

Andrea GÜTTNER¹ (Gütersloh)

Change Management und Diversität: Wie kommt ein neues Bewusstsein in die Hochschule?

Zusammenfassung

Das Projekt „Vielfalt als Chance“ beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie Hochschulen agieren können, um den Studienerfolg ihrer heterogenen Studierendenschaft zu verbessern. Das Projekt fokussiert auf die studienrelevante Diversität der Studierenden, also diejenigen Unterscheidungsmerkmale, die sich auf die Studienerfolgswahrscheinlichkeit auswirken. Zur Bemessung dieser Unterschiede wurde das Instrument QUEST entwickelt, das die Erhebung von soziometrischen und psychometrischen Daten kombiniert. Auf Basis der ersten Umfrageergebnisse im Jahr 2010 sind die acht Projekthochschulen nunmehr damit befasst, ihre Strategie zu Diversity vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu reflektieren und entsprechende Maßnahmen zu initiieren. In diesem Zusammenhang ist das Change Management von grundlegender Bedeutung. Der gezielte und empirisch gestützte Umgang mit studienrelevanter Diversität adressiert auch Vorurteile und erfahrungsbasierte Grundannahmen. Aus den Ergebnissen der Befragung resultieren Änderungserfordernisse, die sich nicht nur auf die Struktur der Hochschule, der Lehre und ihrer Lehrkonzepte, sondern auch auf Einstellungen bei den Hochschulangehörigen auswirken müssen. Der Beitrag verdeutlicht vor diesem Hintergrund, wie gezielte Change Management-Maßnahmen unter Einbezug empirischer Daten aussehen können und welche Maßnahmen je für die Bereiche Information und strukturelle Beratung sowie Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung geeignet sind. Die verwendeten Beispiele beziehen sich auf Maßnahmen, die von Seiten der Projekthochschulen ergriffen oder pilothaft unter der Begleitung von CHE Consult erprobt werden.

Schlüsselwörter

Change Management, Diversity Management, Erhebungsinstrumente, Sensibilisierung, Bewusstseinsbildung

Change management and diversity – Towards a new awareness in higher education institutions

Abstract

The “Diversity as Opportunity” project is focused on the question of what actions higher education institutions (HEIs) can take in order to reduce the drop-out rates of their heterogeneous student bodies. The project concentrates on issues of diversity that are relevant to study. CHE Consult has developed a new survey tool for Germany – CHE QUEST. Using parameters from social research and

¹ E-Mail: andrea.guettner@che-consult.de

psychology, the tool illustrates how students adapt differently to their study conditions. The project involves eight partner HEIs that are also pursuing certain key goals and strategies. These HEI are currently attempting to use the results of the survey to institute new measures that aim to increase the probability of all students completing their degrees successfully. In this context, change management is of fundamental importance. Measures must help stakeholders of an HEI to deal with study-relevant diversity and must also address prejudices and assumptions based on experiences with students in general. This paper shows how change management measures based on the results of QUEST might look. The examples used refer to measures from the partner HEIs, which have either been instituted or are being tested in pilot projects.

Keywords

Change management, diversity management, questionnaire, sensitization, awareness

1 Herangehensweise im Projekt „Vielfalt als Chance“

Die Erschließung neuer Zielgruppen (z. B. Menschen mit Behinderungen, Nicht-Akademiker/innen, Menschen mit Migrationshintergrund etc.) für den tertiären Bildungssektor wird unter dem Aspekt des chancengerechten Zugangs zur Bildung aller gesellschaftlichen Gruppen ebenso diskutiert wie auch vor dem Hintergrund des immer deutlicher werdenden Fachkräftemangels. Neben den zum Teil sehr konzentrierten Aktivitäten zur Gewinnung eher studienferner Zielgruppen² müssen sich die Hochschulen immer stärker auf die nunmehr bereits an den Hochschulen befindliche diverse Studierendenschaft einstellen. Allerdings gibt es bisher nur wenig Kenntnisse darüber, ob sich die spezifischen Merkmale einer Zielgruppe tatsächlich studienwirksam auswirken oder ob es sich um Folgewirkungen solcher äußeren Merkmale handelt, die für eine Vielzahl von Studierenden jenseits der jeweiligen Zielgruppe relevant sein können (zum Beispiel nur in Teilzeit studieren zu können, Leistungsanforderungen zu unterschätzen, eigene Erwartungen nicht erfüllen zu können oder Motivation zum Studium aufzubringen).

Das Projekt „Vielfalt als Chance“ beschäftigt sich seit Januar 2010 insbesondere mit der Frage, wie Hochschulen agieren können, um den Studienerfolg ihrer heterogenen Studierendenschaft zu verbessern. Der Fokus des Projektes richtet sich auf die studienrelevante Diversität der Studierenden, also diejenigen Unterscheidungsmerkmale, die sich auf den Studienerfolg beziehungsweise auf die Studienerfolgswahrscheinlichkeit³ auswirken.

² So hat beispielsweise das Land Niedersachsen ein Programm aufgelegt zur Offenen Hochschule.

³ Auch wenn in dem Projekt Studienerfolg sehr schlicht an der Graduierung festgemacht wird, gilt die Annahme, dass alles, was die Abbruchquote deutlich senkt, auch den Studienerfolg in einem weiteren Sinne – von Wissenszuwachs, Kompetenzerwerb bis Bildung – befördert.

TINTO (1993)⁴ versteht in seiner Forschung zu Studienabbruch die Entscheidung eines Individuums zum Abbruch als einen Prozess, der von verschiedenen Kriterien im akademischen, aber auch sozialen Umfeld einer Hochschule beeinflusst wird. Im Anschluss an TINTO, der den Grad der Adaption der Studierenden an das Studium als ausschlaggebend für die mögliche Entscheidung zum Studienabbruch ansieht, liegt ein Schwerpunkt des Projektes auf der Bemessung dieser unterschiedlichen Adaptionsleistung der Studierenden.

Es handelt sich hierbei eigentlich um einen gegenseitigen Adaptionsprozess von den Studierenden und der Organisation Hochschule (siehe Abbildung 1). Während die Studierenden immerwährend Adaptionsleistungen im Verlauf des Studiums erbringen, passt sich ebenfalls die Organisation Hochschule an die individuelle und studienrelevante Diversität ihrer Studierenden an. Dort, wo es ganz individuell durch einzelne Lehrende etwa geschieht, mangelt es oft an der koordinierenden Einbettung in übergreifende fakultäts- oder hochschulweite Konzepte, vor allem aber wird es massiv beeinflusst von individuellen Vorstellungen, Annahmen, (Vor-)Urteilen und Stereotypen über die Auswirkungen von Diversität auf das Studium. Es bedarf einer fundierten Aufklärung über die Auswirkungen von Diversität auf den Studienerfolg, dann einer entsprechenden Strategie- und Maßnahmenentwicklung sowie der Initiierung von Maßnahmen zum Change Management.

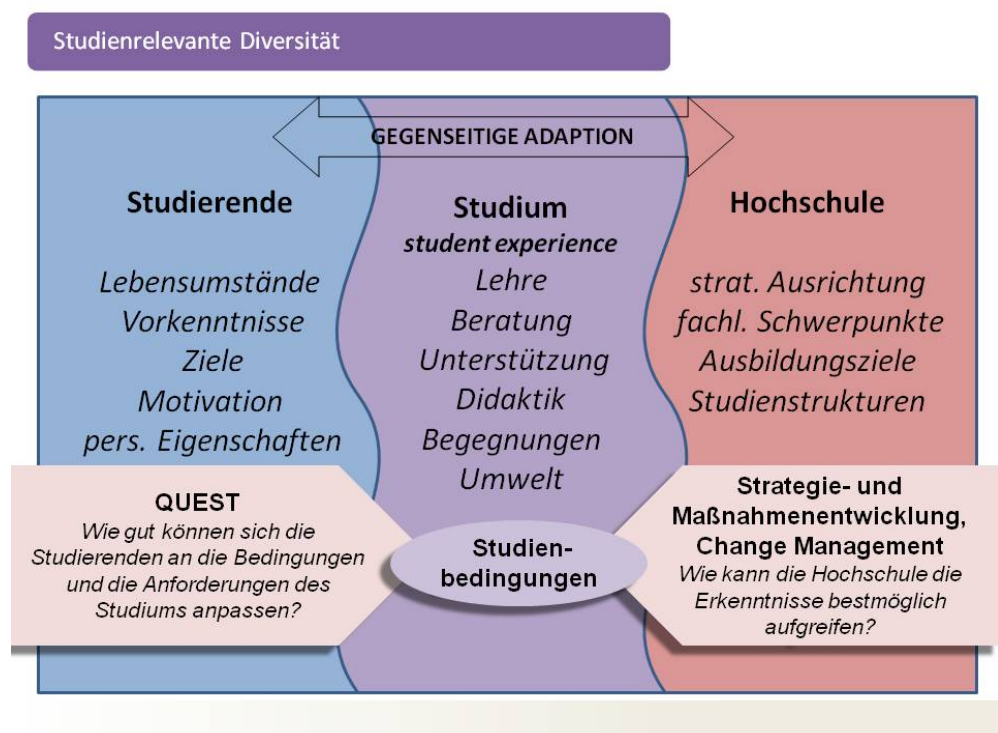


Abb. 1: Studienrelevante Diversität

⁴ vgl. TINTO (1993).

Demgegenüber müssen – schaut man sich die aktuelle Datenlage der Hochschulen an – die initiierten Maßnahmen zumeist insbesondere in Bezug auf ihre Zielrichtung hinter den realen Anforderungen zurückbleiben. Mit dem vom CHE Consult entwickelten Erhebungsinstrument QUEST⁵ erhalten die Hochschulen die Informationen, die sie benötigen, um gezielt Maßnahmen zum Umgang mit der Heterogenität ihrer Studierenden zu entwickeln. Im soziometrischen Teil, der eine Vielzahl von Fragen zum konkreten Umfeld der Studierenden bereithält, wird bspw. nach dem Studiengang und Geschlecht, familiären Hintergrund und familiären Verpflichtungen bis hin zu Aktivitäten und Engagement in und außerhalb der Hochschule gefragt. Über die Abfrage von 74 psychometrischen Items soll der Adaptionsgrad der Befragten herausgefunden werden. Dies erfolgt über eine Faktoranalyse, mit der die Items den folgenden Faktoren zugeordnet werden: Gemütsverfassung, Identifikation mit der Hochschule, Zielstrebigkeit, zutreffende Erwartungen, Theoriebezogenheit, soziale Integration, Extraversion, Unterstützung annehmen, Fleiß und intrinsische Motivation. Über eine Clusteranalyse wiederum werden Studierendentypen gebildet, die jeweils unterschiedliche Werte bei den Faktoren aufweisen und die unterschiedliche subjektive Studienerfolgswahrscheinlichkeiten aufweisen. Die verschiedenen Studierendentypen zeigen die auch graduell unterschiedlichen Schwierigkeiten, sich in das System Hochschule zu integrieren; aber auch die Kapazitäten der Studierenden, sich auf das Studium einzustellen und an die Bedingungen einer akademischen Qualifikation zu adaptieren. Mit der Kombination der Erhebung soziometrischer mit psychometrischer Daten wurde ein in Deutschland bisher neuartiges Befragungsinstrument geschaffen, das sehr konkrete Aussagen zur sozialen wie auch zur akademischen Integration der Studierenden erlaubt.

Beteiligt an dem Projekt sind insgesamt acht Hochschulen: die TU München, die Universität Regensburg, die Universität Frankfurt Oder und die Universität Bremen sowie die Hochschule Zittau / Görlitz, die Hochschule Hamm-Lippstadt, die Hochschule Ruhr-West und die Hochschule Bremen.⁶ Auf Basis der ersten Umfrageergebnisse⁷ im Jahr 2010 mit ca. 8.800 Rückläufen sind die Projekthochschulen nunmehr damit befasst, ihre Strategie zu Diversity vor dem Hintergrund der Ergebnisse zu reflektieren und entsprechende Maßnahmen zum verbesserten Umgang mit der Heterogenität ihrer Studierendenschaft als auch zu Change Management-Aspekten zu initiieren. In einer erneuten Befragung im Dezember 2011 soll dann über QUEST überprüft werden, inwiefern diese ergriffenen Maßnahmen sich auf die Studierenden ausgewirkt haben.

⁵ Für weitere Informationen über das Erhebungsinstrument und seine Entwicklung siehe LEICHSENRING et al. (2011).

⁶ Für weitere Informationen zu den Projekthochschulen siehe <http://www.chconsult.de/DiversityManagement>

⁷ Für weitere Informationen siehe: BERTHOLD et al. (2011).

2 Datenorientiertes Change Management und Diversity

Im Zusammenhang mit Diversity Management ist das Change Management von grundlegender Bedeutung. Der gezielte und empirisch gestützte Umgang mit studienrelevanter Diversität adressiert auch Vorurteile und erfahrungsbasierte Grundannahmen.⁸ Aus den Ergebnissen der Befragung resultieren Änderungserfordernisse, die sich auf die Struktur der Hochschule, der Lehre und ihre Lehrkonzepte auswirken. Hierfür müssen integrative, sozial orientierte und akademische Maßnahmen umgesetzt werden, die vorhandene Problemlagen und die Ausschöpfung der Potenziale der Studierenden gezielt bearbeiten.

Diese Maßnahmen können allerdings nur dann ihre Wirkung erzielen, wenn die Einstellungen der Hochschulangehörigen und die Kultur der Hochschule dies zulässt. Und in vielen Hochschulen ist den Beteiligten klar, dass eine angebotsgetriebene und stark selektionsorientierte Hochschule solche Maßnahmen kaum effektiv umsetzen kann. Change-Management-Maßnahmen müssen entsprechend an einer Vielzahl von Problemen und negativen Annahmen anknüpfen und reagieren. So können beispielsweise die häufig von Hochschulmitgliedern vertretenen Annahmen, dass eine heterogene Studierendenschaft zu Qualitätsverlusten in der Lehre führe, Ressourcen nur für bestimmte Zielgruppen binde oder die Reputation der Hochschule durch die Anziehung bestimmter Zielgruppen leide, zur Ablehnung strategischer Zielsetzungen und initiiertes Maßnahmen führen. Entsprechend reicht es nicht aus, für bestimmte Zielgruppen Maßnahmen zu implementieren, die deren vermeintlichen Schwächen ausgleichen sollen, und dann die Hochschulmitglieder darüber zu informieren. Vielmehr gilt es, grundlegende Verhaltensänderungen über gezielte Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung, etwa mittels empirisch nun mit QUEST belegbarer Wirkungszusammenhänge zur Heterogenität der Studierenden, zu initiieren. Es muss in diesem Zusammenhang verdeutlicht werden, dass der Umgang mit Diversität und die damit verbundenen strukturellen Änderungen zu einer Bereicherung der Organisation Hochschule führt, die für alle Studierenden eine bessere Studiensituation ermöglicht und den Weg zu einem erfolgreicherem Studium ebnet.

⁸ Der besondere Mehrwert einer auf psychometrischen Items basierten Befragung besteht darin, dass hier keine Sichtweisen, Einstellungen, soziale Erwünschtheiten oder andere Diskurs-Phänomene eingehen wie bei den meisten anderen Befragungen, die an deutschen Hochschulen eingesetzt werden. Vielmehr wird hier die Reaktion der Studierenden auf eine gegebene Situation in einem wissenschaftlichen-akademischen Umfeld des Studiums, das immer auch eine soziale Situation ist und das bei den meisten Studierenden in einer besondere Lebensphase des Übergangs ins Erwachsenenalter fällt, sichtbar gemacht. Die Methodik wurde ausführlich in einer Testphase überprüft, die zehn Faktoren, auf denen die für den Studienerfolg relevanten Adaptionswerte abgebildet werden (Gemütsverfassung, Identifikation mit der Hochschule, Fleiß, intrinsische Motivation etc.), basieren auf getesteten Skalen, siehe ausführlich hierzu LEICHSENRING et al. (2011).

3 Diversity und Change Management- Maßnahmen aus den Projekthochschulen

Die im folgenden verwendeten zwei Beispiele zeigen, wie der Umgang mit studienrelevanter Diversität gezielt unterstützt werden kann, um innovative Konzepte in der Lehre und strukturelle Veränderungen in der Hochschule umsetzen zu können. Es handelt sich hierbei um Maßnahmen, die von Seiten der Projekthochschulen unter der Begleitung von CHE Consult ergriffen, geplant oder pilothaft erprobt werden.

3.1 Beispiel 1: Sichtbarmachung diversitätsspezifischer Problemlagen auf Ebene eines Studienprogrammes

Im Rahmen der hochschulspezifischen Auswertung der QUEST-Befragung werden auf Wunsch ebenfalls die Ergebnisse bis auf die Ebene der Studienprogramme heruntergebrochen. An einer der Projekthochschulen wurde deutlich, dass die Adaptionsgrade in einem Studienprogramm von den ansonsten auffällig guten Werten in Bezug auf die entwickelten Faktoren von QUEST nach unten abwichen. Insbesondere diejenigen Studierendentypen, die durch hohe Werte in den Faktoren Gemütsverfassung, Identifikation mit der Hochschule und zutreffenden Erwartungen bestechen und deren subjektive Studienerfolgswahrscheinlichkeit sehr hoch sind, waren im Rahmen dieses Studienprogramm deutlich seltener zu finden als in anderen Programmen an der Hochschule. Die Hochschulleitung entschied sich, dieses Studienprogramm über weitere, die Daten von QUEST ergänzende Informationen wie Abbruchquote, Evaluations- und Prüfungsergebnisse genauer zu analysieren. Ziel war es dabei, gemeinsam mit den Studienprogrammverantwortlichen die Gründe für das tendenziell schlechtere Abschneiden zu erkennen, diese zu erörtern und gemeinsam langfristig wirksame Maßnahmen zu entwickeln.

Im Rahmen des hierauf folgenden Workshops konnte mit Hilfe der empirischen Befunde von QUEST verdeutlicht werden, dass aufgrund der interdisziplinären Struktur und der besonderen Ausrichtung des Studienprogramms nicht erfüllbare Erwartungen an das Studium insbesondere bei den weiblichen Studierenden erzeugt wurden. Zum einen sprach das Studienprogramm insbesondere aufgrund eines Faches Frauen an, die allerdings durch die interdisziplinäre Ausrichtung des Studienprogrammes in ihren Erwartungen an die Inhalte des Studiums enttäuscht wurden. Zum anderen überforderte die interdisziplinäre Struktur besonders zu Beginn des Studiums, da alle Disziplinen den Ansatz verfolgten, schnell den Studierenden das notwendige fachliche Basiswissen zu vermitteln, ohne gezielt deren Verbindungen zu betonen. Zusätzlich konnte herausgefunden werden, dass die Studierenden, die für das Studium an den Hochschulort zogen, nur schwach sozial in die Hochschule integriert waren und tendenziell schlechtere Werte in der Gemütsverfassung aufwiesen als ihre Kommilitoninnen und Kommilitonen in der gesamten Hochschule. Die Gespräche mit den Studienprogrammverantwortlichen ergaben, dass bereits über das Semester hinweg begleitend auf von den Studierenden benannte Mängel und nicht erfüllte Erwartungen anhand von Maßnahmen kurzfristig eingegangen wurde. Durch das mittels QUEST erzeugte tiefergehende Verständnis für das Studierendenklientel – über die eigenen Grundannahmen

hinaus – wurde insbesondere die bereits angenommene Notwendigkeit, Lehrinhalte umzustrukturieren, auf eine empirische Basis gestellt. So wurden direkt zu Anfang des Semesters verstärkt Vorträge aus der Praxis angeboten, um die Bezüge der verschiedenen Disziplinen des Studienganges zu verdeutlichen. Allerdings gilt es nun, diese Einzelmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen und Inhalte des Studiums so zu strukturieren, dass die erkannte Problematik der drei unterschiedlichen am Studienprogramm beteiligten Disziplinen nachhaltig abgedeckt werden können. Die erarbeiteten Maßnahmen wie beispielsweise die Umstrukturierung der Lehrinhalte, Fachberatungsgespräche und die stärkere Präsenz von Praktikerinnen und Praktikern sind ebenfalls übertragbar für andere Studienprogramme, die ähnliche Merkmale aufweisen. Langfristig soll QUEST als eine Basis für ein kontinuierliches in das Controlling und Qualitätsmanagement der Hochschule integriertes Diversity Monitoring genutzt werden. Da die Befragung an der Hochschule einmal pro Jahr durchgeführt werden soll, wird es den Verantwortlichen der Studienprogramme ermöglicht, negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Hierfür bedarf es auch der kontinuierlichen Kommunikation und Diskussion der Ergebnisse zwischen den am Studienprogramm beteiligten Professorinnen und Professoren.

3.2 Beispiel 2: Abgleich eigener Urteile über Studierende über QUEST

Im Rahmen eines Workshops zu Change Management-Maßnahmen wurde an einer Projekthochschule intensiv über die Verknüpfung von hochschuldidaktischen Maßnahmen für das lehrende Personal und Diversity-Aspekten diskutiert. Es wurde deutlich, dass einem Großteil der Lehrenden die Heterogenität ihrer Studierendenschaft in Bezug auf einzelnen Dimensionen (andere Zielsetzungen des Studiums, andere Eingangskompetenzen, andere Erwartungen) bewusst ist, diese aber vor allem im Modus der defizitären Abweichung beschrieben werden („die Studierenden sind nicht studierfähig“, „die Studierenden haben keine Motivation“ etc.) und die damit verbundenen Schlussfolgerungen für den Umgang mit dieser ‚gefühlten Heterogenität‘ oft wenig konstruktiv sind. Vor diesem Hintergrund war davon auszugehen, dass die Professorinnen- und Professorenschaft keine spezifischen Bedarfe an hochschuldidaktischen Weiterbildungen für einen gezielteren Umgang mit diversen Studierenden angeben kann. Entsprechend galt es, ein Verfahren zu entwickeln, das zum einen die Sensibilität der Professorinnen- und Professorenschaft für die vorhandene Heterogenität ihrer Studierenden erhöht und gleichzeitig die damit verbundenen eigenen Herausforderungen erkennbar macht, so dass zu deren Bewältigung gezielt Maßnahmen ergriffen und Bedarfe identifiziert werden können.

Als erster Schritt wird die Professorinnen- und Professorenschaft nunmehr über einen Fragebogen befragt, der den Akzent auf die Veränderungen der Studierendenschaft und die Faktoren legt, die besonders wichtig für die Integration von Studienanfängerinnen und Studienanfängern und die eigenen Herausforderungen in der Lehre sind. Die Ergebnisse werden den Professorinnen und Professoren im Rahmen eines Workshops wiedergespiegelt und mit Ergebnissen aus QUEST verglichen. Es geht in diesem Zusammenhang darum zu verdeutlichen, mit welchem

Studierendenklientel es die Professorinnen und Professoren der Hochschule real zu tun haben, also die eigenen Studierenden besser kennen- und einschätzen zu lernen. Der Vergleich mit den Daten aus QUEST soll helfen zu verdeutlichen, dass die gefühlte Heterogenität oft realer Grundlagen entbehrt und dass die Probleme in der Lehre der Diversität der Studierenden geschuldet ist, die wenig mit Defiziten und viel mit unterschiedlichen Interessens- und Motivationslagen, Lebens- und Lernumständen sowie Eigen- und Fremderwartungen zu tun haben. Auf der Basis der Ausprägungen des Studierendenprofils der Hochschule sollen gemeinsam die Bedürfnisse der Studierenden erarbeitet und ggf. neue Strukturen in Lehre und Studium abgeleitet werden. Den Lehrenden soll Gelegenheit gegeben werden, sich über die Lehrsituation auszutauschen, Herausforderungen im Kontext der Diversität der Studierendenschaft zu definieren und gezielt Reaktionen zu entwickeln, die die eigene Lehre unterstützen. Die Lehrenden sollen in die Lage versetzt werden, sich auf die verändernden Bedingungen sinnvoll einstellen zu können. Als Ergebnis sollen im Rahmen eines solchen Workshops hochschuldidaktische Maßnahmen und Angebote stehen, die die Lehrenden im Umgang mit diversen Studierenden unterstützen sollen.

4 Lerneffekte aus den Beispielen

Die genannten Beispiele konnten zum Teil bereits verdeutlichen, wie zu bestimmten Handlungsbereichen datenbasierte, auf Diversität ausgerichtete Change Management-Maßnahmen aussehen können. Maßnahmen im Bereich des Change Managements müssen vor allem das Individuum erreichen, Ängste vor Veränderungen, Mehrarbeit oder dem Verlust von gewohnten Abläufen helfen zu zerstreuen, Bewusstsein für Veränderungen schaffen, Verweigerungshaltungen entgegenwirken und begründbare Entscheidungen ermöglichen. Diese Vielzahl von Funktionen wird nicht durch eine einzelne Maßnahme erreicht, sondern muss über ein sinnvoll zusammengesetztes, aufeinander abgestimmtes Maßnahmenengerüst verfolgt werden. In der Tabelle 1 wird verdeutlicht, wie Change Management-Maßnahmen zu den einzelnen Bereichen aussehen sollten:

Zielsetzung von Change Management	Change Management-Maßnahmen im Bereich Diversity
<p>Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung erzeugen!</p> <p>Zerstreuung allgemeiner Ängste vor Veränderungen, Mehrarbeit oder dem Verlust von gewohnten Abläufen</p> <p>Bewusstsein schaffen für die Veränderungen</p>	<p>Information der Mitglieder der Hochschule auf der Grundlage einer adäquaten Datenlage wie mit QUEST verfügbar über das aktuelle Profil und die Zusammensetzung ihrer Studierendenschaft, deren Potenziale aber auch deren Probleme. Es müssen</p> <ul style="list-style-type: none"> • das Profil der heterogenen Studierendenschaft intern kommuniziert und diskutiert werden; • die mit dem Profil verbundenen Herausforderungen und Chancen gemeinsam definiert werden;

	<ul style="list-style-type: none"> • der Bezug zu den einzelnen Mitgliedern der Hochschule hergestellt werden; • daraus abgeleitete Zielsetzungen und damit verbundene neue Diversity Strategien, Prozesse und geforderte Verhaltensweisen in Lehre und Studium sowie Unterstützungsfunktionen erläutert werden sowie weitere Sensibilisierungsmaßnahmen umgesetzt werden. <p>Sinnvoll für die Umsetzung der hier skizzierten Kommunikations- und Sensibilisierungserfordernisse ist die Durchführung von Workshops zumindest mit den Entscheidungsträgerinnen und -trägern und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren der zentralen und dezentralen Hochschulebene. Zusätzlich sollten bei Bedarf Informationsworkshops zu Diversity-Aspekten wie Studierende mit Kind oder Studierende im Lehramt etc. an der Hochschule durchgeführt und zentral begleitet werden.</p>
<p>Identifikation mit den Organisationszielen herstellen</p> <p>Entscheidungen begründbar machen</p> <p>Verweigerungshaltungen entgegenwirken</p>	<p>Die Hochschule muss ihre Zielsetzungen im Bereich Diversity datenbasiert kommunizieren und auf negative Annahmen reagieren. Es gilt,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Vorteile für die Mitglieder, die Organisation und einzelne Arbeitsbereiche hervorzuheben und zu verdeutlichen, dass diese Maßnahmen allen Studierenden helfen werden, ihr Studium erfolgreich abzuschließen; • übergeordnete Ziele auf einzelne Arbeitsbereiche herunterzubrechen; • Räume für vertiefende Diskussionen zu schaffen; so dass die Mitglieder der Hochschule in die Lage versetzt werden, Sorgen und eigene Barrieren zu benennen und seriös zu erörtern. <p>Denkbar ist die Erörterung und Diskussion von Strategien, Zielsetzungen und deren Umsetzung über der Öffentlichkeit zugängliche Workshops, um den Einbezug der Mitglieder der Hochschule zu gewährleisten.</p>
<p>Prozesse, Strategien und Verfahrensweisen klären und verdeutlichen</p> <p>Ermöglichung begründbare Entscheidungen</p>	<p>Es gilt, neue Prozesse und Verfahren nicht nur hochschulweit sondern auch auf den unterschiedlichen Arbeitsebenen zu erläutern. Hierunter fällt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsstrukturen aufzubauen, so dass eine breite Beteiligung der Mitglieder der Hochschule an der Diskussion über Diversity-Aspekte möglich wird; • Sachverhalte auf der Grundlage neuer empirischer Befunde zu klären und gemeinsam zu diskutieren;

- Erprobungsphasen zu definieren;
- Rollen der Verantwortlichkeiten festzulegen

Tab. 1: Diversitäts-orientierte Maßnahmen zum Change Management

Das bisher an den meisten Hochschulen, die sich mit dieser Thematik befassen, vorhandene Datenmaterial ist düftig und lädt zu negativen Reaktionen der Hochschulmitglieder ein. Diversity Management ist noch immer ein Thema, dessen Tragweite für die Hochschule unterschätzt wird. Erst mit konkreten empirischen Belegen kann die Diskussion über einen adäquaten, auf die Gegebenheiten der Hochschule zugeschnittenen Umgang mit der Heterogenität der Studierendenschaft geführt werden. Entsprechend bleibt auch auf der Basis der in dem Projekt „Vielfalt als Chance“ gemachten Erfahrungen zu unterstreichen, dass Change Management im Bereich Diversity nur funktionieren kann, wenn es eine adäquate datenbasierte Entwicklung von Maßnahmen und Reaktionsformen gibt.

5 Literaturverzeichnis

Berthold, C., Güttner, A., Leichsenring, H. & Morzick, B. (2011). *Studienrelevante Diversität, Kurzbeschreibung einer Methodik und von ermittelten Studierendentypen*. <http://www.che-consult.de/QUEST>

Leichsenring, H., Sippel, S. & Hachmeister, C.-D. (2011). *CHE-QUEST – Ein Fragebogen zum Adaptionprozess zwischen Studierenden und Hochschule*, Gütersloh. <http://www.che-consult.de/DiversityManagement>

Tinto, V. (1993). *Leaving College – Rethinking the causes and cures of student attrition*. 2. Auflage. Chicago: The University of Chicago Press.

Autorin



Andrea GÜTTNER || CHE Consult Gütersloh || Verler Straße 6,
D-33332 Gütersloh

www.che-consult.de

andrea.guettner@che-consult.de