



BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN
University of Applied Sciences

Die Vielfalt gestalten - Diversity an Hochschulen

Stefanie Ehmsen

Schriftenreihe



Ausgabe 03 / Dezember 2010
Herausgeberinnen:
Eva-Maria Dombrowski, Antje Ducki

Band 03 / 2010

Dezember 2010

Die Vielfalt gestalten - Diversity an Hochschulen

Stefanie Ehmsen

Schriftenreihe des
Gender- und Technik-Zentrums der
Beuth Hochschule für Technik Berlin
ISBN 978-3-938576-21-2 (Schriftenreihe)

ISBN 978-3-938576-28-1

Über die Verfasserin:

Prof. Dr. Stefanie Ehmsen ist seit 2009 Gastprofessorin für Gender und Diversity an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Nach dem Studium der Politikwissenschaften und der Promotion zur Dr. phil. an der Freien Universität Berlin war sie als Honorar-dozentin und Lehrbeauftragte sowie als Dozentin in der politischen Bildungsarbeit tätig. Arbeitsschwerpunkte sind Gender und Diversity, die Vereinigten Staaten sowie Globalisierung.

Impressum*Herausgeberinnen:*

Eva-Maria Dombrowski

Antje Ducki

Redaktion:

Gender- und Technik-Zentrum der
Beuth Hochschule für Technik Berlin
Luxemburger Str. 10

13353 Berlin

E-Mail: ruschha@beuth-hochschule.de

Internet: <http://projekt.beuth-hochschule.de/gutz/>

Verantwortlich für den Inhalt ist die Autorin des Berichts.

Inhalt

1	Diversity: Begriff, Geschichte und Konzept	1
1.1	Begriff	1
1.2	Geschichte	2
1.3	Konzeptionelle Ansätze und Motivationen	4
2	Diversity an Hochschulen in den USA	5
3	Best Practice	9
3.1	University of Technology Sydney	9
3.2	Universität Duisburg-Essen	11
4	Schlussfolgerungen und Ausblick	14
5	Literaturverzeichnis	17

1 Diversity: Begriff, Geschichte und Konzept

Auch in Deutschland wird *Diversity* zunehmend zu einem konzeptionellen Bestandteil von Unternehmensstrategien, Organisationskulturen, Personalmanagement und Bildung. Während die Diskussion über sinnvolle Konzepte international schon sehr weit fortgeschritten ist, steht sie hierzulande jedoch noch vergleichsweise am Anfang. Eine Auseinandersetzung mit Diversity-Konzepten erfordert deshalb zunächst, sich des Ursprungs und Inhalts von Diversity anhand der in anderen Ländern gemachten Erfahrungen anzunehmen.

Da die Idee und Konzepte von Diversity ihren Ausgang in den Vereinigten Staaten haben, wird die dortige Diskussion zunächst im Mittelpunkt stehen. Dabei wird zu zeigen sein, dass der Bedeutung von und Auseinandersetzung mit Diversity zwei unterschiedliche Ebenen zu Grunde liegen. Denn erstens hatte die Entwicklung von Diversity-Konzepten ihren Ursprung im Einsatz unterprivilegierter Gruppen für gesellschaftliche Gleichberechtigung. Zweitens jedoch hat man inzwischen auch in Unternehmen erkannt, dass eine Ignoranz gegenüber der Vielfalt der eigenen MitarbeiterInnen und auch der möglichen KundInnen vermeidbare Probleme hinsichtlich der Unternehmensproduktivität wie auch der Absatzmärkte erzeugt.

1.1 Begriff

Der englische Begriff „diversity“ bedeutet im Deutschen Vielfalt oder Unterschiedlichkeit. Groß geschrieben steht „Diversity“ allerdings bereits für mehr – nämlich für ein Konzept zum Umgang mit der Vielfalt (Stuber 2005). Dies wird dann meist als *Diversity Management* oder *Managing Diversity* bezeichnet.

Schon anhand der Definitionen von *diversity* wird sichtbar, dass es sich dabei keineswegs um einen einheitlichen Ansatz handelt. Die verschiedenen Interpretationen differieren vielmehr in Schwerpunktsetzung und Handlungsperspektive. So können unter den Begriff einerseits alle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Individuen subsumiert werden: „Diversity refers to *any* mixture of items characterized by differences and similarities“ (Thomas 1996, 5). Andererseits steht jedoch häufig die Perspektive der Wahrnehmung der Unterschiede im Mittelpunkt: „From an objective point of view, it is this vast array of physical and cultural differences that separate and distinguish us as individuals and groups. From the subjective point of view, diversity is otherness or those human qualities that are different from our own and outside the groups we belong, yet present in other individuals and groups“ (Loden/Rosener 1991, S.18). Schließlich können auch die

Unterschiede selbst kategorisiert werden: „Diversity umfasst all das, worin Menschen sich unterscheiden können, und dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede.“ (Wagner/Sepehri 1999, 18).

Die meistgenannten Unterscheidungsmerkmale sind dabei Geschlecht, Ethnizität/Nationalität, Alter, Behinderung, Religion und sexuelle Orientierung. Weitergehende Modelle schließen auch soziale Kriterien wie Einkommen, Familienstand, Ausbildung, Herkunft (Stadt/Land) oder Habitus ein (vgl. Gardenschwartz/Rowe 2003). Anhand dieses weiten Spektrums von Unterscheidungsmerkmalen wird deutlich, dass sich auch *die Unterschiede unterscheiden*, und zwar hinsichtlich der Frage, ob sie veränderbar/nicht veränderbar, selbst gewählt/nicht selbst gewählt oder sichtbar/nicht sichtbar sind.

Die Tatsache, dass es offensichtlich eines Konzeptes bedarf, um die Vielfalt zu organisieren, lässt darauf schließen, dass die genannten Merkmale nicht gleichwertig nebeneinander stehen, sondern dass aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen nicht die gleichen Chancen und Möglichkeiten in Ausbildung, Beruf und gesellschaftlicher Stellung resultieren. Auf Organisationen bezogen lässt sich das wie folgt formulieren: „Es wird davon ausgegangen, dass in herkömmlichen Organisationen zwar Vielfalt existiert, aber es dort auch eine sog. ‚dominante Gruppe‘ bzw. ein ‚homogenes Ideal‘ gibt“ (Krell 2004, 44). Dieses „homogene Ideal“ wird dann als problematisch eingestuft, wenn es ausgrenzend und/oder produktivitätshemmend wirkt.

Folglich beginnt die Diskussion über Diversity mit der Kritik an diesem „homogenen Ideal“, das historisch aus der Benachteiligung bzw. Diskriminierung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen entstanden ist.

1.2 Geschichte

Seinen historischen Ursprung hat die Diversity-Diskussion in den Vereinigten Staaten, die als Paradebeispiel einer vielfältig zusammengesetzten Gesellschaft gelten. Das traditionelle Einwanderungsland hat in seiner Geschichte äußerst unterschiedliche Bevölkerungsgruppen gesellschaftlich integriert; dieser Prozess wird häufig mit dem Bild des *melting pot* (Schmelztiegel) beschrieben.

Prägend für die Auseinandersetzung mit Diversity ist allerdings vor allem die Geschichte des rechtlichen Ausschlusses und der Benachteiligung der afroamerikanischen Bevölkerung.¹ Ausgehend

¹ Die AfroamerikanerInnen sind bekanntlich die einzige Gruppe, deren Präsenz auf dem amerikanischen Kontinent nicht auf freiwilliger Einwanderung beruht.

vom Kampf der modernen Bürgerrechtsbewegung, die sich für die rechtliche Gleichstellung der schwarzen AmerikanerInnen einsetzte, und in ihrem Gefolge dann auch der Neuen Frauenbewegung entstand in den 1960er Jahren eine starke, sanktionsbewehrte Gleichstellungspolitik. Deren rechtliche Ausformulierung war der Civil Rights Act von 1964, der Diskriminierung auf Grund von „race, color, religion, sex or national origin“ verbot und mit der *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC) eine Institution einsetzte, die Verstöße gegen das gesetzlich formulierte Diskriminierungsverbot verhindern sollte. Ergänzt wurde dieser Ansatz in den 70er Jahren durch das Konzept der *Affirmative Action*, das aktive Förderprogramme und -maßnahmen vorsah, die nicht nur gleiche Chancen (*equal opportunity*), sondern auch, gesellschaftlich betrachtet, gleiche Ergebnisse (*equal results*) herstellen sollte (vgl. Ehmsen 2008).

Erste Diversity-Ansätze beschäftigten sich ab den 60er Jahren damit, diese nun auch rechtlich gebotene Gleichstellung am Arbeitsplatz wie in den öffentlichen Einrichtungen umzusetzen und dazu Unternehmen, Institutionen und Organisationen entsprechend zu beraten. Diesen Ansätzen liegen zwei Annahmen zu Grunde. Erstens: Diskriminierung endet nicht mit ihrem gesetzlichen Verbot, und zweitens: Eindimensionale Förderprogramme und -maßnahmen, die sich lediglich mit einem Aspekt – zum Beispiel Geschlecht oder Hautfarbe – befassen, reichen nicht aus, um die ungleiche Verteilung von Lebenschancen adäquat zu thematisieren und zu verändern (vgl. Engel 2007, 98).²

Ausgehend von diesen ersten Ansätzen verlagerte sich ab den 80er Jahren in der US-amerikanischen Diskussion der Fokus vom gesetzlichen Schutz vor Diskriminierung und der damit verbundenen Aufklärung bzw. Konfliktvermeidungsstrategie dahin, den *Nutzen* der Vielfalt für die Gesellschaft und insbesondere auch für die Wirtschaft zu thematisieren. Damit ging man von Maßnahmen, die den Unternehmen oft gegen ihren Willen verordnet wurden, über zu einer Diskussion, die sich auf die wirtschaftlichen Chancen von Diversity fokussierte.

Ein wichtiger Bezugspunkt war dabei die viel zitierte Studie „Workforce 2000“, die einen grundlegenden Wandel in der Zusammensetzung der arbeitenden Bevölkerung prognostizierte (Johnston/Packer 1987). Analog zum Wandel der ethnischen Komposition der Bevölkerung werde nämlich der Anteil der weißen Männer an den Erwerbstätigen stark abnehmen, während derjenige von Frauen, älteren Menschen und Angehörigen nicht-weißer ethnischer Gruppen entsprechend steigen würde. Angesichts solcher Prognosen bekam die Beschäftigung mit Diversity neben dem

² So haben beispielsweise nicht-weiße Frauen darauf hingewiesen, dass für ihre Lebens- und Arbeitssituation Geschlechtszugehörigkeit und ethnische Zugehörigkeit ähnlich oder gleichermaßen relevant sind (Krell 2004, 43).

Aspekt der Antidiskriminierung einen weiteren, nämlich ökonomischen Impuls. Die Erkenntnis, dass der demographische Wandel den Unternehmen, Organisationen und Institutionen Veränderungen auferlegte, wurde ergänzt durch die im Zuge der Globalisierung zunehmende internationale Arbeitsteilung, die zu verstärkten Wanderungsbewegungen führt und Unternehmen vor die Aufgabe stellt, sich auf andere Kulturen (der MitarbeiterInnen wie der KundInnen) einzustellen. Im US-Kontext kommt noch ein weiterer ökonomischer Faktor hinzu, nämlich der Druck von Schadensersatzklagen, die auf Grund von Diskriminierung gestellt werden (können).

1.3 Konzeptionelle Ansätze und Motivationen

Betrachtet man die unterschiedlichen Impulse und Motivationen für Diversity-Konzepte, so wird deutlich, dass die Auseinandersetzung mit Diversity mehrere Bedeutungsebenen haben kann: das Werben um unterrepräsentierte Gruppen als Mitglieder, Angestellte oder KundInnen, die Gestaltung von Teamarbeit sowie die Veränderung der Arbeits- und Organisationskultur. Dabei wird das zwischen den Polen Antidiskriminierung und ökonomischer Nutzbarmachung aller Ressourcen oszillierende Management von Diversity durchaus kontrovers diskutiert.

Auf der einen Seite zielt Diversity Management darauf ab, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen gleichstellungsorientiert und diskriminierungsfrei zu gestalten. Auf der anderen Seite geht es um die Stärkung der (internationalen) Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit. Diese beiden Zugänge prägen das aktuelle Bild von Diversity Management: „At one extreme, diversity can be seen as a means of overcoming injustice – righting wrongs – and at the other as a means of enhancing individual and group contribution to the organization’s goals“ (Clutterbuck 2002, 55).³

Gemeinsamer Ausgangspunkt ist die Annahme, dass in dem Maße, wie sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern, sich auch Organisationen und ihre Kultur verändern müssen. Unter diese Rahmenbedingungen fallen, je nach Fokus des Ansatzes, einerseits Faktoren wie demographischer Wandel, Globalisierung, Internationalisierung, andererseits aber auch ein veränderter Umgang mit Differenz, die gesetzlich vorgeschriebene Antidiskriminierung und weitere Rechte für bisher Benachteiligte.

³ Diversity Management kann dabei auch unter ethischen Gesichtspunkten diskutiert werden. Hierbei steht nicht der ökonomische Nutzen, sondern die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, sein Welt- und Menschenbild im Mittelpunkt (Schmidt et al. 2009).

In der gegenwärtigen Diskussion wird Vielfalt in wachsendem Maße als wichtige Ressource interpretiert, welche die Produktivität sowie die Produkt- und Arbeitsqualität steigern kann und damit nicht nur sozialen Ausgleich, sondern auch ökonomischen Nutzen mit sich bringt.

Zentral für die im Folgenden diskutierten Überlegungen zu Diversity an Hochschulen ist die Erkenntnis, dass Vielfalt kein Wert an sich ist. Diversity bezieht sich also nicht allein auf die Zusammensetzung der Mitglieder oder Angestellten einer Institution oder eines Unternehmens, sondern meint ein Konzept zum Umgang mit verschiedenen Gruppen. Ziel von Diversity ist dabei, die Qualität (des Angebots, des Produkts etc.) zu heben und dadurch auch den Nutzen für alle Beteiligten zu steigern.

2 Diversity an Hochschulen in den USA

Auch wenn es sich bei Diversity um einen freiwilligen, das heißt nicht gesetzlich verankerten, Ansatz handelt, zeigt das Beispiel der Vereinigten Staaten, dass gleichstellungspolitische Vorgaben – verstärkt durch den Einfluss sozialer Bewegungen – die Motivation für die Implementierung von Diversity durchaus erhöhen. Dies gilt auch für Hochschulen, insbesondere wenn es um die Frage geht, wie das Gebot der Chancengleichheit umzusetzen ist.

Als Motiv für die Implementierung von Diversity an Hochschulen wird neben der rechtlich gebotenen Gleichstellung auch die Veränderung ihrer Aufgaben thematisiert: Denn zurzeit verändert sich die demographische Zusammensetzung der Gesellschaft – und damit auch der Studierenden – stetig. Hinzu kommt, dass im internationalen Wettbewerb Aufgaben der Bildungsinstitutionen ebenso steigen wie die Anforderungen des Arbeitsmarktes, auf die die Studierenden vorbereitet werden müssen.

Diese Diskussion wird an US-Hochschulen bereits seit rund vier Jahrzehnten geführt. Folgende Bereiche von Lehre, Forschung und Hochschulpolitik haben in dieser Diskussion eine entscheidende Rolle gespielt:

- *Zulassungsbedingungen und Zusammensetzung der Studierendenschaft:* Um den Anteil unterrepräsentierter Gruppen an den Hochschulen zu erhöhen, wurden in den USA bereits in den 1970er Jahren die Zugangsvoraussetzungen geändert. Zahlreiche staatliche wie auch private Hochschulen machten als Reaktion auf die gesetzlichen Vorschriften von *Affirmative Action* – neben anderen Kriterien – auch die ethnische Zugehörigkeit zu einem Faktor für die Aufnahme von Studierenden. Wie die zahlreichen Klagen und Supreme-Court-Entscheidungen seit den 70er Jahren zeigen, ist diese Praxis keineswegs unumstritten. Ganz überwiegend aber hat

sich die Sichtweise durchgesetzt, dass Diversity mit Blick auf die multiethnische Zusammensetzung der Studierendenschaft eine Bereicherung darstellt.⁴

- *Lehre und Forschung:* Bereits seit den 60er Jahren wurden vielerorts, auch an den besonders renommierten Hochschulen, eigene Fachbereiche für *African American Studies* und *Women's Studies* eingerichtet. Gerade in diesen eigenständigen Departments entwickelte man Konzepte dafür, wie sich die gesellschaftliche Gleichstellung unterprivilegierter Gruppen auch in Forschungs- und Lehrkonzepten niederschlagen müsse (Ehmsen 2008). In wachsendem Maße wird Diversity dabei auch als Ansatz verstanden, der die Perspektive auf Lehre und Forschung verändert und zu neuen Fragestellungen, Inhalten und Lernkonzepten führt (Humphreys 1998a, Smith et al. 1997).
- *Einstellungspolitik:* Ausgehend von der Annahme, dass die Lehrenden und anderen Beschäftigten an Hochschulen aus allen gesellschaftlichen Gruppen kommen sollten, markiert die Einstellung von Angehörigen bislang unterrepräsentierter Gruppen ein zentrales strategisches Ziel bei der Umsetzung von Diversity-Konzepten (Smith et al. 2006). Unter dem Einfluss von *Affirmative Action* haben US-amerikanische Hochschulen mehrheitlich Strategien und Zielsetzungen formuliert, um den Anteil von Frauen und ethnischen Minderheiten am Lehrpersonal zu erhöhen. Im Zuge dessen werden beispielsweise die Auswahlkriterien bei Berufungsverfahren thematisiert.⁵
- *Vorbereitung auf und Qualifizierung für die Hochschule:* Der Übergang vom Schulabschluss zum Studium (Statuspassage) gilt als besonders kritische Phase für Angehörige aus benachteiligten Gruppen. In diesem Kontext werden verschiedene Barrieren sowohl bei der Entscheidung für ein Hochschulstudium als auch für den erfolgreichen Studienabschluss ausgemacht, etwa die oft geringere Qualität der Schulbildung, Informationsdefizite über Studienmöglichkeiten, geringe

⁴ Als 1978 die Zulassungspraxis der University of California zu einem Rechtsstreit führte, formulierte der Richter des Supreme Court Lewis Powell in seiner ausschlaggebenden und später als „diversity rationale“ bekannt gewordenen Entscheidung, dass die vielfältige Zusammensetzung der Studierenden die Perspektive erweitere und ein wissenschaftliches Klima ermögliche, dass „conducive to speculation, experiment and creation – so essential to the quality of higher education“ sei (*Regents of the University of California v. Bakke*. 1978. 438 U.S. 265.) Knapp zwanzig Jahre später bezeichnen 62 große Hochschulen in einem Aufruf in der *New York Times* Diversity als „value that is central to the very concept of education.“ (Association of American Universities: “On the importance of diversity in university admissions”, in: *The New York Times*, 24.4.1997, A27.)

⁵ Die zu Grunde liegende Annahme ist dabei, dass bestehende Qualifikationskriterien die Einstellung unterrepräsentierter Gruppen erschweren: “The traditional criteria for tenure track positions appear at first neutral, but can still lead to disadvantages for personnel from minority groups. They usually do not publish in mainstream journals, turn toward new fields of research, are very much engaged in teaching and are interested in solving practical problems“ (Vedder 2006, 40; vgl. auch Trower/Chait 2002).

finanzielle Ressourcen, zeitliche Einschränkungen beispielsweise durch familiäre Pflichten oder auch Sprachbarrieren (Erisman/Looney 2007, Humphreys 1998, Smith et al. 1997).

- *Hochschulstruktur*: Studien und Erfahrungsberichte zeigen immer wieder, dass die Umsetzung von Diversity dann am erfolgreichsten ist, wenn das Konzept als Teil des Selbstverständnisses der Hochschule angesehen und dementsprechend in den Strukturen verankert wird. In den USA, aber auch in Großbritannien oder Australien werden daher zunehmend eigene Stellen dafür geschaffen, die verschiedenen Maßnahmen dauerhaft zu verankern und umzusetzen (Matuko 2009, Smith et al. 2006).⁶

Während die Diversity-Diskussion in den Vereinigten Staaten, wie gesehen, eine lange Geschichte hat und auf mehrjährige Praxiserfahrung zurückblicken kann, steht die Auseinandersetzung mit Diversity in Deutschland immer noch am Anfang. Dabei wird auch kritisiert, Hochschulen würden hierzulande auf fundamentale gesellschaftliche Veränderungen, insbesondere die jahrzehntelange Migration, nicht adäquat reagieren und allzu oft eine „strukturkonservative Haltung“ an den Tag legen (Yildiz 2009). Diversity wird demzufolge für die Gestaltung und Organisation von bundesdeutschen Hochschulen erklärtermaßen immer wichtiger, zumal die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt in einer globalisierten Welt steigen und die Zusammensetzung der Studierendenschaft bereits jetzt vielfältig ist (und absehbar noch vielfältiger werden wird).

Hochschulen stehen heute im internationalen Wettbewerb vor der Herausforderung, national und international um Studierende zu werben, ihre Forschungs- und Bildungskonzepte – zuletzt angestoßen durch den Bologna-Prozess – zu modernisieren und die verschiedenen Ausgangssituationen der Studierenden in der Struktur und Ausrichtung der Studiengänge zu berücksichtigen. Das bedeutet unter anderem, dass sich das traditionelle Bild des Studienanfängers wandelt: Studierende kommen häufig aus dem Berufsleben (sind also entsprechend älter und/oder familiär gebunden), kommen immer öfter aus dem Ausland oder „passen“ nicht in das klassische Bild ihres Studiengangs (wie beispielsweise Frauen in männerdominierten Berufen). Angesichts des Rückgangs der Studierendenzahl, der mit dem Schulabschluss der geburtenschwachen Jahrgänge ab 2015 ansteht, kann die Auseinandersetzung mit einer zunehmend heterogenen Studierendenschaft sogar zur Überlebensfrage für Hochschulen werden. So bezeichnet Jörg Dräger, Vorstandsmitglied der Bertelsmann-Stiftung, den „normalen“ Vollzeitstudenten bereits heute als „aussterbende Spezies“ (Schmidt 2008). In den letzten Jahren wurde deshalb nicht nur in der Wirtschaft, sondern

⁶ Hier wird auch eine entscheidende Schwierigkeit für die Umsetzung von Diversity gesehen: „[O]rganizational learning, like diversity work, interrupts many usual practices and thus is not simple to embed in institutional culture“ (Smith et al. 2006, 107).

zunehmend auch im Bildungsbereich erkannt, dass dem Diversity Management eine wachsende Bedeutung zukommt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Diversity an Hochschulen folgende Aspekte in den Mittelpunkt rückt: Diversity geht erstens davon aus, dass Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, körperliche Behinderung oder soziale Stellung Einfluss auf die Entscheidung für ein Studium, den Studienerfolg, die Art des Abschlusses und damit auch auf die Chancen im Berufsleben haben.⁷ Zweitens bedarf es, um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, weitreichender Konzepte, die dauerhaft in der Hochschulstruktur verankert werden müssen. Drittens bedeutet Diversity im besten Fall eine Bereicherung für alle Studierenden sowie eine Verbesserung der Qualität von Ausbildung, Lehre und Forschung.⁸

Um zu verdeutlichen, welche Maßnahmen sich aus den genannten Diskussionen ableiten lassen und wie Hochschulen Diversity in der Praxis dafür nutzen, die Voraussetzungen, die Qualität und das Profil von Bildung nachhaltig zu verbessern, sollen im Folgenden zwei Beispiele für die Übernahme des aus den Vereinigten Staaten stammenden Konzepts vorgestellt werden. Beide Hochschulen zeichnen sich dabei dadurch aus, dass sie Diversity strukturell als Teil der originären Aufgaben der Hochschule verankert haben. Bei der *University of Technology Sydney* (UTS) handelt es sich um ein internationales Best-Practice-Beispiel, an dem verdeutlicht werden kann, wie weitgehend Diversity an ausländischen Hochschulen bereits umgesetzt wird. Mit der Universität Duis-

⁷ Für Deutschland belegen dies u.a. folgende Entwicklungen: Die Bedeutung der *sozialen Herkunft* – im Sinne der beruflichen Qualifikation der Eltern – für den Hochschulzugang hat im letzten Jahrzehnt zugenommen (Bargel et al. 2008). Mit Blick auf die soziale Herkunft der Studierenden lässt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Studierenden mit bzw. ohne Migrationshintergrund ausmachen: Laut der 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks haben 34% der Studierenden *mit* Migrationshintergrund eine niedrige soziale Herkunft, während es bei den Studierenden *ohne* Migrationshintergrund lediglich 13% sind. (BMBF 2010, S. 500; die soziale Herkunft wird definiert über den höchsten schulischen Abschluss, den höchsten beruflichen Abschluss sowie die berufliche Stellung jeweils bezogen auf die Eltern, vgl. ebd. S. 128). In Bezug auf die Chancen im Erwerbsleben spricht die OECD von deutlich geringeren Beschäftigungschancen für junge Erwachsene mit Migrationshintergrund auch bei gleichem Bildungsstand (OECD, 15.10.2009).

Auch *geschlechtsspezifische Unterschiede* sind nach wie vor nachweisbar: Trotz Parität bei den StudienanfängerInnen sinkt der Frauenanteil bei steigendem akademischen Grad (Cornelißen 2005). Zudem verstärkt sich die geschlechtsspezifische Verteilung bei der Fächerwahl weiter (Bargel et al. 2008). Allerdings brechen mehr Männer ihr Studium ab als Frauen: 2002 betrug die Studienabbruchquote bei Männern 27% und bei Frauen 23% (Heublein/Schmelzer/Sommer 2005).

⁸ Qualitätssteigerung bedeutet in diesem Fall, dass einerseits die gesetzlich gebotene Gleichstellung garantiert wird und andererseits die Berücksichtigung der Heterogenität der Studierenden, Angestellten und Lehrenden – und eine entsprechende Erweiterung didaktischer Methoden und Lehrinhalte – die Studienzufriedenheit, Abschlüsse und Berufsqualifizierung aller Beteiligten grundsätzlich verbessern. So geht die Geschlechterforschung z. B. davon aus, dass eine Berücksichtigung des Geschlechterverhältnisses sowohl Frauen als auch Männern zu Gute kommt (vgl. Kamphans/Auferkorte-Michaelis 2007).

burg-Essen (UDE) wird eine Hochschule vorgestellt, die in Deutschland eine Vorreiterrolle in diesem Bereich einnimmt.

3 Best Practice

3.1 University of Technology Sydney

Ähnlich wie in den USA wird auch in Australien die Diversity-Diskussion dadurch vorangetrieben, dass das Einwanderungsland sich immer wieder mit der Notwendigkeit der Integration verschiedener ethnischer und kultureller Gruppen konfrontiert sieht. Zudem verfügt Australien ebenfalls über eine staatliche Equal-Employment-Politik. Darüber hinaus haben Unternehmensverbände angesichts der vergleichsweise niedrigen Arbeitslosenquote eine Diskussion über die optimale Nutzung der Humanressourcen des Landes angestoßen (Vedder 2009).

Die UTS hat – bei 29.800 Studierenden und 2.682 Angestellten – eine *Equity and Diversity Unit (EDU)* – etwa: Referat für Gleichheit und Diversity), an der 15 Angestellte arbeiten (Angaben: Website der UTS, Stand: März 2010). Hier werden Ziele und Prioritäten der Arbeit sowie die entsprechenden Maßnahmen für unterrepräsentierte Gruppen definiert. Zu diesen zählen auf Seiten der Studierenden sozioökonomisch Benachteiligte, Behinderte, Nicht-Muttersprachler, Menschen aus ländlichen und isolierten Gebieten, *Aborigines* und *Torres Strait Islanders* sowie Frauen in männerdominierten Studiengängen. Bei den Angestellten handelt es sich um Frauen, *Aborigines* und *Torres Strait Islanders*, Nicht-Muttersprachler und Behinderte (Vedder 2006a, 102). Diese Gruppen werden als „equity groups“ bezeichnet.

Kernaufgabe des Diversity Management ist zum einen die Erhöhung des Anteils von Angehörigen dieser Gruppen entsprechend ihrem Anteil in der Bevölkerung. Dies betrifft bei den Studierenden sowohl die Phase des Studieneinstiegs als auch des -abschlusses, bei den Angestellten die Einstellungspolitik. Neben den quantitativen Zielen geht es aber auch um die Gestaltung des Campus im Sinne eines integrativen und für alle zugänglichen Arbeits-, Studien- und Forschungsumfeldes.

Auf die unterschiedlichen Gruppen bezogen können die Barrieren, die einem erfolgreichen Studium bzw. Studieneinstieg entgegenstehen, finanzieller, sprachlicher, sozialisationsbedingter oder auch infrastruktureller Natur sein. Entsprechend vielfältig sind auch die Maßnahmen, die von der EDU koordiniert werden. Darunter fallen:

- Beratungsangebote für alle betroffenen Gruppen (inklusive der Annahme von Beschwerden);

- finanzielle Förderung in Form von Stipendien;
- flexible Studienangebote und Unterstützung für Studierende, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen oder familiäre Verpflichtungen haben;
- Informationsangebote auch außerhalb des Campus: hierunter fallen zum Beispiel der „Parent’s Guide to University“, der in verschiedenen Sprachen an Schulen verteilt wird, aber auch ein dem Girl’s Day vergleichbares Angebot für Schülerinnen;
- Fortbildung und Schulung von Angestellten, um ein möglichst integratives Arbeits- und Studenumfeld zu schaffen;
- Förderung der Vernetzung der verschiedenen Gruppen;
- barrierefreier, das heißt behindertengerechter Campus;
- Forschungsaktivitäten (wie die Konferenz „Excellence for All: Social Inclusion in Higher Education“);
- kulturelle Aktivitäten.⁹

Als Erfolgswachweis für diese Maßnahmen gilt insbesondere die Entwicklung des Anteils der *equity groups*. In ihrem Auswertungsbericht von 2009 verweist die *Equity and Diversity Unit* darauf, dass die Abschlussquoten in fast allen Gruppen zwischen 2005 und 2009 kontinuierlich gestiegen sind. Der Anteil der „socially and economically disadvantaged groups“ an den Undergraduates stieg in diesem Zeitraum von 8,6 auf 10,6%. Bei den Angestellten sind insbesondere hinsichtlich des Anteils von Frauen an den Professuren Erfolge zu verzeichnen: Er stieg in dieser Zeit von 25,5 auf 33,6%. Zwar hängen diese Zahlen auch von Faktoren ab, die außerhalb des Einflusses der Hochschule liegen (wie etwa Einzugsbereich, finanzielle Ressourcen, Einfluss der Familie etc.). Sie können trotzdem als Indikatoren dafür dienen, dass die systematische und breitflächige Arbeit der EDU dazu beiträgt, das Gesicht der Hochschule nachhaltig zu verändern.

Dabei fällt – gerade aus deutscher Perspektive – auf, dass der Diversity-Ansatz sehr breit gewählt ist und eine große Zahl sehr unterschiedlicher Gruppen einschließt. Er umfasst alle Ebenen der Hochschulstruktur, also Studierende und Angestellte aller Statusgruppen. Des Weiteren sind die Maßnahmen im Einzelnen auf die jeweiligen Gruppen zugeschnitten und damit ebenso vielfältig wie präzise. Die wichtigste Voraussetzung des Erfolges der *Equity and Diversity Unit* ist allerdings die gute personelle und finanzielle Ausstattung, die Diversity zu einem zentralen Element der Hochschulstruktur macht.

⁹ Vgl. hierzu University of Technology Sydney, Equity Reference Group 2009, sowie Vedder 2006a.

3.2 Universität Duisburg-Essen

Im Unterschied zur Entwicklung in den USA entwickeln sich Diversity-Ansätze in Deutschland häufig in Anlehnung an für Frauen entwickelte Gleichstellungskonzepte. Der Grund hierfür liegt darin, dass Frauenförderung hierzulande seit den 80er Jahren institutionell verankert und personell durch das Amt der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten unteretzt wurde. Deshalb finden sich unter dem Begriff Diversity Management häufig vor allem auf Frauen zugeschnittene Fördermaßnahmen.

An der UDE ist im Gegensatz dazu zu beobachten, dass Diversity ausdrücklich unter Einbeziehung weiterer Gruppen institutionalisiert wurde. Signalwirkung hat diesbezüglich das im Oktober 2008 eingesetzte und von der Volkswirtin Ute Klammer geleitete Prorektorat für Diversity Management.

Darüber hinaus gibt es am seit 2005 bestehenden Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung eine Koordinierungsstelle Diversity Management, die die Berücksichtigung und Integration von „Gender“ und „Diversity“ als Qualitätsmerkmal bezeichnet. Während in der Vergangenheit vor allem Gender-Aspekte berücksichtigt wurden, werden die Angebote nunmehr auf andere Gruppen, insbesondere Studierende mit Migrationshintergrund, ausgeweitet. Die Koordinierungsstelle bietet allen Fachbereichen, Gremien, Arbeitsgruppen und weiteren universitären Einrichtungen ihre Beratung an, organisiert Mentoring-Programme für Studentinnen sowie Studierende mit Migrationshintergrund und integriert Genderaspekte in die Evaluationen und in die Hochschuldidaktik.

Als Motive für Diversity Management gibt die UDE zum einen die vielfältige Zusammensetzung der Studierendenschaft an. In der Tat gibt es an der UDE überdurchschnittlich viele Studierende mit Migrationshintergrund, aus sozial schwachen Haushalten und/oder aus bildungsfernen Schichten wie auch Studierende, die neben dem Studium erwerbstätig sind.¹⁰ Zum anderen geht es aber ausdrücklich um Diversity als – so Ute Klammer – „Beitrag zur Exzellenz“ (zit. nach. Schmidt 2008) sowie um den Wettbewerb „um die besten Köpfe“, und zwar sowohl unter Lehrenden als auch unter

¹⁰ Diese Zusammensetzung mag auch daran liegen, dass das primäre Einzugsgebiet der UDE das Ruhrgebiet ist. Denn die Zusammensetzung der Studierenden an Hochschulen unterscheidet sich auch nach Standort und Hochschulart. So studierten 2009 von allen Studierenden mit Migrationshintergrund 94% an Hochschulen in den alten Bundesländern (im Vergleich zu 84% der Studierenden ohne Migrationshintergrund). Studierende mit Migrationshintergrund haben zudem weniger häufig die allgemeine Hochschulreife als Studierende ohne Migrationshintergrund (77% vs. 83%), was erklärt, warum Studierende mit Migrationshintergrund sich etwas häufiger für ein Fachhochschulstudium entscheiden als solche ohne Migrationshintergrund (33% vs. 31%). Auch bei der finanziellen Situation lassen sich Unterschiede insbesondere nach Hochschulart feststellen: So erhalten Studierende an Universitäten im Schnitt monatlich mehr Geld von ihren Eltern als Studierende an Fachhochschulen (463 Euro vs. 389 Euro), bei denen wiederum die Bezugsquellen BAföG und Verdienst eine größere Rolle spielen (BMBF 2010).

Studierenden (Schönborn 2009). Als Gründe für die Notwendigkeit von Diversity Management an der Hochschule wird dementsprechend ein Faktorenbündel aus Chancengleichheit, Exzellenzinitiative, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, ökonomischen Argumenten und gesetzlichen Vorgaben gesehen (Klammer 2009).

Da die entsprechenden Stellen erst kürzlich eingerichtet wurden, befinden sich viele Projekte gegenwärtig noch in der Planungs- und Vorbereitungsphase. Dass die Auseinandersetzung mit Diversity-Aspekten an der UDE nicht neu ist, beweist jedoch unter anderem ein Projekt, das bereits 1974 ins Leben gerufen wurde: Seit dieser Zeit bietet die UDE nämlich Förderunterricht für ausländische SchülerInnen an und betreut dabei 800 Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe I und II.¹¹

Als wichtige Vorhaben des Diversity Management formuliert Prorektorin Ute Klammer (vgl. Klammer 2009):

- empirische Bestandsaufnahmen und Entwicklung eines Monitoring des Diversity Management;
- Integration von Diversity Management in die Leitlinien der Universität, in die Hochschulentwicklungsplanung und in die Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Fachbereiche im Sinne eines „Commitment“ (Verpflichtung);
- „Community outreach“: Hierunter wird die Verbesserung der Zugangschancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund und aus bildungsfernen Schichten verstanden. Zu den möglichen Maßnahmen zählen Förderprogramme für begabte Jugendliche mit Migrationshintergrund und/oder aus bildungsfernen Schichten sowie der Erlass von Studiengebühren;
- Verbesserung der Studienbedingungen für benachteiligte Gruppen. Mögliche Maßnahmen: Brückenkurse, Sprachkurse, Mentoringprogramme;
- Organisationsentwicklung: Dies betrifft die Personalentwicklung sowie die Sensibilisierung insbesondere der Lehrenden. Mögliche Maßnahmen: Schulungsangebote für Neuberufene, Entwicklung neuer Lehrformen, Förderung von Interdisziplinarität, gesonderte Module, in denen Diversity-Aspekte behandelt werden;
- Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance;
- „Widening Participation“: Neue Zugangswege zur Universität für beruflich Qualifizierte, wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen. Mögliche Maßnahmen:

¹¹ Für eine ausführliche Beschreibung des Projekts vgl. www.uni-due.de/foerderunterricht/projekt.shtml. (Stand: März 2010)

Operationalisierung von neuen Zugangswegen zum Studium, Anerkennung beruflicher Kompetenzen, Konzeption neuer modularisierter Angebote;

- Kommunikation von Diversity Management: Dies betrifft den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wie beispielsweise den Web-Auftritt;
- Verbündete gewinnen: Hier geht es im Wesentlichen um Fundraising und um gezielte Alumni-Arbeit;
- wissenschaftliche Fundierung, das heißt Forschung zu Diversity-Themen.

Um Studiengänge und Beratungsangebote adäquat weiterentwickeln zu können, hat die UDE 2009 unter anderem eine Studierenden-Umfrage durchgeführt. Erste Ergebnisse dieser Online-Befragung¹² betreffen zum einen die Heterogenität der Studierenden: so besaßen 94% der teilnehmenden Studierenden die deutsche Staatsbürgerschaft, aber 25% dieser Studierenden gaben zugleich an, einen Migrationshintergrund zu haben. Zudem kam über die Hälfte aus Familien, in denen kein Elternteil studiert hat. Zum anderen gibt die Umfrage Aufschluss darüber, welche Faktoren ein erfolgreiches Studium behindern können. Neben gesundheitlichen Aspekten – von den 10% chronisch Kranken gab ein Drittel an, dadurch im Studium beeinträchtigt zu sein – wurden insbesondere finanzielle und zeitliche Ressourcen genannt. Dies betrifft insbesondere Studierende, die erwerbstätig sind und/oder Kinder haben, woraus sich für sie Probleme mit der Struktur eines Präsenzstudiums ergeben. Darüber hinaus wurde ein hoher Beratungsbedarf festgestellt, insbesondere studienfachbezogen sowie die Finanzierung des Studiums betreffend. Allerdings zeigte sich zugleich, dass viele Studierenden die bestehenden Beratungsangebote noch nicht kennen.¹³

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass das Instrument der Umfrage wesentlich dazu beitragen kann, bestehende Probleme frühzeitig zu erkennen und präziser zu bestimmen, um auf dieser Grundlage für die jeweiligen Gruppen angemessene Maßnahmen vorbereiten zu können.¹⁴

Diversity Management an der UDE ist also, insbesondere für deutsche Verhältnisse, breit angelegt. Es ist zudem so ausgerichtet, dass es – mittels Top-down- und Bottom-up-Verfahren – auf allen Ebenen der Hochschulstruktur und -praxis verankert werden kann. Veränderungen werden dabei angestrebt mit Blick auf: Zugang zur Hochschule, Personalplanung, Hochschulentwicklungsplan und Leitlinien, Lehre, Forschung, Kooperation mit Partnern außerhalb der Hochschule,

¹² Die Umfrage hat angesichts einer Beteiligung von 20% der Studierenden durchaus repräsentativen Charakter.

¹³ Vgl. www.uni-due.de/diversity (Stand: März 2010).

¹⁴ So ergab eine Umfrage unter Lehramtsstudentinnen mit Migrationshintergrund, dass insbesondere in der Studienanfangsphase eine stärkere Unterstützung von Seiten der Universität gewünscht wird, z.B. in Form von Tutorien oder Sprachkursen (Schönborn 2009).

Gleichstellung und Familienfreundlichkeit (Klammer 2009). Wichtiges Element des Selbstverständnisses und der Legitimation dieser Projekte ist die Annahme, dass Diversity sich für die UDE als profilbildend und qualitätssteigernd auswirken wird.

4 Schlussfolgerungen und Ausblick

Wie gesehen, ist für die Einführung von Diversity ein Zusammenspiel von moralisch-ethischen, juristischen und ökonomischen Argumenten ausschlaggebend (Vedder 2008). Dabei geht man in der Theorie davon aus, dass Diversity mehr ist als nur die Summe einzelner Maßnahmen, sondern dass es Unternehmen, Institutionen und Organisationen auf Dauer in ihrem Selbstverständnis, ihrer Struktur, Arbeitsweise und vor allem auch in ihrem Output nachhaltig verändert.

An Hochschulen wird Diversity in wachsendem Maße als notwendiges und sinnvolles Konzept gesehen, um den Herausforderungen aktueller und kommender Bildungs- und Berufsanforderungen gerecht zu werden. Hierzu zählen eine – auch rechtlich gebotene – größere Gerechtigkeit bei der Gewährleistung von Bildungschancen, demographische Verschiebungen und die damit verbundenen Veränderungen der Studierendenschaft sowie andere Ausbildungsanforderungen angesichts der sich verändernden Arbeitswelt und des steigenden Wettbewerbsdrucks unter den Hochschulen. Notwendige Veränderungen betreffen Einstellungs- und Zulassungskriterien, Anpassung der Struktur der Studiengänge (Studierbarkeit für verschiedene Gruppen) sowie fachkulturelle Veränderungen. Dabei weisen Untersuchungen darauf hin, dass die Maßnahmen, obgleich sie für spezifische Gruppen entworfen wurden, im Ergebnis allen Hochschulangehörigen zugute kommen, insofern sie die Qualität der Hochschule in Struktur, Lehre und Forschung verbessern. Migrationshintergrund, finanzielle Belastung, berufliche Situation, familiäre Pflichten, Geschlecht und körperliche Behinderung sind dabei zentrale Kategorien, die bei der Organisation des Studiums wie auch der Lehrinhalte berücksichtigt werden müssen.

Die Fallbeispiele aus Australien und Deutschland verdeutlichen jedoch auch die Notwendigkeit, für die angestrebten Veränderungen „passgenaue“ Maßnahmen zu entwickeln. Die Umfrage, die zu diesem Zweck an der UDE durchgeführt wurde, illustriert, dass es vielfältige, aber nicht für alle Gruppen gleichermaßen relevante Barrieren für ein erfolgreiches Studium gibt.

Bezogen auf den Aspekt Gender haben deutsche Hochschulen in den vergangenen drei Jahrzehnten bereits vielfältige Maßnahmen institutionalisiert. Dazu zählen gezielte Förderprogramme vor und während des Studiums, Maßnahmen für ein familienfreundliches Studium, Berücksichtigung von

geschlechtsspezifischen Karrierewegen und Qualifikationen bei Berufungen und Einstellungen sowie die Integration von Gender-Aspekten in Lehre und Forschung.

Für ein sinnvolles und „passgenaues“ Diversity-Konzept müssten solche Erfahrungen und Ansätze auch für andere Gruppen entwickelt werden. Wie die internationale Diskussion zeigt, gibt es zahlreiche Beispiele bzw. Vorläufer, die hierfür herangezogen werden können.

Studierende mit Migrationshintergrund sind dabei die Gruppe, die in Deutschland zuletzt zunehmend die Aufmerksamkeit der Forschung wie der Unternehmen auf sich gezogen hat. Denn gerade hier wird eine noch zu wenig genutzte Ressource („kulturelles Kapital“) vermutet. Deshalb stellt sich mit großer Dringlichkeit die Frage, welche Faktoren den Studien- und Berufserfolg dieser Gruppe fördern bzw. behindern.

Die Entwicklung entsprechender Konzepte hat zur Voraussetzung, die Barrieren, die für diese Gruppe (und für andere Gruppen) bestehen, möglichst konkret auszumachen. Als Leitfrage für weitere Forschungsarbeit ergibt sich daraus: Welche Faktoren beeinflussen Studienwahl, Studium und Studienabschluss und wo können gruppenspezifische Hindernisse ausgemacht werden? Daran anknüpfend ließe sich erörtern, welche konkreten Veränderungen in Studienstruktur und Lehrinhalten anzustreben sind.

Mit Blick auf die Zukunft jedenfalls, das zeigt die internationale Diskussion und Praxis, ist eine stärkere Beschäftigung der Hochschulen mit Diversity unverzichtbar.

5 Literaturverzeichnis

- Bargel, Tino/Michael Ramm/Frank Multrus (2008): Studiensituation und studentische Orientierungen. 10. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen, BMBF, Bonn, Berlin.
- BMBF (Hg.) (2010): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2009. 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, durchgeführt durch das HIS Hochschul-Informationssystem, Bonn, Berlin.
- Chang, Mitchell J. (2005): Reconsidering the Diversity Rationale, in: *Liberal Education*, Vol. 91, No. 1, pp. 6-13.
- Clutterbuck, D. (2002): Establishing and sustaining a formal mentoring program for working with diversified groups, in: Clutterbuck, D./Ragins, B.R. (eds.): *Mentoring and Diversity. An International Perspective*, Oxford, pp. 43-86.
- Cornelißen, Waltraud (Hg.) (2005): Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik-Deutschland, BMBF, München.
- Diederichs, Boris (2008): Schule und Migration: Debatten und Diskriminierungen, Online: www.diversity-boell.de/web/integration/47_1493.asp, Stand: Februar 2010.
- Ehmsen, Stefanie (2008): Der Marsch der Frauenbewegung durch die Institutionen. Die Vereinigten Staaten und die Bundesrepublik im Vergleich, Münster.
- Engel, Roland (2007): Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze. Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa, in: Koall, Iris/Verena Bruchhagen/Friederike Höher (Hg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*, Hamburg, S. 97-110.
- Erisman, Wendy/Shannon Looney (2007): *Opening the Door to the American Dream: Increasing Higher Education Access and Success for Immigrants. A Report by Institute for Higher Education Policy*, Washington D.C., April 2007.
- Fleury, M.T.L. (1999): The management of culture diversity: Lessons from Brazilian Companies, in: *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 99, No. 3, pp. 109-114.
- Fuchs, Martin (2007): Diversity und Differenz – Konzeptionelle Überlegungen, in: Krell et al.: *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/Main, S. 17-34.

- Gardenschwartz, Lee/Anita Rowe (2003): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, Society for Human Resource Management, Alexandria/Virginia.
- Heublein, Ulrich/Robert Schmelzer/Dieter Sommer (2005): *Studienabbruchstudie 2005. Die Studienabbrecherquoten in den Fächergruppen und Studienbereichen der Universitäten und Fachhochschulen*, HIS, Hannover.
- Humphreys, Debra (1998): *The Impact of Diversity on College Students: The Latest Research*. Written and researched for the Ford Foundation Campus Diversity Initiative, American Association of American Colleges & Universities, Washington D.C.
- Humphreys, Debra (1998a): *Diversity and The College Curriculum: How Colleges & Universities Are Preparing Students For a Changing World*. Researched and Written for the Ford Foundation Campus Diversity Initiative, AAC&U, Washington D.C.
- Johnston, William B./Packer, Arnold H. (1987): *Workforce 2000. Work and Workers for the 21st Century*, Indianapolis (Hudson Institute).
- Kamphans, Marion/Nicole Auferkorte-Michaelis (Hg.) (2007): *Gender Mainstreaming – Konsequenzen für Forschung, Studium und Lehre*. Studien Netzwerk Frauenforschung NRW Nr.8, Dortmund.
- Klammer, Ute (2009): *Diversity Management an der Universität Duisburg-Essen – Vorüberlegungen, Stand und Perspektiven*, Mai 2009, Online: www.uni-due.de/imperia/md/content/diversity/stand.pdf, Stand: Februar 2010.
- Krell, Gertraude (2004): *Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor?*, in: dies. (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Wiesbaden, S. 41-56.
- Loden, Marilyn/Judy Rosener (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Business One Irwin.
- Luciak, Mikael (2008): *Diversity Management an europäischen und US-amerikanischen Institutionen höherer Bildung*, in: Karoline Iber/Birgit Vertbauer (Hg.): *Diversity Management. Eine transdisziplinäre Herausforderung*, Göttingen, S.39-52.
- Matuko, Bartholomäus J. (2009): *Diversity Management als Zukunftsaufgabe der Hochschulen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich*, Internationale Gesellschaft für Diversity Management, Online: www.idm-diversity.org/deu/infothek_matuko_hochschulen.html, Stand: Februar 2010.

- *Regents of the University of California v. Bakke*. 1978. 438 U.S. 265.
- Schmidt, Marion (2008): Multikulti im Hörsaal, in: *Financial Times Deutschland*, www.ftd.de, 4.12.2008.
- Schmidt, Matthias et al. (2009): *Diversität und Gerechtigkeit*, München.
- Smith, Daryl G. et al. (1997): *Diversity Works. The Emerging Picture of How Students Benefit*, Association of American Colleges & Universities, Washington D.C.
- Smith, Daryl G. et al. (2006): *Building Capacity: A Study of the Impact of The James Irvine Foundation Campus Diversity Initiative*, Association of American Colleges and Universities, Claremont.
- Schönborn, Anette (2009): *Diversity an der Universität Duisburg-Essen*, Universität Hamburg, 14.1.2009, Online: www.uni-due.de/imperia/md/content/genderportal/hamburg-diversity.pdf. (Stand: März 2010.)
- Sonnet, Carola (2006): Pluspunkt Vielfalt, in: „Zeit Online“, 1.12.2006.
- Spiwak, Martin (2008): Die klugen Migranten, in: „Zeit Online“, 8.12.2008.
- Statistisches Bundesamt (2009): *Hochschulen auf einen Blick*. Wiesbaden.
- Stuber, Michael (2005): *Diversity: Mode oder Muss?* Online: www.migration-boell.de/web/diversity/48_337.asp, Stand: März 2010.
- Thomas, R. R. (1996): *Redefining Diversity*, New York.
- Thomas, David A./ Ely, Robin (1996): “Making Differences Matter,” in: *Harvard Business Review*, Band 74, Heft 5, 1996.
- Trower, Cathy A./Richard P. Chait (2002): *Faculty Diversity: Too little for too long*, Harvard Magazine, 104, pp.33-37,98.
- Universität Duisburg-Essen: Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung. Arbeitsstelle Gender und Diversity, Online: www.uni-due.de/imperia/md/content/genderportal/arbeitsstelle_gender_and_diversity_konzept-1.pdf, Stand: März 2010.
- University of Technology Sydney, Equity Reference Group (2009): *2009 Annual Report to Council*.

Bisher erschienene Bände der Schriftenreihe des GuTZ:

Jahrgang 2009

Bericht 01 / 2009 Barthel, Karoline: Geschlechtsspezifische Unterschiede im
Entscheidungsverhalten unter Risiko

Jahrgang 2010

Bericht 02 / 2010 Annette Pattloch: „Studieren in der Lounge“: Wie StudentInnen ihre
Hochschule gestalten würden.
Eine geschlechterdifferenzierende Exploration