein Jahrzehnt und länger. Diese Zeitdimension von Erfolgen im strategischen Management von Hochschulen im Kopf zu haben, mag im Alltag entlasten und manche Diskussion relativieren, die an Hochschulen geführt werden. In Bezug auf die Herausforderungen der Diversität kommt hinzu, dass die Hochschulen auf diesem Gebiet relativ unerfahren sind und noch wenig Informationen haben.

Es ist eine Allerweltswisheit, dass gerade Expertenorganisationen ihre Ziele nicht durch Anordnungen von oben erreichen können. Das gilt für alle wesentlichen Handlungsbereiche, in denen die Wissenschaftler(innen) selbst maßgeblich sind. Beim Umgang mit Vielfalt kommt hinzu, dass weder bewusste noch intendierte Verhaltensformen relevant sind. Diversity Management erfordert Veränderungen von Wahrnehmungsmustern, von Verhalten und daher zu allererst die Herstellung von Aufmerksamkeit auf bisher kaum thematisierte Zusammenhänge. Mit einem Wort wird ein Diversity Management nicht erfolgreich sein können, wenn es nicht eine Veränderung der Hochschulkultur herbeiführen kann.

## Wie misst man die Wirkungen?

Wenn es noch wenig Erfahrungswissen in den Hochschulen zum Diversity Management gibt, bedeutet dies, dass sie ihre Erfahrungen noch sammeln müssen: Konzepte werden modifiziert, die Strategien adjustiert, selbst die Ziele müssen verändert werden. Daraus resultieren für ein strategisches Diversity Management drei Anforderungen. Zum einen müssen die Zielsetzungen klar beschrieben sein, damit im Zeitverlauf Erfolgsüberprüfungen vorgenommen werden können. Zum anderen müssen die Maßnahmen und Handlungsansätze mit ausformulierten Wirkungshypothesen versehen werden.

Weil im Bildungskontext die gesetzten Ziele oft nicht schnell erreicht werden können und weil anspruchsvolle Evaluationskonzepte vielfach fehlen, setzen die Evaluationen vieler Maßnahmen vor allem auf Zufriedenheitsbefragungen auf. Dabei sind die Teilnehmer(innen) oft durchaus positiv gestimmt über die Freundlichkeit, vielleicht auch die Professionalität, mit der die Maßnahme durchgeführt wurde – ohne dass dies etwas über den Zusammenhang zwischen den intendierten Wirkungen oder gar das Erreichen der Ziele und der Maßnahme aussagen muss.

Doch erst die Selbstverpflichtung zur Ausformulierung der Idee, wie ein Instrument oder eine Maßnahme auf ein bestimmtes Ziel hin greifen soll, eröffnet die Chance auf eine Evaluation des Erfolgs eines Ansatzes. Denn in den dynamischen Umwelten, in denen hier agiert wird, und unter den raschen Veränderungen der Rahmenbedingungen kann anders oft kaum ermittelt werden, ob das Erreichen oder auch Nicht-Erreichen eines Zieles in einem Zusammenhang mit der Maßnahme stand, die ergriffen wurde. Zugleich erlaubt eine Beschreibung von Wirkungshypothesen oft bereits während der Zielverfolgung die Beobachtung erster Effekte, noch bevor die eigentlichen Ziele erreicht

7 So lautete jedenfalls die Arbeitshypothese in der Studie „Als ob es einen Sinn machen würde...“, in der Hochschulleitungen in Interviews auch die Erfahrung zu den genannten allenfalls langfristigen Erfolgen berichteten.

werden konnten. Darüber wird dann im Vergleich mit den erhofften Wirkungen auch abschätzbar, welche nicht-intendierten (positiven wie negativen) Wirkungen sich eingestellt haben.

Wenn Ziele nicht schnell erreicht werden können, sind Zwischenevaluationen notwendig. Dann aber müssen die Befragungen (wenn sie denn das Mittel der Wahl sind) sozial erwünschtes Antwortverhalten ausschließen können – gerade dies ist ein zentrales Motiv dafür gewesen, warum QUEST mit methodisch aufwändigen psychometrischen Verfahren arbeitet. Korrelationen von Maßnahmen auf den Adaptionwert können so sehr kurzfristig beobachtet werden und erlauben Rückschlüsse auf den Erfolg des eingeschlagenen Weges. Andere Verfahren, die Ähnliches leisten, sind ebenfalls denkbar.

Die Umsetzungskonzeptionen einer Diversity-Strategie sollten also mit Evaluationsroutinen ausgestattet werden. Denn gerade auf diesem so jungen Handlungsfeld werden Hochschulen häufiger nachsteuern müssen als auf Gebieten, auf denen sie über größere Erfahrungen verfügen. Es ist dabei naheliegend, diejenigen Personen und Einheiten mit solchen Evaluationsaufgaben zu befasen, die diese Rolle auch sonst in der Hochschule wahrnehmen. Das eröffnet die Chance, das nötige methodische Know-How in diese anspruchsvollen Überprüfungen einzuspeisen.

Diversity Management braucht neben den Evaluationsverfahren, mit denen die Maßnahmen überprüft werden, auch ein zweites Beobachtungssystem, das als ein übergreifendes Monitoring die Erfolge bei den großen strategischen Zielen beobachtet. Hierzu ist notwendig, dass die Hochschule solche Ziele benannt hat und sie in geeignete Kennzahlen übersetzt hat. Die Ergebnisse dieses Monitorings können einerseits zur Überprüfung der Strategie bzw. ihrer Umsetzungserfolge herangezogen werden und sollten dann in gewissen Routinen zur Grundlage der Entscheidungen der Hochschule gemacht werden. Weiterhin können die Daten aus dem Monitoring auch als Basis für externe Berichte genutzt werden, mit denen die Hochschule öffentlich darüber Rechenschaft ablegt, wie sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung trägt. Dies muss keineswegs in eine Art Sozialbericht münden, sondern zeigt im besten Falle, wie die Hochschule gesellschaftliche Wirklichkeit und sich daraus ableitende veränderte Anforderungen aufgreift und in ihr Handeln integriert.

Die University Michigan ist im Laufe von zwei Jahrzehnten über ihre Diversity Strategie zu einer der stärksten Hochschulen der Welt geworden. Auf die Frage, wie eine Hochschule denn mittels Diversity das Budget erheblich steigern und auch noch in der Forschung stärker werden kann, antwortet der frühere Präsident Jim Duderstadt gern schlicht: “We extended the pool.“