

Vielfalt gestalten

Kernelemente eines Diversity-Audits für Hochschulen



Daniela De Ridder • Bettina Jorzik (Hrsg.)

POSITIONEN

Vielfalt gestalten

Kernelemente eines Diversity-Audits für Hochschulen



Daniela De Ridder • Bettina Jorzik (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Auf einen Blick	6
<i>Daniela De Ridder</i> <i>(unter Mitarbeit von Kilian Graf, Kathrin Ladisch und Govinda Wroblewsky)</i>	
Vielfalt gestalten	
1 Einführung	10
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung	12
1.2 Diversität wahrnehmen und gestalten – zugleich Chance und Herausforderung	16
2 Kernelemente des Auditierungsverfahrens	20
2.1 Handlungsfelder	21
2.2 Ablauf und Verfahren	24
2.2.1 Initiierung	24
2.2.2 Bildung von Steuerungsgruppe und Lenkungsreis	24
2.2.3 Selbstreport	25
2.2.4 Bewerbung zum Auditierungsverfahren	25
2.3 Diversity-Check	26
2.4 Auditierung	26
2.4.1 Interner Auditierungsprozess	26
2.4.2 Diversity-Forum	28
2.5 Zertifikat	28
2.6 Diversity-Club	29
2.7 Re-Auditierung	29
3 Fazit	30

Beispiele guter Praxis

Abschied vom Normalstudierenden	34
Fachhochschule Brandenburg	
Grenzen überschreiten	36
„Diversity-Prozesse sind nicht planbar“	37
Universität Bremen	
Die richtige Balance	38
„Kultureller Wandel braucht Zeit“	39
Technische Universität Dortmund	
Gemeinsame Kultur der Verschiedenheit	40
„Wir müssen die Sprache der anderen verstehen“	41
Folkwang Universität der Künste, Essen	
Vielfalt als Quell künstlerischen Arbeitens	42
„Diversität muss sichtbar bleiben“	43
Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen	
Talente zum Entfalten bringen	44
„Wir müssen uns auf die Studierenden zubewegen“	45
Evangelische Hochschule Ludwigsburg	
Vielfalt mehr wertschätzen	46
„Wir sensibilisieren unsere Studierenden für Vielfalt“	47
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg	
Hörsensibles Studium	48
„Es geht um ein gutes Lernklima, nicht um Disziplin“	49
Universität Osnabrück	
Virtuelle Lehre	50
„Diversity und E-Learning passen gut zusammen“	51
Fußnoten	52
Autorenverzeichnis	52
Literatur	53
Impressum	55

Vorwort

Wie die Idee, dass „ungleich besser“ sein könnte, Gestalt annahm

Am Anfang stand die Forderung nach mehr Teilzeitstudiengängen bzw. einer organisatorischen Flexibilisierung der Studienangebote. Im Sommer 2007 teilte das Deutsche Studentenwerk (DSW) unter Verweis auf die Ergebnisse der 18. Sozialerhebung mit: „Ein Viertel der Studierenden faktisch im Teilzeitstudium“.¹ Gemeint waren die Studierenden, die nach eigenen Angaben im Durchschnitt maximal 25 Stunden pro Woche für ihr Studium aufwenden. Reguläre Teilzeitstudiengänge waren seinerzeit indessen Mangelware: Gerade einmal zwei von 100 grundständigen Studiengängen konnten offiziell in Teilzeit studiert werden.

Der Stifterverband überlegte daraufhin zunächst, ein „Gütesiegel Teilzeitstudium“ einzuführen. In einem Workshop mit Vertretern des DSW, der Hochschulen, einschlägiger Wissenschaftsorganisationen und Studierenden sollten Qualitätskriterien für Teilzeitstudienangebote und einen teilzeitstudierendenfreundlichen Studienbetrieb vereinbart werden. In einem sehr schlank gehaltenen Hochschul-Audit sollte festgestellt werden, inwieweit Hochschulen diese Qualitätskriterien und damit die Voraussetzungen für die Verleihung des Gütesiegels erfüllten.

Die Diskussionen auf dem Workshop machten aber klar: Angesichts einer zunehmend heterogeneren Studierendenschaft schien die Forderung nach mehr und leichter zugänglichen Teilzeitstudienangeboten deutlich zu kurz gegriffen. Mit Blick auf

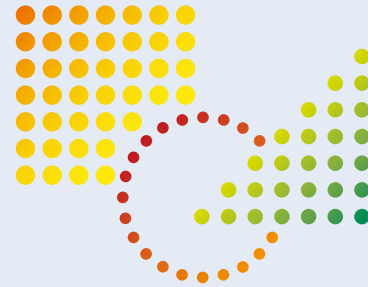
- die rund 260.000 ausländischen Studierenden (ca. 11 Prozent)² sowie die 85.000 Studienanfänger nicht deutscher Herkunft (ca. 17 Prozent),³ die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben haben;
- die ca. 11 Prozent Studierenden mit Migrationshintergrund;⁴
- die Studienanfänger aus „bildungsfernen“ Schichten bzw. aus sozioökonomisch schwächeren Familien, die zwar unverändert eine Minderheit bilden, aber immerhin ein Fünftel der Studienanfänger stellen;
- die – wenngleich zurzeit noch wenigen – Studierenden, die ihre Hochschulzugangsberechtigung weder über das Abitur noch über die Fach- oder die fachgebundene Hochschulreife erworben haben;⁵
- oder die 23 Prozent der Studierenden, die vor dem Studium eine berufliche Ausbildung abgeschlossen haben,

um nur einige Beispiele zu nennen, bedarf es vielmehr einer umfassenden Hochschulstrategie, um den verschiedenen Facetten kultureller und sozialer Herkunft, des individuellen Bildungs- und Erfahrungshintergrundes und der Lebensumstände der Studierenden gerecht zu werden. Diversity-Management hieß und heißt das Gebot der Stunde.

So entstand die Idee zu dem im Mai 2010 ausgeschriebenen Programm „Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance“. Ziel war es, Hochschulen dabei zu unterstützen, sich dieser Herausforderung zu stellen und sich in Planung und Entwicklung, Lehre und Prüfung, Beratung und Betreuung, Organisation und Kommunikation



Ungleich besser



endlich vom Mythos des „Normalstudierenden“ zu verabschieden. Sie zu ermutigen, nicht länger am Leitbild einer möglichst homogenen Studierendenschaft festzuhalten, sondern Differenz(en) anzuerkennen und wertzuschätzen, die darin liegenden Ressourcen und Potenziale zu nutzen – ohne die Schwierigkeiten zu beschönigen, die sich aus dem Umgang mit Vielfalt auch ergeben.

58 Hochschulen haben sich im Rahmen dieses Programms um die Teilnahme am Benchmarking-Club beworben. Mit dieser Resonanz, in der sich eine hohe Aufmerksamkeit und ein bemerkenswertes Engagement der Hochschulen für das Thema Diversität spiegeln, hatten wir nicht gerechnet. Gleichzeitig fiel jedoch auf, dass sich viele der bestehenden und geplanten Maßnahmen sehr spezifisch an eine Gruppe von Studierenden richten, die ein bestimmtes Diversitätsmerkmal teilen (beispielsweise einen Migrationshintergrund). Gewiss sind zielgruppenspezifische Maßnahmen teilweise erforderlich. Sie bergen allerdings auch die Gefahr, Studierende starren Kategorien zuzuordnen und Rückschlüsse auf vermeintliche Defizite zu ziehen, die im Einzelnen keine Evidenz haben. Uns ging es indessen vor allem darum, die positiven Aspekte von Vielfalt in den Vordergrund zu stellen; sie als Potenzial für alle Studierenden erfahrbar zu machen. Bei der Auswahl der Hochschulen für den Benchmarking-Club haben wir auf die größtmögliche Vielfalt der teilnehmenden Hochschulen (nach Hochschultyp, regionalem Umfeld etc.) und die Berücksichtigung möglichst vieler Diversitätsmerkmale geachtet. Wichtig war uns ferner, dass die Hochschulen zum Erfahrungsaustausch im Benchmarking-Club einerseits substantiell beitragen konnten, sich aber andererseits auf einen gemeinsamen Lernprozess einlassen wollten.

Das Ergebnis der zweijährigen Zusammenarbeit halten Sie nun in Ihren Händen. Mein Dank gilt den Vertretern der Fachhochschule Brandenburg, der Universität Bremen, der Technischen Universität Dortmund, der Folkwang Universität der Künste, der Westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen, der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie der Universität Osnabrück. Sie haben das Projekt mit ihrer Offenheit, Kooperationsbereitschaft, Diskussionsfreude und Hartnäckigkeit unterstützt. Ich danke außerdem den Mitarbeitern von CHE Consult und last, but not least Daniela De Ridder. Ohne sie hätten wir dieses Programm nicht durchführen können.

Wir würden uns freuen, wenn die acht Pionierhochschulen in naher Zukunft viele Nachahmer fänden, die das hier beschriebene Auditierungsverfahren durchlaufen. Der Stifterverband ist bereit, diesen Prozess auch weiterhin zu unterstützen.

Bettina Jorzik
 Programmleiterin Lehre und akademischer Nachwuchs
 Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Auf einen Blick

Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“

Ziele

Die Diversität der Studierenden an deutschen Hochschulen ist längst Realität. Damit wird die Gestaltung studentischer Verschiedenheit zu einer Kernaufgabe der Hochschulentwicklung. Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ will Hochschulen ermutigen, die damit verbundenen Herausforderungen anzunehmen, und Wege aufzeigen, wie im Einklang mit dem jeweiligen Hochschulprofil eine diversitätsorientierte Hochschulkultur geschaffen werden kann. „Vielfalt gestalten“ begleitet und berät die Hochschulen dabei, Strategien, Strukturen, Angebote, Instrumente und Maßnahmen für diverse Studierendengruppen zu entwickeln und diese Gruppen in den Hochschulalltag zu inkludieren und zum Studienerfolg zu führen.

Leistungen

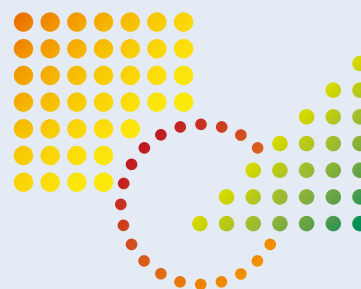
Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ unterstützt Hochschulen darin, eine spezifische Diversitätsstrategie zu entwickeln und schrittweise ein eigenes Diversity-Management auf- und auszubauen. Das Audit verschränkt Elemente der Organisationsentwicklung mit kollegialer Beratung und externer Begleitung: Moderierte Reflexionen und Gespräche mit allen Beteiligten und potenziellen Anspruchsgruppen (Leitung, Studierende, Beschäftigte) sowie die Erarbeitung adäquater und flexibler Maßnahmen begleiten und fördern den Prozess innerhalb der Hochschule.

Während des gesamten Auditierungsprozesses werden die Hochschulen durch eine externe, unabhängige und fachlich ausgewiesene Person beraten und wiederholt von Peers begutachtet. Unabdingbare Prinzipien dieses Audits sind Vertraulichkeit, Unabhängigkeit, Objektivität, Kollegialität und Expertise in Hochschul- und Diversity-Management. Die von den Hochschulen für das Audit zur Verfügung gestellten Daten werden streng vertraulich behandelt.

Handlungsfelder

Hochschulen, die studentische Vielfalt vermehrt berücksichtigen wollen, sollten alle Handlungsfelder des Hochschulmanagements in ihre Strategien mit einbeziehen:

- 1. Strategie und Struktur**
- 2. Studium und Lehre**
3. Service und Beratung
4. Interne Kommunikation und Partizipation
5. Externe Kommunikation
6. Personalmanagement
7. IT und Liegenschaften



Die beiden erstgenannten Felder „Strategie und Struktur“ und „Studium und Lehre“ sind für eine Diversity-Auditierung von zentraler Bedeutung.

Unter Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage, der Rahmenbedingungen, des Profils und der Strategie der Hochschule werden zu den jeweiligen Handlungsfeldern Instrumente und Maßnahmen entwickelt.

Ablauf

Das Auditierungsverfahren umfasst einen Zeitraum von zwei Jahren und besteht aus

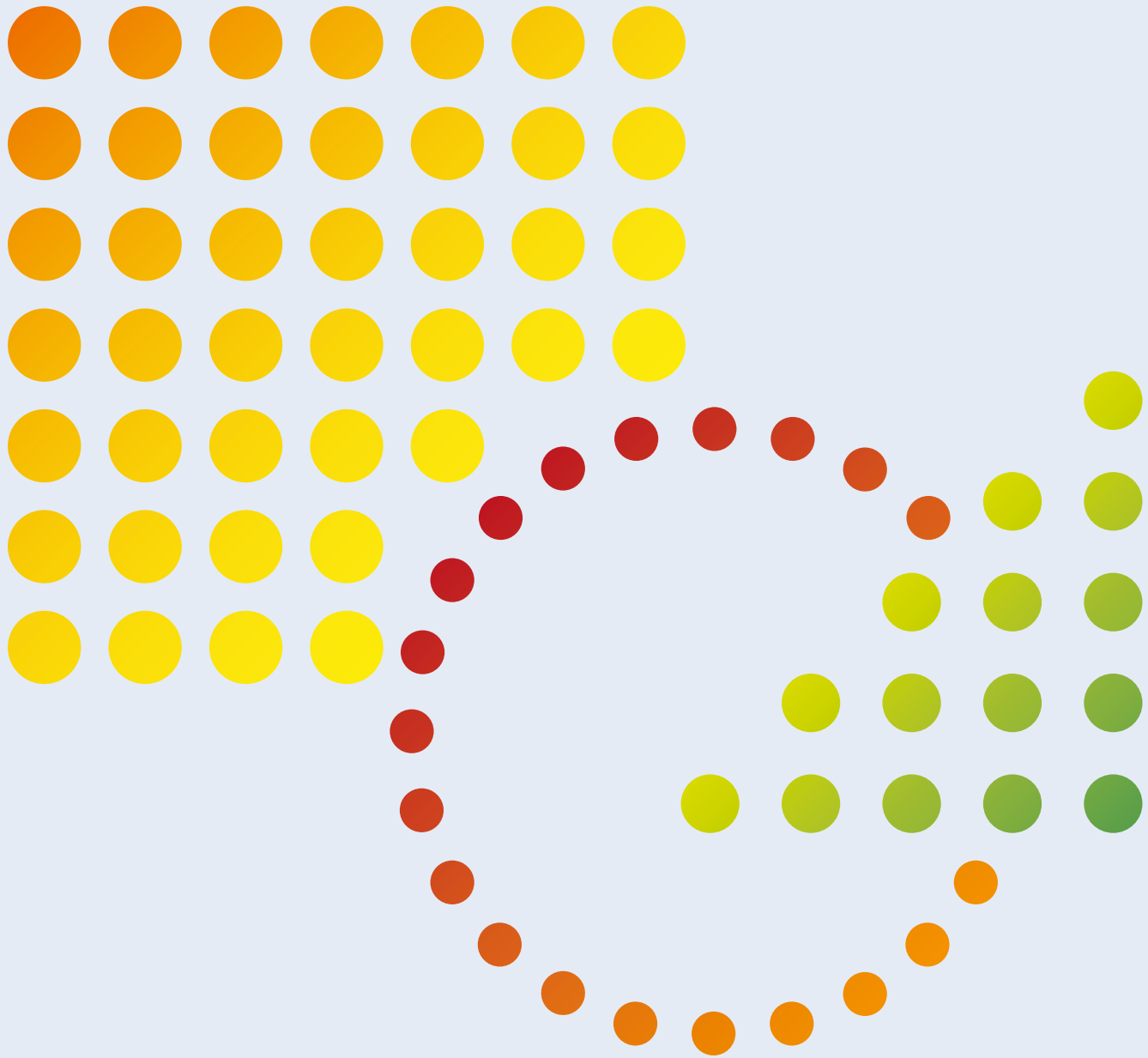
- dem internen Auditierungsprozess und
- einem Diversity-Forum.

Die Entwicklung und Implementierung einer Diversity-Strategie und der interne Auditierungsprozess finden in den Hochschulen vor Ort statt. Dazu soll auf Basis der Ausgangslage der Hochschule, ihrer Rahmenbedingungen, ihres Umfeldes und der von ihr gewählten Prioritäten ein strategisches Konzept mit spezifischen Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und extern begleitet werden.

Parallel dazu gibt es im Diversity-Forum einen kollegialen Austausch mit anderen Hochschulen, die zur selben Zeit das Auditierungsverfahren durchlaufen. Die Diskussionsergebnisse und Inputs aus dem Forum sollen wiederum in den internen Auditierungsprozess zurückfließen.

Das Forum bietet Gelegenheit für gegenseitigen Austausch und kollegiale Beratung. Themen sind etwa Hochschulkultur, Sensibilisierung, Change-Management, *awareness*, Lehrformate und -inhalte, Lernstrategien, Studien- und Prüfungsorganisation, Auswahlverfahren, Didaktik oder Personalmanagement. Neben Experten aus Hochschulen sind auch Referenten aus Unternehmen und Kommunen zum Forum eingeladen.

Phase	To do
Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung einer (strategischen) Steuerungsgruppe und eines (operativen) Lenkungs-kreises • Erstellung eines Selbst-reports zur Ausgangslage • Bewerbung um das Audi- tierungsverfahren
Diversity-Check	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung und Istanalyse • Peer-Review • Entscheidung über die Eröffnung des Auditierungs- verfahrens
Interne Auditierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off-Workshop • Strategieworkshop • Operativer Workshop • Workshop mit Zwischen- evaluation • Zertifizierungsworkshop mit Peer-Review
Diversity-Forum	<ul style="list-style-type: none"> • Fünf Forumstreffen mit the- matischen Schwerpunkten • Inputs von Expertinnen und Experten • Kollegialer Austausch
Zertifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreport • Zielüberprüfung • Verleihung des Zertifikats
Mitgliedschaft im Diversity-Club	<ul style="list-style-type: none"> • Club-Treffen nach erfolg- reich durchlaufenem Audit und nach Vereinbarung der Club-Mitglieder • Bearbeitung aktueller Themen
ggf. Re-Auditierung	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreport nach drei Jahren • Konsolidierung





Vielfalt gestalten

Daniela De Ridder (unter Mitarbeit von Kilian Graf, Kathrin Ladisch und Govinda Wroblewsky)

- 1** Einführung
- 2** Kernelemente des Auditierungsverfahrens
- 3** Fazit

1

Einführung

Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ ist Ergebnis des Projektes „Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance“, das im Zeitraum von August 2010 bis Juli 2012 unter der Ägide des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft sowie von CHE Consult und dank der Mitwirkung und Unterstützung ausgewählter Hochschulen entwickelt werden konnte. Vorausgegangen war eine wettbewerbliche Ausschreibung, an der sich 58 Hochschulen aus allen 16 Bundesländern beteiligt hatten.

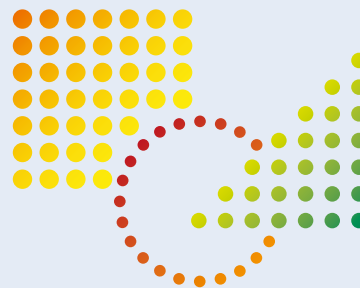
Die ausgewählten Hochschulen, mit denen wir bei der Entwicklung des Auditierungsverfahrens zusammengearbeitet haben, sind die

- Fachhochschule Brandenburg
- Universität Bremen
- Technische Universität Dortmund
- Folkwang Universität der Künste, Essen
- Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen
- Evangelische Hochschule Ludwigsburg
- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Universität Osnabrück

Eingangsvoraussetzung war die Konzeption von Maßnahmen und Instrumenten, die vor Ort und passend zu den jeweiligen Hochschulprofilen entwickelt und umgesetzt werden sollten. Neben den individuellen Beratungen und dem Input von Experten, die die Hochschulen für die Umsetzung und Weiterentwicklung ihrer spezifischen Diversity-Strategie in Anspruch nehmen konnten, wurden in einem kollegial arbeitenden Benchmarking-Club die Entwicklungsprozesse und insbesondere die Organisations- und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Hochschule reflektiert. Schnell zeigte sich dabei, dass sich die Einführung eines gewinnbringenden Diversity-Management-Konzeptes nur mit der Idee eines kulturellen Wandels an Hochschulen würde realisieren lassen.

Diversität im Hochschulalltag

Daher galt es, die Perspektive von Studierenden und Lehrenden einzunehmen, um sowohl die zentralen wie auch die angrenzenden Felder von Studium und Lehre einer Qualitätsentwicklung mit Fokus auf die studentische Diversität unterziehen zu können. Im Mittelpunkt der Beratungen stand damit die Frage, wie mit Diversität im Hochschulalltag produktiv umgegangen werden kann, sodass die Verschiedenheit der Studierenden, ihre Voraussetzungen, Zugänge und Begabungen anerkannt, wertgeschätzt und die damit verbundenen Potenziale ausgeschöpft werden. Damit einher gingen neben Themen wie der Umgestaltung der Studienorganisation, der Weiterentwicklung von Service- und Beratungsangeboten sowie der Planung und



Gestaltung von neuen Lehr- und Lernformaten auch Fragen einer besseren Passung zwischen Studierenden und Hochschulen.

In zahlreichen Gesprächen im Club und in den Hochschulen wurde deutlich, dass sich eine diversitätsorientierte Hochschule an Prämissen wie Hochschul- und Gestaltungsautonomie, Partizipation aller Hochschulmitglieder, Transparenz der Entscheidungsprozesse, Fairness im Umgang und Bildungsgerechtigkeit messen lassen muss. Dennoch verschreibt sich das Konzept keineswegs ausschließlich normativen gesellschaftlichen Moden, sondern akzentuiert deutlich auch den Nutzen eines veränderten Managementansatzes: Diversity-Management ist in diesem Verständnis eine begründete gesellschaftspolitische Forderung nach gesellschaftlicher Teilhabe aller und eine wirtschaftliche Notwendigkeit, die vielfältigen in der Gesellschaft vorhandenen Potenziale zu nutzen.

Auditierungsverfahren unterstützt Hochschulen

Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ will die Hochschulen mit einem ganzheitlichen Ansatz bei einem Prozess begleiten, der Vielfalt ermöglicht, vorhandene Strukturen produktiv nutzt und eine Kultur der Wertschätzung von Differenz und Vielfalt schafft. Darüber hinaus sollten die unterschiedlichen Ressourcen der Studierenden in den Lernkulturen, Lehrstrukturen und in der gesamten Organisation von Studium und Lehre sowie den flankierenden Service- und Beratungsleistungen der Hochschulen Berücksichtigung finden.

Der ursprünglich aus dem strategischen Personalmanagement von Unternehmen kommende Ansatz des Diversity-Managements wird daher systematisch an die spezifischen Erfordernisse von Hochschulen angepasst und dort implementiert. Zwar sind Hochschulen keine Unternehmen im engeren Sinne, dennoch müssen sie als verantwortungsvolle und lernende Institutionen mit unterschiedlichen Anforderungen verstanden werden – sei es als Bildungseinrichtungen mit Lehr- und Forschungsaufgaben oder auch als gesellschaftspolitische Akteure, die Innovation, Wissens- und Technologietransfer sichern sollen.

Profil und Erfahrung der Hochschule berücksichtigen

Intelligente Konzepte zum Diversity-Management können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten, wenn sie an die spezifischen Bedingungen der „Bildungsinstitution Hochschule“ angepasst werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Hochschulen vielfältige Institutionen mit unterschiedlichen strukturellen Rahmenbedingungen und Vorerfahrungen sind. Auch in ihren Profilen, ihrer Geschichte und

ihren gewachsenen Strukturen unterscheiden sie sich maßgeblich. Ihre Diversity-Management-Konzepte sollten daher auch auf die jeweilige Ausgangssituation Bezug nehmen. Trotz dieser unterschiedlichen Rahmenbedingungen gehört jedoch zu einer diversitätsorientierten Hochschulentwicklungsplanung die Idee, für die Hochschulen vor Ort die bisherigen vereinzelt Aktivitäten in ein ganzheitliches operatives Konzept einzubinden und unter einem strategischen Dach zu vereinen und weiterzuentwickeln.

Handlungsleitend ist dabei die zentrale Frage, wie eine Hochschule zukünftig mit Menschen umgehen will, die nicht ins normative Schema, nicht in die gängige Normalitätserwartung der Hochschulen passen. Sollen Ressourcen und Potenziale eingebunden und erschlossen werden, sollte das Anderssein von Personen jedenfalls nicht vor allem als Abweichen von einer impliziten Norm oder gar als Defizit wahrgenommen werden, sondern vielmehr als eine positive Irritation und Bereicherung.

Hier setzt das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ an: Ausgangspunkte dieses Auditierungsprozesses sind weniger die Planung und Umsetzung von Einzelmaßnahmen, sondern eine Vision, Profilbildung und Leitbilder, die wiederum in ein der Hochschule angemessenes konkretes, handlungsleitendes Konzept übersetzt werden. Um vorhandene Erfahrungen einbinden zu können, wird der Auditierungsprozess zudem durch ein Diversity-Forum begleitet, das für systematische Lernprozesse und kollegiale Beratung der mitwirkenden Hochschulen genutzt werden soll. Dies ermöglicht den Akteuren, durch die gemeinsame prozessorientierte Suche nach Beispielen und Modellen guter Praxis jeweils adäquate Maßnahmen für ihre Hochschulen zu entwickeln und die hochschuleigene Strategie entsprechend zu unterstützen.

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Hochschulen sind heute zunehmend mit gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert; so spiegelt sich etwa auch der demografische Wandel in einer veränderten Zusammensetzung der Studierendenschaft, aber auch des wissenschaftlichen und administrativen Personals wider. Zudem können sich Hochschulen als gesellschaftspolitische Akteure nicht den aktuellen Trends entziehen und müssen daher auch auf zahlreiche Anforderungen reagieren, seien es

- die wachsende Bedeutung von veränderten Kompetenzen in der Wissens- und Informationsgesellschaft,
- der verschärfte Wettbewerb und das wachsende Innovationstempo in Wissenschaft und Hochschullandschaft,
- der Bologna-Prozess und die Hochschulautonomie,
- der Fachkräftemangel in zukunftssträchtigen Branchen sowie eine im europäischen Vergleich niedrige Akademikerquote,
- die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern,
- die wachsende internationale Mobilität und ein zunehmender Anteil von Studierenden und Beschäftigten mit Migrationshintergrund,
- die zunehmende Individualisierung, Wertewandel und geänderte Lebensstile,
- lebenslanges Lernen und veränderte Erwerbsbiografien,
- der zunehmende Wunsch nach Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie sowie einer ausgeglichenen Work-Life-Balance oder
- die Veränderung der Altersstruktur und der Generationenwechsel.

Neue Studierendenschaft

Die Beschäftigung mit Diversity-Management im europäischen Raum folgt also der Dynamik gravierender sozialer und politischer Veränderungsprozesse. Dieser gesamtgesellschaftliche Wandel macht auch vor der Sozialstruktur der Hochschulen nicht halt. Beispielsweise haben fast alle Studierenden in Deutschland ihre Hochschulzugangsberechtigung bisher über die allgemeine Hochschulreife, die Fachhochschulreife oder die fachgebundene Hochschulreife erworben. Mit Blick auf den demografischen Wandel, die gewünschte Erhöhung der Studierquote und den bereits jetzt bestehenden Fachkräftemangel in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) sind eine Ausweitung des Hochschulzugangs und eine deutliche Steigerung des Anteils „nicht traditioneller“ Studierender jedoch unumgänglich.

Auch ist die sozioökonomische Situation der Studierenden höchst unterschiedlich: So sind zwar rund ein Fünftel der Studierenden in Deutschland „Arbeiterkinder“, zugleich geht jedoch mehr als die Hälfte der Studierenden aufgrund ihrer finanziellen Situation einer Erwerbstätigkeit nach und studiert damit de facto in Teilzeit.

Knapp 10 Prozent der Studierenden wiederum sind Bildungsausländer, aber nicht einmal ein Fünftel der Studienanfänger hat die Hochschulzugangsberechtigung im Ausland erworben, während der Anteil der Studierenden mit Migrationshintergrund voraussichtlich weiter steigen wird. Wenn wiederum die Hochschulen auf Konzepte für lebenslanges Lernen setzen, neue Weiterbildungsstudiengänge konzipieren und damit auch berufstätige Studierende gewinnen wollen, wird der Anteil der Studierenden mit Kindern und Betreuungs- und Versorgungspflichten weiter zunehmen.

Die Zusammensetzung der Studierenden wird also spürbar heterogener und fordert passende Antworten. Angesichts dieser gesellschaftlichen Herausforderungen verlangt die wachsende Diversität an unseren Hochschulen also nach Maßnahmen, die in ein konzeptionelles und strategisches Vorgehen eingebunden werden. Der spezifische Vorzug des Auditierungsverfahrens „Vielfalt gestalten“ besteht dabei in der pragmatischen Verknüpfung zwischen gesellschafts- und hochschulpolitischen Zielen.

Ursprünge des Diversity-Managements

In der ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Lesart US-amerikanischer Provenienz zielte Diversity-Management zunächst auf die Entwicklung von Instrumenten, die die Integration unterschiedlicher Zielgruppen ermöglichen sollte. Im Vordergrund standen dabei Marktorientierung und Innovationsfähigkeit, die durch heterogene Teams in unternehmerischen Entscheidungs- und Leitungsprozessen entstehen sollten.

Unternehmen haben dann Aussicht auf höhere Wertschöpfung, wenn es ihnen gelingt, ihre Produkte, Leistungen und Angebote im Wettbewerb als Alleinstellungsmerkmale zu gestalten und entsprechend zu vermarkten. Eine verstärkte Zielgruppenorientierung bei der Produkt-, Dienstleistungs- und Serviceentwicklung soll sich dabei wiederum als *return on investment* ökonomisch auswirken.

Bei der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen dominiert daher weniger die Frage „Wer passt am besten zu uns?“, sondern eher „Wer ergänzt unser Team optimal?“ Heterogene Teams sollen, so die leitende Idee, so gefördert werden, dass sie nicht nur erfahren, wie sie sich in ihrer Unterschiedlichkeit wertschätzen lernen, sondern auch Kompetenzen zur Prävention und Lösung von Konflikten erlernen und Diskriminierung, Belästigung und Mobbing frühzeitig erkennen und verhindern.

Gleichwohl sollte jedoch nicht vergessen werden, dass das Konzept des Diversity-Managements auch sozialpolitische Wurzeln hat: Vor allem bei den sozialen Bewegungen in den USA und Europa standen die Forderungen nach politischer Teilhabe, nach Anerkennungs- und Verteilungsgerechtigkeit stets weit oben auf der politischen Agenda.

In allen Grund- und Menschenrechtskatalogen ist das Recht auf formale Gleichbehandlung „ohne Ansehen der Person“ verankert und somit ein menschenrechtsgeschichtlicher Meilenstein. Im Zuge der US-amerikanischen Bürgerrechts- und Frauenbewegung wurden so Maßnahmen zur positiven Diskriminierung gegen Rassismus und Sexismus entwickelt und schließlich erstmals unter der Ägide von Präsident John F. Kennedy als ausbildungs- und arbeitsmarktpolitische Programme umgesetzt (*affirmative action*). Fortan konnten Minderheiten von ihrem Klagerecht Gebrauch machen, was aufseiten der Institutionen und Unternehmen dazu führte, zur Klageabwehr Programme, Verfahren und Reglements gegen Diskriminierung zu entwickeln.

Diese Regelungen konnten jedoch nicht verhindern, dass viele Personengruppen strukturelle Nachteile erleiden mussten, etwa durch Stigmatisierungen, Vorurteile oder Ausgrenzungen: Die Vielfalt hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale wurde lange Zeit als Integrationsproblem betrachtet, das als Kostenfaktor und nicht als Gewinnchance galt.

Auch in der Bundesrepublik haben Chancengleichheit und Antidiskriminierung eine hohe Relevanz: Seit mehr als 60 Jahren darf gemäß Artikel 3 Absatz 3 Grundgesetz niemand wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner „Rasse“, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Diese Vorschrift wurde 1994 durch das Verbot der Benachteiligung aufgrund einer Behinderung ergänzt.

Schon zuvor hatten zahlreiche Landeshochschulgesetze die Aspekte von Frauenförderung und Geschlechtergleichstellung aufgenommen. Zudem erhielt der Staat in Artikel 3 Absatz 2 des Grundgesetzes den Auftrag, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Diversity-Managements wiederum gehören insbesondere das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und damit das Diskriminierungsverbot in Bezug auf Geschlecht, Ethnie, Alter und Behinderung oder sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauungen.

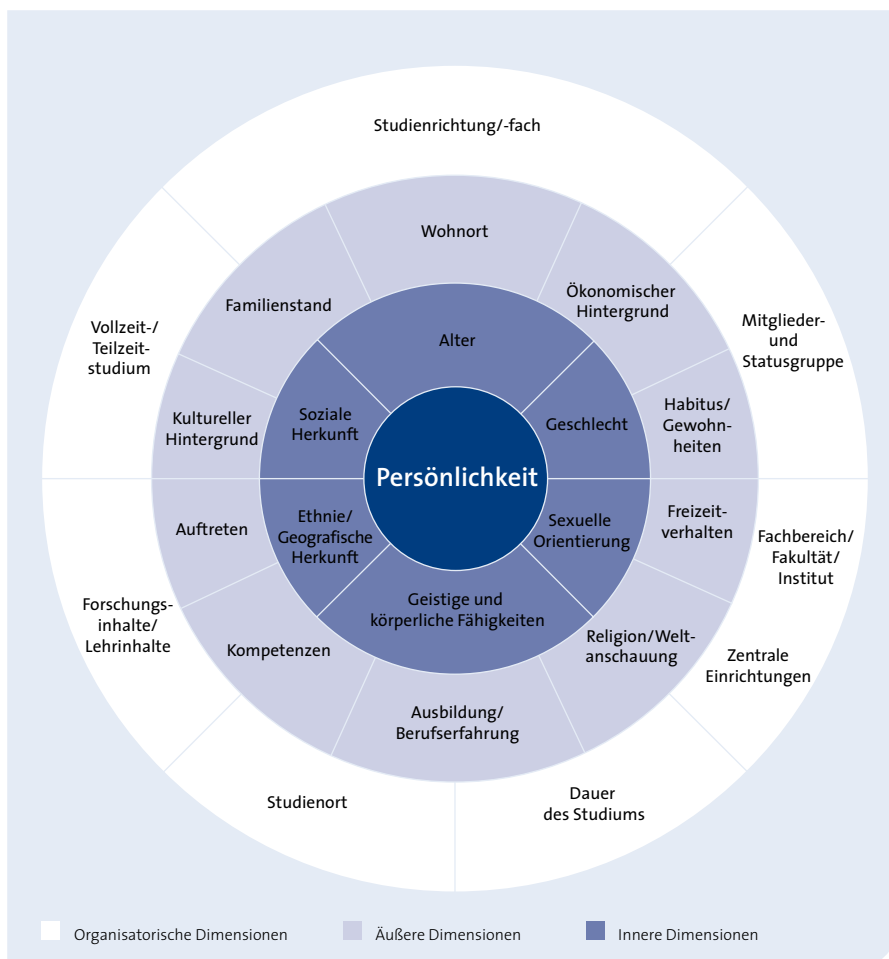
Vielfalt als strategischer Ansatz

Wenngleich das Prinzip des Diversity-Managements dem unternehmerischen Kontext entlehnt ist, so soll im Verständnis unseres Auditierungsprozesses die Gestal-

tung von Vielfalt an Hochschulen diese unterschiedlichen Argumentationslinien zusammenfassen und juristische, soziale, kulturelle und ökonomische Aspekte ausbalancieren. Ein durchdachtes hochschulisches Diversitätskonzept bewegt sich damit zwischen „Humboldt 2.0“⁶, „Campus reloaded“ und daraus abzuleitenden Qualitätsmerkmalen von Lehre, Studium und Forschung einerseits sowie den Prinzipien eines verantwortlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handelns andererseits.

„Vielfalt gestalten“ gehorcht damit keineswegs nur der Idee einer unternehmerischen Hochschule. Vielmehr versteht sich das Auditierungsverfahren als umfassender strategischer Ansatz, der – ausgehend von der Gestaltungsautonomie und der konkreten Ausgangslage vor Ort – eine Veränderung der Hochschulkultur mit sich bringt und dabei gesellschafts- und hochschulpolitische Entwicklungen, strategische Planung und eine sinnvolle Umsetzung miteinander verschränkt. Innovation und Exzellenz, so die Grundidee, können nur dann entstehen, wenn Heterogenität anerkannt und multivariate Perspektiven in Lehre, Studium, Forschung und Hochschuladministration angeboten werden.

Abb. 1: Diversitätsmerkmale im Kontext von Studium und Lehre (eigene Darstellung in Anlehnung an Marilyn Loden/Judy Rosener 1991)



Die Perspektive der Studierenden und insbesondere die Realisierung des Studien-erfolgs sind dabei von zentraler Bedeutung. Dies beinhaltet einen weitsichtigen kulturellen Veränderungsprozess, der die Hochschulen im Sinne eines Change-Management-Verfahrens unterstützt und begleitet. Hochschulentwicklungsplanung unter Diversitätsgesichtspunkten bedeutet somit, dass Hochschulen kurz-, mittel- und langfristig ihre Studien-, Forschungs- und Arbeitsbedingungen so planen und gestalten, dass Potenzialentwicklung ermöglicht, Exzellenzgewinn realisiert und Innovationsfähigkeit gewährleistet werden kann. Nur durch einen solchen grundlegenden Perspektivenwandel können Strategien, Prozesse und Maßnahmen zu einer Kultur der Anerkennung, Wertschätzung und Förderung gesellschaftlicher und personaler Vielfalt beitragen.

1.2 Diversität wahrnehmen und gestalten – zugleich Chance und Herausforderung

Die aktuelle gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung zeigt, dass eine ausgewogene Heterogenität (nach sozioökonomischer und geografischer Herkunft, Geschlecht, soziokulturellem Hintergrund, Mentalität, Erfahrungshorizont, Religion, Alter etc.) vor allem zwei Effekte erzielen kann: einerseits Optimierung, Innovationsfähigkeit und Exzellenzgewinn durch die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und andererseits eine Zielgruppenorientierung, die die Relevanz bisher ausgeblendeter Personengruppen erkennt.

Alle gewinnen

Diese gewinnbringende Leitidee, die zunächst mehr den ökonomischen Interessen und weniger der Umsetzung von Antidiskriminierungsgesetzen geschuldet zu sein scheint, lässt sich gut auf den Hochschulkontext übertragen. Die Herausforderung besteht nunmehr in der Balance zwischen der täglich herzustellenden Wertschätzung und Unterstützung von Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten einerseits und einer strategischen Hochschulentwicklungsplanung andererseits, die diese Vielfalt als Gewinn erkennt. Dabei gilt es weniger, die Entwicklung und Implementierung immer neuer Spezialprogramme für benachteiligte Zielgruppen zu forcieren, auch wenn diese keineswegs als überflüssig abgewertet werden sollen; stattdessen sollte ein Gestaltungskonzept entwickelt und umgesetzt werden, das die Hochschulen in ihrer Ganzheitlichkeit als lernende Organisationen begreift.

Ein solches Handlungskonzept umfasst alle Handlungsfelder rund um Studium und Lehre. Definieren die Hochschulen Diversity-Management im Sinne der Chancengleichheit, so kann es ihnen gelingen, auf der Grundlage einer wertschätzenden Kultur neben ökonomischen und bildungspolitischen Gesichtspunkten auch Aspekte der Vermeidung von Diskriminierung, der Bildungsgerechtigkeit, der Barrierefreiheit und der Inklusion in den Veränderungsprozess einzubringen.

Der hier gewählte Ansatz will daher nicht nur Nachteilsausgleich betreiben, sondern gezielt eine neue Stigmatisierung bestimmter Personengruppen vermeiden. Im Sinne der Inklusion soll daher der Blick auf die Gesamtheit der Studierenden und Beschäftigten in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten gerichtet werden. Dies bedeutet als besondere Chance, dass personelle Vielfalt in den Strukturen und

(Fach-)Kulturen der jeweiligen Hochschule angemessen berücksichtigt werden kann, um die Ressourcen von Studierenden und Beschäftigten und ihre unterschiedlichen Potenziale zu heben.

Der Nutzen dieses strukturellen und kulturellen Veränderungsprozesses besteht nunmehr darin, dass die Kernaufgaben der Hochschule optimiert und damit langfristig die Qualität des Studierens spürbar verbessert und die Studierbarkeit deutlich erhöht werden.

Nutzen für Studium und Lehre

In den Bereichen Studium und Lehre bieten Diversity-Konzepte attraktive Entwicklungsmöglichkeiten für Hochschulen:

- **Durchlässigkeit und Studierendengewinnung:** Angehörige aus bisher vernachlässigten und unterrepräsentierten Personenkreisen lassen sich mit Diversity-Management besser rekrutieren. Als eine wesentliche Anforderung der Bildungsgerechtigkeit ließe sich so eine erhöhte Durchlässigkeit (*widening participation*) realisieren. Dies wird zukünftig immer wichtiger, weil sich die studentische Nachfrage deutlich verändert und die bisher dominierenden Studierendengruppen (männlich, inländisch sozialisiert, Studienaufnahme unmittelbar nach dem Abitur) tendenziell geringer werden und keinesfalls den zukünftigen Bedarf an akademisch qualifizierten Fachkräften decken werden.
- **Studierendenzufriedenheit, Studienerfolg und Hochschulbindung:** Durch eine gelungene Inklusion aller Studierenden, die Wahrnehmung ihrer jeweiligen Ausgangslage, Kompetenzen und Interessen, die Sicherung der Studierbarkeit der Studienangebote sowie die Schaffung partizipativer und transparenter Organisations- und Entscheidungsstrukturen werden Reibungsverluste und Diskriminierung minimiert. So können Motivation und Zufriedenheit der Studierenden gesteigert werden, was sich auch produktiv auf den Studienerfolg auswirken kann. Dies wiederum hätte Konsequenzen für die Gestaltung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
- **Kompetenzgewinn und *learning outcome*:** Die Berücksichtigung studentischer Diversität in unterschiedlichen Lernsettings und die Herstellung einer adäquaten Lernumgebung erlauben eine Weiterentwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Haltungen. Die Erfahrung in heterogenen Lerngruppen wiederum eröffnet Chancen für eine kritische Reflexion des eigenen Lernverhaltens.
- **Employability:** Gemischt zusammengesetzte Studierendengruppen können anhand unterschiedlicher Lernformate sowie -strategien und unter Rekurs auf ihr Erfahrungswissen zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen kommen als homogene Gruppen. In ihrem Berufsleben können sich die Absolventen später kritisch mit gegebenen Bedingungen auseinandersetzen und gleichzeitig besser auf die Wünsche und Bedürfnisse anderer diversifizierter Anspruchsgruppen einstellen.
- **Flexibilität:** Aufgrund des hohen Konformitätsdrucks reagieren homogene Studierendengruppen weniger flexibel auf Umweltveränderungen als heterogene Gruppen. Heterogenität kann zudem helfen, Betriebsblindheit zu reduzieren.

Das Diversity-Verständnis dieses Auditierungsverfahrens geht davon aus, dass die vorhandene Vielfalt der sozialen und kulturellen Ressourcen als Innovations- und Kreativitätspotenzial genutzt und einbezogen werden kann, anstatt ihre fehlende Normierbarkeit und Standardisierung zu beklagen. Soll dies in produktiver Weise geschehen, muss ein Diversity-Management neben personenbezogenen Aspekten

wie Alter, Geschlecht, Ethnie etc. allerdings auch verhaltensbezogene Aspekte wie Denkhaltungen, Kommunikations- und Arbeitsstile oder Lernverhalten und -strategien als Diversity-Kompetenz berücksichtigen. Auch die verhaltensbezogenen Aspekte sind divers, individuell verschieden und leiten sich nicht quasi automatisch aus bestimmten personenbezogenen Merkmalen ab.

Nutzen für die Gesellschaft

Zudem beeinflussen Hochschulen durch Lehre und Forschung die sie umgebende Gesellschaft. Während sich bei der Forschung stets die Frage stellt, welchen Beitrag sie zur Lösung gesellschaftlich relevanter Probleme leisten kann, geht es in Lehre und Studium um die Frage, wie Menschen so qualifiziert werden, dass sie mit ihren Kompetenzen auch zum Gemeinwohl beitragen können. Hochschulische Konzepte wären hierbei dann beispielsweise *community outreach* und *social outreach* oder Angebote des *service learning*, bei denen sich die Hochschulmitglieder im Rahmen von Austauschprogrammen in ihren Kommunen, bei sozialen oder ökologischen Einrichtungen engagieren. Dem liegt die Idee zugrunde, dass bürgerschaftliches Engagement nachhaltige Lerneffekte erzielen kann; dazu muss jedoch auch der Lernort Hochschule erweitert werden.

In der Synthese dieser unterschiedlichen Argumentationsstränge will das hier vorliegende Konzept einen defizitorientierten oder rein ökonomischen Ansatz vermeiden. Daher ist das produktive Einbeziehen der Vielfalt erst dann möglich, wenn die Einsicht vorhanden ist und das Werturteil gefällt wurde, dass Diversität zur Erfüllung der Aufgaben der Hochschule nicht nur hilfreich, sondern unerlässlich ist. Wenn Hochschulmitglieder, unabhängig vom Gruppenstatus innerhalb der Hochschule, als eigenverantwortliche Akteure aus Sicht der Hochschulen wahrgenommen werden, dann verändert sich Diversity-Management zu einer Gestaltungsaufgabe, die wiederum kreative Vielfalt mit der gewinnbringenden Chance innovativer Erkundung und mit neuen Lernprozessen verbindet. Für Hochschulen als zentralen Trägern gesellschaftlicher Innovation ist es unerlässlich, sich selbst zu lernenden Organisationen zu entwickeln, die auch für ihr eigenes Handeln Experimentierfelder und Freiräume zur Erprobung schaffen.

2

Kernelemente des Auditierungsverfahrens

Das Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ ist ein Instrument zur Förderung einer strategischen Organisationsplanung und zur Umsetzung eines Diversity-Management-Konzepts an Hochschulen. Ziel des Auditierungsverfahrens ist eine Qualitätsentwicklung und -sicherung in Studium und Lehre, Wissenschaft und Administration. „Vielfalt gestalten“ begleitet und berät die Hochschulen dabei, Strategien, Strukturen, Angebote, Instrumente und Maßnahmen für diverse Studierendengruppen zu entwickeln und diese Gruppen in den Hochschulalltag zu inkludieren.

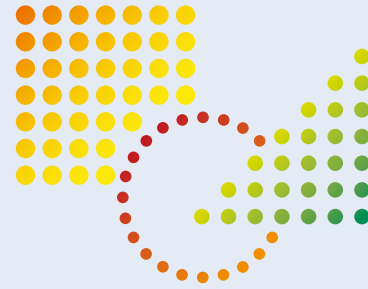
Hierzu bedarf es zunächst einer systematischen Analyse, um die an der Hochschule vorhandene Diversität wahrzunehmen und darauf aufbauend Konzepte entwickeln zu können. Abhängig von einer spezifischen strategischen Zielstellung der jeweiligen Hochschule – etwa Studierendengewinnung, Steigerung des Studienerfolgs und Senkung der Abbruchquoten oder die Einhaltung internationaler Standards – werden Verzerrungen sichtbar gemacht und lösungsorientierte Umsetzungskonzepte erarbeitet.

Somit werden keineswegs nur Standards für eine an Heterogenität orientierte Strategieplanung von Hochschulen vorgegeben; vielmehr werden Beratung und Anleitung angeboten

- für das Aufzeigen des Entwicklungspotenzials und die Unterstützung bei der Realisierung zukünftiger Schritte,
- für die systematische Begutachtung der bereits umgesetzten Maßnahmen des Diversity-Managements sowie
- zum schrittweisen Aufbau eines umfassenden Diversity-Managements.

Um nicht in einen Katalog kleinteiliger und unzusammenhängender Maßnahmen zu münden oder lediglich Insellösungen zu entwickeln, muss Diversität in das Zielsystem der Hochschule eingepasst werden. Aus diesem Grund erfordert Diversity-Management an Hochschulen einen stringenten Struktur- und Kulturwandel. Im Sinne eines Gegenstromprozesses werden daher sowohl die strategische Ebene (Hochschulleitung) als auch die operative Ebene (Projektleitung, Fachbereiche/ Fakultäten, Hochschulverwaltung und zentrale Einrichtungen) in den Prozess eingebunden. Zudem sollen die partizipativen Strukturen durch einen engen und regelmäßigen Austausch mit den Studierenden, ihren Interessensvertretungen und Studierendeninitiativen gepflegt werden.

Den jeweiligen Hochschulen obliegt die Entscheidung über die Priorisierung der Tätigkeits- und Handlungsfelder sowie die Auswahl geeigneter Maßnahmen und Instrumente. Die Orientierung sollte dabei entlang des individuellen Profils erfolgen. Dabei steht im Kern des Ansatzes nicht nur ein strukturell-instrumenteller Verbesserungsprozess, sondern ebenfalls ein Change-Management-Prozess im kul-



turverändernden Sinne. Kriterien und Indikatoren für die Beschreibung der Ausgangslage, Ziele, Methoden, Prozesse, Maßnahmen und Instrumente werden diesem Ansatz untergeordnet.

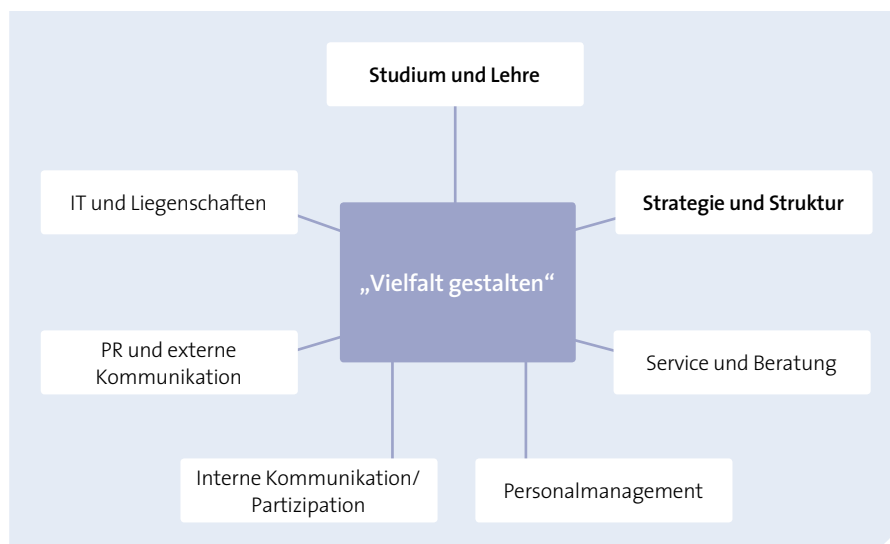
2.1 Handlungsfelder

Die Handlungsfelder sind abgeleitet aus den relevanten Kategorien des Audits „Vielfalt gestalten“. Dazu zählen Studium und Lehre, Strategie und Struktur, Service und Beratung, Personalmanagement, interne Kommunikation und Partizipation, Öffentlichkeitsarbeit und externe Kommunikation, IT und Liegenschaften (siehe Abbildung 2).

Die Strategie einer diversitätsorientierten Hochschule soll alle sieben Handlungsfelder einbeziehen. Unter Rekurs auf die Strategie der Hochschule werden dazu jeweils Instrumente und Maßnahmen entwickelt.

Die beiden Felder „Strategie und Struktur“ sowie „Studium und Lehre“ sind für eine Diversity-Auditierung von zentraler Bedeutung. Die weiteren Handlungsfelder sind – je nach Hochschulspezifika – zu priorisieren und mit Maßnahmen zu unterlegen (siehe Seite 22-23).

Abb. 2: Handlungsfelder des Auditierungsverfahrens



Handlungsfelder und Instrumente

Strategie und Struktur

- *awareness*/Sensibilisierung
- Diversity-Monitoring
- Hochschulkultur
- Vision
- Mission/Leitbild
- Führungs- und Leitungskulturen
- Verankerung innerhalb der Hochschule
- Ressourcenausstattung (Finanzen, Personal, Zeitbudgets, Räume etc.)
- Zielvereinbarungen
- ...

Personalmanagement

- Arbeitszeitmanagement
- Berufungspolitik
- Familienorientierung
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Personalauswahlverfahren (wissenschaftlich/administrativ)
- Personalbindung
- Personalentwicklung (Weiterbildung)
- Organisationsdiagnostik von Arbeitsprozessen
- Work-Life-Balance-Konzept
- ...

Service und Beratung

- Studien- und Fachberatung
- Career Services
- Familienservices
- Sozialberatung
- Studienfinanzierung/Stipendien
- Hochschulsport
- Kulturangebote
- Mentoring
- Übergangsmangement Schule/Hochschule
- Übergangsmangement Hochschule/Beruf (Employability)
- ...

Interne Kommunikation/Partizipation

- Interne Kommunikation/Partizipation, Campuskultur
- Gremienkommunikation
- Intranet
- Leitungs- und Führungskommunikation
- Offene und kollegiale Diskussionskultur
- Organisationskommunikation
- ...

Externe Kommunikation

- Alumni-Arbeit
- Außendarstellung/PR-Konzept
- Internetauftritte
- Kooperationen mit Schulen
- Kooperationen mit Unternehmen
- Kooperationen mit kommunalen und sozialen Einrichtungen (*social und community outreach*)
- Studierendengewinnung
- ...

IT und Liegenschaften

- Barrierefreie Internetauftritte
- Barrierefreie Zugangsmöglichkeiten
- Lernumgebung
- Raumakustik
- ...

Studium und Lehre

- Anerkennungs- und Zulassungsverfahren
- Forschungs- und projektorientiertes Studium
- Propädeutika und Tutorien
- Lehr- und Lernformate, inkl. *blended learning* und E-Learning
- Prüfungsorganisation
- Studienorganisation
- Hochschul- und Fachdidaktik
- Studienevaluation
- Studiengangskonzeptionen
- Re-/Akkreditierung von Studiengängen
- Studierbarkeit
- Studierendenmobilität und Internationalisierung
- Teilzeitstudium
- Vereinbarkeit von Studium und Erwerbstätigkeit
- Vereinbarkeit von Studium, Familie und Betreuungsaufgaben
- Weiterbildungsstudiengänge
- *service learning*
- ...

2.2 Ablauf und Verfahren

Das Audit „Vielfalt gestalten“ besteht aus einem insgesamt zweijährigen Auditierungsverfahren und ist ein mehrstufiger daten- und kommunikationsgestützter Prozess (siehe Abbildung 3).

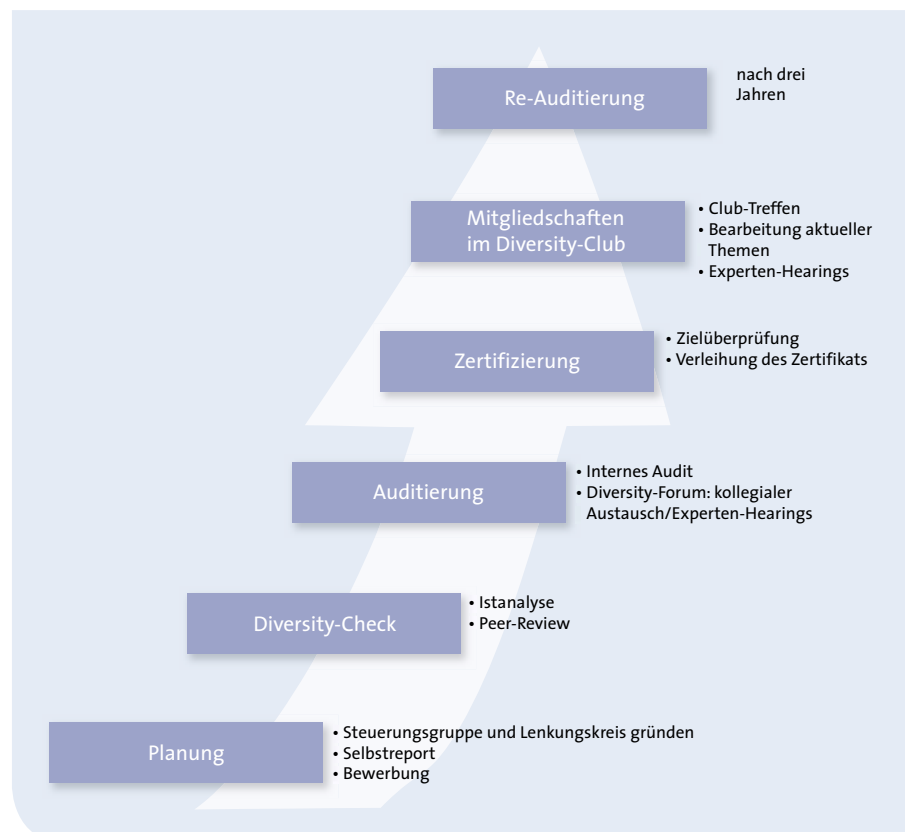
2.2.1 Initiierung

In einem vorbereitenden, dem eigentlichen Auditierungsverfahren vorangestellten Schritt, befasst sich die Hochschule zunächst intensiv mit dem Thema Diversity-Management und eruiert dabei bereits erste strategische Konzepte. Diese Planungsphase wird durch eine externe unabhängige Moderation unterstützt.

2.2.2 Bildung von Steuerungsgruppe und Lenkungskreis

Die Initialzündung für den Auditierungsprozess kommt von der Hochschulleitung, die sich klar und eindeutig für das Diversity-Management ausspricht und innerhalb der Hochschule eine Übereinkunft darüber erzielt. Die Hochschulleitung kommuniziert darüber hinaus den Prozess und benennt eine Steuerungsgruppe, die die Ziele und die Umsetzung des Prozesses sowie das weitere Vorgehen mit einem Lenkungskreis bespricht.

Abb. 3: Ablauf des Auditierungsverfahrens



In der Steuerungsgruppe sind die Projektleitung sowie die Hochschulleitung vertreten (drei bis fünf Personen). Sie unterstützt den gesamten Auditierungsprozess strategisch. Der Lenkungskreis (zehn bis zwölf Personen) übernimmt die operative Verantwortung. Zum Lenkungskreis gehören neben den Mitgliedern der Steuerungsgruppe insbesondere die Studierendenvertretung, die Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung sowie Hochschulangehörige aus Lehre und Verwaltung (entsprechend der Zielsetzung der Hochschule und der ausgewählten Handlungsfelder). Der Lenkungskreis repräsentiert de facto die Anspruchsgruppen der Hochschule, die den Prozess als Ganzes mittragen sollen.

2.2.3 Selbstreport

Der Selbstreport ist ein unverzichtbares Prozesselement. Er beschreibt die Ausgangslage, die strategische Schwerpunktsetzung und formuliert die diversitätsorientierten Ziele für die jeweiligen Handlungsfelder.

Dabei beantwortet der Selbstreport die folgenden Leitfragen:

- Welche Ziele werden mit dem Diversity-Audit verfolgt?
- Welche strategischen Aspekte spielen eine Rolle?
- Wie gestaltet sich die Diversität der Studierendenschaft an der Hochschule?
- Über welche Daten verfügt die Hochschule dazu bereits?
- Welche Maßnahmen und Projekte des Diversity-Managements wurden bereits eingeleitet?
- Wer an der Hochschule unterstützt diesen Prozess aktiv?

2.2.4 Bewerbung zum Auditierungsverfahren

Voraussetzung für das Durchlaufen eines internen Auditierungsverfahrens ist die Unterzeichnung einer Charta mit Grundsätzen. In ihr erkennt die jeweilige Hochschule an, dass sie die Vielfältigkeit ihrer Studierenden als gewinnbringende Ressource betrachtet und fördern will. Diese Diversity-Grundsätze verstehen sich als ein „Code of Conduct“ und beruhen auf

- Antidiskriminierung und Nachteilsausgleich
- Barrierefreiheit
- Chancengleichheit und Bildungsgerechtigkeit
- Herstellung von Partizipation und Transparenz
- Familienorientierung und Work-Life-Balance
- Ganzheitlichkeit (holistischer Ansatz)
- Gender-Mainstreaming
- Interkulturalität
- Potenzialerkennung und -entfaltung

Zudem verpflichten sich die mitwirkenden Hochschulen zu einer vertrauensvollen und kollegialen Zusammenarbeit (im Forum) und zur Einleitung eines internen Veränderungsprozesses an ihrer Hochschule. Für die Aufnahme in das Auditierungsverfahren stellen die Hochschulen einen Antrag, der auf etwa fünf Seiten die Istanalyse der Hochschule anhand zentraler Leitfragen präsentiert und die im Laufe des Prozesses geplanten Projekte beschreibt. Der Selbstreport geht in diese Darstellung ein; entsprechendes Datenmaterial wird dem Antrag angefügt.

2.3 Diversity-Check

Nachdem die Hochschulen ihren internen Planungsprozess durchlaufen haben, reichen sie die oben genannten Unterlagen beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein.

Beim Diversity-Check wird insbesondere geprüft,

- ob die Diversity-Grundsätze anerkannt werden,
- inwieweit das Diversity-Konzept schlüssig dargestellt wurde,
- welche Projekte im Verlauf des Audits umgesetzt werden sollen.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft prüft die Anträge auf ihre Konsistenz in Bezug auf strategische und operative Ziele sowie die daraus resultierenden Projekte und Maßnahmen auf ihre nachhaltigen Wirkungen. Dazu zieht er auch externe Fachexpertise zu Themenfeldern wie Diversity-Management, Hochschul- und insbesondere Studienorganisation heran.

2.4 Auditierung

Der Auditierungsprozess besteht aus einem zweigleisigen Verfahren:

- einem internen Auditierungsprozess und
- einem Diversity-Forum.

2.4.1 Interner Auditierungsprozess

In den Hochschulen selbst finden parallel zum Forum die Entwicklung und Implementierung einer Diversity-Strategie und der Auditierungsprozess statt. Dazu sollen die im Antrag genannten Maßnahmen umgesetzt und extern begleitet werden. Parallel zu den Diskussionsprozessen im Forum sind interne Change- und Kulturveränderungsprozesse in der Hochschule geplant. Auch die Inputs aus dem Diversity-Forum sollen in den internen Auditierungsprozess einfließen.

Der interne Auditierungsprozess besteht aus den drei Phasen Initiierung, Implementierung und Zertifizierung. Zu Beginn der jeweiligen Phase gibt es Workshops, die den Projektfortschritten gewidmet sind und zudem auf die anschließenden Planungsschritte vorbereiten. Diese Workshops werden extern moderiert, um interne Befangenheiten zu vermeiden und weiteres Expertenwissen einzubinden (siehe Abbildung 4).

Initiierung (drei Monate)

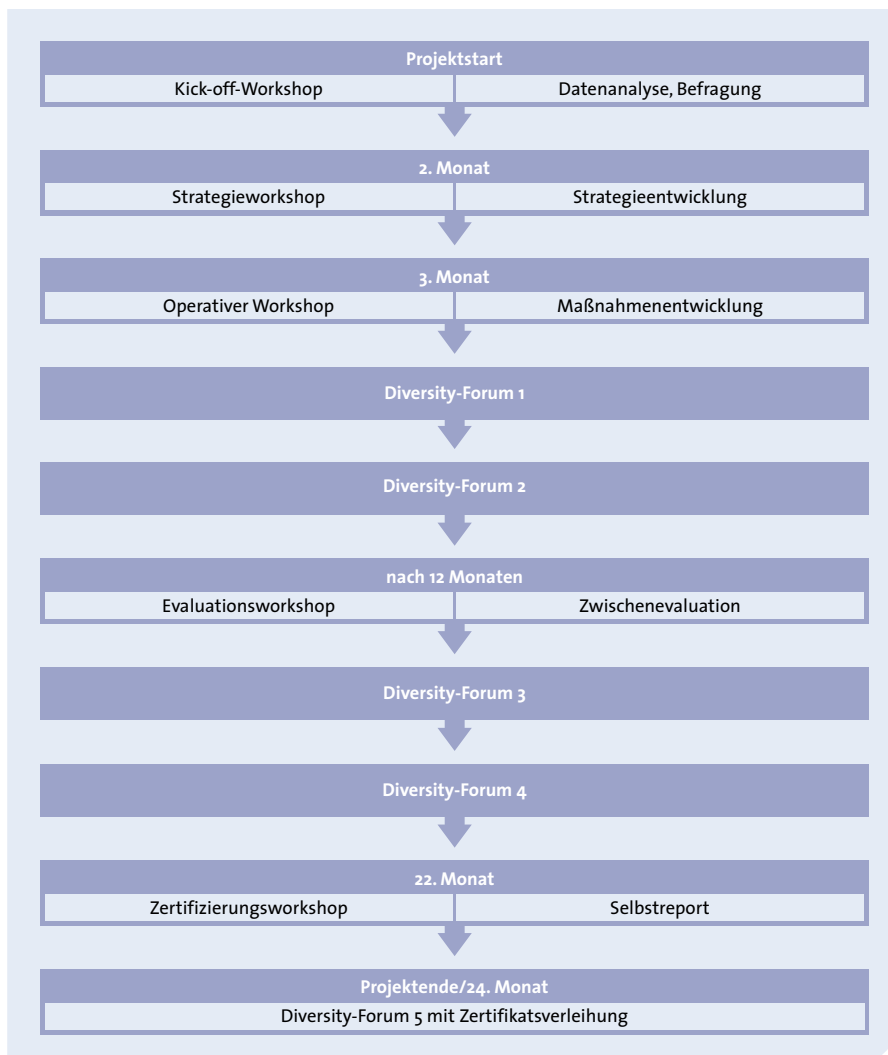
Die Initiierung beginnt mit einer Istanalyse: In einem ersten Workshop werden die bestehenden Strukturen der Hochschule im Hinblick auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) analysiert. Die Ergebnisse und das daraus abgeleitete Konzept werden im Lenkungskreis abgestimmt (Kick-off-Workshop). Bei Beratung und Analyse ziehen die Hochschulen vorhandene Datenerhebungen und Befunde heran, ggf. führen die Hochschulen weitere Befragungen (Zufriedenheitserhebung anhand von qualitativen und quantitativen Erhebungen bei Studierenden, ggf. auch bei anderen Hochschulmitgliederguppen oder leitfadengestützte Interviews) zur Istanalyse durch.

Nach eingehender Beratung priorisieren die Hochschulen ihre strategischen Ziele und Handlungsfelder und ergänzen sie durch entsprechende Instrumente. Sie werden in einer Vereinbarung zum Diversity-Management zwischen Hochschulleitung und Prozessbegleitung fixiert. Dabei wird auch eine interne Kommunikationsstrategie festgelegt (Strategieworkshop). Zum Schluss der ersten Phase definieren die Hochschulen zu den jeweiligen Handlungsfeldern Maßnahmen und halten sie in einem Maßnahmenkatalog fest (Operativer Workshop).

Implementierung (18 Monate)

Die Implementierung beginnt mit einer ersten Umsetzungsphase (neun Monate). Im Rahmen einer Zwischenevaluation mit Peer-Review stellen die Hochschulen ihre Ergebnisse bei einem extern moderierten Workshop vor und diskutieren sie. Der Stifterverband benennt dabei die Peers, die durch ihre Expertise in Diversity-Management und Hochschulorganisation ausgewiesen sind. Ferner haben die Peers als Mitglieder unterschiedlicher Hochschulen in der Regel bereits selbst ein Diver-

Abb. 4: Ablauf des internen Auditierungsprozesses



sity-Auditierungsverfahren durchlaufen. Danach erfolgt ggf. eine Feinjustierung der gewählten Maßnahmen und Instrumente (Evaluationsworkshop). Die bisher erreichten Erfolge sollen in die Hochschulen kommuniziert (zum Beispiel durch einen „Dies academicus“) und hochschulintern präsentiert werden. Der Lenkungs-kreis übernimmt diese Aufgabe in Abstimmung mit der Steuerungsgruppe. Danach folgt eine weitere Umsetzungsphase (neun Monate).

Zertifizierung (drei Monate)

Während der Zertifizierung werden Strategie, Ziele und Maßnahmen von den externen Beratern und mit Unterstützung von Peers in einem Workshop mit Gruppendiskussion dahingehend überprüft, ob in den zuvor definierten Handlungsfeldern Verbesserungen erreicht wurden und die Hochschule damit substantiell und nachhaltig auf Diversität setzt (Zertifizierungsworkshop). Bei einer positiven Bewertung erhält die Hochschule vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein Diversity-Zertifikat.

2.4.2 Diversity-Forum

Das Forum steht den Hochschulen offen, die parallel das Auditierungsverfahren durchlaufen. Es ist ein Raum für den gegenseitigen Austausch und systematische Lernprozesse, in dem Strategieentwicklung, Benchmarking und kollegiale Beratung stattfinden. Themen im Forum sind zum Beispiel Hochschulkultur, Sensibilisierung, *awareness*, Lehre, Studienorganisation, Didaktik, Personalmanagement und weitere Themengebiete, die die Mitglieder zu Beginn des Forums einbringen können.

Die Teilnahme am Forum setzt die Unterzeichnung der Diversity-Grundsätze („Code of Conduct“) voraus, da das Arbeitsklima von einer Atmosphäre des Vertrauens und der Zusammenarbeit gekennzeichnet sein sollte. Angepasst an die Etappen der Auditierung begleiten die Forumstreffen die Hochschulen in ihrem internen Prozess und unterstützen sie bei den strategischen Entscheidungen vor Ort.

Das Forum findet unter externer Moderation statt und wird durch externe Experten-Hearings begleitet. Dabei steht die Arbeit im Forum in einem engen Zusammenhang mit dem Hochschulentwicklungsplan und wird mit der Hochschulstrategie sowie mit dem Hochschulprofil verknüpft.

2.5 Zertifikat

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft vergibt nach erfolgreichem Durchlaufen des Auditierungsprozesses und nach Einreichung eines Abschlussberichtes ein Zertifikat. Als Hilfestellung erhält die zu zertifizierende Hochschule eine Handreichung zum Verfassen des Abschlussberichts.

Der Erfolg des Auditierungsverfahrens wird daran gemessen, ob

- die genannten Grundprämissen eingehalten wurden,
- Diversity-Management sichtbar und nachhaltig in der Hochschulstruktur verankert ist,
- die Maßnahmen auf die zentrale Zielgruppe der Studierenden bezogen werden (Studierende im Fokus),

- die Prozesse und Maßnahmen durch personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen unterstützt werden und wie die Hochschule im Diversity-Forum mitgewirkt hat.

Abschlussbericht und Strategie der Hochschule werden nach Erhalt des Zertifikates im Internet veröffentlicht.

2.6 Diversity-Club

Der Diversity-Club dient dem kollegialen Austausch der bereits zertifizierten Hochschulen und ihrer strategischen Weiterentwicklung. Die Hochschulen werden dabei von ihren Hochschulleitungen (Leitungsebene) und Diversity-Projektleitungen (operative Ebene) vertreten.

Über die Themen des Diversity-Clubs entscheiden die Mitglieder nach Aktualität und Interessensschwerpunkten gemeinsam. Auch können sie externe Fachexpertise in den Club einladen. Voraussetzungen für die Mitgliedschaft im Diversity-Club sind das erfolgreiche Durchlaufen des Auditierungsverfahrens und die Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Die Mitgliederhochschulen können an den Clubsitzungen teilnehmen und Peers aus ihren Institutionen für den Auditierungsprozess sowie Experten für das Diversity-Forum benennen. Unabdingbare Voraussetzungen für die Aufnahme in eine Peer-Datenbank sind die Expertise im Bereich Diversity-Management und eine Hochschulaffinität. Zudem sollten die Peers am Auditierungsverfahren selbst teilgenommen haben.

2.7 Re-Auditierung

Die Gültigkeit des Diversity-Zertifikates verfällt drei Jahre nach dessen Aushändigung. Bei einer Re-Auditierung können die Mitglieder des Diversity-Clubs mit neuen Diversity-Projekten den Prozess erneut durchlaufen. Nur wenn sich die Hochschule konsequent weiterentwickelt und ihre Maßnahmen und Standards dynamisch an die gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst hat, kann sie auch weiterhin das Label des Audits „Vielfalt gestalten“ behalten.

3

Fazit

Will eine Hochschule der Diversität ihrer Studierendenschaft und deren unterschiedlichen Lern- und Lebensumständen Rechnung tragen, benötigt sie ein abgestimmtes Bündel curricularer und organisatorischer Maßnahmen, die systematisch die zunehmende Diversität der Studierendenpopulation hinsichtlich ihrer kulturellen und sozialen Herkunft, ihres Bildungs- und Erfahrungshintergrundes berücksichtigen.

Durch das hier beschriebene Auditierungsverfahren verpflichten sich die Hochschulen, diese Vielfalt gezielt zu fördern.

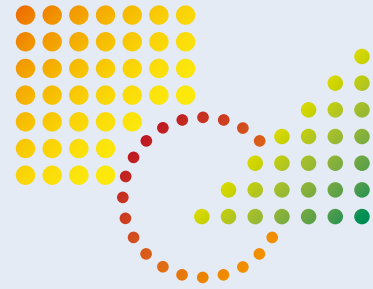
Das Audit „Vielfalt gestalten“ zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Das Bekenntnis zu produktiver Vielfalt steht im Zentrum der Überlegungen und wird somit in die Strategie der Hochschule integriert.
- Sowohl die interne Organisation als auch die Außendarstellung der Hochschule werden in einen Change-Management-Prozess einbezogen.
- In allen (priorisierten) Handlungsfeldern werden Instrumente und Maßnahmen für einen nachhaltigen Wandel entwickelt und umgesetzt.
- Die Hochschulen beziehen ihre internen Anspruchsgruppen (Leitung, Beschäftigte, Studierende) in die Ausgestaltung und Justierung der Maßnahmen mit ein, um eine Partizipationskultur herzustellen.
- Top-down- und Bottom-up-Prozesse laufen möglichst machtbalanciert und parallel ab.
- Hochschulexterne Personen werden als Peers beratend einbezogen, um die Hochschulstrategie im Gesamtkontext zu verorten, neue Einsichten in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu gewinnen und externe Expertise zu nutzen.
- Die Hochschulen nutzen das Verfahren in der internen und externen Kommunikation, um die Anspruchsgruppen über die Strategie zu informieren und sie für die Mitgestaltung zu gewinnen.

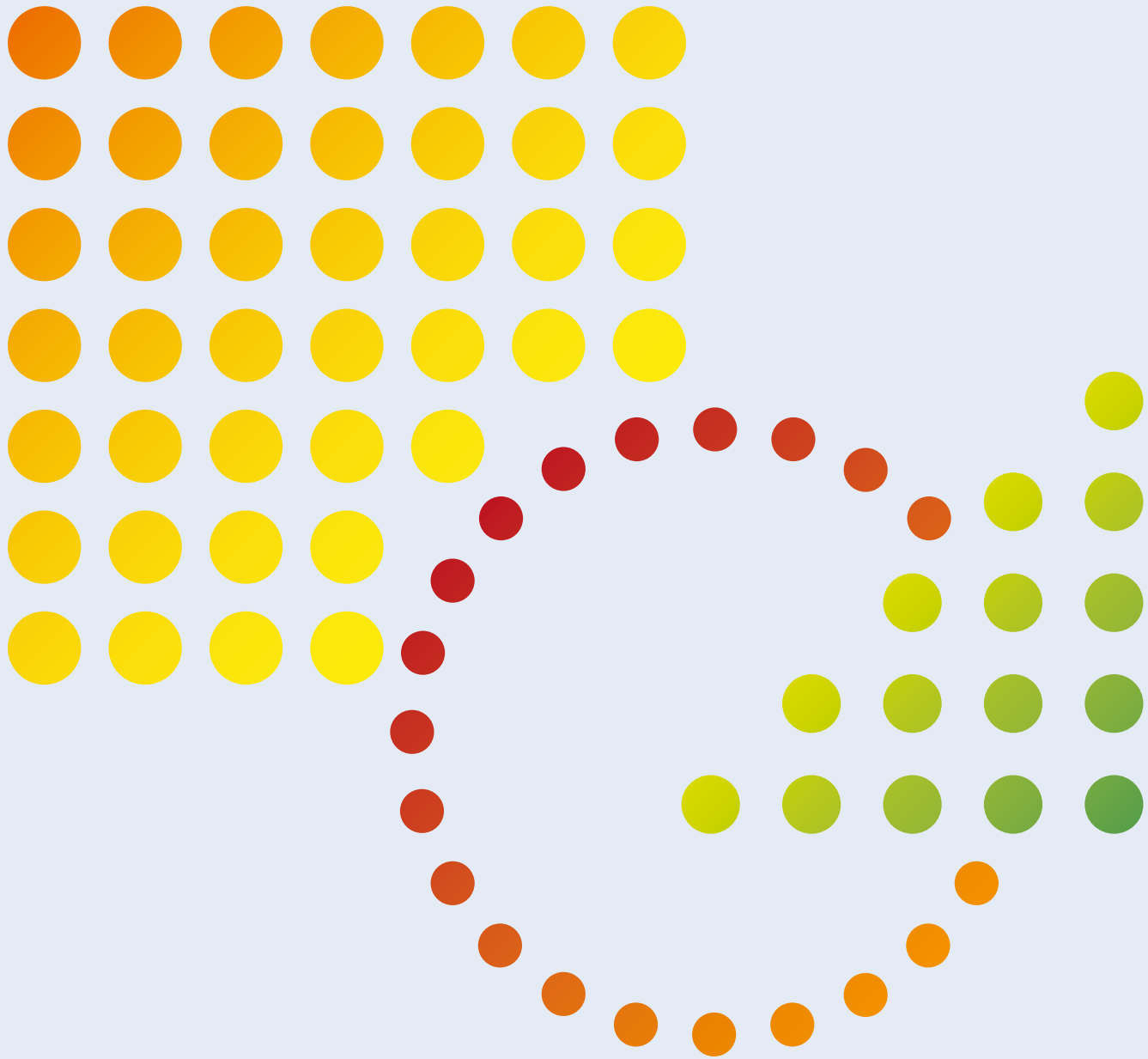
Mit dem beschriebenen Verfahren soll der Auditierungsprozess „Vielfalt gestalten“ die Entwicklung der Hochschulen hin zu mehr Offenheit gegenüber einer vielfältigeren Studierendenschaft unterstützen.

Dazu gilt es, die Aktivitäten von Hochschulen systematisch zu erfassen, sodass diese mit der Strategie der Hochschule abgeglichen und zielgerichtet weiterentwickelt werden: Die Implementierung und Durchführung eines Diversitätskonzeptes erfordert dabei die Entwicklung einer Strategie, die Bestimmung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen sowie ihre Überprüfung in Hinblick auf die Diversitätsziele.

Diversity-Management im Sinne des Auditierungsverfahrens „Vielfalt gestalten“ bedeutet, das gesamte in der Gesellschaft vorhandene Potenzial zu nutzen, um



optimale Ergebnisse in der Hochschule zu erzielen. Gleichzeitig ermöglicht die Teilnahme an diesem Prozess die Entwicklung von mehr Exzellenz und Innovationsfähigkeit in allen Bereichen. Denn ein aktives Diversity-Management bricht mit der homosozialen Realität der Hochschulen in den vergangenen Jahrzehnten und ermöglicht eine multivariate Perspektive auf aktuelle Herausforderungen.





Beispiele guter Praxis

- Fachhochschule Brandenburg
- Universität Bremen
- Technische Universität Dortmund
- Folkwang Universität der Künste, Essen
- Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen
- Evangelische Hochschule Ludwigsburg
- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Universität Osnabrück

Abschied vom Normalstudierenden

Ob Studierende, die berufstätig sind, Alleinerziehende, Studierende aus dem Ausland oder mit körperlichem Handicap – die Studierendenschaft in Deutschland wird immer heterogener. Das stellt die Hochschulen vor große Herausforderungen, bietet zugleich aber auch Chancen. Der Stifterverband hat deshalb 2010 gemeinsam mit CHE Consult (CHE) den Benchmarking-Club „Ungleich besser!“ ins Leben gerufen. Beteiligt waren die acht Hochschulen, die der Stifterverband zuvor in seinem Programm „Ungleich besser! – Verschiedenheit als Chance“ ausgezeichnet hatte. Zusammen haben sie in den vergangenen zwei Jahren Strategien und konkrete Maßnahmen entwickelt, wie man mit Diversität im Alltag der Hochschule produktiv umgehen kann.



Fachhochschule Brandenburg

Die Fachhochschule Brandenburg lotet aus, wie Studienformate zeitlich und organisatorisch flexibler gestaltet werden können, insbesondere für ein berufsbegleitendes Studium. Zentraler Baustein: ein Mentor, der mit den Studierenden eine individuelle, berufs begleitende Studienverlaufsplanung erarbeitet und Tipps gibt zu Tutorien und Vertiefungsveranstaltungen. » S. 36



Universität Bremen

Die Universität will *diversity* in der Breite fördern. Mitarbeiter der Studienberatung stehen im Fokus einer Sensibilisierung und Schulung, für die der Grundlagenbaustein „Vielfältig starkes Studium“ entwickelt wird. Darüber hinaus entstehen ein Beratungsleitfaden und ein Diversity-Modul für Tutoren- und Mentorenschulungen. » S. 38



Technische Universität Dortmund

An der TU entwickeln Studierende, Lehrende und Mitarbeiter aus der Verwaltung die internetbasierte Plattform „Diversity-Wiki“. Sie soll neben Basiswissen auch Umgangsbeispiele mit Verschiedenheit abbilden. Ihre Mitarbeit bekommen Studierende und Lehrkräfte als Studienleistung sowie hochschuldidaktische Weiterbildung anerkannt. » S. 40





Folkwang Universität der Künste, Essen

Im Mittelpunkt der Initiative stehen internationale Studierende, die über 30 Prozent der Studierendenschaft an der Folkwang Universität ausmachen. Eine qualitative Erhebung dokumentiert dabei ihre verschiedenen Lernerwartungen, Lernstile und Lernstrategien. Vorlieben und Bedarfe sollen in eine zukünftige Hochschullehre einfließen. » S. 42



Universität Osnabrück

Ein Schwerpunkt der Universität liegt auf der Entwicklung von E-Learning-Angeboten. Diese werden jetzt im Zuge des Projektes an der Diversität der Studierenden ausgerichtet, beispielsweise durch zeit- und ortsunabhängige Lehrformate. Der Fokus liegt dabei auf Studierenden mit Kind oder pflegebedürftigen Angehörigen. » S. 50



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Die Universität greift das Diversity-Merkmal „körperliche Beeinträchtigung“ auf und entwickelt sich weiter in Richtung hörsensible Universität. Hierfür entstand bereits eine Clearingstelle für Studierende mit Problemen beim Hörverstehen, die kontinuierlich ausgebaut wird. Zusätzlich soll eine Beratung für internationale Studierende entstehen. » S. 48



Evangelische Hochschule Ludwigsburg

Sie ist die einzige Hochschule in nichtstaatlicher Trägerschaft im Benchmarking-Club; ihre Initiative fokussiert das Thema „sexuelle Orientierung“. Ziel sind der Ausbau diversitybezogener Lehrangebote, wie im Bereich Sexualpädagogik oder interkulturelle Mediation, und der Aufbau einer Antidiskriminierungshotline von Studierenden für Studierende. » S. 46



Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen

Die Westfälische Hochschule will Studierende aus bildungsfernen und einkommensschwachen Familien gewinnen und fördern. Ein Schwerpunkt: Studierende mit Migrationshintergrund. Realisiert wird eine „Einstiegsakademie“, die im ersten Semester Studierende mit gezielten Lernstrategien und Lehrangeboten unterstützt. » S. 44



Jungen Eltern ein Studium ermöglichen – einer von zahlreichen Ansätzen im Diversity-Konzept der Fachhochschule Brandenburg.

Grenzen überschreiten

Fachhochschule Brandenburg

Hochschulen in Ostdeutschland sind in einer „Sandwich-Situation“: Einerseits fordern Unternehmen mehr Fachkräfte, andererseits rollt der Geburtenknick aus der Wendezeit auf sie zu. Über 50 Prozent weniger potenzielle Studierende in drei Jahren! „Das ist der stärkste demografische Rückgang in Friedenszeiten überhaupt weltweit“, erklärt Hans Georg Helmstädter, Präsident der Fachhochschule Brandenburg (FHB) in Brandenburg an der Havel. Bis 2015 rechnet das Land daher mit einer Lücke von bis zu 270.000 Fachkräften.

Doch wie kann man hier gegensteuern? Gerade in strukturschwachen Regionen – wo die nächste Hochschule weit entfernt ist, wo es weniger akademische Vorbilder als in Ballungsgebieten gibt, wo junge Menschen früh Familien gründen und in einen Beruf einsteigen – liegen Potenziale brach. Diese stillen Fachkräftereserven zu mobilisieren, ist schon seit einigen Jahren erklärtes Ziel der FH Brandenburg. Im Fokus der strategischen Entwicklung stehen beruflich Qualifizierte, auch ohne Abitur, und damit die Diversität der Studierenden. Die Arbeit findet bereits vielerorts Anerkennung. So erhielt die Hochschule 2008 für „das beste Konzept zur nachhaltigen Berücksichtigung von Diversity-Aspekten bei der Entwicklung von MINT-Kompetenzen“ den Deutschen Arbeitgeberpreis für Bildung. Fragt

man nach dem Verbindenden aller Diversity-Aktivitäten, so ist die Antwort: Grenzen überschreiten. Hochschulpräsident Helmstädter spricht von institutionellen und fachlichen Grenzen entlang der Bildungskette, von regionalen Grenzen und Grenzen klassischer Studienformate. Das Bild vom Normstudierenden müsse über Bord geworfen werden.

Studieren ohne Abitur

Doch wie weit wagt man sich vor? An dieser Stelle kommt der FHB das Brandenburgische Hochschulgesetz entgegen, das Hans Georg Helmstädter im Hinblick auf die Durchlässigkeit für beruflich Qualifizierte als „eines der liberalsten Gesetze in der deutschen Hochschullandschaft“ bezeichnet: Demnach können Bewerber zum Studium zugelassen werden, die eine Berufsausbildung und zwei Jahre Berufserfahrung vorweisen. Die Wissenslücken dieser Studierenden, gerade in Mathematik und Physik, sind dann allerdings Herausforderungen für die Hochschulen, die sich darauf einlassen. Die Fachhochschule Brandenburg will ihnen verstärkt mit neuartigen, der Hochschule vorgelagerten Institutionen begegnen, an denen zukünftige Studierende ihre Defizite ausgleichen können.

Eine solche Institution ist bereits Realität: die Fachschule für Technik und Wirtschaft in Brandenburg an der Havel,

die speziell ehemaligen Zeitsoldaten den Übergang in das zivile Leben erleichtern soll. Angeboten werden zwei fachspezifische, dem Studium vorgelagerte Berufsausbildungen. Aus Sicht von Helmstädter ist dieses auf andere Zielgruppen leicht übertragbare Modell „das bessere College-System“, weil es auf vorhandene Ausbildungen aufbaue, einen höheren Berufsabschluss ermögliche und gleichzeitig sehr effektiv und passgenau auf spezielle Studiengänge der FHB vorbereite.

Auch mit den innerhalb der vergangenen fünf Jahre eingerichteten Präsenzstellen an den Standorten Pritzwalk, Schwedt und Henningsdorf betritt die Hochschule Neuland: Wie lassen sich Studienangebote für einige wenige Arbeitskräfte in abgelegenen Gegenden öffnen? Ein Pilotprojekt für den Studiengang Maschinenbau wird derzeit in Pritzwalk realisiert. Dort erarbeitet ein Mentor mit Studierenden individuelle und berufs begleitende Studienverlaufspläne. Es ist ein stetiges Ausloten: Welche Studienformate oder Formatbausteine sind sinnvoll? Welche Präsenzangebote sind unumgänglich? Und welche technischen, administrativen und curricularen Vorbereitungen muss die Hochschule hierfür treffen?

„Diversity-Prozesse sind nicht planbar“

Interview mit Hans Georg Helmstädter, Präsident der Fachhochschule Brandenburg

Wie öffnet man ein Studium für neue Zielgruppen?

Wir haben uns gefragt: Wem und wie wollen wir ein erfolgreiches Hochschulstudium ermöglichen? Das ist der entscheidende Punkt: nicht bloß Türen öffnen – wir müssen Wege entwickeln, auf denen die Studierenden, die beispielsweise kein Abitur oder Fachabitur haben, tatsächlich einen Studienabschluss erreichen können. Hierzu gehören auch die Fragen: Wer schafft das wirklich, wie hoch ist die Belastung, wie groß ist das reale Zeitbudget für das Studium? Parallel dazu braucht eine Hochschule innovative Modelle für die Finanzierung dieses Mehraufwandes.

Sie sagen, Sie überschreiten Grenzen. Welche sind das?

Zunächst die Grenzen klassischer Studienformate, indem wir neben Vollzeitstudium auch Teilzeit- und Fernstudium anbieten: studienbriefbasiert oder online, jeweils in Kombination mit Präsenzphasen. Darüber hinaus überwinden wir regionale Grenzen, indem wir die Präsenzphasen nach und nach in abgelegenen Gebieten anbieten, in Kooperation mit dort ansässigen Unternehmen. Wir entwickeln also Modelle, wie man das Studium in die Region bringen kann – trotz niedriger Studierendenzahlen, trotz diverser individueller Voraussetzungen und Hintergründe, trotz hoher Kosten. Die dritte und



vielleicht die wichtigste Grenzüberschreitung ist eine institutionelle, nämlich die Gründung einer Fachschule.

Was bewirkt diese Fachschule?

Als Mitglieder einer Hochschule eine Schule zu gründen, ist zunächst einmal fast schon ein ungeheurer Vorgang, wenn man in die Gesetzbücher schaut. Wir haben diese Grenze dennoch überschritten. Genauer gesagt, haben einige Professoren und der Präsident unserer Hochschule zunächst einen Trägerverein gegründet und dann die Fachschule für Technik und Wirtschaft aufgebaut. Lehrpläne, Abschlussprüfungen und Curricula konnten eng aufeinander abgestimmt werden. Im Ergebnis entwickeln wir Know-how an der Schnittstelle zwischen Berufsausbildung, weiterführender Fachschule und Hochschule: Welche Institutionen, welche Prozesse müssen geschaffen werden, damit mehr Studierwillige ohne Abitur an Hochschulen Einstieg und Abschluss schaffen? Dabei denken wir übrigens den Weg auch anders herum: heraus aus der Hochschule in eine Berufsausbildung, was höchst interessant ist für diejenigen, deren Studium nicht so

erfolgreich verläuft und die deshalb kurz vor einem Studienabbruch stehen.

Sie organisieren als Hochschule den Studienabbruch?

So kann man es nennen, wobei wir uns zunächst in unseren Anstrengungen, den Studienabbruch zu vermeiden, nicht von anderen Hochschulen unterscheiden. Wenn aber der Studienabbruch unvermeidbar, vielleicht auch sinnvoller erscheint, gestalten wir auch diesen Schritt aktiv mit und durchbrechen dabei das Versagerklischee. Wir schauen systematisch, in welchem Ausbildungsgang die bereits im Studium erworbenen Qualifikationen anerkannt werden können. Überraschend war, dass uns daraufhin aktiv Unternehmen ansprachen und fragten: Wie können wir eure Studienabbrecher bekommen? Jetzt honorieren sie die Vermittlung sogar mit Provisionszahlungen.

Wie planbar sind Diversity-Prozesse?

Diversity-Prozesse sind eher überraschend als planbar. Vieles ergibt sich erst auf dem Weg, vieles erkennt man erst durch die Reflexion der Akteure. Lehrangebote beispielsweise, die zunächst für Berufstätige gedacht waren, ziehen plötzlich verstärkt auch Eltern an. Erste Aktivitäten, Studienangebote über Präsenzstellen im ländlichen Raum zu verankern, brachten uns in Kontakt mit Unternehmen, die dieses Modell mitfinanzieren wollten. Die offensive Behandlung des heiklen Themas „Studienabbruch“ hat uns sehr viele Sympathien eingebracht. Und mit der öffentlichen Aufmerksamkeit konnten wir schließlich auch zusätzliche Finanzmittel für unsere Hochschule mobilisieren.



Die Studierenden und ihre Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt des Diversity-Konzepts der Universität Bremen.

Die richtige Balance

Universität Bremen

Die Universität Bremen, Anfang der 1970er-Jahre als Reformhochschule gegründet, ist stolz auf ihre flachen Hierarchien und ihre Kultur des Zuhörens. Studierende möchten sie animieren, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen, was ihr auch eindrücklich gelingt, denn die Liste der Initiativen und Beteiligungsmöglichkeiten von Studierenden ist lang. Beispiele sind der jährliche Semestergipfel, auf dem sich das Rektorat in direkter Konfrontation den Fragen und Positionen der Studierenden stellt, oder die persönlichen Treffen zwischen Verwaltungsleitung und Studierenden der Arbeitsgemeinschaft „Familienfreundliches Studium“. Die Hochschule sieht im Lehren und Lernen einen wechselseitigen Prozess und keine Einbahnstraße. Dabei fördere sie Maßnahmen, berichtet Christina Vocke, Dezernentin für Studentische Angelegenheiten und Projektleitung, die den Studierenden signalisierten: „Ihr seid hier gefragt, das ist euer Studium, ihr sollt mitgestalten.“

Auf diese Weise erreiche das Thema Diversität die Kernbereiche der Lehre. Vocke nennt ein Beispiel: Studierende mit Kind, die hinterfragen, wer genau wie die Lehrplanung entwerfe, nach welchen Kriterien, und dann diesen Personen direkt sagen: „Das Studium, das ihr geplant habt, passt nicht in unser Leben.“ Studierende, die aussprechen, dass auch

sie – mit Kind – zügig durchs Studium kommen wollen und dazu Dinge brauchen wie flexiblere Prüfungsordnungen, weniger Präsenzzeiten oder bessere Online-Dokumentationen. Es gehe um die richtige Balance: zwischen einerseits eindeutigen Regeln, die von der Hochschule von oben nach unten vorgegeben werden, und andererseits Gestaltungsspielräumen, Flexibilität und einem Handeln, das Situation und Personen gerecht wird.

Intersektionaler Ansatz

Bei ihren Diversity-Aktivitäten kann die Universität Bremen auf einen vielfältigen Erfahrungsschatz aufbauen, beispielsweise aus Debatten und Kontroversen über Gleichheit und Gleichberechtigung, dem Auditverfahren „Familiengerechte Hochschule“ oder speziellen Förderprojekten für Studierende und auch Schüler mit Migrationshintergrund. Nachhaltige Lösungen sucht sie mithilfe eines intersektionalen Ansatzes, bei dem verschiedene Interessenlagen und -gruppen Ausgangspunkt des Prozesses sind.

Die Hochschulgestalter wollen sensibler für die Bedürfnisse und Potenziale ihrer Studierenden werden und messen, wie erfolgreich sie dabei sind. Dabei geht es beim Diversity-Monitoring zwar auch um Fragen der Repräsentanz verschiedener Gruppen, mindestens ebenso wichtig sind aber die Initiativen von Studieren-

den: Wie viele Anliegen haben sie geäußert, wurden Probleme gelöst, wie ist ihre Beteiligung in den Gremien, schafft die Hochschule es, neue Beteiligungsformen zu ermöglichen, wie viele Ideen von Studierenden fließen in die Qualitätskreisläufe ein? Sachverhalte, die aufgrund fehlender Zieldaten bislang nur eingeschätzt und nicht gemessen werden können. Hier qualitativ voranzukommen, ist Teil der Diversity-Strategie der Universität.

Welche Stereotype in der eigenen Wahrnehmung existieren können und für eine vorurteilsfreie Diversity-Arbeit enttarnt werden sollten, ist aktuell Thema eines von der Universität Bremen entwickelten Hochschulworkshops. Gedacht ist die Sensibilisierung für Multiplikatoren der Universität, beispielsweise aus Tutorien, studentischen Interessenvertretungen oder Beratungseinrichtungen der Fachbereiche. Lehrende können an der Hochschule ein individuelles Diversity-Feedback erhalten, wobei ein Coach ihre Vorlesung besucht und anschließend in einem persönlichen Gespräch die Wirkung einzelner Lehrmethoden reflektiert.

„Kultureller Wandel braucht Zeit“

Interview mit Christina Vocke, Dezernentin für Studentische Angelegenheiten

Was macht ein diverses Studium aus?

Nicht mehr das „eine gute Studium“, die „eine gute Didaktik“ zu verfolgen. Schön ist hier der Vergleich mit dem Skifahren: Als hätten wir uns immer ganz viel Mühe gegeben, den „einen perfekten Parcours“ für die Abfahrt zu stecken, den möglichst viele bewältigen sollen. Sprachbarrieren, zeitliche Einschränkungen, zu wenig intrinsische Motivation – hierfür überlegte sich die Hochschule Maßnahmen, mit viel Kraft und Aufwand, nur damit diese Studierenden den Parcours auch irgendwie schaffen. Jetzt sind wir an dem Punkt, an dem wir sagen: Besinnen wir uns doch mal auf die Ziele. Alle sollen gesund, unfallfrei und in angemessener Zeit unten ankommen. Ob nun einem der Carving-Stil liegt oder ein eng gesteckter Wedelkurs, ob man die Schussfahrt vorzieht oder doch lieber den Schneepflug wählt – das ist doch womöglich egal. Dafür müssen wir aber wissen, was unsere Studierenden können und was wir ihnen zuzumuten sollten.

Wie gehen Sie vor, um dieses Wissen zu bekommen?

Wir sehen hier Befragungen als zentrales Instrument, die wir beispielsweise im Rahmen des Projektes QUEST durchgeführt haben. Wer ein diverses Studium implementieren möchte, muss darüber hinaus das Wechselspiel aus Top-down-



und Bottom-up-Prozessen zulassen. Das Schwierigste dabei sind die Bottom-up-Prozesse, die schwer planbar oder zu initiieren sind. Diese Schwierigkeit haben wir auch im Benchmarking-Club erkannt: Wir würden uns alle liebend gerne hinsetzen und festlegen, wie man diversitätsgerecht eine Hochschule managt – wir sind mit den Themen vertraut, denken, erst müsste das passieren, dann das, und wenn etwas nicht gleich klappt, holen wir uns Hilfe aus dem Chancen-Management und können flott dahinreformieren.

Warum wäre das falsch?

Weil wir so wieder bei der Frage, was die verschiedenen Studierendengruppen brauchen und wollen, von unseren Unterstellungen ausgehen würden. Ein wichtiger Punkt ist also, dass sich die Akteure im Rektorat, in den Verwaltungen, in der Lehre im Diversity-Prozess ein Stück weit selbst maßregeln. Wir dürfen nicht nur „senden“ und sagen: So ist das Diversity-Management richtig! Stattdessen müssen wir auch zuhören und unsere Ideen und Pläne immer wieder mit dem abgleichen, was die Studierenden selbst äußern und organisieren.

Können Sie hier von Erfahrungen berichten?

Den Bottom-up-Ansatz an einer Hochschule zuzulassen, heißt auch, sich nahezu jährlich mit den gleichen Themen zu beschäftigen. Bei uns kommt zum Beispiel jedes Jahr das Thema Teilzeitstudium wieder auf den Plan. Das ist anstrengend und irritiert auch zunächst, bis klar wird, dass neue Studienformate schlichtweg nicht durch neue formale Wege entstehen können, sondern nur dadurch, dass Studierende artikulieren, was sie genau brauchen. Dieser Lernprozess muss immer wieder neu stattfinden: Die Studierenden wechseln, auch viele der Lehrkräfte. Unsere Aufgabe ist dabei, im Top-down-Ansatz dieses Diversity-Management zu ermöglichen, zu sagen: Ja, diese Diskussionen sind an der Universität Bremen gewollt und keine Zeitverschwendung.

Wie tief sollten die Veränderungen greifen?

Gerade die Veränderung in Studium und Lehre bewirkt eine Breitenwirkung von Diversity-Management – das braucht Zeit und da wird der kulturelle Wandel wohl auch am längsten dauern. Wir können vieles zentral regeln und machen – Stipendienvergabe, Leitbilder und so weiter –, aber das wird sich nicht wie ein Kulturwandel anfühlen, das eigentliche Thema nur streifen. Die Prozesse müssen die Ebene der Lehrenden erreichen, Lehrkräfte wie Studierende müssen davon überzeugt werden, mitzumachen und selbst zu gestalten.



Die Skulptur „Spektralringe“ auf dem Campus symbolisiert die vielfältige Studierendenschaft der TU Dortmund.

Gemeinsame Kultur der Verschiedenheit

Technische Universität Dortmund

Studierende wünschen sich auch mal Nightlife-Angebote an ihrer Hochschule, Verwaltungsangestellte eher Pünktlichkeit bei gesetzten Terminen – wie stark die Perspektiven verschiedener Gruppen auf das „Universum“ Hochschule einwirken und diese in Vielfalt differenzieren, erkundet die TU Dortmund seit 2011 in ihrem Projekt „Diversity-Wiki“ (DiWiki): Welches Selbstverständnis bringen die verschiedenen Gruppen und (Sub-)Kulturen mit an die Universität, wie fühlen sie sich im Hochschulalltag integriert, wie verstehen sie den Hochschulaufbau, welche Kommunikationsbarrieren sehen sie im Bezug auf andere Gruppen?

Über diesen Fragen stehe die Vision einer „gemeinsamen Hochschulkultur der Verschiedenheit“, erläutert Verena Bruchhagen, geschäftsführende Leiterin für Frauenstudien und DiVersion: Managing Gender & Diversity an der TU Dortmund. „Denn Diversitätskonzepte für Studierende müssen, damit sie tatsächlich funktionieren, an alle anderen relevanten Hochschulsysteme gekoppelt sein.“ Deshalb richte die TU Dortmund mit DiWiki aktuell den Blick zunächst nach innen, auf die eigene Hochschulkultur. Das zentrale Thema dabei: die dialogorientierte Zusammenarbeit zwischen Studierenden, Lehrenden und Beschäftigten der Hochschulverwaltung.

Die Universität möchte sich wegbewegen von der punktuellen Integration einzelner förderungsbedürftiger Gruppen hin zu einem Diversity-Kulturwandel im Ganzen und sieht hierfür die systematische Analyse und Bearbeitung der vorhandenen und erreichten Formen von Diversität als Wegbereiter. Deshalb verfolge das DiWiki-Projekt aufmerksam, welche Differenzierungs- und Diversifizierungsprozesse, organisatorischen und kulturellen Traditionen es an der TU Dortmund bereits gebe, sagt Ute Zimmermann, Abteilungsleiterin der Stabsstelle Chancengleichheit, Familie und Vielfalt und gemeinsam mit Verena Bruchhagen Projektleiterin von DiWiki.

Seminar zum Thema Diversität

Wie ist das DiWiki-Projekt im Detail aufgebaut? Es besteht aus zwei Komponenten: der Lehr- und Weiterbildungsveranstaltung DiWiki und einer interaktiven Plattform, die als gemeinsame Arbeitsplattform dient. Das Lernteam in der DiWiki-Veranstaltung wird mit Semesterstart neu zusammengewürfelt: Weiterbildungs-, Bachelor- oder Masterstudierende aus unterschiedlichen Studiengängen, Lehrende aus verschiedenen Fakultäten, administratives Personal, beispielsweise aus Bibliothek, Beratungsstellen, Studierendensekretariaten oder Dekanaten. Das Alter reicht dabei derzeit von Anfang 20 bis Mitte 50. Die Teilnahme wird als Studienleistung oder als

didaktische beziehungsweise innerbetriebliche Weiterbildung honoriert; der Lernprozess von E-Learning-basierten Selbstlernelementen, Diversity-Awareness-Trainings und optionalen Transfer-Coachings begleitet. Von den Lernteams erhofft sich die TU Dortmund einen Schneeballeffekt: Zunächst sensibilisiert das DiWiki-Seminar einige wenige Personen aller Hochschulgruppen für die Wertschätzung von und den Umgang mit Vielfalt, diese sollen dann die Ideen und das Wissen in ihr jeweiliges Hochschulumfeld tragen und Dialoge anstoßen.

Erfahrungen aus dem Seminar fließen zudem in die sogenannten Diversitätsdialoge ein, die erstmals im Sommersemester 2012 starten. Die Universität möchte mit diesen Dialogen bestehende Lehrangebote verschiedener Fakultäten miteinander verbinden. Wie dies genau passiert, entwickeln die Beteiligten dabei völlig individuell. Ziel ist, dass Lehrende in einem Dialog über Fachkulturen hinweg den Studierenden zeigen, wie sich Standpunkte und Blickwinkel trennen, entwickeln und neu verbinden können.

„Wir müssen die Sprache der anderen verstehen“

Interview mit Ute Zimmermann, Abteilungsleiterin Stabsstelle Chancengleichheit, Familie & Vielfalt, und Verena Bruchhagen, Geschäftsführende Leiterin Frauenstudien und DiVersion: Managing Gender & Diversity



Wie hat sich Ihr webbasiertes Diversity-Wiki entwickelt?

Ute Zimmermann: Zunächst wollten wir das DiWiki als eine Art Diversity-Grundwissensdatei aufbauen, mittlerweile ist es jedoch die zentrale Arbeitsplattform unseres gleichnamigen Seminars. Was daraus werden wird, sehen wir in den nächsten Semestern, wenn neue Diversity-Lernteams und Studierende hierzu neue Ideen entwickeln. Diskutieren wollen wir auch, ob die DiWiki-Plattform für alle Mitglieder der TU Dortmund geöffnet werden soll. Ein wichtiges Ziel hierbei wäre, dass sich die Universitätspolitik zu Diversität verdeutlicht, jenseits der Arbeit des Lernteams.

Das DiWiki-Seminar ist also für weitere Entwicklungen fundamental?

Ute Zimmermann: Momentan ist es der Kern unserer Diversity-Aktivitäten. In dieser kombinierten Lehr- und Weiterbildungsveranstaltung entstehen Lernteams aus Studierenden, Lehrenden und Verwaltungsbeschäftigten, die so im Hochschulalltag nicht zusammenkämen. Alle bringen ihr jeweiliges Erfahrungswissen und ihre unterschiedliche Sicht auf die Hochschule mit. Damit prallen teils auch sehr verschiedene Perspektiven und Rollenbilder aufeinander.

Verena Bruchhagen: Ja, das macht die interaktive DiWiki-Veranstaltung für uns so bedeutend. Wir wollen Diversity an der TU Dortmund nicht bloß in irgendeinem theoretischen Rahmen diskutieren. Wir wollen anwendungsorientiert Diversitätsprozesse in ihrer Relevanz für unsere hochschuleigene Diversity-Kultur in den Blick nehmen, konzentrieren uns dabei auf die partizipative und reflexive Entwicklung organisatorischer Lernprozesse und fragen: Was sind das für Prozesse, mit denen sich an der TU Dortmund ein kultureller Wandel tatsächlich gestalten lässt?

Somit wird der Weg doch noch zum Ziel!?

Ute Zimmermann: Wir entfernen uns mit dem DiWiki-Projekt von der herkömmlichen Prozessdenke, die definiert: Hier geht es los, da kommen wir an. Wir wissen, wo und mit wem wir starten, aber nicht, wann und wo wir ankommen. Die TU Dortmund öffnet sich mit DiWiki einem prozessoffenen Tun, bei dem wir fortwährend auf den nächsten Schritt schauen und nicht auf ein bestimmtes Ziel.

Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Verena Bruchhagen: In den DiWiki-Seminaren kristallisiert sich heraus, was es benötigt, um die verschiedenen Hoch-

schulgruppen miteinander in einen Dialog zu bringen. Dabei geht es zum einen darum, die „Sprache“ der jeweils anderen zu verstehen. Zum anderen erkunden wir gemeinsam, welche alten Kommunikationskanäle zwischen den Gruppen existieren und welche neu entwickelt werden sollten. Im Grunde geht es um die Frage, wie die Subsysteme der Universität besser aufeinander fokussiert werden können und wie Konzepte, Ansätze, aber auch Probleme einer Diversity-Kultur in Verbindung aller relevanten Gruppen und Akteure be- und erarbeitet werden können.

Ute Zimmermann: Wir versprechen uns von dem Seminar darüber hinaus eine Kommunikation innerhalb der einzelnen Gruppen, erwarten also, dass die Teilnehmenden ihr frisch erworbenes Wissen über Vielfalt in ihrem jeweiligen Umfeld bekannt machen: am Arbeitsplatz in der Verwaltung, in Studierendenlerngruppen, in anderen Seminaren und Vorlesungen.

Soll sich auch die DiWiki-Seminarform weiterentwickeln?

Verena Bruchhagen: Ganz bestimmt. Es gibt Ideen, das Veranstaltungskonzept zu einem Praxistest beispielsweise im Rahmen eines Planspiels auszubauen, mit dem Studierende die reale Diversity-Kultur an der TU Dortmund erproben können.



Bestanden! Die Absolventen der Folkwang Universität kommen aus aller Welt und wurden zu Beginn des Studiums durch interkulturelle Mentoren unterstützt.

Vielfalt als Quell künstlerischen Arbeitens

Folkwang Universität der Künste, Essen

Die Virtuosität der Professorenschaft glänzt, Meister-Schüler-Verhältnisse beherrschen das Gesamtbild – so sahen Musik- und Kunsthochschulen früher einmal aus. Gerade die Bologna-Reform löste dieses eng gedachte Exzellenzverständnis weiter auf. Mit ihr kamen neue Lehrformate ins Haus, gestufte Studiensysteme, auch Prüfungsordnungen. So sind Solist oder Orchestermusiker beispielsweise nicht mehr die einzigen Lernziele an Musikhochschulen; die Didaktik wird breiter, diverser, bezieht auch Berufswünsche wie Musikjournalist oder Kulturmanager mit ein. Die Studierenden stehen mehr und mehr im Mittelpunkt.

Eine Universität, die diesbezüglich aus der Masse heraussticht, ist die Folkwang Universität der Künste in Essen. Die Gestalter fühlen sich dem Thema Vielfalt schon aufgrund der sogenannten Folkwang-Gründungs-idee von 1927 in besonderer Weise verpflichtet: der Idee des interdisziplinären Lehrens, Lernens und Produzierens. Hierfür versammelt die Hochschule nicht nur gleich mehrere Künste unter einem Dach; Studierende und Lehrkräfte in Musik, Theater, Tanz, Gestaltung und Wissenschaft arbeiten auch eng zusammen.

Erhöht wird die selbst gestaltete Diversität an der Folkwang Universität durch die für Musik- und Kunsthoch-

schulen typische Internationalität – über 30 Prozent der Studierenden stammen aus dem Ausland, viele aus Schwel- län- dern. Diese Vielfalt ist zwar von jeher ein Quell künstlerischen Arbeitens, steht nun aber im Fokus der Hochschulentwicklung: Die Universität möchte die Pluralität kultureller Lebensmuster und biografischer Hintergründe ihrer Studierenden und Hochschulangehörigen nicht nur bewusster nutzen, anerkennen und wertschätzen – sie soll sich auch didaktisch auf die mit Bologna einhergehenden neuen Unterrichtsformen auswirken. Im Raum steht die Frage: Wie können kulturelle Dimensionen gehoben werden, um sie kompetenzorientiert (weiter) zu entwickeln? Im Kern geht es um die Qualität der deutschen Lehre, die für ausländische Talente attraktiver werden soll und auch deutsche Talente besser auf internationale Studienangebote und Schaffungsfelder vorbereitet.

E-Learning als Basis

Karoline Spelsberg, Geschäftsführerin des Instituts für Lebenslanges Lernen und Rektoratsbeauftragte für Gender- und Diversity-Management, sieht vor diesem Hintergrund drei wichtige Themenfelder: Diversity-Kompetenz, Kompetenzorientierung und Didaktik, die an der Folkwang Universität zwar diskutiert würden, aber in hochschulischen Lehr- und Lernprozes-

sen noch teilweise isoliert voneinander eine Rolle spielten. Erste Lösungsansätze soll ein von ihr entwickeltes didaktisches Konzept liefern. Es geht auf Basis von Gruppendiskussionen, Experten- und Studierendenbefragungen der Frage nach, inwiefern E-Learning dazu beitragen kann, der Diversität der Lernenden als Kategorie in der Planung Rechnung zu tragen.

Auch ein vom DAAD gefördertes zweijähriges Interkulturelles Online-Mentoring-Programm, das der Stifterverband mit der Hochschulperle ausgezeichnet hat, liefert bereits Erfahrungswerte. Darin betreuen im Vorfeld hierfür qualifizierte Studierende höherer Semester internationale Erstsemester. Der Kontakt besteht bereits, noch bevor die Neankömmlinge Deutschland erreichen. Die „Juniormentoren“ geben Ratschläge zu Themen wie Aufnahmeprüfung, Stipendien oder Wohnungssuche.

Was könnten sich andere Hochschulen bei der Folkwang Universität der Künste in Sachen Diversität noch abschauen? Das Prozedere der Aufnahmeprüfungen, denkt Karoline Spelsberg, denn Kunst- und Musikhochschulen organisierten seit Jahrzehnten begabungsorientierte Auswahlverfahren, welche auch anderen Hochschultypen als Modell dienen könnten, um eine Kultur der Offenheit für Vielfalt zu gestalten.

„Diversität muss sichtbar bleiben“

Interview mit Karoline Spelsberg, Wissenschaftliche Geschäftsführerin des Instituts für Lebenslanges Lernen



Kann man Kulturkreisen bestimmte Lernstile zuordnen?

Hierzu gibt es empirische, auch kritisch diskutierte Ergebnisse. Wenn wir kompetenzorientiert auf unsere internationalen Studierenden blicken, sollten wir sie dabei jedoch nicht clustern, nicht in Stereotype einordnen, wie wir das schon vom „Normstudierenden“ her kennen. Leider ist es oft genau das, was im Hinblick auf Vielfalt passiert: Hochschulen wollen die Komplexität bewältigen, indem sie bedarfs- oder typgerechte Angebote schaffen. Dabei unterstellt man den Kulturkreisen aber schnell Lernkonstrukte, beispielsweise „Chinesen lernen gerne im Frontalunterricht“. Diese Konstrukte rekurrieren weitestgehend auf deutsche, europäische Kulturmodelle. Fragt man bei den Studierenden nach, kennen die diese Konstrukte manchmal gar nicht. Die Folkwang Universität möchte solche Lehrangebote vermeiden.

Wie will Ihre Universität die kulturelle Diversität wertschätzen?

Indem sie ihre internationalen Studierenden besser kennenlernt. Wir wollen sie nicht im Vorfeld mit etwas „füttern“,

von dem wir annehmen, dass sie das brauchen. Es geht auch nicht darum, alle vor dem Hintergrund eines Standards individuell zu fördern. Denn das würde bedeuten, dass diese Individualisierung letztendlich wieder zu einer Homogenisierung der Gruppe führt. Ziel ist, dass die Diversität unserer Studierenden sichtbar bleibt und die darin liegenden Potenziale kompetenzorientiert gefördert werden. Intergruppenbeziehungen wollen wir dabei eher auflösen und nicht durch das Einordnen in Schubladen wie „ein Chinese lernt so, ein Osteuropäer so“ fördern. Ein Instrument, das wir für tauglich halten, ist das E-Portfolio, was wir in unserem zweijährigen interkulturellen Online-Mentoring-Programm als Pilotprojekt didaktisch ausprobiert und untersucht haben.

Wie lernt die Universität Ihre Studierenden besser kennen?

Im Fokus stehen Erhebungen zum Lernverfahren, das heißt die Frage: Wie nutzen die Studierenden didaktische Lernangebot? Hierzu gab es 2011 ein erstes Seminar mit 18 Studierenden aus 14 Nationalitäten, verschiedenen Fachbereichen und Bildungshintergründen. Zum Einsatz kam

ein Lernangebot, das grob gesehen allen Lerntypen etwas anbot. Den Studierenden stand dabei frei, sich einen Aufgabentyp, das Lernmaterial und die soziale Form auszusuchen. Ihre Ergebnisse dokumentierten sie anschließend in persönlichen E-Portfolios, die dann wiederum Kommilitonen kommentierten. Interessant war, dass das unterschiedliche Lernverhalten mithilfe von E-Portfolios nicht nur sichtbar wurde – die Studierenden motivierten sich untereinander, andere Lösungswege auszuprobieren.

Sind E-Portfolios gute Werkzeuge, um Diversität abzubilden?

Am Ende des Seminars gab es 18 E-Portfolios, die ganz unterschiedliche Kompetenzprofile zeigten, eine auch optisch eindrückliche Dokumentation der Vielfalt. Sie sind aus meiner Sicht ein gutes Instrument, um die individuelle Diversität abzubilden – wenn sie didaktisch mit Lernangeboten eng verzahnt sind, die ihrerseits der Diversität der Studierenden gerecht werden. Darüber hinaus können E-Portfolios Entwicklungen abbilden und damit statische Einschätzungen wie Klausuren und Prüfungen ergänzen. Ich sehe sie als neue Form der Lernbegleitung, aber auch als neue Messgröße für den Lernerfolg.



Wie kann man die verborgenen Talente im Ruhrgebiet besser nutzen? Auf dem Stifterverbands-Kongress „TalentMetro-pole Ruhr“ präsentierte die Westfälische Hochschule ihr Diversity-Konzept.

Talente zum Entfalten bringen

Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen

Die haben so ein Potenzial – und werden vermutlich nie an eine Hochschule gehen! Dieser Satz dürfte Lehrkräften im Ruhrgebiet öfter durch den Kopf gehen, wenn sie die Talente ihrer Schüler erkennen. Warum studieren trotz guter Noten, trotz Spaß am Lernen immer noch viel zu wenige Kinder aus Familien mit Einwanderungsgeschichte oder wenig Einkommen? Und was kann man dagegen tun?

Die Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen (vormals Fachhochschule Gelsenkirchen) taucht mit ihrem Diversity-Programm FH-INTEGRATIV seit 2009 tief ins Thema ein. Man möchte verstärkt Talenten mit disparaten Startvoraussetzungen das Studium ermöglichen, auch wegen des drohenden Fachkräftemangels in der Region. Für Katrin Hansen, Vizepräsidentin im Bereich Planung, Finanzen und Internationales, sind diese Talente „ungeschliffene Diamanten“, die gesucht und zum Glänzen gebracht werden müssen.

Dabei distanziert sich die Westfälische Hochschule von der bislang vorherrschenden Logik, man müsse nur ein paar Defizite dieser Zielgruppen erkennen und darauf abgestimmt entsprechende Reparaturmaßnahmen anbieten. Entwickelt wird stattdessen eine integrative Strategie, die sich am Potenzialgedanken ausrichtet. Die Hochschule sammelt Know-how zu

völlig neuen zielgruppenspezifischen Beratungs- und Betreuungsangeboten und konzentriert sich dabei gleich auf drei Zeitfenster: die Schulzeit, die Studieneinstiegsphase und auf den Studienverlauf. Bildungsbiografische Vorprägungen zu durchbrechen „sei nicht trivial“, erklärt Präsident Bernd Kriegesmann, denn niemand werde an der Westfälischen Hochschule „einfach so über den Zaun gehoben“. Es gehe darum, den Studierenden, die wirklich die Fähigkeiten zum Studium haben und auch lernen wollen, über gruppenspezifische Hürden hinwegzuhelfen, damit sich ihre Talente bestmöglich entfalten können.

Talentscouting-System

Die Hochschule konzentriert sich dabei zunehmend auf die Professionalisierung enger Kooperationen mit vor-, neben- und nachgelagerten Akteuren wie Schulen, Betrieben, Kommunen oder der Wirtschaftsförderung. Neue Formen der Zusammenarbeit sind in der Testphase, beispielsweise von Tutoren der Westfälischen Hochschule geleitete Kleingruppenübungen in Mathematik und Physik noch während der Schulzeit. An acht Gesamtschulen und Berufskollegs im Umfeld der Hochschule wird ein niederschwelliges Talentscouting-System aufgebaut, das in ein tief greifendes Beratungs- und Betreuungsangebot mündet.

Dabei loten Hochschulmitarbeiter und am Talentscouting-System beteiligte Studierende den Erfolg ihrer Arbeit immer wieder aus: Wie schafft man Interesse für ein Studium bei Talenten, die von ihren eigenen Leistungen gar nicht überzeugt sind? Wie erklärt man das Leben an einer Hochschule, wenn jemand glaubt, dort nicht hinzugehören? Wie gewinnt man Eltern für diese Idee, wenn sie Angst haben, ihr Kind könne in dieser fremden Welt untergehen? Wie gewinnt man Lehrkräfte für Empfehlungen von Talenten bei Begabtenförderungswerken, wenn sie mit dem Begriff „Elite“ Schwierigkeiten haben?

Ein Kernelement des Strategieprogramms ist die 2010 gestartete Einstiegs-Akademie. Mit diesem Angebot will die Hochschule unterschiedliche Startvoraussetzungen ausgleichen, die durch immer unterschiedlichere Zugangsformen zwangsläufig entstehen. Die Akademie unterrichtet die Studierenden in von Tutoren angeleiteten Kleingruppen das ganze erste Semester über, greift dabei individuelle Bedarfe auf und sammelt Expertise darüber, welche Kompetenzen die Studierenden mitbringen und wie ihre Potenziale aktiviert und gefördert werden können. Mittlerweile nutzen über 200 Erstsemester das Angebot, wofür die Westfälische Hochschule fast 30 zusätzliche Tutoren einsetzt.

„Wir müssen uns auf die Studierenden zubewegen“

Interview mit Katrin Hansen, Vizepräsidentin für Planung, Finanzen und Internationales, und Suat Yilmaz, Koordinator Talentförderung, Abteilung Strategische Projekte



Im Rahmen von FH-INTEGRATIV sind Sie verstärkt an Schulen unterwegs. Warum?

Katrin Hansen: Viele talentierte Schüler in unserem Einzugsgebiet haben nie ernsthaft über ein Studium nachgedacht. Sie gehen davon aus, dass sie dort nicht hingehören. Viele dieser Talente kommen aus Familien ohne Bezüge zum Hochschulsystem. Hier ist weitaus mehr Ansprache und Orientierung notwendig, weshalb wir seit Oktober 2011 ein Talentscouting-System aufbauen. Hierbei sprechen zwei junge Studierende gezielt Schüler auf den Pausenhöfen in Gesamtschulen und Berufskollegs an, da in diesen Schulformen die größten „Talentreserven“ zu finden sind. Ist das Interesse geweckt, folgen persönliche Beratungsgespräche an der Schule. Hochbegabten eröffnen wir Perspektiven für die Begabtenförderung. All das stimmen wir sehr eng mit engagierten Lehrern vor Ort ab.

Gibt es schon Erfahrungswerte?

Suat Yilmaz: In Regionen wie dem Essener Norden ist die Arbeit unserer Scouts durchaus schwierig. Dort lehnen weniger die begabten Schüler, sondern vielmehr deren Eltern ein Hochschulstudium ab. Betroffen sind vor allem Kinder aus Nichtakademiker- und Migrantenfamilien. Interessant ist, dass diese Eltern ein Studium nicht etwa für etwas Schlechtes halten, sie hegen vielmehr eine gewisse Scheu vor Hochschulen, wissen nicht, was dort mit ihren Kindern passiert. Und natürlich ist auch das Geld ein Sorgenfaktor.

Wie gewinnen Sie das Vertrauen dieser Eltern?

Suat Yilmaz: Da gehen wir ganz unkonventionelle Wege, probieren viel aus, beziehen für uns neue Medien in unsere Informationsaktivitäten ein wie beispielsweise die türkische »Hürriyet«. Wir suchen den Kontakt zu Eltern auch über Kulturvereine, halten dort Vorträge oder zeigen einen Film, in denen Studierende aus Einwanderfamilien von ihrem Studium erzählen. Parallel bauen wir Elternnetzwerke auf. Wichtig ist, dass die Eltern ihre Fragen stellen können, die oft einfach zu beantworten sind: Ob das Studium Kosten verursacht, was das BAföG sei und Ähnliches. Viele Eltern müssen also auch erst einmal lernen, wie Hochschule funktioniert, damit sie ihren Kindern den Weg dorthin ermöglichen. Diesen Prozess begleiten wir derzeit an acht Schulen sehr intensiv, die Erfahrungen helfen uns und den Schulen, Angebote für Talente passgenauer zu konzipieren und umzusetzen. Bei zunehmend heterogenen Schülerjahrgängen gibt es zu diesem Vorgehen keine Alternative, wenn man an die Talente der Region herankommen will.

Wie reagieren die jungen Talente auf Ihre Ansprache?

Suat Yilmaz: In der Regel positiv und neugierig. Interessant fand ich, dass ei-

nige Schüler in der realen Welt uninteressiert wirkten, dann aber plötzlich über meine private Facebook-Adresse mit mir Kontakt aufnahmen – sie haben mich einfach im Internet gesucht. Die virtuelle Resonanz unseres Scouting-Systems war größer als erwartet. Mittlerweile denken wir auch über eine virtuelle Beratung via Facebook nach.

Kann diese aufwendige Talentsuche nachhaltig sein?

Katrin Hansen: Wir denken ja. Sie ist ein weiterer wichtiger Baustein unseres Grundverständnisses von Diversität: Wir müssen uns auf die Studierenden dauerhaft zubewegen, wenn wir ihre Potenziale ernst nehmen und nutzen wollen.

Suat Yilmaz: Als innovativer Akteur im Bildungsbereich lösen wir starre, statische Strukturen auf, und zwar dort, wo sie für die Talentförderung hinderlich sind. Da wir sehr intensiv vor Ort sind und uns in den Schulalltag einfügen und den Kooperationspartnern in den Schulen auf Augenhöhe begegnen, entstehen neue Formen von Vertrauen und Partnerschaften. Und diese Vertrauensbasis hat das Potenzial für nachhaltige Effekte, die wir jetzt schon spüren.



In Ludwigsburg lernen die Studierenden, wie sie selbst erarbeitete Diversity-Konzepte später im Beruf weiterentwickeln können.

Vielfalt mehr wertschätzen

Evangelische Hochschule Ludwigsburg

Während noch in den 1980er-Jahren Ausländerrecht oft die einzige Vorlesung mit Diversitäts- oder Migrationsbezug in einem Studium der sozialen Arbeit war, vermitteln heutige Studiengänge das Thema Unterschiedlichkeit wesentlich breiter. Vielerorts vollzog sich ein Paradigmenwechsel: vom Defizitgedanken hin zum Potenzialgedanken. Wertschätzung von Vielfalt ist auch erklärtes Ziel der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg (EHL), eine staatlich anerkannte Hochschule in kirchlicher Trägerschaft, die Studiengänge für soziale Arbeit, Religionspädagogik, Diakoniewissenschaft, frühkindliche Bildung und Erziehung sowie inklusive Pädagogik und Heilpädagogik anbietet. Sie schrieb dieses Ziel in ihrem Leitbild fest und gründete als eine der ersten deutschen Hochschulen 2007 für die wissenschaftliche Betrachtung der Phänomene Differenz und Fremdheit das Institut für Antidiskriminierungs- und Diversityfragen, kurz: IAD.

Die Hochschule fühlt sich „der Wahrnehmung, Wertschätzung und Förderung internationaler, interkultureller und interreligiöser Perspektiven auf struktureller wie curricularer Ebene“ verpflichtet, möchte darüber hinaus Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion fördern. Dabei spart sie auch eigene blinde Flecken nicht aus, wie beispielsweise den hohen Frau-

enanteil von 79 Prozent unter den Studierenden sowie Vorbehalte Einzelner gegenüber Homosexualität und gegenüber Menschen anderer Glaubensrichtungen.

Vielfalt und Unterschiede

Doch was ist realistisch und was nicht? Welcher didaktische Weg muss eingeschlagen werden und in welchem Bereich? Was wird von der Gesellschaft dringend gebraucht, was kann später folgen? Um Antworten zu finden, würden am Institut Wertschätzung und Diskriminierung – die Licht- und Schattenseiten von Vielfalt – systematisch in möglichst vielen Dimensionen sowie in deren Intersektionalität berücksichtigt, erklärt dessen Leiterin Beate Aschenbrenner-Wellmann: „Wir nehmen gleich beide Richtungen ins Visier, schauen, ob etwas in den Bereich rechtliche Regulierung, Gleichstellung oder Chancengerechtigkeit oder als Resource, Qualitäts- und Innovationsfaktor in den Bereich Vielfalt und Unterschiedlichkeit gehört.“

Die Professorin sieht gerade in dieser Kombination eine gute Möglichkeit, hochschulische und gesellschaftliche Diversity-Prozesse realistisch abzubilden und miteinander zu verknüpfen. Geschaut werde sowohl nach innen auf die Curricula der verschiedenen Studiengänge als auch nach außen, was das Gemeinwesen im Umfeld der Hochschule in die-

sen Bereichen an Kompetenzen brauche. Beate Aschenbrenner-Wellmann nennt als Beispiel die Fortbildungsreihe „Kulturelle Mittlerinnen für Beratungsstellen“, bei der Menschen mit Migrationshintergrund – im Moment interessierten sich ausschließlich Frauen – zu kulturellen Mittlerinnen qualifiziert werden. Die EHL entwickelte hierfür in enger Zusammenarbeit mit kommunalen Integrations- und Migrationsbeauftragten ein sechsmoduliges Ausbildungskonzept mit Supervision und Beratung.

Diversitätsbezogene Lehrangebote, Veranstaltungen und Fortbildungen werden an der EHL weiter ausgebaut. Eine neue Bestandsaufnahme aller curricularen Diversity-Module und Lehrveranstaltungen in allen Studiengängen – die Liste wird lang – soll hierbei als strategisches Planungsinstrument dienen. Ziel ist die nachhaltige Implementierung des Diversity-Anspruchs in die Lehrangebote. Dabei möchte das Institut die Themen Diversität und Antidiskriminierung in einer entsprechenden Hochschulvereinbarung festschreiben – ein längerer Prozess, der wohl bis zum Wintersemester 2012/13 andauere, so die Institutsleiterin, da alle Gruppen der Hochschule mit ihren verschiedenen Perspektiven einbezogen werden müssten: Studierende, Lehrende, und Verwaltungsmitarbeiter.

„Wir sensibilisieren unsere Studierenden für Vielfalt“

Interview mit Beate Aschenbrenner-Wellmann, Leiterin des Instituts für Antidiskriminierungs- und Diversityfragen

Inwiefern ist Diversität an Ihrer Hochschule wichtig?

Professionelle soziale Arbeit braucht interkulturelle Öffnung und Diversity-Orientierung. Auf die Themen Vielfalt und Antidiskriminierung legt die Evangelische Hochschule Ludwigsburg großen Wert, da wir Sozialarbeiter und frühkindliche Pädagogen für die Gesellschaft der Postmoderne im 21. Jahrhundert ausbilden. Unsere Absolventen sehen wir als Multiplikatoren für Akzeptanz und Wertschätzung von Vielfalt. Die Studierenden lernen bei uns, wie sie die für sich selbst erarbeiteten Diversity-Kompetenzen auch in anderen Berufsfeldern weiterentwickeln können. Hierfür brauchen sie Techniken und Wissen, aber vor allem eine innere Einstellung, die Vielfalt tatsächlich wertschätzt.

Wie passen Vielfalt und Religion zusammen?

Wir haben Studiengänge an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg, in denen die Perspektive Vielfalt tatsächlich umstritten ist, zum Beispiel im Bereich Religionspädagogik. Auch Studierende, die sich für die Tätigkeit als Diakone ausbilden lassen und im kirchlichen sozialen Bereich arbeiten wollen, sehen das Thema oft kritisch. Diversity, also Wertschätzung von Vielfalt, macht ihnen Angst. Sie denken noch in Kategorien wie „Leitkultur“



oder „christliches Abendland“. Unsere Hochschule hat durch ihre konfessionelle Bindung natürlich ein doppeltes Handicap, was die Wertschätzung von Vielfalt und Unterschiedlichkeit anbetrifft. Anstellungsrechtlich gibt es beispielsweise Probleme, wenn es nur unter größten Mühen gelingt, etwa für das „International Office“ eine muslimische Mitarbeiterin anstellen zu dürfen. Dann gibt es den kirchlichen Sonderweg: Die Kirche, die per definitionem eine „monokulturelle Organisation“ ist, darf durch die Loyalitätsrichtlinien und ihr Selbstbestimmungsrecht, unter anderem den sogenannten Dritten Weg, entgegen dem allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz Personen als Beschäftigte ausschließen, wenn sie nicht der eigenen Konfession angehören.

Wie gehen Sie mit diesen Hürden um?

Wir legen den Finger auf die Wunde, greifen die entsprechenden Themen immer wieder auf, nach dem Motto: Der stete Tropfen höhlt den Stein. Dabei kommunizieren wir Beispiele, wo andere Landeskirchen fortschrittlichere Ansichten vertreten und leben, wo beispielsweise in evangelischen Kindergärten mit 50

Prozent Migrantenkindern auch Muslime arbeiten. Es gibt diese Öffnungen hin zu mehr Vielfalt in diakonischen Einrichtungen.

Wie beziehen Sie die Studierenden ein?

Wir sensibilisieren unsere Studierenden für dieses Thema und die Wahrnehmung sozialer Realität. Dann fordern wir sie auf, Impulse zu setzen und aktiv zu werden, wenn sie Diskriminierungen erkennen. Unsere studentische Arbeitsgruppe „AK Liebe ist Liebe“ hat so an unserer Hochschule Homosexualität thematisiert und das Konzept einer Antidiskriminierungshotline von Studierenden für Studierende entwickelt. Mittlerweile haben die Impulsgeber ihr Studium abgeschlossen, ihre Ideen leben aber im neu gegründeten Arbeitskreis „Studierende für Vielfalt und gegen Diskriminierung“ weiter, der mit dem Beratungsangebot zukünftig auch aktiv auf Studierende zugehen möchte.

Die Studierendengenerationen wechseln.

Wie erreichen Sie Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist in Zeiten von eng getakteten Bachelorstudiengängen ein Problem – nicht nur für unsere Hochschule. Wir versuchen auf Nachhaltigkeit zu achten, indem wir vom Institut für Antidiskriminierungs- und Diversity-Fragen den Arbeitskreis zukünftig in seiner Tätigkeit begleiten und coachen. Studentische Initiativen wie diese wollen wir zudem in die Alumni-Arbeit integrieren, damit sie ein Markenzeichen unserer Hochschule werden.



Mit ihren Exponaten im Hörgarten Oldenburg ermöglicht die Universität einen direkten sinnlichen Zugang zum Thema Hören.

Hörsensibles Studium

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Ist Hören eine Grundvoraussetzung dafür, dass man sich eine Hochschule und einen bestimmten Studiengang aussuchen darf? Wie schlecht darf das Hören sein: ein bisschen, mittelmäßig, stark? Und wie funktioniert Inklusion von Hörgeschädigten in der Hochschulpraxis, wenn im Hörsaal ein ständiges Kommen und Gehen herrscht, draußen vorm Fenster der Rasenmäher lärmt?

Die Vision von einer hörsensiblen Universität – an der Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg nimmt sie seit 2006 Gestalt an. Was mit einer Ringvorlesung zum Thema „Hören lernen“ begann, entwickelte sich weiter zu einem „Hochschulkonzept für alle“. Es zeichnete sich rasch ab, dass eine ideal beschaffene akustische Gesamtsituation auch anderen Studierenden deutlich hilft, nicht bloß den Hörgeschädigten: Studierenden mit Lernschwäche und Teilleistungsstörungen, Studierenden mit einer anderen Muttersprache als Deutsch, Studierenden, die Wissenslücken schließen müssen. Effektiv sind Vorlesungen ohne Störgeräusche für alle Beteiligten, so die Erfahrungen, weil Konzentration und Lernleistung steigen.

Selbst Lehrkräfte profitieren, müssen nicht mehr gegen einen hohen Geräuschpegel ansprechen. Damit ist das Projekt „Hörsensible Universität Oldenburg“ ein Beispiel für gelungenes Diversity-Management: Verschiedenheit zu-

lassen, die Lehr- und Lernsituation darauf einstellen, statt Sonderwegen entstehen Vorteile für alle.

Pionierarbeit

Die Oldenburger Universität ist ein Pionier auf dem Feld, wie hörsensibles Studium und hörsensible Lehre glücken. Praxiserfahrungen aus den Hörsälen, ein großes Netzwerk zum Thema Inklusion, fortwährende Öffentlichkeitsarbeit zum Thema Hörsensibilität, Studierendenbefragungen, mehrere Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten zum Themenkomplex und nicht zuletzt die Ideen und Erfahrungen des seit sechs Jahren aktiven Arbeitskreises aus Lehrkräften, Studierenden und Präsidiumsmitgliedern lassen das Diversity-Konzept weiter reifen. Für das Know-how interessieren sich neben Hochschulen mittlerweile auch Schulen. Wie es übertragen werden kann, wird aktuell in Kooperationsprojekten getestet, beispielsweise mit der Universität Bremen und der Nowetas Stiftung. Das Miteinander auf studentischer Ebene steht dabei im Mittelpunkt.

Noch geht an der Gesellschaft größtenteils vorbei, dass Hörgerätetechnik, chirurgische Eingriffe am Gehör und Rehabilitationsmaßnahmen das Hörvermögen von Hörgeschädigten fortwährend und eindrucksvoll verbessern. In Oldenburg dagegen, einem Zentrum für inno-

vative Hörgeräteforschung, das Teil des Forschungs- und Entwicklungsclusters Auditory Valley Niedersachsen ist, sind die Erfolge sichtbar. Der Wunsch nach Inklusion wächst, glaubt Gisela C. Schulze, Mitgründerin und Leiterin der Arbeitsgruppe „Hörsensible Universität Oldenburg“. Als wichtige Reaktion hierauf wolle die AG mithilfe des Preisgeldes aus dem Programm „Ungleich besser!“ die gleichnamige Clearingstelle beispielsweise in den Bereichen Diagnostik und Beratung exemplarisch für andere Bildungsinstitutionen ausbauen. Ziel sind unter anderem eine problemorientierte Beratung sowie eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit. Bei der Entwicklungsarbeit helfen Pädagogen, Mediziner, Psychologen, Akustiker und Therapeuten.

„Es geht um ein gutes Lernklima, nicht um Disziplin“

Interview mit Gisela Schulze, Professorin für Allgemeine Sonder- und Rehabilitationspädagogik sowie Leiterin der Arbeitsgruppe „Hörsensible Universität Oldenburg“



Wie gelingt eine hörsensible Vorlesung?

Es ist ein Gemeinschaftserfolg von allen am Prozess Beteiligten. Die Studierenden wissen, sie sollen sich während der Vorlesung möglichst ruhig verhalten: nicht rausgehen, nicht mit Essenspapier oder Zeitungen rascheln, keine Handygeräusche, nicht reden oder flüstern. Mittlerweile ist es ein Kodex, an den sich unsere Studierenden gewöhnt haben. Anfangs haben wir gemeinsam experimentiert, wie das Leisesein gut funktioniert. Dabei fanden wir heraus, dass nach rund einer halben Stunde eine „laute“ Phase folgen sollte – nur so halten alle gut durch. Die Studierenden dürfen mich also an die Pause erinnern, dann stelle ich beispielsweise eine didaktische Frage bzw. eine Übungsaufgabe zu der sich ausgetauscht werden kann. In dieser Phase ist Zeit zu aktiven Gesprächen, vielleicht auch zum Trinken oder Essen. Nach ein paar Minuten kehrt wieder Ruhe ein und die nächste leise Phase beginnt.

Muss man die Sensibilität einfach bloß einfordern?

Im Grunde schon. Da bereits einige Lehrkräfte bei uns hörsensible Vorlesungen und Veranstaltungen anbieten, die Hörsensibilität fortwährend auch nach außen

kommuniziert wird, wissen die Studierenden, was sie erwartet. Als Lehrkraft muss ich die Regeln genau formulieren und dabei transparent und klar sein. Ich habe nie erlebt, dass Studierende sich geweigert hätten, im Gegenteil. Ich denke, sie spüren, dass ich ein gutes Lernklima möchte und nicht bloße Disziplin erzeugen will. Und natürlich spüren die jungen Frauen und Männer auch, dass es ihnen selbst guttut, sie sich weniger anstrengen müssen, sich leichter konzentrieren können.

Ist Inklusion die logische Konsequenz einer fortschreitenden Hörgerätetechnik?

Fünf Studierende an unserer Universität sind nahezu taub, aber so gut mit Hörgerätetechnik versorgt, dass sie keine Gebärdensprache benutzen. Wenn so etwas funktioniert, müssen wir uns fragen: Brauchen wir neben entsprechend etablierten Förderschulen und ausgerichteten Hochschulen für Hörgeschädigte nicht auch andere Angebote? Die jungen Leute wollen frei wählen zwischen allen Hochschulen und Studiengängen und nicht auf einzelne Teilbereiche bzw. Hilfen beschränkt sein. Ich denke, wir brauchen zunehmend eine andere Hochschuldidaktik,

anders aufgearbeitete Lehrinhalte, andere Lehrformen, zum Beispiel auch technische Plattformen, und auch Lehrende, die damit umgehen können. In der Öffentlichkeit wird mitunter nur der zusätzliche Einsatz von Gebärdendolmetschern gefordert, das ist einseitig.

Funktioniert Ihr Diversity-Konzept auch an Schulen?

Viele Bausteine unserer hörsensiblen Universität sind sehr gut auf Schulen übertragbar. Mittlerweile gibt es von Grundschulen, Gesamtschulen und Gymnasien zahlreiche Anfragen. Hörbeeinträchtigungen wie Tinnitus oder Lautüberempfindlichkeit, eine eingeschränkte Konzentrationsfähigkeit, aber auch Sprach- und Lernschwäche – das sind wachsende Probleme an den Schulen, auf die Lehrkräfte reagieren möchten. Ein hörsensibler Unterricht kann auch hier helfen.

Was ist Ihr Erfolgsrezept für Nachhaltigkeit?

Wo das Projekt implementiert wird, darf kein ständiger Personalwechsel stattfinden. Unsere kontinuierliche Entwicklung war möglich, weil wir auch kontinuierlich Personal eingesetzt, entsprechend qualifiziert und fortwährend neue Mittel erworben haben. Hochschulen sollten sich fragen, ob sie die Diversity-Aktivitäten nicht in die Personalentwicklung mit hinein geben, in das Profil der Einrichtung mit aufnehmen. Diesen Punkt halte ich für sehr entscheidend. An der Universität Oldenburg unterstützen maßgeblich die Vizepräsidentin für Lehre und ihr Team das Projekt. Sie sorgen dafür, dass die AG der Hörsensiblen Universität Oldenburg kontinuierlich arbeitet und in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird.



E-Learning in der Praxis: An der Universität Osnabrück können die Studierenden Lehrveranstaltungen auch außerhalb des Seminarraums verfolgen.

Virtuelle Lehre

Universität Osnabrück

Dreißig Mitarbeiter, davon zehn Festangestellte, der Rest Projektmitarbeiter und ein großer Kreis studentischer Hilfskräfte – hinter dem Zentrum für Informationsmanagement und virtuelle Lehre der Universität Osnabrück, kurz virtUOS, steht ein beeindruckendes Arbeitspotenzial. Aufgebaut wurde es größtenteils mit Bundes- und Landesmitteln. So ist beispielsweise das E-Learning Academic Network (ELAN) ein wichtiger Katalysator und Stabilisator – ein Verbund niedersächsischer Hochschulen, der E-Learning-Basistechnologien, Schulungs- und Nutzungskonzepte entwickelt und erprobt.

„Verglichen mit anderen Bundesländern sei Niedersachsen auf diesem Feld weit vorne“, kommentiert Andreas Knaden, Geschäftsführer von virtUOS. „Hier hat es jahrelang eine E-Learning-Förderung gegeben, die sehr häufig in etablierte Strukturen geflossen und nicht versickert ist.“ Überall an den Hochschulen gebe es Personen, die sich für die Themen verantwortlich fühlten. Dabei wird ein Großteil der ELAN-Entwicklungsaktivitäten von virtUOS geleistet. „Wir sind hier in Osnabrück sozusagen die Technischmiede, die gemeinsame Ideen in Innovationen umsetzt.“ Im weltweit ausgerichteten Open-cast-Netzwerk (www.opencastproject.org) entwickelt virtUOS darüber hinaus Softwarekomponenten für automatisier-

te Lehrveranstaltungsaufzeichnungen. Thema dabei sind auch hohe Standards hinsichtlich der Zugänglichkeit oder Barrierefreiheit. Das Thema Diversity wird offenbar bei E-Learning-Anwendungen und Techniken für Hochschulen immer wichtiger.

Vorbild für andere Hochschulen

An der Universität Osnabrück gehören E-Learning-Systeme, beispielsweise die Lern- und Kommunikationsplattform Stud.IP, längst zum Alltag. Das Besondere an Stud.IP: Sie könne bereits vorhandene Systeme verbinden und Lehrende schrittweise an neue Einsatzmöglichkeiten für die digitalen Lerntechnologien heranzuführen, so Knaden. Die Strukturen sind bewusst klar und einfach strukturiert, um die Attraktivität für Studierende und Lehrende zu erhöhen, wohinter eine hohe Entwicklungsarbeit steckt. Aktuell geht auch hier die Weiterentwicklung in Richtung Diversity: Um gesetzten Diversity-Zielen gerecht zu werden, konzeptioniert die Universität Osnabrück bestehende Angebote in Teilen neu. Interessant ist, dass virtUOS dabei von einer hoch entwickelten Basis aus startet. Die Universität Osnabrück möchte dieses technologisch fundierte und zugunsten von Diversity nutzbare Know-how nicht nur selber verwenden, sondern ebenso an andere Hochschulen weitergeben. Erfahrungen aus dem ei-

gens konzipierten Projekt ViDiOs, hinter dem sich die Bezeichnung Virtuelles Lernen zur Diversitätsunterstützung an der Universität Osnabrück verbirgt, fließen bereits in das neue Bundesprojekt eCULT ein, in dem ein Schwerpunkt video- und audiobasierte Technologien sind.

Andreas Knaden sieht virtUOS als einen Katalysator für andere Hochschulen auf dem Weg in dem sich rasant weiterentwickelten Themenfeld Diversity. Die Übertragung von entsprechendem Know-how müsse aber für die jeweilige Hochschule maßgeschneidert werden: Was für Werkzeuge existieren bereits, an welche Technologien kann man anknüpfen, welches Rechenzentrum ist vorhanden, gibt es einen Stakeholder, der virtUOS vergleichbar ist, oder liegt die Organisation ganz woanders? VirtUOS bietet hier eine entsprechende Beratung an. Daneben engagiert sich das Zentrum in einer Reihe unentgeltlicher Forschungsinitiativen und -transfers im Open-Source-Bereich, beispielsweise für Schulen und Volkshochschulen.

„Diversity und E-Learning passen gut zusammen“

Interview mit Andreas Knaden, Geschäftsführer Zentrum für Informationsmanagement und virtuelle Lehre der Universität Osnabrück (virtUOS)

Welche Dimension hat E-Learning an Ihrer Universität?

Diversity und E-Learning, darüber denken bislang erst wenige Hochschulen nach, die Kombination scheint also noch ein ungehobener Schatz zu sein. Bei uns fühlen sich diese Entwicklungen schon fast natürlich an, weil unsere Lernorganisation bereits völlig mit dem verschmolzen ist, was wir E-Learning-Technologien oder digitale Lerntechniken nennen. Alles, was mit dem Organisieren von Lehre zu tun hat, von Zeit, Ort, Raum oder Ressourcen, läuft seit Jahren über die sehr breit akzeptierte Lern- und Kommunikationsplattform Stud.IP. Jeder Lehrende kann für jede Lehrveranstaltung das komplette Angebot nach Lust und Laune nutzen beziehungsweise dazuschalten. Hierfür muss er nichts Kompliziertes oder Umständliches im Vorfeld tun. Das ist wirklich ein entscheidender Punkt: Campusmanagement und Lernen müssen sehr eng miteinander verzahnt werden, aus einer Hand kommen, damit sich die Studierenden und Lehrenden nicht in der Vielzahl der Systeme verlieren.

Was ist Ziel Ihres Projektes ViDiOs – virtuelles Lernen zur Diversitätsunterstützung an der Universität Osnabrück?

Hier klopfen wir die Potenziale des Videoeinsatzes im Hinblick auf Diversity am



Beispiel des Fachbereichs Humanwissenschaften genauer ab. Bisher lag der Fokus unserer Technologien noch stark auf bestimmten Veranstaltungen, insbesondere der Vorlesung. Mit ViDiOs gehen wir bewusst in die Breite: Welche Lernszenarien können bislang noch nicht erfasst werden, sollten es aber? Wie umständlich oder leicht ist die Videoanwendung in der Praxis tatsächlich, was sagen hierzu Lehrende und Studierende?

Können Sie ein Beispiel nennen?

Eine ganz banale Situation, könnte man meinen: die Diskussion nach einem Vortrag. Wie lässt man hier die Kamera ohne Mikro kreisen, um die Situation mit einer bestimmten Qualität einzufangen? Wie kann man eine solche Handhabung erleichtern, standardisieren, automatisieren? Noch schwieriger ist die Videoaufzeichnung bei Exkursionen. Auch daran teilhaben zu können – ohne Präsenz vor Ort, mit eigenen Fragen, Ideen und Diskussionsbeiträgen – ist für Diversity-Gruppen wichtiger als man zunächst denkt. Wir müssen weg von der Videoaufzeichnung als Ausnahmeerscheinung, wenn wir diese Zielgruppen ernst neh-

men wollen. Hier geht es auch um soziale Aspekte: Wer nicht wie andere teilhaben und in das Geschehen eingreifen kann, fühlt sich schnell ausgeschlossen und mit seinem Studium alleine.

Gehen die Entwicklungen in Richtung leere Hörsäle?

Unsere Erfahrungen sind, dass E-Learning-Angebote und -Technologien die Hörsäle nicht leeren, sondern vor allem das Geschehen um sie herum erleichtern. Nach anfänglichen Schwankungen bleibt die Studierendenzahl auch mit diesen neuen Angeboten letztendlich eher konstant. Die Studierenden bleiben den Hörsälen vorrangig fern, wenn ihnen der Zugang zur Veranstaltung organisatorisch blockiert ist, und nicht etwa aus Bequemlichkeit, das haben Befragungen bestätigt. Und bestimmte Diversity-Gruppen sind schon vorher nicht erschienen, weil sie beispielsweise eine Person betreuen oder pflegen, Geld verdienen müssen, ihr Wegbleiben fällt also gar nicht auf.

Wie gewinnen Sie die Lehrenden für die Neuerungen?

Das ist nicht trivial, da gibt es sicher auch verschiedene Methoden. Was bei uns sehr gut funktioniert: Wir bieten im Zentrum virtUOS die wichtigsten Technologien aus einer Hand an, man ist also sowieso mit den Lehrenden im Gespräch, die Neuerungen fügen sich da schnell mit ein, viele finden das spannend. Natürlich braucht es von den Lehrenden auch einen gewissen Mut, da ihr Tun über die Plattform auch transparenter wird. Hier ist es sicherlich gut, wenn sich Lehrkräfte Schritt für Schritt an die Thematik rantasten können und nicht gleich mit einer Vorlesungsaufzeichnung beginnen müssen.

Fußnoten

- 1 Pressemitteilung des Deutschen Studentenwerks vom 27.06.2007; verfügbar unter www.studentenwerke.de/presse/2007/270607a.pdf (letzter Zugriff: 05.04.2012).
- 2 Angaben für das Wintersemester 2011/12. Statistisches Bundesamt, verfügbar unter www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/StudierendeInsgesamtBundeslaender.html (letzter Zugriff: 05.04.2012).
- 3 Angaben für das Wintersemester 2011/12. Statistisches Bundesamt, verfügbar unter www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/StudierendeErstesHSBundeslaender.html (letzter Zugriff: 05.04.2012).
- 4 Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2009. 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, durchgeführt vom HIS Hochschul-Informationssystem. Bonn, Berlin 2010, S. 500. Verfügbar unter www.sozialerhebung.de/pdfs/Soz19_Haupt_Internet_A5.pdf (letzter Zugriff: 05.04.2012).
- 5 Ebd. S. 71.
- 6 Wilhelm von Humboldt reformierte Lehrpläne, Lehrerausbildung und Prüfungsordnungen; er orientierte sich an einem Bildungsideal, das nicht von Wissen, von Stoff, von politischen oder Nützlichkeitsbegriffen geprägt war, sondern von der Entfaltung des Individuums. 200 Jahre und einige Entwicklungen weiter ist zu fragen, ob das Bildungs- und Wissenschaftssystem nicht reif für eine Bildungsreform „Humboldt 2.0“ ist, die Studium, Lehre, Forschung und Wissenschaft als Campuskultur begreift. Ein „Campus-reloaded“-Konzept könnte diese Bildungsideale aufgreifen und der Diversität der Studierenden gerecht werden.

Autorenverzeichnis

Dr. Daniela De Ridder ist Inhaberin von CEDIN Consulting. Das Unternehmen berät Hochschulen, Kommunen, Unternehmen und Non-Profit-Organisationen zu den Themen Diversity-Management, strategische Planung sowie Personalmanagement und Qualitätsentwicklung. Weitere Beratungs- und Forschungsschwerpunkte sind Hochschulentwicklungsplanung, Gender Mainstreaming, Zielvereinbarungen und staatliche Mittelvergabe. Vor ihrer Selbstständigkeit war Daniela De Ridder von 2007 bis 2012 für die CHE Consult GmbH tätig.

Bettina Jorzik leitet im Stifterverband den Programmbereich „Lehre und akademischer Nachwuchs“. Sie hat das Programm „Ungleich besser! – Verschiedenheit als Chance“ initiiert und begleitet.

Literatur

- Aretz, Hans-Jürgen/Hansen, Katrin (2002): Diversity und Diversity-Management im Unternehmen, Münster/Wien.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraut/Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2011): Diversität und Diversitätsmanagement, Wien.
- Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede, Frankfurt a. M.
- Bourdieu, Pierre (1993): Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt a. M.
- Brandenburg, Uwe/De Ridder, Daniela et al. (2009): Diversity in neighbouring countries of Germany, Gütersloh.
- De Ridder, Daniela (2012): Diversity Matters! Change Management with Specific Focus on Fostering Diversity Management in Higher Education Institutions. In: Leadership and Governance in Higher Education/Handbook for Decision Makers and Administrators, Berlin, Raabe-Verlag (in Drucklegung)
- De Ridder, Daniela (2011): Brauchen Hochschulen ein Diversity-Management? Chancen und Herausforderungen für das Hochschulmanagement, in: Diversitas. Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 01/2011, S. 73-81.
- De Ridder, Daniela (2011): Diversity Management – Herausforderungen für das Hochschulmanagement?, in: Österreichische Qualitätsagentur/Austrian Agency for Quality Assurance (AQA) (Hrsg.): Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung, Wien, S. 107-110.
- De Ridder, Daniela (2011): Chancen und Herausforderungen. Diversity-Management an Hochschulen, in: Wissenschaftsmanagement, S. 41-46.
- De Ridder, Daniela (2009): From Cost to Benefit? Zur wachsenden Relevanz von Gleichstellungsmanagement an Hochschulen, in: Christian Berthold, Günter Scholz, Hanns N. Seidler, Brigitte Tag (Hrsg.): Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung, B 2.6 , Berlin, Raabe Verlag, S. 15.
- Honey, P./Mumford, A. (1992): The Manual of Learning Styles, Maidenhead.
- Jorzik, Bettina/Klößner, Stefan/Spelsberg, Karoline (2011): Qualitätsentwicklung in der Lehre unter Diversitätsaspekten. In: Diversitas. Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 01/2011, S. 33-40.
- Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Eine Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin.
- Kolb, David A. (1985): Learning Style Inventory, Boston/Massachusetts
- Krais, Beate/Gebauer, Gunter (2002): Habitus, Bielefeld.

- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara* (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B.* (1991): *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood.
- Mittag, Sandra/Bornmann, Lutz/Daniel, Hans-Dieter* (2003): Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren, Münster/New York/München/Berlin.
- Nistor, Nicolae/Schäfer, Monika* (2005): Lernen mit Stil: Empirische Befunde und offene Fragestellungen zur Bedeutung der Lernstile in virtuellen Seminaren. http://www.didacticageografie.ro/ro/conferinta_2005/4.doc
- Thune, Christian* (1997): The Balance between Accountability and Improvement: The Danish Experience, in: in: John Brennan/Peter de Vries/Ruth Williams (Hrsg.): *Standards and Quality in Higher Education*. Higher Education Policy Series 37. London, S. 87-103.
- Tinto, Vincent* (1993): *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*, Chicago.
- Vedder, Günther* (Hrsg.) (2006): *Diversity-orientiertes Personalmanagement*, München und Mering.

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
 Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-49-7

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –
 Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2012

Barkhovenallee 1
 45239 Essen
 Tel.: (02 01) 84 01-1 81
 Fax: (02 01) 84 01-4 59

Redaktion

Simone Höfer, Cornelia Herting

Autoren

Corina Nibuhr (S. 36/37; S. 38/39; S. 44/45; S. 46/47; S. 48/49)
 Timur Diehn (S. 40/41; S. 50/51)

Fotos

Evangelische Hochschule Ludwigsburg (S. 46/47); Fachhochschule Brandenburg (S. 36/37); Folkwang Universität der Künste, Essen (S. 42); Daniela Loof (S. 43); privat (S. 41 re., 51); Gisela Schulze (S. 49); Stifterverband/Standout.de (S. 44); TU Dortmund/Jürgen Huhn (S. 40/41); Universität Bremen (S. 38); Universität Oldenburg (S. 48); Universität Osnabrück (S. 50); Christina Vocke (S. 39); Westfälische Hochschule in Gelsenkirchen (S. 45)

Gestaltung

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen



Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de