

# Diversity braucht Digitalisierung: Ein hochschulstrategischer Blick<sup>1</sup>

---

Tina Basner

**Zusammenfassung/Abstract** *Wie kann Digitalisierung dazu beitragen, die Vielfalt und Teilhabechancen an Hochschulbildung zu verbessern? Dieser Beitrag analysiert die Synergien zwischen Digitalisierung und Diversität im Kontext der strategischen Hochschulentwicklung. Eine umfassende Analyse deutscher Diversity-Strategien zeigt, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Förderung von Diversität und Teilhabechancen bisher kaum gezielt genutzt werden. Der Beitrag gibt Handlungsempfehlungen für strategische Entscheidungsträger:innen und beleuchtet die Vorteile einer strategischen Verknüpfung von Digitalisierung und Diversity insbesondere für die Verbesserung der Teilhabechancen benachteiligter Studierendengruppen.*

*How can digitalization contribute to improving diversity and opportunities for participation in higher education? This article analyses the synergies between digitalization and diversity in the context of strategic higher education development. A comprehensive analysis of German diversity strategies shows that the possibilities of digitalization to promote diversity and opportunities for participation have so far hardly been used in a targeted manner. The article provides recommendations for strategic decision-makers and highlights the advantages of strategically linking digitalization and diversity, especially for improving the participation opportunities of vulnerable student groups.*

**Schlüsselwörter/Keywords** *Digitalisierung; Diversity-Strategien; Strategieentwicklung; Chancengerechtigkeit; Partizipation; Digitalisation; diversity strategies; strategy development; equality; participation*

## 1. Diversity und Digitalisierung als Querschnittsthemen mit Konjunktur

Hochschulen nehmen die Themen Diversity und Digitalisierung ernst: Immerhin knapp die Hälfte der deutschen Hochschulen hat bis 2022 eine eigene Diversity-Strategie ent-

---

1 Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form bereits als Diskussionspapier unter dem Titel »Diversity braucht Digitalisierung: Hochschulstrategien für alle Bedürfnisse« beim Hochschulforum Digitalisierung erschienen (Basner, 2023).

wickelt (Basner, 2023). Als »Querschnittsthemen mit Konjunktur« bezeichnet Digitalisierungsexpertin Kerstin Mayrberger (2016, S. 15) beide Themen und verweist auf ihre Relevanz für die zukünftige strategische Ausrichtung von Hochschulen. Der vom Hochschulforum Digitalisierung (HFD) veröffentlichte *Monitor Digitalisierung 360°* zeigt zudem, dass Hochschulleitungen mögliche Synergien vor Augen haben: Für 85 Prozent der befragten deutschen Hochschulleitungen ist die Verbesserung der Teilhabe an Lehrveranstaltungen für eine diverse Studierendenschaft eines der wichtigsten strategischen Ziele im Kontext der Digitalisierung in Studium und Lehre (Hense & Goertz, 2022).

Obwohl die Motivation scheinbar groß ist, Teilhabeaspekte zukünftig enger mit Digitalisierungsmaßnahmen zusammen zu denken, werden die dazugehörigen Diversity- und Digitalisierungsstrategien an den meisten Hochschulen bisher noch weitgehend isoliert voneinander erarbeitet. Selten sitzen Digitalisierungs- und Diversity-Expert:innen mit strategischen Entscheider:innen an einem Tisch und entwickeln beide Themen Hand in Hand weiter. Oft kennen sich die Mitarbeiter:innen aus den verschiedenen Referaten nicht und stehen dementsprechend auch nicht im fachlichen Austausch zu ihren jeweiligen strategischen Überlegungen (Hense & Goertz, 2022). In Hochschulentwicklungsplänen oder Leitbildern findet man Diversity und Digitalisierung meist als vollständig getrennte Kapitel, ohne Bezug zueinander. Dabei bietet ein strategisches Zusammendenken die Chance, viele Schätze gemeinsam zu heben. Inwieweit würden sich z.B. die Teilhabechancen für Studierende mit Care-Aufgaben (d.h. der oft zeitintensiven Betreuung von Kindern und Angehörigen, die nach wie vor hauptsächlich von Frauen geleistet wird) durch die Verankerung von digitalen Lernangeboten in Diversity- und Lehrstrategien verbessern? Andererseits gilt es, auch neuen Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung zu begegnen. So müssen zukünftig Lösungen dafür entwickelt werden, dass z.B. auch Studierende mit Beeinträchtigungen oder Sprachbarrieren digitale Lernangebote nutzen können oder einkommensschwächere Studierende gleichberechtigten Zugang zu oft kostenintensiver Hard- und Software bekommen. Damit Digitalisierung tatsächlich auch zu einer Verbesserung der Teilhabechancen Studierender beitragen kann, müssen Diversity- und Digitalisierungsexpert:innen zukünftig enger zusammenarbeiten. Diversity braucht Digitalisierung – und umgekehrt.

»Digitalisierung kann dazu beitragen, die Hochschulbildung noch offener, gerechter, internationaler und leistungsfähiger zu machen. Wie kann das am besten gelingen?« (BMBF, 2022)

Die Inklusionsforscherin Ingrid Ostermann (2021) beschreibt das Verknüpfen von Diversity und Digitalisierung als wichtiges Umsetzungskriterium und als Erfolgsfaktor für die zukünftige Strategieentwicklung, insbesondere im Bereich des Diversity-Managements. Was übergreifend fehlt und zunehmend wichtig wird, ist ein kluges Zusammendenken beider Strategiethemata von Beginn an. Welche Nutzeneffekte entstehen können, wenn beide Themen koordinierter und weniger selektiert bearbeitet würden, wird im Nachfolgenden zur Diskussion gestellt. Dazu wird zunächst aufgezeigt, inwieweit beide Themen in existierenden Diversity- und Digitalisierungsstrategien in der deutschen Hochschullandschaft bereits (nicht) zusammengedacht werden. Danach werden die Vorteile der Kopplung beider Strategiethemata, vor allem für die Teilhabe von be-

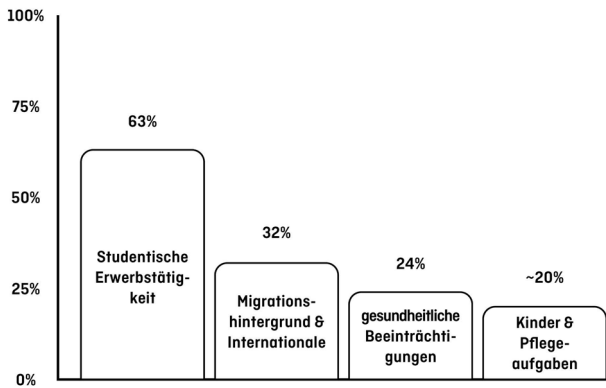
nachteiligten Studierendengruppen, beleuchtet. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für strategische Entscheider:innen<sup>2</sup> gegeben, wie das Verknüpfen beider Themen zukünftig noch besser gelingen kann.

## 2. Größere Vielfalt an Studierenden stellt Hochschulen vor Herausforderungen

Aktuell studieren mehr Menschen denn je. Seit 1990 hat sich die Anzahl Studierender an deutschen Hochschulen um 70 Prozent erhöht: von 1,71 Mio. Studierenden im WS 1990/91 (Statistisches Bundesamt [DESTATIS], 1992) auf 2,95 Mio. Studierende im WS 2021/22 (DESTATIS, 2022)<sup>3</sup>. Mehr Studierende akademisch auszubilden, bedeutet für Hochschulen dabei auch, mehr Menschen mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen, Lebenslagen und sozialen wie wirtschaftlichen Voraussetzungen zu begegnen. Unterschiedliche Lernbiografien, außeruniversitäre Verpflichtungen in Beruf und Familie sowie finanzielle und körperliche Einschränkungen sind nur einige Elemente dieser Vielfalt, die es für manche Studierende ungleich schwerer machen, erfolgreich zu studieren. Die folgende Abbildung (s. Abb. 1) zeigt, wie viele Studierende mit zusätzlichen Herausforderungen neben dem Studium umgehen müssen. Diese Herausforderungen stellen eine Benachteiligung gegenüber Studierenden dar, die sich um Finanzierung, Sorgearbeit oder die eigene Gesundheit weniger Gedanken machen müssen.

- 
- 2 Mit strategischen Entscheider:innen sind in diesem Kontext z.B. Vizepräsident:innen für Digitalisierung, Diversity oder Internationalisierung gemeint. Auch dazugehörige Referent:innen und Expert:innen aus den beiden Themenbereichen Diversity und Digitalisierung, wie z.B. Diversity- oder Digitalisierungsbeauftragte in den entsprechenden Referaten an Hochschulen, zählen je nach Organisationskultur der jeweiligen Hochschule dazu.
  - 3 Auch wenn die Einschreibezahlen der Erstsemester seit 2018 rückläufig sind, ist die Zahl aller eingeschriebenen Studierenden in Deutschland auf einem Höchststand (DESTATIS, 2022).

Abbildung 1: Studierende mit zusätzlichen Herausforderungen neben dem Studium.



Quelle: Eigene Abbildung auf Grundlage der Daten aus der 22. Sozialerhebung des deutschen Studierendenwerks (Kroher et al., 2021)

Insbesondere jene in der Abbildung genannten Studierenden mit besonderen Bedarfen und persönlichen Herausforderungen würden ganz besonders von digitalen (Lehr-)Angeboten an Hochschulen profitieren. Aber auch Studierende, die sozioökonomisch und gesundheitlich besser dastehen, wünschen sich zunehmend flexiblere Studienmöglichkeiten um persönliche Lebensziele wie ein ortunabhängiges Studium und damit eine höhere Lebenszufriedenheit zu ermöglichen. Der Bedarf der Studierenden nach mehr Flexibilität und Teilhabemöglichkeiten durch digitale Lehrangebote ist vorhanden und wird zunehmend auch bei Lehrenden nachgefragt.

Doch inwieweit denken Hochschulen die Potenziale von digitaler Lehre in ihren strategischen Überlegungen zu Diversity und Teilhabechancen ihrer Studierendenschaft bisher überhaupt mit?

### 3. Digitalisierung als Thema in Diversity-Strategien

Zur Beantwortung dieser Frage wurden im Auftrag des HFD im Sommersemester 2022 alle zu diesem Zeitpunkt veröffentlichten Strategiepaper an deutschen Hochschulen analysiert, die sich mit Diversity, Vielfalt und Chancengerechtigkeit beschäftigten. Neben eindeutig so benannten ›Diversity-Strategien‹ wurden inhaltlich ebenfalls artverwandte Strategiepaper mit anderen Bezeichnungen, wie z.B. ›Maßnahmepaket zur Chancengerechtigkeit‹, ›Charta der Vielfalt‹, ›Gleichstellungsplan‹ oder ›Inklusionsstrategie‹ berücksichtigt. In die Analyse einbezogen wurden auch thematische Abschnitte aus Hochschulentwicklungsplänen von Hochschulen, die sich mit Diversität auseinandersetzten, sofern vorab keine andere explizierte Diversity-Strategie an der Hochschu-

le gefunden wurde. Zur besseren Lesbarkeit wird im Weiteren allgemein von ›Diversity-Strategien‹ gesprochen. Grundlage der Datenerhebung war die Liste aller deutschen Hochschulen der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Sommersemester 2022 (n=420 deutsche Hochschulen). Im Rahmen einer umfassenden Online-Recherche der Webauftritte aller Hochschulen wurden zunächst all jene identifiziert, die eine eigene Diversity-Strategie online veröffentlicht hatten. Das Ergebnis: 42 Prozent (n=178) der deutschen Hochschulen haben 2022 eine Diversity-Strategie.

Angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) wurden im zweiten Schritt die aufgefundenen 178 Dokumente analysiert. Dazu wurden im Vorfeld die folgenden Schlagwörter mit Bezug zur Digitalisierung festgelegt: *digital*, *E-*, *online* und *virtuell*, mit denen die Dokumente per Suchfunktion durchsucht wurden. Sobald eine Textstelle in einem Strategiepapier identifiziert wurde, wurde sie in ihrem textlichen Zusammenhang inhaltlich analysiert und den vorab festgelegten folgenden *drei Kategorien* zugeordnet:

- 1) *Kategorie: Umsetzende Hochschule*: Digitales Schlagwort taucht in der Diversity-Strategie auf und beschreibt mind. eine konkrete Aktivität, die geplant und vorgegeben wird um durch Digitalisierung (im Lehr-/Arbeitskontext) zu mehr Diversität und Teilhabemöglichkeiten beizutragen.
- 2) *Kategorie: Visionierende Hochschule*: Digitales Schlagwort findet sich in der Diversity-Strategie und steht im inhaltlichen Zusammenhang mit der Vision, Digitalisierung theoretisch zu nutzen, um Diversität an der Hochschule zu fördern. Allerdings gibt es noch keine konkreten Umsetzungspläne und Aktivitäten.
- 3) *Kategorie: Kein Zusammenhang*: Entweder wurde kein digitales Schlagwort gefunden oder das Suchergebnis hat keinen inhaltlichen Zusammenhang zur Forschungsfrage (z.B. der Name des Studienganges »Digital Media« oder »e-Commerce« in einer Auflistung von Studiengängen erzielte zwar Treffer, hatte aber an der Stelle keine inhaltliche Relevanz für die strategische Entwicklung an der Hochschule).

Dadurch konnten alle 178 Diversity-Strategien einer der drei Kategorien von Hochschulen zugeordnet werden.

Das Resultat: Lediglich 4,7 Prozent (20 von 420) der deutschen Hochschulen erwähnen Digitalisierung in ihren Diversity-Strategien als Möglichkeit, die Teilhabemöglichkeiten diverser Studierendengruppen zu verbessern (Kategorie 1 & 2). In den meisten Diversity-Strategien handelt es sich dabei lediglich um wenige allgemeine Sätze, die diesen Zusammenhang zwar als Vision aufzeigen, aber keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen erläutern. Nur 2 Prozent der Hochschulen beschreiben in ihren Strategiepapieren konkrete Umsetzungsmaßnahmen, wie sie sich Digitalisierung zukünftig zu Nutzen machen werden, um die Teilhabechancen für alle Studierenden zu verbessern (Kategorie 1)<sup>4</sup>. Das Potenzial, dass das Zusammendenken beider Themen hier bietet, wird bisher an den wenigsten Hochschulen erkannt oder gar in Form von konkreten Maßnahmen strategisch verankert und umgesetzt.

---

4 Ausgewählte Umsetzungsbeispiele von deutschen Hochschulen aus der qualitativen Analyse der Diversity-Strategien finden sich online (Basner, 2023, Anhangsverzeichnis).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie der FernUniversität Hagen (Walgenbach & Körner, 2020), die – umgekehrt – Digitalisierungsstrategien nach Bezügen zu den Themen Diversity und Inklusion durchsuchte: *Bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien wird Diversity und die Inklusion von benachteiligten Gruppen bisweilen zu wenig mitgedacht.* Das bedeutet, dass digitale Lehrangebote zwar strategisch verankert werden, diese aber u. U. gar nicht für alle Studierenden nutzbar sind, weil sie z. B. nur auf Deutsch verfügbar sind, zeitlich/örtlich fixiert stattfinden oder technisch nicht barrierefrei gestaltet sind und somit z. B. beeinträchtigte Studierende schwieriger am Studium teilhaben können.

## 4. Warum Hochschulen Diversity und Digitalisierung zusammendenken sollten

### 4.1 Die Attraktivität der Hochschule für eine breitere Zielgruppe steigt

Eine Hochschule, die Diversity mit Digitalisierungsaktivitäten strategisch geschickt verknüpft, erleichtert den Zugang für eine größere Gruppe an Studieninteressierten (siehe z. B. EADTU, 2022, für neu geschaffene Zugänge). Dies kann dazu beitragen, die Zahl und die Qualität der Bewerber:innen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule zu erhöhen. Gerade im Hinblick auf den wachsenden Fachkräftemangel sollten Hochschulen zukünftig noch attraktiver für Studieninteressierte mit besonderen Bedarfen werden. Denn eines ist klar: Die Nachfrage an flexiblen, digitalisierten Lernalternativen ist vorhanden und Studierende wählen diejenigen Hochschulen, die am ehesten ihren Bedarfen entsprechen. Beim zukünftigen Werben um neue Studierende werden die Attraktivität und Flexibilität von Studienangeboten für eine möglichst diverse Studierendenschaft daher eine wichtige Rolle spielen (müssen), wenn insbesondere staatliche Hochschulen wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Die drei größten Hochschulen in Deutschland sind Privat- und Fernhochschulen – Tendenz steigend (Hochschulkompass, 2022).<sup>5</sup> So ist die IU – Internationale Hochschule in Erfurt mit inzwischen knapp über 100.000 Studierenden nicht nur die mit Abstand größte staatlich anerkannte Hochschule, sondern auch eine der am schnellsten wachsenden (IU – Internationale Hochschule, 2022). Und das, obwohl das Studium privat zu finanzieren ist. Studierende sind bereit, nicht unerhebliche Summen zu zahlen, um Familie, eine bereits bestehende Karriere und ein Hochschulstudium besser miteinander vereinbaren zu können. Die IU wirbt mit dem Slogan: »Flexibilität und personalisierte IU-Lerntools überzeugen Studierende weltweit« (IU – Internationale Hochschule, 2022). Entsprechend der Studierendenzahlen scheint es, dass die Angebote der Fernhochschulen von Studierenden gut angenommen werden.

5 Ergebnisse aus dem Ranking der Hochschulen mit den meisten Studierenden in Deutschland im Wintersemester 2021/22: 1. Platz: IU – Internationale Hochschule (85.483 Studierende); 2. Platz: FernUniversität in Hagen (67.689 Studierende); 3. Platz: FOM Hochschule für Ökonomie & Management (53.836); auf Platz 4 folgt die erste staatliche Präsenzuniversität in der Betrachtung: Universität zu Köln (52.130 Studierende).

## 4.2 Digitalisierung erhöht die Chance auf Teilhabe an Hochschulbildung für benachteiligte Gruppen

»Um eine chancengerechte Teilhabe an Hochschulbildung für alle zu erreichen, müssen Hochschulen zukünftig flexiblere Lehr- und Lernangebote schaffen, die den diversen Bedürfnissen von Studierenden gerecht werden. Der Ausbau von digitalen Lehrangeboten ist dabei als Teil der Lösung zu betrachten.« (KMK, 2021)

Vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens und einer Studierendenschaft, die in unterschiedlichen Lebensphasen und unter ganz verschiedenen beruflichen und persönlichen Bedingungen ein Studium absolviert, gewinnen flexible Studienmodelle und Curricula zukünftig an Bedeutung. Hierbei verringern sich die synchronen Seminarzeiten in Präsenz zugunsten asynchron stattfindender Elemente, die sich Studierende im eigenen Tempo zuhause online erarbeiten können. Davon profitieren vor allem Studierendengruppen mit besonderen Bedarfen und Herausforderungen. Die vermehrte Individualisierung der Lehre durch digitale Angebote erhöht darüber hinaus die Motivation, die Zufriedenheit und damit den Studienerfolg aller Studierenden (Gorges, 2015).

Der vom HFD veröffentlichte *Monitor Digitalisierung 360°* zeigt, dass Hochschulen dieses Potenzial bereits erkennen: 88 Prozent der befragten Hochschulleitungen geben an, dass die Flexibilisierung der Lehre für sie das wichtigste strategische Ziel im Kontext der Digitalisierung in Studium und Lehre ist (Hense & Goertz, 2023). Die Motivation scheint also groß zu sein, hier Veränderungen vorzunehmen. Der Status Quo der Hochschulstrategien beinhaltet wie dargestellt jedoch selten konkrete Arbeitsansätze für die Kombination von Digitalisierung und Diversity. An den entsprechenden Hochschulen muss also trotz der vorhandenen Strategiegrundlage in der Praxis noch über die Gestaltung tatsächlicher Maßnahmen verhandelt werden.

## 4.3 Die Internationalisierung der Hochschule durch digitale Lehrformate voranbringen

Die Internationalisierung der eigenen Hochschule wird durch die Nutzung virtueller Austauschformate vorangetrieben, sorgt so für den Ausbau internationaler Beziehungen und ermöglicht Studierenden das Erlangen interkultureller Kompetenzen. Digitale Austauschformate können einen echten, physischen Aufenthalt im Ausland zwar nicht ersetzen, bieten aber vor allem benachteiligten Studierenden erstmals die Möglichkeit, überhaupt internationale Erfahrungen zu sammeln. Studien (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung [DZHW], 2021) zeigen, dass Studierende mit einem geringen sozioökonomischen Status und gesundheitlichen Beeinträchtigungen wesentlich seltener an Austauschprogrammen teilnehmen. Die Europäische Kommission fordert daher strategische Entscheider:innen in ihrem aktuellen Policy-Report dazu auf, einen chancengerechten Zugang zu internationalen Austauschprogrammen für benachteiligte Studierendengruppen zu ermöglichen und strategisch zu verankern (European Commission/EACEA/Eurydice, 2022). Als möglichen Lösungsansatz sieht die Europäische Kommission dafür die langfristige Implementierung von digitalen internationalen Austauschformaten, wie z.B. Virtual Exchange Angeboten. Hochschulstrateg:innen, die

an Diversity- und Digitalisierungskonzepten arbeiten, sollten dieses Potenzial zukünftig nutzen. Für viele Hochschulen ist Internationalisierung ein aktuelles und wichtiges Thema der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, wieso also nicht die Vorteile digitalisierter Lehre hierfür nutzen?

## 5. Handlungsempfehlungen für strategische Entscheider:innen

Wie kann es strategischen Entscheider:innen in der Hochschulentwicklung gelingen, Diversity- und Digitalisierungsstrategien zukünftig besser miteinander zu verknüpfen? Basierend auf den aufgeführten Beobachtungen sowie langjähriger Arbeit im Kontakt mit strategischen Entscheider:innen zu dieser Schnittstelle, formuliere ich im Folgenden einige Empfehlungen und Ansätze. Angesprochene Hochschulen sollten diese Vorschläge als Wegweiser und Diskussionsgrundlage behandeln und an ihre eigenen Bedarfe anpassen.

### 5.1 Querschnittsthemen im Querschnitt entwickeln

Diversity und Digitalisierung sind Strategiethemata, die nicht länger in getrennten Silos unabhängig voneinander entwickelt werden sollten. Als Querschnittsthemen betreffen sie statusgruppen- und fakultätsübergreifend alle Mitglieder der Hochschule. In diesem Querschnitt sollten sie daher auch weiterentwickelt werden, d.h. fakultäts-, fachbereichs- und statusgruppenübergreifend. Dabei kann es helfen, Digitalisierungs- und Diversity-Referate als organisationsübergreifende Akteure in der Hochschulentwicklung zu betrachten und daher z.B. auch direkt am Rektorat anzusiedeln und nicht nur selektiert an einzelnen Fakultäten. Das verbessert den organisationsübergreifenden Austausch und es fällt leichter, strategische Entscheider:innen und Expert:innen aus beiden Themenbereichen an einen Tisch zu bringen, um zusammen an Lösungen zu arbeiten. Das hilft auch, die Hochschule als Ganzes besser in den Blick zu nehmen. Es ist allerdings auch wichtig, dass der Kommunikationsweg und die Verzahnung in alle Ebenen (z.B. auch Fakultäten) mitgedacht werden, damit die fachspezifischen Anforderungen und Bedarfe berücksichtigt werden.

Wichtige Fragestellungen, die strategische Entscheider:innen, Fachreferent:innen sowie Expert:innen aus den beiden Themenbereichen Diversity und Digitalisierung zukünftig gemeinsam bearbeiten sollten, sind u.a.:

- Wie kann digitale Lehre die Diversity-Bemühungen der Hochschule positiv beeinflussen?
- Wo können Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb von Diversity-Strategien sinnvoll eingebettet werden?
- Wie sehen diversitätssensibel gestaltete (Digitalisierungs-)Strategien aus?
- Welche Studierendengruppen werden ggf. durch Digitalisierungsvorhaben benachteiligt?
- Wie können Barrieren zur Teilnahme an digitalen Bildungsangeboten abgebaut werden?

Antworten auf diese Fragen sollten Expert:innen aus beiden Bereichen im direkten Austausch in themenübergreifenden, interdisziplinären Arbeitsgruppen zusammen erarbeiten. Eine offene Austausch-, Beratungs- und Feedbackkultur unter Kolleg:innen unterstützt das gegenseitige Weiterentwickeln beider Strategiethemen.

## 5.2 Strategieentwicklung partizipativ gestalten

Alle Hochschulangehörigen gleichwertig in Veränderungsprozesse einzubeziehen und an Strategieentwicklungsprozessen teilhaben zu lassen, das macht partizipative Hochschulentwicklung aus (Boehm et al., 2018). Wichtig ist dabei auch die Demokratisierung von Entscheidungsprozessen im Sinne von Partizipation und Dialog aller Hochschulangehörigen, vor allem von benachteiligten Studierenden mit besonderen Bedarfen. Gelingen kann dies z.B. durch hochschulweite Befragungen und regelmäßiges Monitoring der Zufriedenheit aller Hochschulangehörigen in Bezug auf die zu entwickelnden Themen. Qualitative Interviews mit Einzelpersonen mit speziellen Bedarfen und offene Austauschformate können helfen, die Probleme von benachteiligten Gruppen besser zu verstehen und auf ihre Bedarfe einzugehen. Erst wenn strategische Entscheider:innen erfahren, welchen Herausforderungen Studierende, Lehrende und weitere Hochschulangehörige gegenüberstehen, können sie zusammen mit ihnen Lösungen entwickeln und diese strategisch verankern.

»To ensure that any strategy [...] in higher education is really inclusive, responsive to the real needs of the relevant communities and not a top down imposition on higher education institutions, we recommend a broad-based social dialogue to feed into the strategy.« (European Commission, 2022)

Eine Möglichkeit, wie partizipative Strategieentwicklung praktisch umgesetzt werden kann, zeigt die Dublin City University in Irland. Mit ihrem Hochschulentwicklungsprojekt DCU FUSE organisierte die Hochschule ein 24h-Crowdsourcing-Event für die gesamte Hochschulgemeinschaft, im Rahmen dessen alle Hochschulangehörigen dazu eingeladen wurden, aktuelle Entwicklungsthemen der Hochschulstrategie miteinander zu eruiieren und zu diskutieren. Das kollektive Strategieentwicklungsprojekt war ein voller Erfolg und folgt dem Trend der partizipativen Hochschulentwicklung im Community-Dialog aus dem australischen Bildungsraum (Basner & Rabbal, 2022).

## 5.3 Akzeptanz und Umsetzungsbereitschaft durch diversitätssensible Strategieentwicklung begünstigen

Eine diversitätssensible Strategieentwicklung bindet die unterschiedlichen Ziel- und Statusgruppen einer Hochschule bereits früh in den Strategieentwicklungsprozess ein. Dies erhöht nicht nur die Akzeptanz der strategischen Ziele, sondern begünstigt auch eine erfolgreiche Umsetzung der anvisierten Maßnahmen auf der Arbeitsebene (bei Lehrenden, Supportstrukturen, Studierenden etc.). Besonders Themen wie Diversity und Digitalisierung können schnell Kontroversen auslösen, da je nach individueller Lebenslage, Bezug und Erfahrungen sehr unterschiedliche Einstellungen und Ansichten

vorliegen können. Hier ist es wichtig, sensibel auf die vielfältigen Bedarfe einzugehen und möglichst viele Perspektiven einzufangen. Unter Einbezug aller Statusgruppen können zusammen Lösungsvorschläge erarbeitet werden, die auf die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse aller Hochschulmitglieder eingehen und in einer Strategie aufgehen, in der sich möglichst alle Hochschulangehörige wiederfinden. Denn wer kann bessere Lösungen (mit-)entwickeln als die Betroffenen selbst? Eine partizipative Strategieentwicklung unterstützt dabei eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie auf der Arbeitsebene, weil sich alle Statusgruppen mit der gemeinsam erarbeiteten Strategie und ihren Leitlinien und den damit verbundenen Maßnahmen besser identifizieren können. Nachhaltige und langfristige Veränderungen gelingen vor allem auch durch das Verständnis und die Akzeptanz der Umsetzenden.

#### 5.4 Voneinander lernen: Fernhochschulen gehen mit gutem Beispiel voran

Fernhochschulen haben an der Schnittstelle von Digitalisierung und Diversity einen besonderen Erfahrungsvorsprung. Hochschulen wie die Fernuniversität in Hagen empfehlen das Fernstudium und Blended-Learning bewusst als Modell für eine höhere Flexibilität (FernUniversität Hagen, 2023). Der internationale Verbund der Fernhochschulen (EADTU) hat die Berücksichtigung von Diversity und Gender als Priorität in ihrer zukünftigen Hochschul- und Strategieentwicklung vermerkt (EADTU, 2022). Der Verbund möchte u. a. durch das Teilen von Good Practices (gelungene Strategien, Projekte und Ergebnisse), andere Hochschulen inspirieren, ihre Strategien im Bereich Diversity und Inklusion zu aktualisieren und zu verbessern. Die vom EADTU eigens dafür eingerichtete *Good-Practice-Datenbank* befindet sich aktuell im Aufbau. Die dortigen Beispiele zeigen, wie Hochschulen Aktivitäten zur Verbesserung der Teilhabe am Studium durch digitale Angebote strategisch implementiert haben. Diese Praxisbeispiele der Hochschulen und ihre Erfahrungen sind dabei keinesfalls nur auf andere Fernhochschulen transferierbar, sondern können zu großen Teilen ebenfalls als Inspiration für Präsenzhochschulen auf dem Weg in die digitale Welt dienen.

#### 5.5 Expertise bündeln und Synergien nutzen: Querschnittsthemen in Hochschulverbänden und Netzwerken erarbeiten

Strategiethemen wie Diversity und Digitalisierung beschäftigen alle Hochschulen gleichermaßen bei der Sicherstellung der eigenen Zukunftsfähigkeit. Kleinere Hochschulen verfügen jedoch häufig nicht über ausreichend personelle wie finanzielle Ressourcen, um sich mit komplexen Querschnittsthemen in der Tiefe auseinanderzusetzen. Dabei muss gar nicht an jeder Stelle das Rad neu erfunden werden. Vielmehr sollten über die einzelnen Institutionen hinaus Synergien genutzt und Expertise gebündelt werden, um vom Erfahrungsschatz anderer Hochschulen zu profitieren. Hier kann hochschulübergreifender Austausch und Zusammenarbeit besondere Chancen bieten. In Hochschulverbänden, Netzwerken oder weiteren Kooperationsstrukturen können so themenspezifisch Lösungen erarbeitet werden, die am Ende jede Hochschule zurück in ihre eigenen Strategieentwicklungsprozesse mitnehmen und auf die individuelle Situation übersetzen kann.

Externe Expertise und objektive Beratung von außen einzuholen, ist ein wichtiger Schritt, um sich neuen Perspektiven und eigener blinder Flecken bewusst zu werden. Fachgesellschaften und thematische Netzwerke, auch über den Hochschulkontext hinaus, können hier zu starken Partnern werden. Besonders bei Querschnittsthemen wie Diversity und Digitalisierung, die alle Gesellschaftsbereiche betreffen, kann es wertvoll sein, sich auch institutionenübergreifend auszutauschen. Das können zum Beispiel Diversity- und Digitalisierungsexpert:innen aus anderen Bildungsbereichen oder Organisationsentwickler:innen aus der Wirtschaft sein. Interessante Netzwerke sind hier beispielsweise das *Forum Bildung Digitalisierung* und der internationale *European Digital Education Hub*. Hier tauschen sich Expert:innen aller Bildungsbereiche institutionenübergreifend in verschiedenen Arbeitsgruppen zu aktuellen Herausforderungen im Themenfeld Diversität und Inklusion in der digitalen Welt aus.

## 6. Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag beleuchtete die Synergien zwischen Digitalisierung und Diversität im Kontext der strategischen Hochschulentwicklung. Die umfassende Analyse aller deutschen Diversity-Strategien hat gezeigt, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Förderung von Diversität und Teilhabechancen bisher kaum gezielt strategisch erkannt oder verankert werden. Trotz erkennbarer Bemühungen fehlt es oft an konkreten Maßnahmen, die das Potenzial von Digitalisierung zur Förderung von Vielfalt und Teilhabe voll ausschöpfen. Der Beitrag plädiert für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Digitalisierungs- und Diversity-Expert:innen und empfiehlt strategischen Entscheidungsträger:innen, beide Bereiche systematisch zu verknüpfen. Durch die Förderung eines offenen Dialogs der verschiedenen Expert:innenkreise und der Orientierung an bereits vorhandenen Good Practices können Hochschulen ein Umfeld schaffen, das die Digitalisierung gezielt nutzt um Teilhabechancen zu erhöhen.

Für die Zukunft ist es entscheidend, dass Hochschulen die digitale Transformation als Chance begreifen, um Vielfalt und Inklusion zu befördern.

Die kontinuierliche Optimierung und Evaluation von Hochschulstrategien im Hinblick auf neuste technologische Entwicklungen wird dabei eine zentrale Rolle spielen. Digitalisierung kann helfen, den diversen Bedarfen Studierender zu begegnen und Hochschulen wettbewerbsfähiger zu machen. Dafür braucht es, wie bei allen Veränderungsprozessen in Organisationen, allerdings eine Kultur der Offenheit und des Mutes, um neue Wege der Kooperation zu suchen und diese dann auch zu gehen.

## Literatur

Aichinger, R., Linde, F., & Auferkorte-Michaelis, N. (2020). Diversität an Hochschulen. Chancen und Herausforderungen auf dem Weg zu exzellenten und inklusiven Hochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(3), 9–23.

- Basner, T. (2023). *Diversity braucht Digitalisierung: Hochschulstrategien für alle Bedürfnisse. Diskussionspapier Nr. 20*. Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_DP\\_20\\_Diversity.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_DP_20_Diversity.pdf)
- Basner, T. & Rabbel, I. (2022). Ein Festival für die Hochschulstrategie. Partizipative Strategieentwicklung an der Dublin City University. *strategie digital*, 3, 46–53. Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/SD\\_03\\_Einzel.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/SD_03_Einzel.pdf)
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022). Website zur digitalen Hochschulbildung. Berlin. <https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/bildungsforschung/wissenschafts-und-hochschulforschung/digitale-hochschulbildung.html>
- Budde, J., & Dänzer Barbosa, M. (2022). Kooperationen strategisch denken – Strategieentwicklung im Verbund am Beispiel der P2P-Beratung in Schleswig-Holstein. *strategie digital*, 3, 58–61. Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/SD\\_03\\_Einzel.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/SD_03_Einzel.pdf)
- DZHW (German Centre for Higher Education Research and Science Studies) (2021). Social and Economic Conditions of Student Life in Europe. EUROSTUDENT VII 2018–2021. [https://www.eurostudent.eu/download\\_files/documents/EUROSTUDENT\\_VII\\_Synopsis\\_of\\_Indicators.pdf](https://www.eurostudent.eu/download_files/documents/EUROSTUDENT_VII_Synopsis_of_Indicators.pdf)
- EADTU – European Association of Distance Teaching Universities (2022). Diversity and Inclusion in Digital Education for European Universities. <https://zenodo.org/record/6546238#.Yw8KCxzP2Ul>
- EADTU – European Association of Distance Teaching Universities (o. D.). Good Practice Datenbank. <https://diversity-inclusion.eadtu.eu/good-practices>
- European Commission/EACEA/Eurydice (2022). Towards equity and inclusion in higher education in Europe. Eurydice report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/towards-equity-and-inclusion-higher-education-europe>
- European Commission. Europäische Plattform für digitale Bildung (o. D.). <https://education.ec.europa.eu/de/focus-topics/digital-education/action-plan/action-14-european-digital-education-hub>
- European Digital Education Hub (o. D.). <https://education.ec.europa.eu/de/focus-topics/digital-education/action-plan/action-14-european-digital-education-hub>
- FernUniversität Hagen (2023). <https://www.fernuni-hagen.de/studium/fernstudium/studiensystem.shtml>
- Forum Bildung Digitalisierung (o. D.). <https://www.forumbd.de/>
- Gorges, K. (2015). Heterogenität und Flexibilität. Chancen und Grenzen der Flexibilität in berufsbegleitenden Studiengängen. [https://www.cedis.fu-berlin.de/services/e-learning/blended\\_learning/veranstaltungsreihe/mai2015/Karin\\_Gorges/index.html](https://www.cedis.fu-berlin.de/services/e-learning/blended_learning/veranstaltungsreihe/mai2015/Karin_Gorges/index.html)
- Hense, J. & Goertz, L. (2023). *Monitor Digitalisierung 360° Arbeitspapier Nr. 67*. Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_68\\_Monitor\\_Digitalisierung.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_68_Monitor_Digitalisierung.pdf)
- Hochschulkompass (2022). Liste der Hochschulen. Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz. <https://www.hochschulkompass.de/home.html>

- IU – Internationale Hochschule (2022). IU Internationale Hochschule erreicht neuen Meilenstein von 100.000 Studierenden. <https://www.iu.de/news/iu-internationale-hochschule-erreicht-neuen-meilenstein-von-100-000-studierenden/>
- KMK – Kultusministerkonferenz (2021). Lehren und Lernen in der digitalen Welt. Ergänzung zur Strategie der Kultusministerkonferenz »Bildung in der digitalen Welt« (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 09.12.2021). [https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2021/2021\\_12\\_09-Lehren-und-Lernen-Digi.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_12_09-Lehren-und-Lernen-Digi.pdf)
- Mayrberger, K. (2016). Lehren mit digitalen Medien – divers und lernendenorientiert. *Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*, 1. <https://www.synergie.uni-hamburg.de/de/media/ausgabe01/synergie01.pdf>
- Kroher, M., Beuße, M., Isleib, S., Becker, K., Ehrhardt, M.-C., Gerdes, F., Koopmann, J., Schommer, T., Schwabe, U., Steinkühler, J., Völk, D., Peter, F., & Buchholz, S. (2023). *Die Studierendenbefragung in Deutschland: 22. Sozialerhebung. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2021*. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/4/31790\\_22\\_Sozialerhebung\\_2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/4/31790_22_Sozialerhebung_2021.pdf?__blob=publicationFile&v=9)
- Ostermann, I. (2021). *Vielfalt an Hochschulen. Auf dem Weg zum Diversitymanagement. Studie*. HIS-HE – Institut für Hochschulentwicklung. [https://medien.his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Forum\\_Hochschulentwicklung/FHE\\_2021-03\\_Vielfalt\\_WEB.pdf](https://medien.his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Forum_Hochschulentwicklung/FHE_2021-03_Vielfalt_WEB.pdf)
- DESTATIS/Statistisches Bundesamt (1992). *Fachserie 11, Reihe 4.1, WS 1990/91*. Statistisches Bundesamt. [https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft\\_derivate\\_00056408/FS-11-4-1-1990-1991.pdf](https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00056408/FS-11-4-1-1990-1991.pdf)
- DESTATIS/Statistisches Bundesamt (2022). *Fachserie 11, Reihe 4.1, WS 2021/22*. Statistisches Bundesamt. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/\\_publikationen-innen-hochschulen-studierende-endg.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/_publikationen-innen-hochschulen-studierende-endg.html)
- Walgenbach, K., & Körner, N. (2020). Inklusion – (k)ein Thema für Hochschulstrategien zur Digitalisierung? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(3), 225–246. <https://doi.org/10.3217/zfhe-15-03/14>

