



# 10 Methoden zur Steigerung der Wirksamkeit von Diversitätsmanagement im Hochschulwesen:

## Empfehlungen für Maßnahmen

### HINTERGRUND

Das Projekt HE4u2 beschäftigt sich mit der Entwicklung von Instrumenten, die die Inklusion kultureller Diversität in Hochschulen erleichtern sollen. Dieses Dokument enthält die wichtigsten Punkte eines Berichts<sup>1</sup>, der europäische, nationale und institutionelle Maßnahmen zur Inklusion kultureller Diversität im Hochschulwesen analysiert. Es richtet sich an Personen, die mit der Entwicklung solcher Maßnahmen befasst sind, Institutionen und Mitarbeitende im Hochschulwesen und formuliert basierend auf Forschungsergebnissen und Gesprächen mit Interessengruppen sowie politischen Entscheidungsträgern/Entscheidungsträgerinnen zehn Empfehlungen für eine verbesserte Inklusion von Maßnahmen zur Förderung kultureller Diversität.

Das Diversitätsmanagement auf nationaler Ebene spiegelt stets den regionalen Kontext wider und nimmt daher unterschiedliche Gruppen innerhalb des Diversitätsspektrums in den Blick. Diese Gruppen unterscheiden sich basierend auf Faktoren wie Alter, Geschlecht, Lebenslage, sexuelle Orientierung, Behinderung und Migrationshintergrund. Benennungen für Diversität unter Studierenden an Hochschulen sind oft sehr weit gefasst und vermengen unterschiedliche Kategorien von Studierenden in Sammelbegriffen wie „sozial benachteiligte Studierende“ oder „unterrepräsentierte Gruppen“. Allgemeine Benennungen dieser Art können den Anschein erwecken, es handle sich dabei um jeweils homogene Gruppen, und so die Komplexität der durchwegs unterschiedlichen Anliegen der einzelnen Gruppen verschleiern. Vor diesem Hintergrund bietet das europäische Diversitätsmanagement wichtige strategische Dokumente (z. B. Empfehlungen, Positionspapiere), die an die Mitgliedstaaten und die jeweiligen Bildungssysteme gerichtet sind. Sie sind meist allgemein formuliert und respektieren damit die Autonomie von Universitäten in diesem Bereich. Gleichzeitig weisen viele dieser Strategiepapiere explizite Maßnahmen und Umsetzungsstrategien für die jeweiligen Diversitätsziele auf (z. B. Chancengleichheit für alle, Zugang zu Hochschulbildung für alle). Die Empfehlungen dieses Projekts versuchen, die Vielfalt an Inklusionsmaßnahmen zur Förderung studentischer Diversität im europäischen Hochschulwesen darzustellen.

<sup>1</sup> Abrufbar unter <http://he4u2.eucen.eu/outputs/> (3. Abschnitt, Zitierweise: Bernal Gonzalez, A; de Viron, F; Souto Lopez, M; für das HE4u2-Konsortium (Hrsg.) (2018): *Policy recommendations on better integrating cultural diversity in Higher Education – Full report*)

## EMPFEHLUNGEN

| Nr.                                                              | Empfehlungen                                                             | EU | Land | Hoch-schule |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----|------|-------------|
| Förderung der Inklusion kultureller Diversität im Hochschulwesen |                                                                          |    |      |             |
| 1                                                                | Diversität begrüßen                                                      | ✓  | ✓    | ✓           |
| 2                                                                | Aktives Diversitätsmanagement betreiben                                  | ✓  | ✓    | ✓           |
| Inklusion kultureller Diversität im Hochschulwesen               |                                                                          |    |      |             |
| 3                                                                | Offenen Zugang zum und Erfolg im Hochschulwesen fördern                  | ✓  | ✓    | ✓           |
| 4                                                                | Diversität in Curricula verankern                                        |    |      | ✓           |
| 5                                                                | Fertigkeiten im Bereich Diversität (pädagogische Ansätze) vermitteln     |    |      | ✓           |
| 6                                                                | Zur Lösung interkultureller Problemstellungen zusammenarbeiten           | ✓  |      | ✓           |
| Nachhaltige Inklusion kultureller Diversität im Hochschulwesen   |                                                                          |    |      |             |
| 7                                                                | Nachhaltigkeit sicherstellen                                             | ✓  | ✓    | ✓           |
| 8                                                                | Diversität in Strategiepapieren und Qualitätssicherungs plänen verankern |    |      | ✓           |
| 9                                                                | Anreize und (finanzielle) Ressourcen bereitstellen                       | ✓  | ✓    | ✓           |
| 10                                                               | Wirksamkeit von Diversitätsmaßnahmen überprüfen                          | ✓  | ✓    | ✓           |

### 1. DIVERSITÄT BEGRÜSSEN

Basierend auf dem humanistischen Lehransatz sind Hochschulen Orte, die in ihrem Bildungsangebot den Menschen in den Mittelpunkt stellen und an denen unterschiedliche Lernende zusammenkommen. Lernende mit Migrationshintergrund oder aus unterrepräsentierten Gruppen werden heute als eigenständige Interessengruppen angesehen. Bildungspolitik sollte **verstärkt auf humanistische Bildung setzen und den Lernenden/die Lernende als Person wertschätzen, anstatt lediglich Berufsqualifikation oder den wirtschaftlichen Wert von (Aus-)Bildung zu betonen**. Dies kann beispielsweise durch das Etablieren einer Kultur der Gastfreundschaft oder das Abhalten eines Jahrs der diversitätsorientierten Bildung erreicht werden. Dabei sollten Lehrende und Forschende, die einer Minderheit angehören, zur aktiven Teilnahme ermuntert werden.

### 2. AKTIVES DIVERSITÄTSMANAGEMENT BETREIBEN

Universitäten sind (verhältnismäßig) autonome Organisationen. Aus diesem Grund können sie eigene interne Regelwerke und Maßnahmen, die ihren Bedürfnissen entsprechen, ausarbeiten und Diversitätsmanagement sowie eine diversitätsorientierte Organisationskultur in unterschiedlichen Ausmaßen etablieren. Das bedeutet, dass Hochschulen **ein Klima kultureller Diversität schaffen können**, um als Institutionen ihren Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung und Internationalisierung zu verbessern. Hochschulen sollten ihre Maßnahmen in den **Bereichen gesellschaftliche Verantwortung und Diversitätsmanagement** bündeln, um diese nicht nur für Lernende, sondern auch für die Öffentlichkeit sichtbar zu machen. Dies kann dazu beitragen, die **Entwicklung einer interkulturellen Gesellschaft positiv zu beeinflussen**. An Hochschulen kann dies durch die Schaffung eines gemeinsamen Denkraums, in dem bestimmte kulturelle Identitäten angetroffen, respektiert und willkommen geheißen werden, realisiert werden. Dies ist ein wichtiger Schritt hin zu einer Gesellschaft ohne Ausgrenzung<sup>2</sup>.

### 3. OFFENEN ZUGANG ZUM UND ERFOLG IM HOCHSCHULWESEN FÖRDERN

Im Ausland erworbene Abschlüsse von Lernenden mit Migrationshintergrund und Angehörigen von Minderheiten werden im Aufnahmeland oft nicht anerkannt<sup>3</sup>, was zu einem Ausschluss aus dem Bildungssystem und Arbeitsmarkt führt. Politische Maßnahmen auf EU-, nationaler, regionaler und institutioneller Ebene müssen daher dem offenen Zugang zum Hochschulwesen für Studierende mit Migrationshintergrund hohe Priorität einräumen. Es ist essenziell, den Zugang durch die **Anerkennung von Berufserfahrung und akademischen Abschlüssen von Lernenden mit Migrationshintergrund** zu fördern sowie auch die **Anerkennung von Qualifikationen aus Ländern, die nicht am Bologna-Prozess teilnehmen**, voranzutreiben.

Derzeit mangelt es an Daten dazu, wie sich **aktives Diversitätsmanagement auf unterschiedliche Studierendengruppen** auswirkt. Universitäten sollten daher nicht nur den Zugang zu Hochschulen forcieren, sondern auch Studierende zum Ziel ihrer Bemühungen machen. Dafür sollten die akademischen Leistungen der Studierenden gefördert, wahrgenommen und öffentlich hervorgehoben werden. Zudem sollte erhoben werden, welche Maßnahmen wie wirken.

<sup>2</sup> Siehe nachhaltige Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals) der UNESCO <https://en.unesco.org/sdgs> und eucen-Policy-Talks in den Jahren 2017 und 2018 <https://eucenstudies.eucen.eu/policy-talks/>

<sup>3</sup> Siehe auch Website des VINCE-Projekts: <https://vince.eucen.eu/about-vince/>

#### 4. DIVERSITÄT IN CURRICULA VERANKERN

Das Thema **Diversität kann in bestehende Curricula aufgenommen** oder bei der **Entwicklung neuer Curricula berücksichtigt** werden. Die Inklusion von Diversität kann auf zwei Arten erfolgen: **curriculaübergreifend** (d. h. fächerübergreifende interkulturelle Bildung) oder **innerhalb eines Curriculums** (d. h. mit spezifischen interkulturellen Bezügen innerhalb eines Curriculums). Bereits jetzt darauf hinzuwirken, kulturelle Vielfalt stärker in Curricula zu verankern, wird sich darauf auswirken, wie Curricula künftig aussehen werden. Curricula sollten kulturelle Diversität widerspiegeln und nach Möglichkeit gemeinsam mit Studierenden mit Migrationshintergrund und Studierenden, die Minderheiten angehören, entwickelt werden.

Interkulturelles Lernen sollte auf allen Ebenen gefördert werden. Darüber hinaus sollte es ein Ziel sein, **allen Studierenden ein positives Erleben anderer Kulturen** zu ermöglichen. Dies würde die Einbindung aller Studierenden in einen **Dialog**, der nicht nur die **Wertschätzung von Diversität**, sondern auch ein besseres **Verständnis der eigenen kulturellen Identitäten** fördert, ermöglichen.

#### 5. FERTIGKEITEN IM BEREICH DIVERSITÄT VERMITTELN

**Pädagogische Ansätze** und insbesondere **Fertigkeiten im Bereich Diversität** sollten **gezielt** an Lehrende, Bibliothekare/Bibliothekarinnen, Tutoren/Tutorinnen, Mentoren/Mentorinnen und Verwaltungsmitarbeiter/-innen **vermittelt werden** und die gesellschaftliche, kulturelle und, global betrachtet, gesamte Vielfalt der Lernenden berücksichtigen.

Zu diesen pädagogischen Ansätzen zählen etwa die **Reflexion der eigenen kulturellen Identität**, die Arbeit mit **konkreten diversitätsorientierten Lehrmethoden** sowie das **Wissen über vorhandene institutionelle Angebote** und Unterstützungsleistungen. Die Anzahl an Lehrenden an Hochschulen, die einer kulturellen Minderheit angehören und als Vorbild dienen können, ist ausbaufähig.

#### 6. ZUR LÖSUNG INTERKULTURELLER PROBLEMSTELLUNGEN ZUSAMMENARBEITEN

**Zusammenarbeit bringt neue Ideen für den Umgang mit der Diversität von Lernenden**, Lehrenden und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen hervor. **Universitäten** sollten die **Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, Organisationen** (z. B. im Bereich der Erwachsenenbildung, des lebenslangen Lernens etc.) und anderen relevanten **externen Kooperationspartnern** suchen. Zusammenarbeit stärkt und fördert die europäische Vision.

Universitäten sind Teil einer lokalen Gemeinschaft, einer Stadt und eines Landes. Interkulturelle Themen und Fragestellungen treten auch in anderen Bereichen auf (z. B. gesellschaftliche Integration, medizinische Versorgung, Rechtsberatung). Universitäten können einen wichtigen Beitrag zur Förderung einer Gemeinschaft, die niemanden ausschließt, leisten, indem sie kollaborative Partnerschaften mit lokalen Organisationen, NGOs und Regierungsbehörden eingehen. Hierbei könnte auch die Europäische Kommission (etwa im Rahmen des Bologna-Prozesses) eine noch aktivere Rolle einnehmen, indem sie solche gemeinsamen Projekte unterstützt, Wissen über nützliche Methoden breit zugänglich macht und/oder Aufmerksamkeit auf wegweisende Beispiele aus der Praxis lenkt.

#### 7. NACHHALTIGKEIT SICHERSTELLEN

Dauerhaft erfolgreiche Inklusionsmaßnahmen zu finden, ist ein Muss, wenn es gilt, eine interkulturelle Gesellschaft zu fördern, mit der an Hochschulen bereits bestehende kulturelle Diversität achtsam umzugehen und sich auf zukünftige Herausforderungen im Bereich Flucht und Migration vorzubereiten. Dies kann dazu beitragen, das Entstehen von Problemen und die Ausgrenzung ohnehin gefährdeter gesellschaftlicher Gruppen zu vermeiden. Die „derzeitige Fluchtbewegung“ wird aller Wahrscheinlichkeit nach fortauern und sich sogar noch ausweiten. Es ist essenziell, jetzt zu handeln und dieses Handeln langfristig aufrechtzuerhalten (etwa indem Projekte zu langfristigen Maßnahmen ausgebaut werden). Die **Nachhaltigkeit der Inklusionsmaßnahmen und -politik** muss auf **allen Ebenen** sichergestellt werden: der europäischen, der nationalen, der regionalen und der institutionellen Ebene.

#### 8. DIVERSITÄT IN STRATEGIEPAPIEREN UND QUALITÄTSSICHERUNGSPLÄNEN VERANKERN

Häufig formulieren Institutionen ihr Bekenntnis zu Inklusion und Diversität nur sehr allgemein. Daher sollten **Hochschulen spezifische Strategien für Inklusion und Diversitätsmanagement sowie SMART-Ziele und konkrete Ergebnisse in ihrer strategischen Planung** festlegen, um Veränderungen benennen und auch deren Entwicklung verfolgen zu können. Zudem sollten auch eine **Qualitätssicherungsstrategie** und **konkrete Maßnahmen für den Veränderungsprozess** definiert werden. Zentrale Ziele und Maßnahmen sind etwa: Festlegung bestimmter Zielgruppen; Bestimmung sprachlicher und kultureller Unterschiede in Forschung und Lehre; Schaffen eines geschützten Raums für die Kommunikation unter und zwischen Studierenden, Lehrenden und Forschern/Forscherinnen (Raum für mehrsprachigen sowie interkulturellen Dialog durch regelmäßig erscheinende Publikationen); Förderung studentischer Organisationen und Anreize zur Erforschung dieses Themas.

## 9. ANREIZE UND (FINANZIELLE) RESSOURCEN BEREITSTELLEN

Hochschulen benötigen umfassende **Unterstützung seitens der EU wie auch nationaler und regionaler Regierungen**, um adäquat mit der derzeit stetig wachsenden **kulturellen Heterogenität von Studierenden und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern** umzugehen. Dies kann etwa durch Stipendienprogramme, die Geflüchteten den Zugang zu Hochschulen finanziell erleichtern, oder die Anerkennung von non-formalen und informellen Lernangeboten bei der Vergabe von Fördergeldern sichergestellt werden.

Es gibt zahlreiche vielversprechende Maßnahmen zur Förderung von Diversität, doch nicht alle erhalten finanzielle Unterstützung durch europäische, nationale oder regionale Stellen. Für den Erfolg dieser Maßnahmen ist ein angemessenes Finanzierungssystem gefragt.

Inklusion und Diversitätsmanagement beinhalten auch, dass **Hochschulen einschlägig geschulte Mitarbeiter/-innen, die Diversität fördern**, einsetzen und neue oder erweiterte Unterstützungsleistungen, die den Bedürfnissen von unterrepräsentierten Gruppen und Minderheiten unter den Studierenden und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gerecht werden, einrichten müssen. Beispiele für solche Leistungen sind: Sprachunterricht, Berufs- und Bildungsberatung, Online-Tutorials und Kurse zur Vermittlung interkultureller Fertigkeiten außerhalb des Lehrplans. **Diversitätsorientierte Lehre ist ohne ausreichende Ressourcen nicht möglich und benötigt eine darauf abgestimmte Infrastruktur.**

**Regierungen sollten Anreize dafür schaffen**, dass Universitäten Diversität zu einer ihrer expliziten Zielsetzungen machen. Darüber hinaus sollten Prinzipien für die Lehre und Initiativen zur Förderung diversitätsorientierter Lehre effektiver kommuniziert und einem größeren Publikum zugänglich gemacht werden, sodass solche neuen oder umfangreicheren Ressourcen effektiver geteilt und verbreitet werden können.

## 10. WIRKSAMKEIT VON DIVERSITÄTSMASSNAHMEN ÜBERPRÜFEN

Die **Umsetzung von Strategien** und konkreten **Maßnahmen zur Förderung diversitätsorientierter Lehre** muss von einem **Monitoring** begleitet und **dokumentiert werden** (z. B. Umsetzungsgrad, Details spezifischer Maßnahmen, Auswirkungen auf Lernende, die bestimmten Minderheiten angehören). Da die jeweiligen Kontexte und institutionellen Vorgaben sehr unterschiedlich sind, wird ein einheitliches, standardisiertes Vorgehen nicht empfohlen. Trotzdem sind klar definierte **Erfolgsindikatoren in Prozessen zum Diversitätsmonitoring** von großer Bedeutung, um die Nachhaltigkeit erzielter Fortschritte zu beurteilen.

## CONCLUSIO

Die vorliegenden Empfehlungen weisen auf wichtige Bereiche hin, in denen konkrete Maßnahmen entwickelt werden müssen, um die Inklusion kultureller Diversität an Hochschulen zu unterstützen.

Angesichts der großen Komplexität der Materie, des rasanten Tempos von Veränderungen, des Verschwindens klar definierter Grenzen zu anderen Bildungssektoren, der stärker zunehmenden Mobilität sowie zunehmend fluider Gesellschaften muss die Entwicklung solcher Maßnahmen für interkulturelle, diversitätsorientierte Lehre ausgebaut und vertieft werden (Grzymala-Kazłowska & Phillimore, 2018). Europäische Gesellschaften und Hochschulen im europäischen Raum brauchen daher neue konzeptuelle Pläne und Methoden, die geeigneter sind, Diversität und Fluidität zu erfassen und zu untersuchen. Als Ergebnis davon wird die Auseinandersetzung mit einem neuen und alternativen Paradigma möglich: der Superdiversität (Vertovec, 2007, zitiert nach Grzymala-Kazłowska & Phillimore, 2018: 183).

Politische Entscheidungsträger/-innen, die sich auf europäischer, nationaler oder institutioneller Ebene mit Diversität beschäftigen, sollten daher das Hochschulwesen als diversitätsorientierten Sektor fördern. Alle Studierende verdienen es, im Laufe des Studiums relevante und positive kulturelle Erlebnisse zu haben. Hochschulen **müssen Personen finden, die aktives institutionelles Diversitätsmanagement vorantreiben und ermöglichen. Zugleich müssen sie entsprechende Anreize schaffen. Lehrende im Hochschulwesen müssen Fertigkeiten im Bereich der Diversität entwickeln und als Vorbilder agieren.**

Wir empfehlen, national und EU-weit vorliegende evidenzbasierte Daten dahingehend zu analysieren, welche Diversitätsmaßnahmen sich auf Studierende mit Migrationshintergrund auswirken und welcher Art diese Auswirkungen konkret sind.

*10 Methoden zur Steigerung der Wirksamkeit von Diversitätsmanagement im Hochschulwesen. Empfehlungen für Maßnahmen*

Herausgeber: **euцен**, Barcelona, Spanien, 2018, <http://www.euцен.eu>

**Autoren/Autorinnen:** Amandine Bernal Gonzalez, Françoise de Viron, Miguel Souto Lopez, Katharina Resch

**Redaktion:** Carme Royo, Francesca Uras, Josephine Finn, Jerry O'Neill

**Design und Layout:** Jordi Sánchez, Carme Royo

**Zitierweise:** Bernal Gonzalez, A; de Viron, F; Souto Lopez, M; Resch, K. für das HE4u2 -Konsortium (Hrsg.) (2018): *10 Methoden zur Steigerung der Wirksamkeit von Diversitätsmanagement im Hochschulwesen. Empfehlungen für Maßnahmen*

© HE4u2-Konsortium, 2018

Eine elektronische Fassung dieses Dokuments finden Sie auf der folgenden Projektwebseite: <http://he4u2.euцен.eu/>

Diese Publikation unterliegt der Lizenz Namensnennung 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0-Lizenz).

Das Projekt HE4u2 (562237-EPP-1-2015-1-BE-EPPK3-PI-FORWARD) erhält finanzielle Unterstützung von der Europäischen Kommission.

ISSN: 2617-7285