

# Wie das Diversitätsmanagement in die deutsche Hochschullandschaft kam. Eine Zeitreise

---

Bettina Jorzik

*Abstract* Der Beitrag zeichnet die Entwicklung des Diversitätsmanagements in der deutschen Hochschullandschaft von 2008 bis heute nach und benennt Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Diversitätsmanagement. Dabei wird insbesondere auf Erfahrungen aus dem Diversity Audit »Vielfalt gestalten« des Stifterverbandes rekurriert.

## Startpunkt: 2008 – First Movers

Im Herbst 2008 hat der Stifterverband in Kooperation mit der Fulbright-Kommission ein sog. *Educational Expert Seminar* zum Thema »Teaching Young Talent: The Importance of Excellence in University Teaching« durchgeführt, an dem circa 15 Präsidiums-/Rektoratsmitglieder von Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften aus dem gesamten Bundesgebiet teilgenommen haben. Insgesamt sechs Universitäten in North Carolina (u.a. Chapel Hill) und Chicago wurden besucht; in der Mehrzahl handelte es sich dabei um *Research (Intensive) Universities* gemäß der Carnegie-Klassifikation (vgl. Carnegie Classifications 2023).

Bei jedem Vor-Ort-Besuch gab es einen einführenden Vortrag über die jeweilige Hochschule, in dem ausnahmslos jede Hochschule auch skizzierte, wie sie in Bezug auf Diversität aufgestellt ist. Am Abend des dritten Tages sah sich ein Mitglied der Reisegruppe – Vizepräsident\*in für Lehre an einer späteren Exzellenzuniversität – sichtbar genervt zu folgender Bemerkung veranlasst: »Ich verstehe gar nicht, was die immer mit ihrer Diversität haben – als hätte das etwas mit Exzellenz zu tun.«

2008 war Diversität offenbar (noch) kein Thema, dem in der deutschen Hochschullandschaft strategische Bedeutung zugemessen wurde – mit einer Ausnahme: der Universität Duisburg-Essen. Diese richtete just 2008 als erste Hochschule in Deutschland ein Prorektorat für Diversity Management ein mit dem Ziel, die Universität zur »Modellhochschule für Integration in die Wissenschaft« zu entwickeln. Es sollte untersucht werden, »warum nicht alle gesellschaftlichen Gruppen den Weg zur Bildung und zur Wissenschaft finden. Die existierenden Forschungsansätze und die zu entwickelnden neuen Ideen sollen im neuen Prorektorat gebündelt und vorangetrieben werden« (Universität Duisburg-Essen 2008). Die Universität Duisburg-Essen blieb für zweieinhalb Jahre die einzige Hochschule in Deutschland, in deren Rektorat beziehungsweise Präsidium es ein solches Ressort gab. Erst 2011 folgten die Universität Bremen mit einem Konrektorat »für Internationales und Diversität« und die Technische Universität Dortmund mit einem Prorektorat Diversitätsmanagement. Auch in den Hochschulgesetzen der Länder gab es zum damaligen Zeitpunkt keine Regelungen zum Thema Diversität, beispielsweise die Einführung einer/eines Diversitätsbeauftragten.

## Zweite Etappe: 2010 bis 2012 – »Ungleich besser!«

2010 hat der Stifterverband das Programm »Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance« ausgeschrieben. In den Jahren zuvor hatte sich der Stifterverband intensiv mit dem Thema »Exzellenz in der Lehre« beschäftigt. In diesem Zusammenhang sprachen die Hochschulen häufig von *den* Studierenden – offenbar war dieser Diskurs stark geprägt von der Idee von »Normalstudierenden«: gymnasiale Oberstufe, Abitur, deutsche Herkunft, die das Studium direkt nach dem Schulabschluss aufnehmen und es als Lebensmittelpunkt begreifen. Dabei war aus der Sozialerhebung längst bekannt, dass erstens mehr als 60 % der Studierenden parallel zu ihrem Studium während der Vorlesungszeit erwerbstätig und somit faktisch Teilzeitstudierende und zweitens etwa ein Fünftel der Studienanfänger\*innen »Arbeiterkinder« waren – um nur zwei Beispiele zu nennen. Der Stifterverband war hingegen davon überzeugt, dass die Verschiedenheit der Studierenden zur Entfaltung gebracht und systematisch in das Hochschulmanagement integriert werden sollte, da Diversität einen Reichtum an personalen Ressourcen bedeutete und Wettbewerbsvorteile bringen konnte. Das Programm »Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance« verfolgte daher das Ziel,

gemeinsam mit ausgewählten Hochschulen Strategien und konkrete Maßnahmen zu entwickeln, wie mit Diversität im Alltag produktiv umgegangen werden kann, so dass die Verschiedenheit der Studierenden, ihrer Voraussetzungen, Zugänge und Begabungen als Chance begriffen und die damit verbundenen Potenziale ausgeschöpft werden. Die so gesammelten Erfahrungen sollen in die Entwicklung eines Auditierungsprozesses für das Diversity Management an Hochschulen einfließen. (Stifterverband 2010)

58 Hochschulen – 25 Universitäten, 32 Fachhochschulen, eine Kunst-/Musikhochschule haben sich seinerzeit für dieses Programm beworben und in ihren Interessensbekundungen umrissen, inwieweit sie studentische Diversität in ihrer Hochschulplanung/-entwicklung berücksichtigen und welche konkreten diversitätsbezogenen Maßnahmen sie bereits durchführen. Insgesamt ist zum damaligen Zeitpunkt zu konstatieren, dass

- die Mehrzahl der Hochschulen auf nur zwei Diversitätsdimensionen fokussiert: Nationalität und Gender;
- unter Diversität – in Bezug auf Studierende – zumeist Leistungsheterogenität verstanden wird;
- die Hochschulen im Wesentlichen zielgruppenspezifische Maßnahmen verfolgen, die auf zugeschriebene Bedarfe bestimmter Merkmalsträger\*innen reagieren (also beispielsweise Sprachkurse für internationale Studierende);
- die Maßnahmen vor allem auf einen »Nachteilsausgleich« und eine Angleichung der als »divers« wahrgenommenen Aspekte zielen, also darauf, dass Unterschiede weniger sichtbar und bedeutsam werden;
- Intersektionalität kaum thematisiert wird.

### **Dritte Etappe: 2013 bis heute – Das Diversity Audit »Vielfalt gestalten«**

Seit 2013 bietet der Stifterverband das Diversity Audit »Vielfalt gestalten« an. Es

will Hochschulen ermutigen, die mit der Diversität der Studierenden und Beschäftigten verbundenen Herausforderungen anzunehmen, und eine hochschulspezifische Diversitätsstrategie (weiter) zu entwickeln und um-

zusetzen. Das Audit begleitet und berät Hochschulen dabei, Strukturen, Instrumente und Maßnahmen zu konzipieren, um diverse Personengruppen in den Hochschulalltag zu inkludieren und eine diversitätsfreundliche Hochschulkultur zu realisieren. (Stifterverband 2017)

Eine diversitätsfreundliche (Hochschul-)Kultur im Verständnis des Diversity Audits ist eine inklusive Kultur, die Unterschiede aushält und der Versuchung widersteht, diese zu glätten und einzuebnen. Eine diversitätsfreundliche Hochschule vermittelt allen Hochschulmitgliedern einen *sense of belonging* – nicht trotz, sondern gerade *wegen* ihrer Verschiedenheit. Eine diversitätsfreundliche Kultur ist eine lernende, stets wandlungsbereite Kultur, die jederzeit bereit ist, sich durch Menschen, die sich in bestimmten Diversitätsmerkmalen von der Mehrheit unterscheiden, dazu herausfordern zu lassen, bestehende Werte, Normen und Privilegien zu überdenken und zu ändern; eine Kultur, die Anpassungsleistungen nicht einseitig von denjenigen erwartet, die bestehende Normalitätsvorstellungen und -erwartungen in Frage stellen und »anders« sind. Ein solches Diversitätsverständnis folgt nicht in erster Linie einem Gerechtigkeitsimperativ, wenngleich dieser bedeutsam und nicht zu vernachlässigen ist. Im Vordergrund von Diversitätsstrategien stehen nach dem Verständnis des Stifterverbandes aber weniger individuelle Teilhaberechte als vielmehr der Versuch, das individuelle Potenzial jedes Einzelnen, das in der Verschiedenheit liegt, für die Organisation, ihre Ziele und Aufgaben fruchtbar zu machen. Klientel- oder Identitätspolitik bedeutet nach diesem Verständnis das Gegenteil von diversitätsfreundlichem Handeln.

Das Diversity Audit wirbt für dieses Diversitätsverständnis, will es den Hochschulen allerdings nicht aufzwingen. Das Diversity Audit ist ein Instrument der Strategie- und Organisationsentwicklung. Es gibt keine Standards für das Diversitätsmanagement (DiM) vor, die eine Hochschule erfüllen muss, um zertifiziert zu werden. Vielmehr muss diese zu Beginn des Auditierungsverfahrens ihr eigenes Diversitätsverständnis klären und die Ziele definieren, die während des Audits erreicht werden sollen. Für etliche Hochschulen ist das eine große Herausforderung; manche hätten gerne konkrete Zielvorgaben, an denen sie sich abarbeiten könnten.

Das Auditierungsverfahren erstreckt sich über einen Zeitraum von circa zweieinhalb Jahren und besteht zum einen aus dem internen Auditierungsprozess und zum anderen den Diversity Foren. Der interne Auditierungsprozess dient der (Weiter-)Entwicklung und Implementierung einer hochschulspezi-

fischen Diversitätsstrategie, die folgende Handlungsfelder des Hochschulmanagements in den Blick nimmt:

- Strategie und Struktur
- Studium und Lehre
- Service und Beratung
- Personalmanagement
- interne und externe Kommunikation und Partizipation
- Liegenschaften

Der interne Auditierungsprozess besteht aus fünf hochschulinternen Workshops, die von externen, unabhängigen und fachlich ausgewiesenen Auditor\*innen in Abstimmung mit der Hochschule konzipiert und moderiert werden. Der\*die jeweilige Auditor\*in wird von den Hochschulen aus dem vom Stifterverband bereitgestellten Auditor\*innenpool selbst ausgewählt.

Zu Beginn und zum Abschluss des internen Auditierungsprozesses erstellt die Hochschule einen Selbstreport. Der erste Selbstreport dokumentiert die Ausgangssituation der Hochschule, insbesondere hinsichtlich der Zusammensetzung der Studierendenschaft und gegebenenfalls der Beschäftigten sowie der bereits vorhandenen zielgruppenspezifischen und diversitätsorientierten Angebote, und formuliert mess- beziehungsweise prüfbare Entwicklungsziele, die im Verlauf des Auditierungsverfahrens erreicht werden sollen. Der zweite Selbstreport reflektiert den Auditierungsprozess und bilanziert, inwieweit die selbstgesteckten Entwicklungsziele erreicht wurden.

Parallel zum internen Auditierungsprozess erfolgt in fünf Diversity Foren ein kollegialer Erfahrungsaustausch der Hochschulen, die sich zur selben Zeit dem Audit unterziehen. Die Diversity Foren werden vom Stifterverband durchgeführt. Die Themen, die bei den Foren schwerpunktmäßig behandelt werden, beispielsweise das Verhältnis von Gleichstellung und Diversitätsmanagement, Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, Fragen des Monitorings oder auch der Umgang mit Widerständen innerhalb der Hochschule, werden mit den teilnehmenden Hochschulen abgestimmt. Die Diskussionsergebnisse und Impulse aus den Foren fließen wiederum in den internen Auditierungsprozess zurück.

Zum Abschluss des Auditierungsverfahrens verleiht der Stifterverband das Zertifikat »Vielfalt gestalten«. Dieses ist drei Jahre lang gültig. Für eine Verlängerung ist eine Re-Auditierung erforderlich. Bis Ende 2023 haben 66 Hochschulen – 31 Universitäten, 32 Hochschulen für angewandte Wissen-

schaften/Fachhochschulen, zwei Kunst-/Musikhochschulen und eine Duale Hochschule – das Diversity Audit erfolgreich abgeschlossen; 28 Hochschulen – 18 Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen, neun Universitäten und eine Kunst-/Musikhochschule sind bereits re-auditiert; weitere 13 Hochschulen – zehn Universitäten, drei Fachhochschulen – bereiten das Re-Audit vor. An den auditierten Hochschulen studieren mehr als ein Drittel (34 %) aller Studierenden in Deutschland. Aktuell durchlaufen 19 Hochschulen – elf Universitäten, fünf Hochschulen für angewandte Wissenschaften, zwei Kunst-/Musikhochschulen und eine Duale Hochschule – das Audit, darunter auch die Universität Klagenfurt in Österreich. Nach zehn Jahren ist das eine durchaus beachtliche Bilanz; es gibt aber auch blinde Flecken:

- In zwei Bundesländern – Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt – hat sich bisher keine Hochschule am Audit beteiligt.
- Kunsthochschulen und pädagogische Hochschulen haben bisher gar nicht, Musikhochschulen kaum am Audit partizipiert.
- Während jede dritte Universität und Hochschule für angewandte Wissenschaften/Fachhochschule in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft das Audit erfolgreich abgeschlossen hat, wurden die Hochschulen in privater oder kirchlicher Trägerschaft bisher kaum erreicht.

## Zwischenstopp: 2016 – Hochschulbarometer

Seit 2011 wendet sich der Stifterverband einmal im Jahr an alle Hochschulleitungen in Deutschland und bittet sie um ihre Einschätzungen zur aktuellen Lage der Hochschulen, drängenden Herausforderungen und geplanten Entwicklungen. 2016 wurden die Hochschulleitungen unter anderem zum Thema Diversität und Diversitätsmanagement an ihrer jeweiligen Hochschule befragt (vgl. Stifterverband 2017). Die Befragungsergebnisse illustrieren, wie viel sich gegenüber 2008 in Sachen Diversität getan hat; gleichzeitig wird aber auch deutlich, wo Nachhol- und Handlungsbedarf besteht:

- An vier von fünf der befragten Hochschulen war Diversität auf Leitungsebene strategisch verankert: an 37 % der Hochschulen beim Präsidenten/Rektor, bei 30 % bei einem Vizepräsidenten/Prorektor.

- An rund neun von zehn Hochschulen gab es eine feste operative Zuständigkeit für das Diversitätsmanagement. Diese lag überwiegend bei den Gleichstellungsbeauftragten (62 %).
- In der strategischen Hochschulsteuerung, etwa in Zielvereinbarungen mit den Fakultäten oder im Leitbild der Hochschule, wurde Diversität in der Mehrzahl der Hochschulen (71 %) berücksichtigt.
- In Studium und Lehre fand Diversität bereits eine breite Beachtung (an 83 % der Hochschulen). Fast genauso viele Hochschulen (81 %) wendeten das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auch auf Studierende an.
- In der Personalpolitik hat Diversität dagegen eine deutlich geringere Rolle gespielt. Nur jede zweite Hochschule gab an, das Thema Diversität beim eigenen Personal (eher) stark zu berücksichtigen.
- Noch weniger Berücksichtigung findet das Thema in Forschung und Wissenschaft. Noch nicht einmal jede dritte Hochschule hat Diversität in diesem Bereich als eine wichtige Aufgabe angesehen.

## 2023: Angekommen?

Eine Bemerkung wie 2008 in der Anekdote, die den Startpunkt dieser Zeitreise markiert, wäre heute nicht mehr denkbar, jedenfalls nicht im öffentlichen Diskurs. Jedoch gibt es an den Hochschulen in Deutschland sicher noch etliche, die darauf hoffen, dass Diversität nur ein vorübergehendes »Modethema« ist, dass sich weitgehend folgenlos aussitzen lässt, bis es vom nächsten Hype verdrängt wird. Von einer breiten Kultur, die Diversität auch als Chance sieht, sind wir noch weit entfernt.

Dieser Eindruck wird untermauert durch die Tatsache, dass an einigen Hochschulen das Diversitätsressort beim Wechsel der Hochschulleitung »kassiert« oder in ein größeres Ressort für quasi »Sonstiges« integriert wurde und dadurch eine geringere Sichtbarkeit hat. Beispiele hierfür sind etwa die Universität Düsseldorf, wo Diversität heute beim Prorektor für Internationales und Wissenschaftskommunikation verortet ist, oder die Hochschule Bochum, die seit dem Präsidiumswechsel 2022 kein Ressort mehr für Diversität hat. Auch in jüngeren Hochschulentwicklungsplänen sucht man mitunter vergeblich nach dem Thema Diversität – offenbar wird diese Aufgabe als »erledigt« betrachtet. Und die operativen Stellen, die vielfach eingerichtet wurden, sind in der Mehrzahl der Fälle befristet und projektfinanziert.

Andererseits kann aus einem fehlenden Diversitätsressort in der Hochschulleitung nicht geschlussfolgert werden, dass kein organisationaler Wandel stattgefunden hat und das Thema keine Rolle spielt. Es gibt Hochschulen, die Diversität zur »Chefsache« machen, ohne dies explizit auszuweisen – die Universität Mainz beispielsweise. Andere, vor allem kleinere Hochschulen, wie etwa die EBZ Business School in Bochum, zeigen, dass ein organisationaler und kultureller Wandel auch ohne nennenswerte (zusätzliche) personelle Ressourcen möglich ist.

Ein zentraler Treiber für organisationalen oder kulturellen Wandel an Hochschulen ist zweifellos die Forschungsfinanzierung – auch in Bezug auf Diversität. Seit die DFG angekündigt hat, Diversitätsstandards für die Begutachtung von Forschungsprojekten einzuführen, ist ein gestiegenes Interesse und ein konstant starker Zulauf zum Audit zu beobachten.

Betrachtet man die verschiedenen Zugänge und Herangehensweisen der Hochschulen, so ist zu konstatieren, dass bis dato eher defensive Bewältigungsstrategien dominieren, die darauf zielen, mit der vorhandenen Vielfalt im Hochschulalltag einigermaßen konfliktfrei zurechtzukommen. Eher selten streben Hochschulen an, die vorhandene Diversität gezielt auszuweiten und beispielsweise mehr nicht-traditionelle Studierende zu rekrutieren; wenn sie dies tun, dann fast ausschließlich in Bezug auf die Diversitätsdimensionen Gender und Nationalität. Darüber hinaus sind die Diversitätsstrategien meist stark maßnahmengetrieben, als ließe sich der Reifegrad des Diversitätsmanagements anhand der Zahl der diversitätsbezogenen Angebote und Maßnahmen ermitteln.

Neben den Fortschritten und erfreulichen Entwicklungen sind natürlich auch Rückschritte zu verzeichnen. In den letzten Jahren ist der Ton des Diversitätsdiskurses, jedenfalls auf operativer Ebene, deutlich aggressiver und das Klima rauer geworden. Diversität wird oftmals auf Anti-Diskriminierung und Anti-Rassismus verengt; persönliche Betroffenheit und Diskriminierungserfahrungen werden mitunter als Voraussetzungen für Diversitätskompetenz definiert oder gar mit dieser gleichgesetzt.

Was sind die *lessons learnt* dieser Zeitreise? Welche Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für ein nachhaltiges Diversitätsmanagement an Hochschulen lassen sich identifizieren?

1. Zentrale Voraussetzung ist eine Auseinandersetzung innerhalb der Hochschule und ein Nachdenken über das Verständnis und die Bedeutung von Diversität für die jeweilige Hochschule: Wie verstehen wir Diversität und



wie wollen wir sie verstehen? Was bedeutet Diversität für unsere Arbeit, für Lehre und Forschung, für unseren Umgang miteinander? Es gibt keine Blaupause für das »richtige« Diversitätsmanagement; jede Hochschule muss ihren eigenen Weg finden.

2. Ein klares Bekenntnis der Hochschulleitung und eine entsprechende Übernahme von Verantwortung ist unerlässlich.
3. Diversitätsmanagement ist kein Projekt mit einem klaren Anfangs- und Endpunkt, sondern eine Daueraufgabe, die nie abgeschlossen ist.
4. Die Hochschule muss sich in ihrer Gesamtheit einlassen und begreifen, dass jede\*r divers und insoweit auch von Diversität betroffen ist. Die Befassung mit Diversität darf nicht ausschließlich denjenigen überlassen werden, die offiziell zuständig sind.
5. Es braucht eine strukturelle Verankerung des Diversitätsmanagements, die gewissermaßen als Transmissionsriemen in die Hochschule hineinwirkt, sowie personelle und finanzielle Ressourcen, die für Diversitätsbelange zur Verfügung stehen.
6. Für die Nachhaltigkeit des Diversitätsmanagements ist es wichtig, dass Diversität in allen Regelprozessen berücksichtigt wird.
7. Ein begleitendes Monitoring sollte die Wirkungen des Diversitätsmanagements evaluieren: Inwieweit werden die verfolgten Ziele erreicht? Wo sind unerwünschte Folgen festzustellen? Dabei sollte auch betrachtet werden, welche Personengruppen in der Hochschule unterrepräsentiert sind oder auch gar nicht vorkommen.
8. Schließlich die vielleicht wichtigste Erkenntnis: Es geht nicht ums Ankommen, sondern darum, sich auf den Weg zu machen.

## Literatur

Carnegie Classifications (2023): Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. <https://carnegieclassifications.acenet.edu/>.

Stifterverband (2010): Ausschreibung des Programms »Ungleich besser. Verschiedenheit als Chance«.

Stifterverband (2017): Hochschul-Barometer. Lage und Entwicklung aus Sicht ihrer Leitungen, <https://www.stifterverband.org/medien/hochschul-barometer-2017>, Ausgabe von 2017.

Stifterverband (2023): Ausschreibung des Diversity Audits »Vielfalt gestalten« für Hochschulen, <https://www.stifterverband.org/diversity-audit>.

Universität Duisburg-Essen (2008): Pressemitteilung der Universität Duisburg-Essen vom 11. Juli 2008 (nicht mehr online verfügbar).