

D2

# Diversity Report

Diversity Management ist  
Change Management!

Hrsgg.:  
Dr. Christian Berthold  
Hannah Leichsenring



**CHE**  
Consult

# D2

## Diversity Report

Diversity Management ist  
Change Management!

**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

## Diversität ist mehr als die Heterogenität in der sozialen Zusammensetzung

Es kann kein Zweifel daran bestehen, dass die noch weiter zunehmende Heterogenität in der Studierendenschaft eine der großen Herausforderungen der Hochschulen in den nächsten Jahren darstellen wird. Allein auf die soziodemographischen Veränderungen, die daraus resultieren werden, dass die Welle der ‚zweiten Generation‘ der Einwanderer auch diese Bildungsschwelle nehmen wird, sind die Hochschulen konzeptionell nicht vorbereitet.

Doch auch jenseits von demographischem Wandel und zunehmender direkter und indirekter Migrationserfahrung in der Gesellschaft gibt es mindestens drei gesellschaftliche Entwicklungen, die in den Hochschulen zu fundamentalen Veränderungen führen werden:

1. Zum einen ist das die derzeit massiv zunehmende Bildungsbeteiligung, die dazu führen wird, dass die ‚klassische Klientel‘ wissenschaftsaffiner und akademisch orientierter Studierender zu einer Minderheit an den Hochschulen werden wird. Begründet ist dies in der stärker kompetenzorientierten und berufsbezogenen Ausbildung, die der Bologna-Prozess vorgibt und die für immer mehr Studierende der Beweggrund für ein Studium wird.
2. Zum anderen führen Individualisierungsprozesse dazu, dass Haltungen und Sichtweisen der Studierenden unterschiedlicher und weniger vorhersagbar sein werden – selbst bei ähnlichem familiären und Erfahrungshintergrund.
3. Schließlich geht es aktuell auch um einen Generationenunterschied, der in verschiedener Hinsicht zu Unverständnis darüber führt: dass man studiert, aber damit vor allem sehr praktische Ziele verfolgt, dass Unterstützung offensiv eingefordert wird, dass die persönlichen Beziehungen in hohem Maße Studienentscheidungen mit beeinflussen, dass man erfolgreich studieren kann und dennoch den ganzen Tag im sozialen Netzwerk angemeldet ist.

Viele Haltungen und Motive sind den Lehrenden fremd, die ja selbst in ihrer eigenen Generation als besonders theorieaffin und wissenschaftsorientiert herausstachen und erfolgreich in der Wissenschaft Karriere gemacht haben. Hochschulen werden sich auf diese Entwicklungen einstellen müssen, weil sie andernfalls weder den sich verändernden gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden noch ihre Studierenden verstehen können.

Eine große Schwierigkeit, die Bedeutung der zunehmenden Diversität für die Hochschulen zu vermitteln, besteht – insbesondere vor dem Hintergrund der historischen quantitativen Höchstlast in Studium und Lehre – darin, dass kaum Problemdruck zu bestehen scheint. Die Abbruchquoten an den deutschen Hochschulen sind mit um die 25% im OECD-Durchschnitt insgesamt eher niedrig<sup>1</sup>. Gruppenbezogene Abbruchquoten liegen nur in Ausnahmefällen vor und noch seltener hochschulspezifisch. Zugleich signalisieren unsere QUEST-Werte bei den meisten bisher unterrepräsentierten Gruppen ungünstigere Adaptionssituationen, aber beileibe keine dramatisch schlechteren Adaptionserfolge.

<sup>1</sup> Siehe Bildung in Deutschland 2012, S. 133. In den USA lag 2009 die durchschnittliche Graduierungsrate bei 55,5 %, siehe <http://www.higheredinfo.org/dbrowser/?level=nation&mode=map&state=o&submeasure=27>.

Doch die Idylle trügt: Nicht nur durch die steigende Bildungsbeteiligung, die die Zusammensetzung der Studierendenschaft verändern muss, sondern insbesondere durch die oben beschriebenen Entwicklungen werden bisherige Lehrmodelle in Frage gestellt. Wenn es aber richtig ist, dass diese Entwicklungen zunehmen werden und nicht nur die soziale, sondern zugleich auch die studienrelevante Heterogenität in der Hochschule weiter steigt, dann können hier nicht spezifische Zusatzprogramme helfen, mit denen echte oder vermeintliche Defizite ausgeglichen werden und somit wieder die berechenbare Homogenität hergestellt wird, ohne dass sich darüber hinaus etwas ändern müsste.

## Lehre muss heute mehr leisten als die Vermittlung von Fachkenntnissen für eine homogene Gruppe

Wenn die große Mehrheit der Studienanfänger(innen) Schwierigkeiten mit der deutschen Schriftsprache hat<sup>2</sup>, dann ist das zunächst ein beunruhigender Befund, der von vielen Lehrenden auf einer Skala des Defizitären verbucht wird. Und Beispiele für schlechte Mathematikkenntnisse sind dann auch schnell zur Hand. Am Ende steht das Diktum von der ‚Studierunfähigkeit‘, die für die Mehrheit der eigenen Studierenden gelte. Selten wird dagegen gehalten, welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen die Studierenden mit ins Studium bringen und wie deren Interessen zu einer Bereicherung der Lehre beitragen könnten. Abbruchquoten sind längst nicht alles – kaum zu ermitteln ist dagegen, welche Studienerfolge möglich wären, wenn die Vielfalt in der Studierendenschaft nicht als Problem wahrgenommen würde, sondern als Chance, die Qualität zu steigern.

## Was sind die Erfolgsbedingungen eines Diversity Managements?

Diversity Management muss als ein umfassender Handlungsansatz gedacht werden, der insbesondere im Bereich der Lehre verankert ist. Deshalb ist auch oft von Diversity-Strategien die Rede. Ein wertschätzender wie produktiver Umgang mit Vielfalt kann nur gelingen, wenn er hochschulweit und von einer großen Mehrheit der Lehrenden wie Mitarbeitenden, aber auch den Studierenden getragen, also ‚gelebt‘ wird. Die Hochschule muss sich wandeln zu einer Organisation, die alle Studierenden bei ihrer persönlichen Entwicklung in einem akademisch-fachlichen Kontext begleitet und unterstützt. Dazu ist in vielen Bereichen der Hochschule ein Kulturwandel nötig. Dieser kann nur gelingen, wenn er an klaren langfristigen Zielen ausgerichtet ist und daneben auch die Normen und Werte der Mitglieder der Hochschule verändert. Eine Diversity-Strategie, die einen solchen organisationskulturellen Wechsel begünstigt, muss sich also von anderen Hochschulstrategien unterscheiden, weil hier nicht in den bestehenden Handlungsmustern und Verfahren einfach neue Ziele verfolgt werden, sondern weil hier die Handlungsmuster selbst zu verändern sind. Dazu sind mehrere Elemente wichtig.

2 Siehe die Befunde des Codes-Projektes an der Universität Kassel - <http://kodes.uni-kassel.de/>

## A) Relevanz

Es müssen klare Signale von der Leitung ausgehen, dass diese Ziele von hoher Relevanz sind und nicht eine neue Rhetorik-Figur der politischen Korrektheit bedienen. Das kann etwa durch strukturelle Entscheidungen zur Verankerung des Themas auf der Ebene der Hochschulleitung geschehen. Es kann aber ebenso durch Handlungen und Entscheidungen der Leitung verdeutlicht und sozusagen im Alltag der Hochschule erlebbar gemacht werden. Zur Herausstellung der Relevanz gehört natürlich auch das Vermögen der Hochschulleitung, die Ziele nachhaltig zu verfolgen. Dies muss sich in der Strategie niederschlagen und ausdrücken. Genauere Verdeutlichung erfährt die Relevanz eines strategischen Themas auch dann, wenn dieses in die maßgeblichen Steuerungsinstrumente auf sämtlichen Ebenen der Hochschulen Einzug hält, wie beispielsweise über Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe, Personalmittelbudgetierung, Leistungszulagen, etc. Diese konsequente Umsetzung von Strategien kann neben einer allgemeinen Verdeutlichung der Relevanz das Thema auch von den Fachbereichen und Fakultäten über die Institute bis hin zur einzelnen Professur im Hochschulalltag spürbar werden lassen.

## B) Dringlichkeit

Insgesamt zeigen derzeit nur in wenigen Bereichen hohe Abbruchquoten oder andere messbare Indikatoren dramatische Probleme an. Deshalb ist es nicht leicht, die Dringlichkeit des Anliegens deutlich zu machen. Es kommt natürlich hinzu, dass ein Großteil der Hochschulen die Diversität ihrer Studierendenschaft gar nicht kennt. Die meisten Hochschulen verfügen z.B. nicht über Daten zum sozialen oder den Migrationshintergrund ihrer Studierenden. Daher fällt auch kaum auf, wie sehr diese Gruppen bisher unterrepräsentiert sind. Auch über anderen diversitätsaffinen Handlungsbedarf in Bezug auf bestimmte Gruppen oder spezifische Merkmale kann an Hochschulen aufgrund fehlender empirischer Daten nicht gesprochen werden<sup>3</sup>. Daher sind Daten und Zahlen in geeigneter Breite und Qualität notwendig. Die Bereitstellung von Daten kann Problemlagen sichtbar machen, die den Handlungsdruck unterstreichen und plausibel machen.

## C) Normative Umbesetzungen

Es sind vor allem fünf Haltungen oder normative Orientierungen an Hochschulen zu beobachten, die verändert werden müssen.

1. Der Schuld diskurs, der die Verantwortung für Probleme bei den Studierenden, den Eltern, der Schule oder der Politik sucht. Wenn es eine gesellschaftliche Herausforderung zu bewältigen gilt, dann hilft es allen Beteiligten wenig, die Verantwortlichen zu identifizieren – wichtiger wäre es, gemeinsam nach Lösungsansätzen zu suchen. Durch die Bezichtigung von ‚Schuldigen‘ wird

3 Anders als in England erhalten Studierende mit Lese- und Rechtschreibschwächen an den deutschen Hochschulen in der Regel keinen Dispens.

dies vor allem verzögert<sup>4</sup>. Letztlich wird hierdurch das Verhältnis von Verantwortung zwischen Hochschule und Studierenden neu definiert werden müssen.

2. Viele Lehrende müssen sich von der Normalitätserwartung befreien, die sie den Studierenden gegenüber hegen: Heutige Studierende konzentrieren sich anders auf das Studium, als die Lehrenden von heute es früher selbst vielleicht getan haben. Die QUEST-Studierenden-Typen können hier eine wichtige Rolle spielen, weil sie illustrieren, dass beispielsweise die „Traumkandidat(inn)en“ nur 14% der Studierendenschaft ausmachen, unter den anderen Studierendentypen sich aber auch sehr erfolgreiche Modelle zur Adaption an die Bedingungen eines wissenschaftlichen Studiums finden. Dazu kommt, dass die ‚unerwarteten‘ Merkmale der Studierenden vielfältig als Ressource im Studium genutzt werden können.
3. Das deutsche Bildungssystem muss insgesamt mit seiner Tradition der selektiven Homogenisierung brechen. Im Zeitalter des demographischen Wandels und eines heranziehenden erheblichen Fachkräftemangels ist es nicht länger akzeptabel, Qualitätssicherung durch Selektion betreiben zu wollen. Hochschulleitungen sollten wissen, ob auch in ihren Studiengängen noch immer Lehrende die Studierenden der ersten Semester damit schrecken, dass bald die Hälfte von ihnen nicht mehr da sein wird. Das Motto sollte lauten, nicht mit den Studierenden arbeiten zu wollen, die man früher glaubte gehabt zu haben, sondern mit denen, die da sind. Man könnte es auch auf die Formel bringen, dass die Qualität nicht am Eingang stimmen muss, sondern am Ausgang. Damit ginge eine erhebliche Aufwertung der Lehre an den Hochschulen einher. Denn so wird sichtbar, wie viel die Hochschule leisten kann, um auch bei ungünstigen Voraussetzungen im Verlauf eines Studiums akademische Bildung zu ermöglichen.
4. Wir müssen uns von der Idee der oder des erwachsenen Studierenden befreien. Nicht nur gelangen jetzt dank der Schulzeitverkürzung auch im rechtlichen Sinne zum Teil jugendliche Studierende an die Hochschulen, sondern angesichts übergreifender gesellschaftlicher Veränderungen ist die Idee insgesamt unpassend geworden, alle Studierenden seien ausgereifte Persönlichkeiten, die in voller Souveränität ihre Entscheidungen trafen. Realistischer ist anzunehmen, dass ein größerer Anteil der Studierenden sich noch immer in einer Übergangsphase befindet und entsprechend Begleitung und Rat eben nicht nur in fachlicher Hinsicht benötigt. Solche Begleitung erwarten viele Studierende auch von den Lehrenden. Die bisherige Zweiteilung, nach der ‚im Fach‘ beraten wird und für alles andere Beratungsstellen zur Verfügung stehen, passt vielfach nicht mehr zu den Studierenden, die da sind.
5. Schließlich muss die weit verbreitete Befürchtung aufgegriffen und entschärft werden, die Aufnahme neuer Zielgruppen führe letztlich nur zu Qualitätsverlusten, weil nun viel Zeit und Aufmerksamkeit in den Ausgleich von Defiziten investiert werden müsse. Diese Unterstellung gilt nur, wenn man annimmt, dass die Lehre sich im Umgang mit neuen oder veränderten Gruppen nicht ändern müsse oder sollte. Es gibt etliche Beispiele dafür, wie modifizierte Lehrkonzeptionen zu höherem Engagement der Studierenden und letztlich besseren Bildungserfolgen führen<sup>5</sup>. Die QUEST-Daten zeigen, dass die Faktoren *Erwartungen* und *Identifikation mit der Hoch-*

4 Siehe hierzu Christian Berthold, Marte Sybil Kessler, Anne-Kathrin Kreft, Hannah Leichsenring: Schwarzer Peter mit zwei Unbekannten. Ein empirischer Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven von Studierenden und Lehrenden auf das Studium, 2011.

5 Eine aufschlussreiche Quelle hierfür liefert das DEEP-Projekt aus den USA, wo gezeigt werden kann, wie Hochschulen diesen vermeintlichen Widerspruch lösen. Dabei untersucht das Projekt Hochschulen, die im National Survey

*schule* einen wirksamen Ansatzpunkt zur Verbesserung der Studienadaption insgesamt liefern, fachliche Erfolge also über nichtfachliche Hebel erzielt werden können.

Die Instrumente, mit denen man solche normativen Veränderungen einleiten kann, sind vielfältig. Hier kommen symbolische Projekte, die Anlass zu campusweiten Diskussionen geben, ebenso in Frage wie dialogische Veranstaltungen oder Sensibilisierungsworkshops. Wichtig ist vor allem, dass sich die Protagonisten der Diversity-Strategie einer Hochschule über die normativen Orientierungen im Klaren sind, an denen sich die Beschäftigung mit den Herausforderungen der Vielfalt reiben muss.

Im Rahmen des Projektes ‚Vielfalt als Chance‘ hat CHE Consult eine Toolbox mit Maßnahmen für das Diversity Management erstellt, in die eine umfängliche Sammlung von annähernd 200 einschlägigen Maßnahmen aufgenommen und beschrieben wurden.<sup>6</sup> So gut wie jede dieser Maßnahmen kann auch ein Element eines Change Management-Ansatzes werden.

of Student Engagement besser als nach ihren Rahmenbedingungen erwartbar abschneiden. Hier werden also belegbare Erfolge analysiert und nicht allein gute Ideen beschrieben. Siehe George D. Kuh, Jillian Kinzie, John H. Schuh, Elizabeth J. Whitt, and Associates: Student Success in College: Creating Conditions that Matter, Washington, D.C.: American Association for Higher Education, 2005.

6 Die Toolbox ist erreichbar unter: <http://www.che-consult.de/cms/?getObject=1023&getLang=de>