

## Daniela De Ridder, Hannah Leichsenring und Thimo von Stuckrad

### Diversity Management

AKTUELLER BEGRIFF

**Der Begriff Diversity Management (DiM) bezeichnet ursprünglich einen Ansatz des Personal- und Kommunikationsmanagements, der von der produktiven Vielfalt der Attribute der Mitglieder einer Organisation ausgeht und diese Heterogenität zum individuellen und zum Vorteil der Organisation nutzt. Klassische Heterogenitätskategorien sind sozioökonomische und Bildungshintergründe, Geschlecht, Sprache und kulturelle und religiöse Differenz.**

In der klassischen betriebswirtschaftlichen Lesart zielte Diversity Management zunächst auf die Entwicklung von Instrumenten, die bei der Verminderung von differenzbedingten individuellen Defiziten helfen (z.B. Integrationsmaßnahmen). Es ging also zunächst um die Integration heterogener AkteurInnen und Akteursgruppen in homogene (oder homogen wahrgenommene) Organisationszusammenhänge. Mit starkem politischen Willen wurden beispielsweise in den USA die ‚Affirmative Action‘-Programme initiiert, die vor allem Frauen und ethnischen Minderheiten adressierten. Der Begründungszusammenhang der „sozialen Gerechtigkeit“ provozierte jedoch nach einiger Zeit Widerspruch von Personen, die sich durch den Ausschluss aus diesen Programmen diskriminiert sahen, und stellte dadurch den Ansatz insgesamt in Frage.

Moderne DiM-Programme wollen den defizitorientierten Ansatz vermeiden, indem Diversität als eine Ressource für Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung angesehen und eingesetzt wird. Ausgehend von der Beobachtung, dass die Anforderungen an die Leistungen einer Organisation immer vielfältiger werden, soll durch Vielfalt innerhalb ihrer Mitglieder mehr „Problemlösungspotenzial“ bereit gestellt und damit der Organisationszweck besser erreicht werden. Aus institutionellen Zielsystemen werden heterogenitätsbezogene Veränderungsbedarfe abgeleitet, Analyseraster definiert, problembezogene Instrumente entwickelt, so dass Diversity Management wesentliche strategische Relevanz auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen erhält. Der spezifische Vorzug von Instrumenten des Diversity Management besteht darin, dass eine praktische Konkordanz zwischen gesellschaftspolitischen – wie z.B. dem Abbau von Diskriminierungen im Wirtschaftssystem – und unternehmerischen Zielen – insbesondere die Erhöhung der Produktivität und Innovationskraft – hergestellt werden kann.

Heterogenität findet sich auch in und zwischen allen Mitgliedergruppen der Organisation Hochschule. Diversity Management an Hochschulen ist sowohl mit Bezug auf den klassischen Anwendungsbereich des Personalmanagements als auch in Bezug auf verschiedene Zielgruppen (u.a. Studierende) von Relevanz. Instrumente des Diversity Management zielen entweder auf die Nivellierung von differenzbegründeten Schwellen oder auf die Akzentuierung von Vielfalt (z.B. in Forschungsgruppen) zur Nutzung von Leistungsreserven. Moderne, strategiegekoppelte DiM-Ansätze fallen an Hochschulen auf fruchtbaren Boden, denn sie entsprechen dem im Hochschulsystem beobachtbaren Trend zur Stärkung strategiegeleiteter institutioneller Managementstrukturen und sind sowohl mit den politischen Anforderung einer möglichst weitgehenden Öffnung der Hochschulen („Bildungsgerechtigkeit“) als auch mit einer Exzellenzorientierung kompatibel.



**Diversität ist eine Ressource für Innovationsfähigkeit – auch in der Wissenschaft. Deshalb sollte Diversity Management im Leitbild einer Hochschule fest verankert sein.**

Foto: Peter Albaum/JOKER

Unter dem Aspekt der Bildungsgerechtigkeit und mit der Einsicht, dass wissenschaftliche Nachwuchsförderung mit dem Studium beginnt, ist Diversität für die deutschen Hochschulen im Bereich des Studierendenrecruitments kein neues Thema: Programme wie BAföG und Härtefallregelungen waren von Anfang an dazu gedacht, Gruppen mit abweichenden sozioökonomischen und Bildungsvoraussetzungen Chancengleichheit zu ermöglichen und damit Leistung als hinreichende Bedingung für Bildungsteilnahme und Studienerfolg zu etablieren. Die Wirksamkeit dieser Ansätze wurde indes nicht konsequent evaluiert und jüngste Erkenntnisse legen nahe, dass weiterhin Verzerrungen bei der Bildungsteilnahme nach klassischen Heterogenitätskategorien herrschen.

Diversity Management an Hochschulen muss als institutionelles strategisches Management angelegt sein, das problemorientiert vorgeht: Fragestellungen müssen auf Verzerrungen durch Heterogenitätsmerkmale hin analysiert und geeignete Instrumente entwickelt werden. Denkbar ist auch, dass eine Hochschule im Zuge ihrer Profilbildung Diversität zum übergreifenden strategischen Ziel erklärt und Managementinstrumente entsprechend ausrichtet. Diversität verspricht Vorteile sowohl für den institutionellen Output als auch für die Organisationskultur:

- ◆ Problemlösungskompetenz: innovativere und kreativere Problemlösungen durch heterogene Gruppen (analog zum wissenschaftlichen Methodenpluralismus),
- ◆ Kostensenkung durch Steigerung von Motivation und Zufriedenheit der Minderheiten sowie Reduktion von Reibungsverlusten und Diskriminierungen,
- ◆ Flexibilität: flexiblerer Umgang mit Umweltveränderungen durch Abbau des Konformitätsdrucks und Reduktion der „Betriebsblindheit“,
- ◆ Marketing: Diversität als Voraussetzung, sich auf die Wünsche der Kundschaft einzustellen.

Eine Grundvoraussetzung für Vielfalt an der Hochschule ist das Leistungsgebot: Knappe Ressourcen wie Studienplätze und Stipendien, Beschäftigungsverhältnisse oder Professuren müssen nach (wissenschaftlicher) Leistung und inhaltlich-strategischer Passung vergeben werden, es gilt das Qualitäts- und Qualifikationsgebot. Es ist jedoch bekannt, dass das Leistungsgebot durch Verfahren und Strukturen vielfach unterlaufen wird, und dies zumeist zuungunsten bestimmter Gruppen: So ist bekannt, dass beispielsweise SchülerInnen aus bildungsfernen oder sozial schwachen Familien deutlich seltener ein Studium aufnehmen, Personen mit Migrationshintergrund mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit das Studium abbrechen und beide Personengruppen seltener eine wissenschaftliche Karriere anstreben als Kinder aus akademisch geprägten Haushalten. Bekannt ist auch die sinkende Zahl von Frauen bei fortschreitender Wissenschaftskarriere. Für den deutschen Kontext kommt erschwerend hinzu, dass die stärksten Exklusionsmechanismen bereits in unserem stark selektierenden Schulsystem greifen.

Anders als die bisherigen Ansätze zur Unterstützung benachteiligter Gruppen erfordert Diversity Management einen stringenten Wandel in den Strukturen und Verfahren der Hochschulen selbst. Um nicht in einen Katalog kleinteiliger und unzusammenhängender Maßnahmen zu münden, muss Diversität in das Zielsystem der Hochschule eingepasst werden. Abhängig von einer spezifischen strategischen Zielstellung – etwa Studierendengewinnung, Senkung der Abbruchquoten, die Gewinnung exzellenter NachwuchswissenschaftlerInnen oder die Einhaltung internationaler Standards (bspw. anhand Gender Action Plans) – muss ein Analyseprogramm definiert werden, das heterogenitätsbedingte Verzerrungen auf einer bestimmten Ebene (Hochschule, Fachbereiche, einzelne Studiengänge etc.) sichtbar macht und so eine problemorientierte Umsetzung von Maßnahmen ermöglicht.

Zu den operativen Umsetzungen eines solchen Ansatzes gehören daher insbesondere:

- ◆ die Verankerung in der Hochschulleitung (z.B. VizepräsidentIn als Beauftragter),
- ◆ ein Monitoring-System als Datengrundlage über die derzeitige und die zukünftige Entwicklung der Vielfalt (Hochschulangehörige, BewerberInnen, im (inter-)nationalen Vergleich),
- ◆ die Zuständigkeiten in der Organisation (Personalabteilung, Führung in Hochschule, Verwaltung und Fakultäten, Hochschulmarketing und -PR),
- ◆ die Implementierung in bestehende Weiterbildungen und Trainings (für Auswahl- und Berufungskommissionen, Führungspersonal, didaktische Angebote...).

Die Herausforderung für ein Diversity Management besteht letztlich darin, die strategische Planung unter Diversitätsgesichtspunkten zu bedenken. Ausgangspunkt muss es sein, Vielfalt als Teil der Hochschulkultur zu bejahen und zu einem wesentlichen strategischen Orientierungspunkt zu machen.

Die Anforderungen sind, abhängig von den gesetzten strategischen Zielen, vielfältig und betreffen alle Ebenen der Hochschule. Beispielhaft zu nennen sind dabei folgende Bereiche und Maßnahmen:

**Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen:** Die Bandbreite möglicher Maßnahmen reicht von der Einrichtung eines Diversity-Ressorts im Präsidium/Rektorat bis hin zur Berücksichtigung von Diversity-Aspekten bei der Mittelverteilung und Budgetplanung.

**Qualitätsentwicklung und -sicherung:** Beginnend mit einem Monitoringsystem und einem entsprechenden Berichtswesen bis hin zur Entwicklung eines Diversity-Controlling.

**Diversity-Aspekte** können beim Studierendenrecruiting und bei Auswahlverfahren, bei der Anrechnung von beruflichen Kompetenzen oder Ausbildungsinhalten bis hin zur Studiengangs- und Modulgestaltung zum Tragen kommen. Notwendig sind flankierende Maßnahmen wie die Einrichtung von Service-, Beratungs- und Informationsangeboten (Studienberatung, Brückenkurse zum wissenschaftlichen Arbeiten, Sprachangebote, Career Center, Beratungsangebote für studierende Eltern, Informationsangebote zur Studienfinanzierung etc.).

**Kommunikation und Hochschulmarketing:** Das Selbstbild als Diversity-Hochschule muss nach außen wie nach innen hin vermittelt werden, sei es bei der Entwicklung der Corporate Identity, oder bei der internen Prozesstransparenz und -kommunikation.

**Personal- und Berufungswesen:** Dieser Ursprungsbereich des Diversity-Managements muss auch bei Hochschulen im Sinne der Ermöglichung von Vielfalt weiterentwickelt werden. Sowohl im wissenschaftlichen als auch im Verwaltungsbereich müssen die Prozesse und Strukturen der Personalauswahl, der Personalentwicklung, der internen Anreizsysteme sowie der Personalführung geeignet sein, Leistung zu fördern und Vielfalt zu ermöglichen.

**Die Herausforderung für ein Diversity Management besteht letztlich darin, die strategische Planung unter Diversitätsgesichtspunkten zu bedenken. Ausgangspunkt muss es sein, Vielfalt als Teil der Hochschulkultur zu bejahen und zu einem wesentlichen strategischen Orientierungspunkt zu machen.**

**Dr. Daniela De Ridder, Hannah Leichsenring und Thimo von Stuckrad sind bei CHE Consult in Gütersloh tätig u.a. in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Fakultätsmanagement, Auswahlverfahren, Hochschulsteuerung, Familie in der Hochschule, Demografischer Wandel und Kapazitätsplanung im deutschen Hochschulsystem.**