

Julika Griem, David Kaldewey,
Il-Tschung Lim (Hg.)

»» **DIE POESIE DER REFORMEN** ««

Zur Karriere des Diversity Management
an Hochschulen in Deutschland

Julika Griem, David Kaldewey, Il-Tschung Lim (Hg.)
»Die Poesie der Reformen«

Julika Griem (Prof. Dr.) ist Anglistin und Literaturwissenschaftlerin. Sie ist Direktorin des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen (KWI).

David Kaldewey (Prof. Dr.) ist Soziologe. Er ist Direktor der Abteilung Wissenschaftsforschung am Forum Internationale Wissenschaft der Universität Bonn.

Il-Tschung Lim (Dr. phil.) ist Soziologe. Er war von 2021-2022 Fellow am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen (KWI).

Julika Griem, David Kaldewey, Il-Tschung Lim (Hg.)

»Die Poesie der Reformen«

Zur Karriere des Diversity Management
an Hochschulen in Deutschland

[transcript]

Dieser Band ist mit finanzieller Förderung durch das Kulturwissenschaftliche Institut Essen (KWI) entstanden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Lizenz (BY-SA). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell, sofern der neu entstandene Text unter derselben Lizenz wie das Original verbreitet wird.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2024 im transcript Verlag, Bielefeld

© **Julika Griem, David Kaldewey, Il-Tschung Lim (Hg.)**

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld

Lektorat und Korrektorat: Emily Beyer

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

<https://doi.org/10.14361/9783839466797>

Print-ISBN: 978-3-8376-6679-3

PDF-ISBN: 978-3-8394-6679-7

Buchreihen-ISSN: 2699-7681

Buchreihen-eISSN: 2747-3864

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Vorwort	7
Wie das Diversitätsmanagement in die deutsche Hochschullandschaft kam. Eine Zeitreise	
<i>Bettina Jorzik</i>	13
Diversitäts-Semantiken im deutschen Wissenschaftssystem	
<i>Julika Griem</i>	23
Zur Poetik der Selbstverpflichtung. Vielfalt im Kontext von Rhetorik und politischer Praxis	
<i>Sigrid Nieberle</i>	53
Die Organisation der Diversität. Kulturwandel in der deutschen Hochschule jenseits von Steuerung und Kontrolle	
<i>Il-Tschung Lim</i>	69
Kleine Strukturmacht statt großer Ideologie. Akkreditierung und Diversity	
<i>Christian Schneijderberg und Isabel Steinhardt</i>	89
Das Zusammenspiel von Diversity Management und International Offices. Eine Herausforderung für die Hochschulprofessionen und die Hochschulforschung	
<i>Laila Riedmiller und Katharina Schmitt</i>	109

**Der Diversitätsimperativ im Wissenschafts- und Hochschulsystem
der Weltgesellschaft**

David Kaldewey 131

Die Autorinnen und Autoren des Bandes..... 163

Vorwort

Im Mai 2022 hatten wir zu einem Workshop an das Kulturwissenschaftliche Institut Essen (KWI) eingeladen. Unter dem Titel »Die Poesie der Reformen« – *Diversity Management an Hochschulen in Deutschland* zielte der Workshop auf eine Bestandsaufnahme der aktuellen Forschung, die sich mit der Entwicklung des Diversity Management im deutschen Hochschulkontext befasst.¹ Insbesondere ging es uns darum, die etablierten, auf Organisationsentwicklung und Personalmanagement fokussierten Perspektiven zu erweitern durch den zwischen neugieriger Distanzierung und intrinsischem Engagement oszillierenden Blick der Sozial- und Kulturwissenschaften. Diese, so unsere Vermutung, interessieren sich über die Herausforderungen des guten Managements hinaus für die Frage, ob die vielerorts beobachtbare Emergenz neuer Management- und Verwaltungsaufgaben Hinweise enthält auf grundlegende Transformationsprozesse im Verhältnis von Universität, Wissenschaft und Gesellschaft. Dafür stehen im Diskurs wiederum Begriffe wie »gesellschaftliche Verantwortung«, »Kulturwandel« oder »Universitätskultur«. Diese sagen aber in ihrer Abstraktheit weniger aus über das, was sie benennen, als diejenigen Konzepte, Leitbegriffe, Bilder und Ideologien, die gewissermaßen eine Ebene tiefer liegen und damit unmittelbarer am »operativen Geschäft« beteiligt sind. Auf dieser Ebene verorten wir den Diversitätsbegriff.

1 Der Titel »Die Poesie der Reformen« stammt von Niklas Luhmann, der damit den semantischen Apparat bezeichnete, mit dem Organisationen ihre Reformvorhaben be glaubigen. Genauerer dazu findet sich in den Beiträgen von Julika Griem, Sigrid Nieberle, Il-Tschung Lim und David Kaldewey.

Der vorliegende Band dokumentiert die Diskussion dieses Workshops.² Sein Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass das allgegenwärtige Schlagwort der Diversität eng verbunden ist mit der Karriere des Diversity Management, also jenem Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, das in den 1980er Jahren zunächst in den USA entwickelt wurde. Wir halten es für instruktiv, nicht in eine allgemeine Erörterung des Diversitäts-Diskurses einzusteigen, sondern seinen praktischen Gebrauchs- und Verwendungskontexten nachzugehen. Diversity Management ist heute ein fester Bestandteil der Unternehmenswelt und hat sich auch längst in anderen gesellschaftlichen Bereichen durchgesetzt. Das deutsche Wissenschaftssystem ist einer dieser Bereiche, hier zirkuliert seit Ende der 2000er Jahre an Hochschulen, Forschungsinstituten, Stiftungen und Fördereinrichtungen ein heterogener Diversitäts-Diskurs aus Konzepten, Leitbegriffen, Bildern und Ideologien. Für die Organisationen und Akteure liegt die gleichermaßen theoretische wie praktische Herausforderung darin, diesen vielschichtigen Diversitäts-Diskurs in ein handfestes Handlungsprogramm wissenschaftlicher Einrichtungen zu übersetzen und als strategische Daueraufgabe zu institutionalisieren.

Dieser Prozess ist gegenwärtig in vollem Gange. Diversität als neuartige gesellschaftliche Leistungserwartung hat das Wissenschaftssystem erfasst; das Management von sozialen Teilhabechancen für Menschen in sämtlichen Diversitätsdimensionen – sei es Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Ethnizität, soziale Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und/oder Behinderung/ Beeinträchtigung – ist, wie der Beitrag von *Bettina Jorzik* zeigt, eine Kernaufgabe in den Institutionen auch des deutschen Wissenschaftssystems. Am Beispiel des seit 2013 bestehenden Diversity Audits des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft rekonstruiert ihr Essay die Anfänge des Diversity Management in der deutschen Hochschullandschaft und identifiziert am Ende dieser kleinen Zeitreise die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Management von Diversität. Der Beitrag von *Julika Griem* konzentriert sich auf gegenwärtige Diversitäts-Semantiken im deutschen Wissenschaftssystem,

2 Leider haben sich Matthias Dorgeist und Kaspar Molzberger gegen eine Publikation ihrer Vorträge auf dem Workshop entschieden. Dem Beitrag von Laila Riedmiller und Katharina Schmitt liegt ein Vortrag zugrunde, an dem auch Berit Stoppa mitgewirkt hat. Den Abschluss des Workshops bildete ein Podiumsgespräch unter dem Titel »Zwischen Kulturwandel und Kulturkampf. Universität im Umbau«. Für die Mitwirkung auf diesem Podium bedanken wir uns bei Roswitha Böhm, Barbara Buchenau, Julia Danath-Schuh, Sylvia Paletschek und Georg Teichert.

die sie durch eine »Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen« charakterisiert sieht. Ihre kulturwissenschaftliche Kartierung ergibt auf der Ebene des Diskurses zunächst eine Tendenz zur Vereinheitlichung von Leitbegriffen und Zielvorstellungen des Diversity Management; die praktische Ausgestaltung in den betreffenden Einrichtungen – das illustrieren die geschilderten (Vor-)Fälle und Episoden – lassen hingegen auf einen differierenden und standortspezifischen Umgang schließen, der alles andere als frei ist von Reibungen und Konflikten. An diesem Punkt setzt auch der Beitrag von *Sigried Nieberle* an. Sie nimmt eine allgemeine Tonlage wahr, die auf den ersten Blick wertschätzend und affirmativ gegenüber der Diversitätssemantik zu sein scheint. Das rhetorische Bekenntnis zur Selbstverpflichtung von Unternehmen und Organisationen lädt jedoch zu einer weiter nachfragenden semiotischen Analyse ein: Nieberle zeichnet am Beispiel der »Charta der Vielfalt« nach, wie ein sprachlich erzeugtes kollektives Wir durch eine »Poetik der Selbstverpflichtung« beschworen wird, die allerdings völlig offenlässt, ob ein diversitätsorientierter Reformprozess zum Wohle aller auch tatsächlich in den Strukturen einer Organisation Einzug hält. Der Beitrag von *Il-Tschung Lim* zweifelt nicht an dem Reformprozess, den aktuell der Diversity-Diskurs an deutschen Hochschulen, trotz begrenzter Steuerungskapazitäten und nur wenig Kontrollmöglichkeiten, in Gang setzt. Anhand ausgewählter Ergebnisse einer qualitativen Studie argumentiert er dafür, in der diversitätsbezogenen Reformdynamik eine Tendenz zur Selbstverstärkung zu erkennen, die – ungeachtet der Unsicherheiten und Unbestimmtheiten mit Blick auf die Ziele und Zwecke der Reform – einen Kulturwandel der deutschen Hochschullandschaft nach sich ziehen wird. Wohin die Reise geht, so lautet sein Fazit, das ist gegenwärtig noch nicht klar abzusehen, aber immerhin: der Weg ist das Ziel.

Dem Beitrag von *Christian Schneiderberg* und *Isabel Steinhardt* liegt eine Auswertung von Datensätzen zu hochschulischen Akkreditierungsdokumenten zugrunde. Er lässt sich als ein Votum verstehen, die Zukunft diversitätsbezogener Gestaltungsprozesse in einer kleinen und eher beiläufigen Strukturmacht aufzuspüren, die sich Schneiderberg und Steinhardt zufolge als ein sanftes Konditionalprogramm in jene Akkreditierungsprozesse einschreibt, die seit der Bologna-Reform über die Standards der hochschulischen Studienprogramme wachen. Tatsächlich spricht einiges dafür, dass sich aus dem, was die beiden der kleinen Strukturmacht in Form von administrativen Akkreditierungskriterien der »großen Ideologie« gegenüberstellen, die nachhaltigeren Effekte ergeben werden. Ein nüchternes, quantifizierendes Vorgehen wie die Orientierung an diversitätsbezogenen Kennzahlen hätte

womöglich den Vorteil, eine Aporie zu umgehen, die jeder Forderung nach sozialer Gerechtigkeit, Gleichheit und Teilhabe unter der Fahne der Diversität zugrunde liegt: nämlich die unvermeidliche Entscheidung, in der praktischen Umsetzung diversitätsbezogener Maßnahmen, Präferenzen für die eine und gegen die andere Diversitätsdimension auszubilden und soziale Teilhabechancen letztlich doch wieder ungleich zu strukturieren.

Einen ganz eigenen Weg der Prognose hinsichtlich zukünftiger Entwicklungspfade diversitätsbezogener Reformprozesse beschreiten *Laila Riedmiller* und *Katharina Schmitt*. In ihrem Beitrag diskutieren sie auf der Grundlage einer vergleichenden Studie zu deutschen und polnischen Verwaltungsstrukturen das Zusammenspiel der hochschulischen Zuständigkeiten für das Management von Internationalisierungsprozessen und dem Management von Diversität und erörtern die sich daraus ergebenden Herausforderungen für beide Organisationssegmente. Ob die Zukunft des Diversity Management dabei in der engen organisatorischen Verzahnung beider Zuständigkeitsbereiche liegen wird, ob Kooperationen zwischen diesen Abteilungen womöglich zur Schaffung neuartiger Stellen und Organisationseinheiten führen wird, das lassen Riedmiller und Schmitt einstweilen offen. Für eine solche forschungspraktische Konzentration auf Dynamiken in der Binnenorganisation einer Hochschule spricht aber zumindest jene Einsicht der Organisationsforschung, wonach die Bildung von Koalitionen innerhalb einer Organisation ein untrügliches Zeichen für einen Organisationswandel darstellt, weil sich in Koalitionen eben auch Organisationsziele, Selbstverständnisse und das entsprechende Organisationshandeln wandeln. Der Beitrag von *David Kaldewey* schließt die in dem vorliegenden Band versammelte Diskussion mit einer systematischen Erörterung des gegenwärtigen Stands der sozial- und kulturwissenschaftlichen Diversitätsforschung im Kontext von Wissenschaft und Hochschule ab. Die angelsächsische Diskussion bildet dabei den diskursiven Referenzrahmen, auf dessen Grundlage Kaldewey aktuelle Debatten sortiert und der Diversitätsforschung zwei heuristische Vorschläge unterbreitet: zum einen schlägt er eine begriffliche Differenzierung von Diversitätsdiskursen, Diversitätspraktiken und Diversitätsstrategien vor; zum anderen eine, verglichen mit der geläufigen Unterscheidung eines *business case* von einem *social justice case* für Diversität, nuanciertere Perspektive auf unterschiedliche Rationalitäten im Management von Diversität im globalen Wissenschafts- und Hochschulsystem.

Auf eine umfassende Einleitung in das Thema – Diversity Management an Hochschulen in Deutschland – verzichten wir bewusst, weil eine solche einen

Weg durch ein komplexes Phänomen schneiden müsste, dessen Kontingenz dann bei der Lektüre der folgenden Beiträge um so mehr ins Auge fiele. Wir laden die Leserinnen und Leser deshalb ein, die einzelnen Kapitel jeweils als spezifisch situierte Wegweiser zu verstehen, als Angebote, sich dem Thema Diversität von verschiedenen Ausgangspunkten her zu nähern. Den Beitrag von Bettina Jorzik haben wir an den Anfang gestellt, weil ihre »Zeitreise« einen schnellen, quer zu den disziplinären Perspektiven liegenden Einstieg ermöglicht. Der Beitrag von David Kaldewey steht am Ende, weil er sich der Sache von der anderen Seite her nähert: der Ausgangspunkt hier ist ein globaler Diversitätsimperativ, dem man auf seinem Weg durch die verschiedenen Kontexte folgen kann. Dazwischen kann das Phänomen mit Julika Griem und mit Sigrid Nieberle auf der Diskursebene über Schlüsselbegriffe und Sprachmuster in wissenschaftspolitischen und -strategischen Texten erschlossen werden. Die beiden Beiträge von Il-Tschung Lim sowie Christian Schneiderberg und Isabel Steinhardt wiederum argumentieren organisations- und institutionensoziologisch; während Laila Riedmiller und Katharina Schmitt die sozialwissenschaftliche Hochschulforschung mit der Praxis der Hochschulprofessionellen in einen Dialog bringen.

Für das Zustandekommen des vorliegenden Bands möchten wir uns vor allem bei den Autorinnen und Autoren herzlich bedanken. Unser Dank gilt ferner dem KWI, das nicht nur als Gastgeberin des Workshops fungierte, sondern darüber hinaus die Druckkosten übernommen hat und uns zu guter Letzt mit Emily Beyer eine kompetente und zuverlässige studentische Hilfskraft zur Verfügung gestellt hat, die durch ihre umsichtige Arbeit bei den Korrekturen der Beiträge sowie der Erstellung des Gesamtmanuskripts maßgeblich zur Fertigstellung des Bands beigetragen hat. Schließlich danken wir Katharina Wierichs vom transcript Verlag für die Aufnahme in das Verlagsprogramm, die gute Kommunikation sowie die Geduld bei der Dehnung des Zeitplans.

Julika Griem, David Kaldewey & Il-Tschung Lim

Mai 2024

Wie das Diversitätsmanagement in die deutsche Hochschullandschaft kam. Eine Zeitreise

Bettina Jorzik

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

Startpunkt: 2008 – First Movers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zwischenstopp: 2016 – Hochschulbarometer

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

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

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

2023: Angekommen?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Literatur

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

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

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

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

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

Diversitäts-Semantiken im deutschen Wissenschaftssystem

Julika Griem

Abstract Der Beitrag widmet sich der Rede von Diversität in der Breite des deutschen Wissenschaftssystems, ausgehend von der Annahme, dass auch diskursive Praktiken organisatorische und institutionelle Voraussetzungen und Folgen haben. Betrachtet werden exemplarisch nicht nur verschiedene Hochschultypen, sondern auch Förderorganisationen, die Allianz-Organisationen und Akademien. Im Zentrum stehen Schlüsselbegriffe und Komposita, die als Elemente eines Diversitäts-Repertoires symbolpolitische Arbeit verrichten. Im vielschichtigen Differenzierungs- und Abgrenzungsgeschehen multipler Wettbewerbssituationen kommt es im deutschen Wissenschaftssystem einerseits zu einem sich verfestigenden Einsatz von allmählich standardisierten diskursiven Versatzstücken, andererseits aber auch zu feineren Unterschieden mit Blick auf unterschiedliche Legitimationsrahmen und Positionierungseffekte: »Kulturwandel« wird überall angestrebt, aber Mittel und Wege, Kosten und Nutzen werden vor Ort jeweils durchaus unterschiedlich behandelt und reflektiert.

Spielräume

Das Thema Diversität ist endgültig im deutschen Wissenschaftssystem angekommen; an sehr vielen Hochschulen, Wissenschafts- und Fördereinrichtungen hat man sich auf Leitbilder zur Diversifizierung von Personal und Programmen geeinigt. Mit solchen Selbstverpflichtungen ist aber noch keine erfolgreiche Umsetzung garantiert. Wie Bettina Jorzik und Il-Tschung Lim in diesem Band konstatieren: Der Weg scheint das Ziel zu sein. Die Operationalisierung strategischer Vorgaben erzeugt nicht zwangsläufig eindeutige Resultate; Diversitäts-Management wird durch heterogene Kontexte und unbeabsichtigte Effekte vor immer neue Herausforderungen gestellt. Und

vollzieht sich, im nationalen wie im internationalen Vergleich, unter Bedingungen, unter denen sich unterschiedliche Traditionen, Pfadabhängigkeiten und Rahmenbedingungen nicht vollständig angleichen. Die gegenwärtige deutsche Situation ist somit durch eine Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen bestimmt: Einerseits ist auf der Diskursebene eine Homogenisierung von Schlüsselbegriffen und Zielvorstellungen zu erkennen. Andererseits zeigt sich in der jeweiligen Ausgestaltung des diskursiven Diversitäts-Repertoires ein differierender strategischer und taktischer Umgang mit den Versatzstücken und Standardsituationen, auf die man sich in der »Poesie der Reformen« geeinigt zu haben scheint.

Bereits die zahlreichen Ausschreibungen und Fördermaßnahmen zu Diversität im deutschen Wissenschaftssystem lassen es nicht ratsam erscheinen, das Thema zu ignorieren. Deutsche Hochschulen beschreiten den Weg zu ostentativ geteilten Diversitätszielen allerdings in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Gangarten. So bestätigt die Landkarte der prämierten Standorte einer neuen Bundesinitiative in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz (vgl. HRK 2023a) einige Trends, die sich bereits im seit 2013 laufenden Diversity Audit des Stifterverbands gezeigt haben: Auch hier präsentieren sich nicht nur Universitäten, sondern viele Hochschulen für angewandte Forschung (HAW). Zudem hängt der proklamierte Fortschritt unter anderem an der Größe der Hochschule und ihrer zu mobilisierenden Mittel. So ist zum Beispiel in Trier und Greifswald bisher nur wenig Information auf den Webseiten zu finden; an beiden Universitäten taucht auch in keiner Beschreibung der Ressortzuständigkeiten des Präsidiums beziehungsweise des Rektorats der Begriff der Diversität auf. Die Priorisierung ist indessen nicht nur eine Frage der Größe und Ausstattung: Die Leuphana in Lüneburg informiert zum Beispiel ausführlich über ihre »Diversitätsarbeit«, und die Zuständigkeit für das Thema liegt beim Präsidenten.

Auf Länder-Ebene fällt nach wie vor die starke Befassung mit der Diversitäts-Thematik an den Hochschulen in NRW auf; hier haben sich viele Universitäten, unterstützt von Landes-Initiativen, bereits früh engagiert. Im Gegensatz dazu bildet Bayern, dessen Wissenschaftssystem besser ausgestattet ist als das in NRW, auf der HRK-Landkarte einen blinden Fleck. Dieser Sachverhalt ist auch auf einer weiteren Karte im 2023 vom Wissenschaftsrat publizierten Papier zur Entwicklung der Geschlechterforschung in Deutschland zu beobachten (vgl. Wissenschaftsrat 2023). Bayerische Hochschulen verfügen über fast keine Professuren mit einer Denomination in der Geschlechterforschung, und dieser Befund kann in einem Zusammenhang mit der Gleichstel-

lungs- und Diversitätspolitik gesehen werden: Wo weniger Ressourcen in den Aufbau und die Anerkennung von Gender und Diversity Studies investiert werden, sind wohlmöglich der interne Druck beziehungsweise die Motivation geringer, sich auf der Grundlage von Erkenntnissen in diesen Forschungsfeldern strategisch für »Kulturwandel« einzusetzen. Die Lage in Berlin bestätigt diese Vermutung: Auch hier sind jene Forschungsfelder stärker vertreten, in denen Argumente für eine an Diversitätskriterien orientierte Leitung und Gestaltung von Hochschulen entwickelt werden.¹

Im exemplarischen Vergleich der Universitäten Duisburg-Essen (UDE) und der Technischen Universität München (TUM) verstärken sich diese Eindrücke. So wird im 2023 verabschiedeten Diversity-Plan der TUM explizit festgehalten, dass der in einem zurückliegenden Exzellenz-Antrag angekündigte Ausbau der Gender Studies nicht eingelöst wurde und ein neuer Anlauf durch zwei neu zu schaffende Professuren wünschenswert sei (vgl. Technische Universität München 2023). Auf dem »Diversity Portal« der UDE wird dagegen ausführlich über Professuren und Forschungsprojekte zu Gender und Diversity informiert; zudem werden hier differenzierte Begriffs-Definitionen und eine Forschungsbibliographie angeboten (Universität Duisburg-Essen 2023). Mit Blick auf die jeweilige Governance ist indessen an beiden Universitäten zu erkennen, dass das Thema Diversität bis in die Leitung ernst genommen wird: In München ist die Vizepräsidentin für »Talent Management und Diversity« zuständig; an der UDE wurde bereits 2008 das erste zuständige Prorektorat in Deutschland eingesetzt, das mittlerweile den Titel »Universitätskultur, Diversität und Internationales« trägt. Verstärkt werden diese Ressorts durch ein »Diversity Board« an der TUM, das sich aus den zuständigen Vize-Dekanen der insgesamt acht Schools zusammensetzt. An der UDE operiert an dieser Stelle die »Diversity Kommission«, in der neben vier Professor*innen aus verschiedenen Fachgruppen auch die anderen Statusgruppen vertreten sind. Insgesamt werden an dieser nordrhein-westfälischen Universität auch im Bereich Diversität die Studierenden stärker beteiligt; ihre Belange spiegeln sich zudem in einzelnen Förder-Maßnahmen wieder, von denen mehrere

1 Zu den bekannteren Berliner Vertreter*innen gehört z.B. Sabine Hark, die an der TU Berlin das Zentrum für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung leitet. Sie hat sich in ihrem jüngsten, gemeinsam mit Johanna Hofbauer publizierten Buch »Die ungleiche Universität« (Hark/Hofbauer 2023) sehr kritisch zum Stand der Dinge im deutschen Wissenschaftssystem geäußert.

Bildungsaufsteiger*innen sowie Studierende ohne Hochschulzugang und Teilzeitstudierende adressieren.

Exemplarische Unterschiede bestätigen sich auf der diskursiven und rhetorischen Ebene, da in den Dokumenten, in denen man die jeweilige Selbstverpflichtung erläutert, unterschiedliche Schlüsselbegriffe dominieren und zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen genutzt werden. An der TUM steht die Gewinnung der besten Köpfe im Zentrum; hier dient eine diversitätssensible Rekrutierung der Potenzialentwicklung der Individuen und damit – so wird geschlossen – auch der gesamten Universität. An der UDE wird Diversität ebenfalls als Voraussetzung für Exzellenz beschrieben, aber mit dem ebenso hervorgehobenen Ziel der Chancen- und Bildungsgerechtigkeit verknüpft, auf das man sich in Duisburg und Essen im Zeichen einer offenen und inklusiven Institution verpflichtet. Ein deutlicher Unterschied ist in der legitimierenden Rahmung der jeweiligen Selbstverpflichtungs-Dokumente zu erkennen. An der TUM bezieht man sich direkt zu Beginn auf die Richtlinien von ERC und DFG, begründet also die Diversitätsstrategie mit einem klaren kausalen Bezug auf international und national besonders reputierliche Drittmittelgeber.² An der UDE bildet die Region des Ruhrgebiets mit ihrer spezifisch verfassten Studierendenschaft einen wichtigen Referenzrahmen, der nicht allein für meritokratische, sondern auch für sozialpolitische Ziele aufgespannt wird. Die TUM beruft sich somit auf ›höhere‹ Förderautoritäten und betreibt damit eine reaktive Anschlusskommunikation, die sich auch zur Bearbeitung interner Widerstände einsetzen lässt – es gilt zu handeln, weil es neue Standards gibt. An der UDE wurde wesentlich früher ein proaktiver Impuls für diversitätsaffines Handeln gesetzt. Daher konnte man hier auch früh auf ein Verständnis von Diversität setzen, das Geschlechtergerechtigkeit mit einbezieht. Eine solche integrierte Definition von Diversität ist an der TUM noch nicht klar zu erkennen; an dieser technischen Universität ist man noch stärker mit der Förderung und Gleichstellung von Frauen in besonders männerdominierten Disziplinen beschäftigt.

2 Hier könnte man weitere Vergleiche auch innerhalb von Gruppen von Hochschultypen anschließen. So unterscheidet sich z.B. die RWTH Aachen mit ihrem Diversitätsauftritt von der TUM, weil sie einerseits ebenfalls auf die Notwendigkeit hinweist, mit Blick auf europäische Standards wettbewerbsfähig zu bleiben, andererseits aber auf der Webseite auch starke Signale durch normative Selbstverpflichtungen gegen Rassismus und Diskriminierung setzt.

Zusammenfassend scheint es nahezuliegen, die TUM und die UDE als zwei exemplarische Beispiele für die Optionen zu betrachten, die in der Forschung als »business case« und »social justice case« beschrieben wurden (vgl. Johns/Green/Powell 2012). Bei genauerem Hinsehen haben wir es aber, wie an vielen anderen deutschen Hochschulen, eher mit einer jeweils eigenen Kombination und Rekombination verschiedener Elemente von Diversitätsdiskursen, Diversitätspraktiken und Diversitätsstrategien zu tun (vgl. David Kaldeweys Beitrag in diesem Band). So bezieht sich die TUM in ihrem Diversitätsplan gerade nicht auf ihr Leitbild der »unternehmerischen Universität«, und an der UDE deklariert man Diversität »sowohl als Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit als auch zur Exzellenz«. Die Notwendigkeit, verschiedene Elemente des Diversitäts-Repertoires³ mit Blick auf die eigene Hochschule auszurichten, betrifft auch, wie im Folgenden diskutiert wird, den Umgang mit einander widersprechenden begrifflichen Implikationen. Und dieser ist wiederum durch Akteure mitbestimmt, die sich im Wissenschaftssystem ebenfalls mit Diversität befassen: Zum Beispiel Stiftungen und Akademien, sowie in Deutschland staatliche Förderorganisationen und staatlich geförderte außeruniversitäre Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen, wie sie in der im Folgenden genauer betrachteten Allianz verbunden sind (Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2023).

Reibungsflächen und Konfliktpotentiale

Die Entwicklung von Diversity Management in Deutschland wurde maßgeblich von gesetzlichen Vorgaben und Förder-Initiativen befördert, die den Außendruck auf Hochschulen verstärkt haben: dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) aus dem Jahr 2006 sowie der 2005/2006 zum ersten Mal ausgelobten Exzellenz-Initiative, mit der sich deutsche Universitäten internationalen Gutachter*innen stellten, für die zum Teil das Kriterium der Diversität schon selbstverständlicher eingespielt war als im deutschen Wissenschaftssystem. Mit der Charta der Vielfalt steht zudem seit 2006 ein Referenzrahmen für Organisationsentwicklung zur Verfügung, an dem sich neben Unternehmen mittlerweile auch Hochschulen orientieren; und seit

3 Zum Begriff des Repertoires im institutionellen und organisatorischen Zusammenhang vgl. Neckel/Sauerborn (2023: 38–41).

2013 bietet der Stifterverband der deutschen Wissenschaft mit dem Diversity Audit »Diversität gestalten« eine Zertifizierungsmöglichkeit.

Bereits mit diesen Angeboten stehen deutsche Hochschulen in einem Spannungsfeld, in dem sich nationale und internationale Entwicklungen überschneiden. Dies gilt auch für Anreize zur Standardisierung von diversitätsfördernden Maßnahmen, die von Fördereinrichtungen wie dem European Research Council (ERC), der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem deutschen Ministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gesetzt wurden. Beim ERC sind Hochschulen und Forschungseinrichtungen seit 2022 nur noch dann antragsberechtigt, wenn sie über einen Gleichstellungsplan verfügen – auf diese Entwicklung wird nicht nur an der TU München und anderen Hochschulen, sondern unter der Überschrift »Gender und Diversity« auch auf der Webseite des BMBF verwiesen (vgl. BMBF 2023). Auf den Service-Seiten des Ministeriums steht noch die Lage von Frauen im Wissenschaftssystem im Zentrum. Seit September 2022 fördert das BMBF indessen die bereits erwähnte neue und erweiterte Diversitäts-Initiative der Hochschulrektorenkonferenz, für die sich deutsche Hochschulen mit eigenen Strategie-Projekten bewerben können (HRK 2023b). Die Standards der DFG sind in Deutschland maßstabssetzend für die Einwerbung reputierlicher Drittmittel, so dass zum Beispiel auf dem »Gender und Diversity Portal« der Universität Freiburg erklärt wird, wie mit diesen Anforderungen umzugehen ist (vgl. Universität Freiburg 2023).⁴ Hier sind allerdings noch vorwiegend Hinweise auf die Gleichstellung der Geschlechter zu finden, während die DFG ihre Standards im Juli 2022 auf weitere Diversitäts-Dimensionen hin erweitert hat:

Angepasst an die neue Zielsetzung, änderten die DFG-Mitglieder auch den Umsetzungsprozess zu den Forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards. Künftig können die Hochschulen ihre Berichtsschwerpunkte zur Umsetzung von Maßnahmen entsprechend der eigenen strategischen Pläne, Fächerschwerpunkte sowie der Zusammensetzung ihrer Studierenden und Forschenden festlegen. Zum Ende jedes Berichtszeitraums von nunmehr drei Jahren bietet die DFG den Hochschulen eine Plattform, sich in einer kollegialen Beratung auszutauschen. Um dem erweiterten Auftrag gerecht zu werden, wird auch die den Prozess begleitende AG

4 Anmerkung: Das Portal heißt mittlerweile »Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung« und ist unter folgender Webadresse erreichbar, <https://gdape.uni-freiburg.de/de>, zuletzt abgerufen am 05.01.2024.

um ein Mitglied mit Expertise zum Thema Diversität erweitert. (Deutsche Forschungsgemeinschaft 2022)

Insgesamt sind in Deutschland immer mehr wettbewerbsförmige Anreize zur Verstärkung von Diversitäts-Maßnahmen zu bilanzieren – allen voran auch in der laufenden Exzellenz-Strategie. So lernt man beispielsweise mit einem englischsprachigen Erklärfilm der DFG, die den Wettbewerb gemeinsam mit dem Wissenschaftsrat administriert, dass sowohl die zu kürenden Cluster als auch die Universitäten unter anderem auf der Grundlage von »equity and diversity measures« begutachtet werden (DFG bewegt 2023). Durch Ressourcen- und Anerkennungswettbewerbe in Sachen Diversity steigt der Handlungsdruck im Wissenschaftssystem – und dieser politisch beförderte Druck ruft gelegentlich kritische Gegenreaktionen hervor. Exemplarisch kann dies an einem indirekten Disput veranschaulicht werden, den die DFG-Präsidentin Katja Becker und der Leopoldina-Präsident Gerald Haug über Bande geführt haben. Stellt man die Positionen dieser zwei Repräsentant*innen von einflussreichen Wissenschaftsorganisationen nebeneinander, so lassen sich innerhalb des bisher skizzierten Spielraums stärker konfligierende Begriffsverwendungen und Argumentationsstrategien erkennen.

Katja Becker hatte bereits zu Beginn ihrer ersten Amtszeit im März 2020 in einem Interview mit dem Magazin des Deutschen Studierendenwerks ein klares Bekenntnis zu mehr Diversität im deutschen Wissenschaftssystem abgelegt:

Diversität ist eine zentrale Voraussetzung für exzellente Wissenschaft, aus zwei Gründen. Erstens muss ich, damit die besten Köpfe in die Forschung gehen, allen Menschen ohne Ansehen der Person, allein unter Berücksichtigung ihrer Talente, die gleichen Chancen geben. Zweitens ermöglicht erst Diversität neue Perspektiven und wirkliche Innovationen. Das ist in der Natur genauso: Der Regenwald entwickelt sich dynamischer als die landwirtschaftliche Monokultur. Rückbezogen auf die Wissenschaft heißt das: Je mehr Dimensionen der Diversität zusammenkommen – bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, bei den Förderformaten und Themen, auch bei den internationalen Kooperationen –, desto mehr spannende neue Kombinationen und Forschungsergebnisse wird es geben. Diversität und Exzellenz, die Begriffe sind für mich untrennbar. (Deutsches Studentenwerk 2020)

Während die explizite Zusammenführung von Diversität und Exzellenz von Allianz-Kollegen wie Christian Pape an der Spitze der Alexander von Humboldt-Stiftung geteilt wird (Scholl/Pape 2021), regte sich nach der Einführung der neuen Gleichstellungs- und Diversitätsstandards im September 2022 gelegentlich Kritik – wenn auch selten in öffentlicher Form. Mit polemischem Furor präsentierten allerdings die Frankfurter Naturwissenschaftler Josef Pfeilschifter und Helmut Wicht ihre Einwände gegen die neuen Standards der DFG in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 17. November 2022:

Die neuen Diversitätsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft sind aufgeteilt in vierzehn Identitätskategorien. Dahinter steht eine wissenschaftsfeindliche Ideologie. (...) In den Geisteswissenschaften, insonderheit den Geschichts- und Sozialwissenschaften, kann man gerade die poly-perspektivische Pulverisierung jedes vernünftigen Ganzheitsanspruches bewundern. Oder, um dialektisch zu sprechen: Das Diversitätsmanagement schlägt um in eine neue Totalität, nämlich den hobbeschen bellum omnium contra omnes, den Kampf um das jeweils schlagkräftigste (Opfer-)Narrativ und um die Macht über die Konstruktion der dazugehörigen Sachverhalte. In diese Richtung dampft der bunte Zug der Diversity. Noch hat er die Naturwissenschaften nicht erreicht, wahrscheinlich der Widerborstigkeit der Dinge der Natur halber, die sich meist nicht so geschmeidig in die Narrative des Konstruktivismus einfügen wollen, wie mancher es sich erhofft. Doch der Zug naht, und in der Biologie und der Medizin (Stichwort: »Genderkonstruktion vs. biologische sexuelle Determination«) hört man ihn schon laut pfeifen. Die DFG sollte sich gut überlegen, auf welchen Zug sie hier aufspringt. (Pfeilschifter/Wicht 2022)

Die weiterlaufende Chronologie der kleinen Spitzen lässt sich für Außenstehende nur schwer rekonstruieren. Eine Woche nach der Veröffentlichung des FAZ-Artikels aus der Feder des Leopoldina-Mitglieds Pfeilschifter hielt der Leopoldina-Präsident Gerald Haug den Festvortrag zur feierlichen Eröffnung des akademischen Jahres 2022/23 an der Universität Gießen, wo die DFG-Präsidentin Katja Becker ihre Professur innehat. Haug bilanzierte zunächst die gute Zusammenarbeit zwischen Leopoldina und DFG, weil beide Organisationen einem Prinzip der »Selbstorganisation« verpflichtet seien. Angesichts der diversitätssensiblen Kriterien zur Bewertung von Forschung, die sich auch in der von einigen Allianz-Organisationen bereits unterzeichneten Coalition for the Advancement of Research Assessment abbilden (vgl. CoARA 2022), zeigte

sich Haug allerdings alarmiert und bezog sich dabei indirekt auf die kurz zuvor erschienene Polemik in der FAZ:

Über solche Forderungen, die eine identitätspolitische Verzerrung der Bewertung von Forschungsleistungen in Aussicht stellen, wird mittlerweile auf den Wissenschaftsseiten überregionaler Tageszeitungen diskutiert. Zweitens zeichnet sich jetzt schon ganz unabhängig von der inhaltlichen Bewertung der »Principles« und »Core Commitments« ein massiver Bürokratisierungsschub in der Wissenschaft ab – und zwar, um es nochmals zu unterstreichen, in einem Kernbereich ihrer Selbstorganisation. Für geradezu tragisch halte ich es, dass diese neue Dynamik der Überregulierung von vielen Wissenschaftsorganisationen auf europäischer wie nationaler Ebene, wenn nicht initiiert worden ist, so doch aktiv vorangetrieben wird. Sie ist nicht das Ergebnis eines politischen Gesetzgebungsprozesses etwa in Form einer Richtlinie der Europäischen Kommission, denn im Bereich der Forschungspolitik hat sie keine regulatorische Legitimation. Sondern es handelt sich um das Resultat eines von der Europäischen Kommission zwar unterstützten, aber von den Wissenschaftseinrichtungen selbst betriebenen Prozesses. So droht die Selbstorganisation des Wissenschaftssystems zu dessen Selbstblockade zu führen, mittels derer wissenschaftsexterne Faktoren einen immer größeren Einfluss auf die Forschung nehmen können. (Haug 2022)

Nachdem Haug in seinem Festvortrag die doppelte Gefahr einer »identitätspolitischen Verzerrung« und lähmenden »Überregulierung« von Wissenschaft als »nahezu tragische« Entwicklungen charakterisiert hatte, äußerte sich Katja Becker in der FAZ vom 29. November mit einer Replik auf die Frankfurter Kritiker. Sie verteidigte die neuen DFG-Standards und nahm einige faktische Richtigstellungen vor: So ist es aus datenschutzrechtlichen Gründen gar nicht möglich, das von Pfeilschiffer und Wicht heraufbeschworene »Diversitätskataster« zu etablieren. Beckers Argumentations-Strategie in ihrer Replik setzte auf einen in multiplen Kontexten angereicherten Diversitätsbegriff, indem sie soziale, epistemische und ökonomische Begründungsmuster kombinierte.⁵ Sie betonte zudem den starken Konsens »innerhalb der vereinsrechtlich

5 Vgl. zu diesen Kontexten Georg Toepfer (2020): »Der Erfolg des Konzepts der Diversität in der politischen Sprache kann damit zu nicht geringen Teilen daraus erklärt werden, dass es heterogene Kontexte aufeinander bezieht und unter einem begrifflichen Dach verhandelt. Im Rahmen klassischer Wertetheorien formuliert, entwickelte sich Diversität zu einem zentralen Hochwertbegriff, der gleich vier kulturelle Wertebereiche in

organisierten Mitgliedschaft der DFG«, kritisierte explizit die Rückständigkeit des deutschen Wissenschaftssystems mit Blick auf Chancengleichheit und warnte ihrerseits vor einer ideologisch verzerrenden Politisierung der Diskussion.

Dass in den genannten Beiträgen nicht mehr nur eine gepflegte Vielfalt von Diversitätsvorstellungen im Zentrum steht, zeigt sich in einer Stellungnahme der Goethe-Universität, mit der deren Leitung bereits am 25. November 2022 auf den FAZ-Beitrag der beiden in Frankfurt lehrenden Wissenschaftler reagierte. Während hier die Kritiker lediglich als »prominent publizierte Privatmeinungen« erwähnt wurden, solidarisierte sich die Universitätsleitung namentlich mit der DFG-Präsidentin, warb für die eigene Diversitäts-Agenda und bekannte sich emphatisch zu den Standards der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Mit einem Zitat des Präsidenten Enrico Schleiff wurde zudem deutlich gemacht, dass die in der Pressemeldung öffentlich zur Raison gerufenen Kollegen ihren Anspruch auf eine kritische Sachdiskussion verwirkt hätten, weil sie mit rückständigen Machtinteressen konsensuelle fortschrittliche Standards anzweifelten:

Gleichstellungs- und Diversitätsstandards sind Teil des Transformationsprozesses von Universitäten und Forschungseinrichtungen, in welchem überkommene Rollenmuster, Privilegien und stellenweise lähmende Organisationsprinzipien hinterfragt werden. Das Potenzial von Gleichstellung und Diversität für eine qualitätsorientierte und internationale Entwicklung von Forschung und Lehre mag den einen oder anderen erschrecken! Niemand kann ernsthaft in Abrede stellen, dass die neu entstehenden Räume, in denen immer mehr Menschen ihre Talente, Potenziale, verschiedenen Perspektiven und Ideen einbringen und entfalten können, den Wissenschaftsprozess bereichern. (Goethe Universität 2022)

Resonanz zueinander bringt: die Suche nach Selbstverwirklichung im ästhetisch *Schönen* einer selbstbestimmten, sinnlich erfüllten Lebensführung (in deren Konsequenz soziale Diversität liegt); die Forderung nach Gleichberechtigung im Sinne des ethisch *Guten*, die im Kampf um Anerkennung benachteiligter Gruppen von Unterschieden spricht, um Gleichheit zu erzielen; das ökologische Bewusstsein vom wissenschaftlich *Wahren* in der Erfassung der biologischen Vielfalt und ihrer Rolle für ökologische Systeme; sowie die Effizienz eines Wirtschaftsdenkens im ökonomisch *Nützlichen*, das die Bedürfnisse des Marktes befriedigt und nicht selten erst hervorbringt. Indem die Kategorie der Diversität dies alles zusammenführt, kann sie sich zwar umfassender Beliebtheit erfreuen, wird in ihrer genauen Bedeutung aber immer unklarer.«

Mit diesem O-Ton des Präsidenten ging es nicht mehr nur um eine professionalisierte »Poesie der Reformen«, sondern um umkämpfte Positionierungen im deutschen Wissenschaftssystem. Die Episode belegt auch, wie Kontroversen um Diversitätspolitiken indirekt und zwischen kommunikativen Vorder- und Hinterbühnen geführt werden: Katja Becker erwähnt ihren Allianz-Kollegen Gerald Haug nicht, obwohl dieser an die Polemik gegen die DFG anknüpfte und zwei Monate später noch einmal mit einem Artikel in den *Badischen Neuen Nachrichten* nachlegte (vgl. Haug 2023). Wie der Gießener Festvortrag entwarf auch dieser Beitrag eine Perspektive auf Diversität, die sich von der Haltung der DFG-Präsidentin und anderer Allianz-Leitungen abgrenzt. Wo sich für Becker Exzellenz und Diversität gegenseitig bedingen, sieht Haug »die klare Orientierung an wissenschaftlicher Exzellenz als auch die Legitimation von nicht primär an ihren Anwendungen interessierter Grundlagenforschung« bedroht (Haug 2022). Diese Positionen gehen mit einer unterschiedlichen Konzeptionalisierung erweiterter Kriterien-Sets zur Bewertung von Forschungsqualität einher: Der Leopoldina-Präsident trennt einen inneren Kern rein wissenschaftsbezogener Primär-Kriterien von Sekundär-Kriterien, die er als problematische Eingriffe in die freie wissenschaftliche Selbstverwaltung sieht, während die DFG-Präsidentin die Strategie verfolgt, neu hinzukommende Kriterien in eine integrierte Balance zu bringen. Dieses Ringen um die Hierarchisierung beziehungsweise Integration von Bewertungskriterien ist nicht nur beim Thema Diversität, sondern auch bei Aspekten wie Nachhaltigkeit oder Outreach zu beobachten. An der hier beschriebenen Konfliktlinie kann man den Eindruck gewinnen, als stünden sich zwei wissenschaftspolitische Weltbilder gegenüber, in denen Reformen zum Beispiel im Zeichen von Diversität einerseits als Bedrohung, andererseits als Befruchtung betrachtet werden. Inwiefern tatsächlich ein progressives und ein konservatives Lager zu erkennen sind, für die das deutsche Wissenschaftssystem einerseits als Nachsitzkandidat, andererseits als standfestes Bollwerk präsentiert werden, wäre eine Frage für eine wesentlich breiter angelegte Diskursanalyse.

Die in der »Poesie der Reformen« eher indirekt thematisierten Machtaspekte des Ringens um Diversität im Wissenschaftssystem sind in den Versuchen der Max-Planck-Gesellschaft (MPG) zu erkennen, Reformprozesse einzuleiten. Wie die Allianz-Partner DAAD und Alexander von Humboldt-Stiftung (AvH) ist diese außeruniversitäre Forschungsorganisation intensiv mit internationalen Wissenschaftsbeziehungen und Rekrutierungen und ihren Anlässen zur Thematisierung von Diversitätsdimensionen befasst. Gleich-

zeitig musste die MPG in den letzten Jahren eine steigende Anzahl von Konfliktfällen bearbeiten, mit denen der Eindruck einer mangelhaft ausgeprägten Diversität als Chancengleichheit und Inklusion entstanden war: Durch den Verdacht von Machtmissbrauch an verschiedenen Instituten geriet das Harnack-Führungsprinzip unter den Verdacht, eine elitäre und exklusive Organisationskultur zu reproduzieren. Bereits der im Sommer 2023 turnusgemäß abgelöste Präsident Martin Stratmann war tätig geworden, um die Kritik vor allem junger Forschender in der Max-Planck-Gesellschaft zu bearbeiten. Mit Patrick Cramer wurde im Juni 2023 ein neuer Präsident gewählt, der drei Frauen als Vizepräsidentinnen bestimmte, von denen Asifa Akhtar bereits in ihrer ersten Amtszeit als »Treiberin für Chancengerechtigkeit und Diversität« annonciert wurde.

Angesichts der Konfliktfälle der letzten Jahre zeigt die »Poesie der Reformen« der MPG nicht nur eine optimistische Schauseite. Auf ihrer Webseite tauchen schnell auffindbar, unter den Überschriften »Umgang mit Konflikten«, »Meldestellen für Fehlverhalten«, das Ombudswesen, »Beschäftigtenvertretungen« und die zentrale Gleichstellungsbeauftragte auf. Unter den »Richtlinien« der MPG kann auch ein Dokument zu »sexueller Diskriminierung, Belästigung und Gewalt« aufgerufen werden. Der offensive Ausweis dieser Gremien und Anlaufstellen zeugt davon, dass unter Transparenz in der MPG mittlerweile verstanden wird, auch die problematischeren Seiten von Reformen im Zeichen von Diversität als Chancengerechtigkeit und Inklusion zu thematisieren. Im Web-Auftritt der MPG zeigt sich deutlicher als bei anderen Einrichtungen, dass nachdrückliche Diversitätsarbeit immer auch Machtkonflikte sichtbar macht, weil es angesichts begrenzter Ressourcen um umstrittene Gewinn- und Verlustrechnungen geht. Mit diesen stehen nicht nur eine epistemische Perspektiven-Vielfalt zur Verfügung, sondern Karrieren auf dem Spiel. Ein neuer Erklärfilm der DFG informiert daher zu Vorurteilen und Stereotypen, die es in Begutachtungs- und Auswahlprozessen zu reflektieren gelte. Das Personal dieses Films ist vermutlich nicht zufällig gewählt: Die Freiburger Landschaftsökologin Alexandra-Maria Klein, die in Hamburg tätige afrodeutsche Infektiologin Marylyn Addo und der Kölner Neurologe und DFG-Senator Gereon Fink klären darüber auf, wie mit »bias«, also mit häufig unbewusst wirksamer Voreingenommenheit, umzugehen ist. Mit diesem exemplarisch-diversen Casting wird zudem ein Fächerspektrum aufgerufen, in dem in Deutschland Gleichstellung und Diversität durch die »Veränderung von Kultur« noch verbessert werden können (DFG bewegt 2023b).

Im Fall der Max-Planck-Gesellschaft gehört zu den nicht nur positiv konnotierbaren Problemen unter anderem die Frage, ob Machtmissbrauch besonders in Fällen von aus dem Ausland berufenen Direktorinnen öffentlich thematisiert wurde. Diese Spekulation verweist wiederum auf einen Kontext, in dem auch die Institutionalisierung von Diversitäts-Management in Deutschland noch von stereotypen Geschlechterrollen mitbestimmt ist: An sehr vielen Einrichtungen ist diese Aufgabe immer noch Frauensache – diese gerade nicht divers gestaltete Arbeitsteilung ist von der Ebene der Referentinnen und Beauftragten bis zur Ebene der Präsidien und Rektorate gegenwärtig noch der Regelfall.

»Kultur« als diskursive Ressource für Diversitäts-Management

Weil konkrete Umsetzungen einer »Poesie der Reformen« nicht einfach exklusive Monokulturen in inklusiv blühende Regenwälder verwandeln, muss es innerhalb von und zwischen Wissenschaftsorganisationen gemeinsame Nenner geben, die ein Mindestmaß an Kollektivbezug und Konsenspotential gewährleisten. Eine häufig eingesetzte Vokabel für die diskursive Bearbeitung spannungsvoller Diversität ist »Kultur«; Bezüge auf Kulturbegriffe und Kultur-Komposita sind in den Diversitäts-Leitbildern und -Agenden sehr vieler Hochschulen und fast aller deutschen Allianz-Organisationen zu finden. In der Fraunhofer-Gesellschaft, bei Helmholtz und beim DAAD ist beispielsweise von einer diversitätsgerechten »Organisationskultur« die Rede; die Max-Planck-Gesellschaft spricht von »Arbeitskultur«; bei der Alexander von Humboldt-Stiftung kommen zur »Organisationskultur« und »Arbeitskultur« noch die »Führungskultur« hinzu. In der Leibniz-Gemeinschaft strebt man »Kulturwandel durch Vielfalt« an; in den Gleichstellungs- und Diversitätsstandards der DFG soll Diversität als entscheidungsrelevantes Kriterium zur Bewilligung von Forschungsprojekten die Hochschulen dazu anregen, durch eine »diversitätssensible Leitbildkultur« ebenfalls »Kulturwandel« zu initiieren.

In den 2020 verabschiedeten Leitlinien zu Diversität und Inklusion der Helmholtz-Gemeinschaft wird der Begriff der Kultur besonders vieldeutig eingesetzt. Hier taucht einerseits die Zielvorstellung einer »Kultur der Diversität und Inklusion« auf. Andererseits wird »Organisationskultur« als Ausgangs- und Ansatzpunkt für Kulturwandel aufgeschlüsselt und umfasst

gemeinsame Haltungen (Werte, Handlungslogiken etc.), das Verhalten der Menschen in der Organisation (z.B. Führung und Kommunikation), die Grundannahmen, die die Menschen in der Organisation teilen (z.B. die Beurteilung bestimmter Sachverhalte), die Rahmenbedingungen, die sich eine Organisation zur Zielerreichung schafft (z.B. Prozesse, Strukturen, aber auch räumliche Gegebenheiten) sowie eine gemeinsame Vision (»Wo wollen wir hin?«). (Helmholtz-Gemeinschaft 2020)

Auch Universitäten setzen in ihren Selbstbeschreibungen zunehmend auf »Kultur« als Richtgröße für Strategie- und Management-Herausforderungen. In diesem Sinn hat man in Duisburg-Essen, Dresden und Freiburg den Kulturbegriff für die Ressortierung der Leitungsaufgaben übernommen, und unter dem Titel »Universitätskultur« sind hier auch jeweils die Gleichstellungs- und Diversitätsagenden angesiedelt. Die Dresdener Rektorin Ursula Staudinger hat 2020 erläutert, was der Kulturbegriff leisten soll:

Natürlich gibt es eine deutsche Universitätskultur. Kultur entsteht immer dort, wo Menschen zusammenkommen und gemeinsam eine Organisation prägen. Die Frage ist, ob das zufällig und unbewusst geschieht – oder explizit und verbunden mit bestimmten Zielen. Vergewissern wir uns als akademische Gemeinschaft auf einer Metaebene, warum wir die Dinge so oder so tun? Da habe ich, wenn ich auf die deutsche Hochschullandschaft schaue, so meine Zweifel. Die TU Dresden ist beileibe nicht die einzige Hochschule in Deutschland, die sich um Diversität, Integration, um Work-Life-Balance bemüht, die mehr Leben auf den Campus bringen will oder sich in Forschung und Lehre gesellschaftlich engagieren will. Aber wir sind die einzigen, die all diese Ziele bündeln und zu dem Leitbegriff zusammenfassen, auf den es eigentlich ankommt. Wenn wir uns dem Anspruch, eine globale Universität für das 21. Jahrhundert zu werden, in den nächsten fünf Jahren annähern wollen, ist die Universitätskultur ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt. (Wiarda/Staudinger 2020)

Staudinger geht es nicht nur um »klassisches Change Management«, sondern »um das Prägen einer gemeinsamen Kultur, um das Herstellen eines uniweiten Konsenses, dass wir alle von der Unterschiedlichkeit der vielen Perspektiven profitieren können, die die Angehörigen der TU Dresden mitbringen« (Wiarda 2020). Die Dresdener Präsidentin war sich zum Zeitpunkt ihres Interviews nicht sicher, ob »wir jeden Professor erreichen, der sagt: ›Bleibt mir bloß vom Hals mit eurer genderneutralen Sprache und solchem Zeugs« (ebd.). Für die

kulturgestützte Vision eines Ganzen ihrer Hochschule erhielt sie aber öffentliches Lob von Peter André Alt, dem damaligen Vorsitzenden der Hochschulrektorenkonferenz:

Damit das Dresdner Ressort und mit ihm der soziale Auftrag der Hochschulen seinen Platz in der Wirklichkeit findet, muss es jenseits ambitionierter Programmatik um alltägliche Praxis gehen. Das ist nicht immer leicht (...) Man sollte allerdings vor solchen Herausforderungen keine Angst haben und die ihnen innewohnenden Aufgaben angehen. Denn es gehört zu einem inhaltlich erfüllten Begriff der Universitätskultur, dass sie im akademischen Alltag auch gegen Widerstände ausgehandelt und gelebt wird. (Alt 2020)

Die zitierten Formulierungen zeigen, wie multifunktional und normativ aufgeladen Referenzen auf »Kultur« im Kontext von Diversity Management genutzt werden – für Alt ist es die »Universitätskultur«, die eine Hochschule zu einem »Modell für das öffentliche Miteinander in Kommunikation und Austausch« machen kann (ebd.). Im Zusammenhang mit Diversität lässt sich der Kulturbegriff zudem so einsetzen, dass, in Anlehnung an Georg Toepfer, willkommene Resonanzen zwischen sehr unterschiedlichen Kontexten entstehen. So verband die DFG-Präsidentin mit ihrer Metapher vom fruchtbar-diversen Regenwald ebenso wie die Präsidentin der TU Dresden ein Gerechtigkeits- und ein Naturschutzparadigma mit wettbewerblichen Untertönen (vgl. Toepfer 2020): »Das ist doch in der Landwirtschaft nicht anders. Wenn Sie eine Monokultur betreiben, geht die Produktivität zurück« (Wiarda/Staudinger 2020).

Der häufige Rekurs auf die Kultur von Organisationen belegt auch, dass öffentlich geförderte Wissenschaftseinrichtungen die »Poesie« ihrer Selbstbeschreibungen immer »unternehmerischer« formulieren. Häufig stammt die hier mobilisierte Rede von Kultur aus der Management-Literatur und der diese begleitenden Organisationsforschung. Ulrike Berger und Stefan Kühl haben veranschaulicht, wie unterdeterminiert und mehrdeutig »Kultur« in diesen Diskursen aufgerufen wird. Letzterer spricht von einem »terminologischen Staubsauger«, findet in der gesichteten Literatur »wilde Listen« von noch mehr Aspekten als die oben zitierte Aufzählung der Helmholtz-Gemeinschaft und identifiziert als Vorteil einer »expansiven Bestimmung« die Möglichkeit der »Verständigung mit und unter Praktikern« (Kühl 2018: 8–9). Die nützliche Anschlussfähigkeit diffus gehaltener Kultur-Begriffe hebt auch

Berger hervor.⁶ Sie spricht von »cryptic labels« (Berger 1993: 32), die Lücken füllen, welche »der strukturellen und technisch rationalen Steuerung nicht zugänglich sind« (ebd.: 15). Im aktuellen Vokabular des Diversity Management wird Kultur in diesem ambiguitätstoleranten Sinn als Variable und »root metaphor« eingesetzt; als Ausweis von steuerbarem Wandel, aber auch von Beharrungskräften; als Mittel und Zweck, Anlass und Ziel, Hammer und Amboss. Die Rede von »Kultur« evoziert, folgt man Berger, ein lose gekoppeltes, nicht hochgradig integriertes System, das viele Inkonsistenzen duldet (vgl. ebd.: 14). »Kultur« bildet somit ein Lieblings-Wort der aktuellen Poesie von Reformen, weil unterlassene begriffliche Formalisierung einen flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Interpretationen und Handlungskonsequenzen erlaubt und damit Spielräume offenhält. Stefan Kühl beschreibt diesen Zusammenhang mit den Worten Niklas Luhmanns: Reformpoetisch brauchbare Worte wie »Kultur« »sichern eine gewisse ›generalisierte Orientierung‹ der Mitglieder, stellen ein Mindestmaß an Teilnahmemotivation sicher und tragen dazu bei, dass der Organisation eine ›darstellungsfähige, einflusskräftige und elastische Außendarstellung‹ gelingt« (Kühl 2018: 19).

In der produktiven Vagheit der Kultur-Vorstellungen des gegenwärtigen Wissenschafts-Managements vermischen sich unterschiedliche disziplinäre Traditionen und Begriffsgeschichten. Ulrike Berger hat nachgezeichnet, wie Kultur einerseits als »Werkzeugkasten« für Organisationsentwicklung empfohlen, andererseits als bereits bestehendes »Netz« kultureller Sinn- und Beziehungsgefüge aufgerufen wird (Berger 1993: 32). Diese zweite Begriffs-Verwendung verbindet sich für Berger mit einem »Integrationsmythos«, der sich »aus der Anthropologie in die Soziologie gerettet« und die Organisationsforschung beeinflusst hat (ebd.: 21). Über diese Traditionslinie und ihr diskursives Repertoire versorgte sich zum Beispiel Ursula Staudinger mit einem einheitsstiftenden Vokabular, das es erlaubt, im Moment prononcierter Diversifizierungs-Anstrengungen ein Ganzes im Blick zu behalten und sich »als akademische Gemeinschaft auf einer Metaebene« zu »vergewissern« (Wirda 2020). Gesten der Vergemeinschaftung im Namen von »Kultur« haben zudem den Vorteil, dass sie flexibel skaliert und auf unterschiedliche organisatorische Einheiten und Typen von Organisationen ausgerichtet werden können.

Dies funktioniert allerdings nur, wenn »Kultur« als Kollektivsingular aufgerufen wird, wie es tatsächlich in den meisten Programmtexten auch im Be-

6 Den Hinweis auf Ulrike Bergers sehr hilfreichen Beitrag verdanke ich Il-Tschung Lim.

reich des Diversity Management geschieht. Auf eine jüngere Implikation von Singularisierung im Zusammenhang mit Kulturalisierung hat Andreas Reckwitz hingewiesen. Er beschreibt einen gegenwärtigen »Konflikt zwischen zwei Kulturalisierungsregimes«, die als Resonanzraum für aktuelle Debatten über *diversity* in Deutschland gesehen werden können:

Auf der einen Seite (...) beobachten wir eine Kulturalisierung der Lebensformen in Gestalt von ›Lebensstilen‹, die sich nach dem Muster eines Wettbewerbs kultureller Güter auf einem kulturellen Markt zueinander verhalten, also um die Gunst der nach individueller Selbstverwirklichung strebenden Subjekte wetteifern. Auf der anderen Seite lässt sich ein alternatives Regime beobachten (...): Diese Kulturalisierung richtet sich auf Kollektive und baut sie als moralische Identitätsgemeinschaften auf. Sie arbeitet mit einem strikten Innen-Außen-Dualismus und gehorcht dem Modell homogener Gemeinschaften, die als *imagined communities* kreiert werden. (Reckwitz 2017)

Während die zweitgenannte Form der Kulturalisierung mit der oben angesprochenen anthropologischen Tradition kultureller Homogenisierung und ihrer holistischen Integrations-Versprechen zu verbinden ist, zählt Reckwitz *diversity* zur »Leitsemantik« des erstgenannten Modus von Kulturalisierung:

Diversität ist in diesem Kontext per se positiv besetzt, weil sie den Raum der kulturellen Ressourcen ausdehnt und zu ›bereichern‹ verspricht. Und sie ist in dem Sinne auch kosmopolitisch, als sowohl die Kultursphäre wie auch die Individuen gegenüber der Herkunft der kulturellen Güter indifferent sind: Gleich welcher regionaler, nationaler oder kontinentaler, ebenso welcher gegenwärtigen oder historischen, hochkulturellen oder populärkulturellen Herkunft die kulturellen Güter sind – entscheidend ist, dass sie zur Ressource subjektiver Selbstentfaltung werden können. (Reckwitz 2017)

Reckwitz hat in seinen Ausführungen die Wissenschaft und Wissenschaftspolitik bisher weitestgehend ausgespart. Mit Blick auf deutsche Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Förderorganisationen und ihre aktuelle Vorliebe für »Kultur« und »Kulturwandel« lohnte es sich, den beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen der florierenden Rede von Kultur weiter nachzugehen. Spielräume wie Reibungsflächen ließen sich mit kritischem Bezug auf Reckwitz weiter analysieren: Zumindest in diskursiver Hinsicht ermöglicht es eine inkonsistente ›Kulturalisierung‹ von Problemlagen, einerseits dem Kriterium »diversity« zur Inklusion von bisher benachteiligten Gruppen und

Individuen gerecht zu werden und andererseits – ebenfalls im Namen von »Kultur« – das Ganze der Organisation auf mögliche Zumutungen der Diversifizierung einzuschwören. Entscheidend scheint, Optionen von Öffnung und Schließung nicht gegeneinander auszuspielen, sondern angesichts unterschiedlicher Handlungskontexte und Rahmenbedingungen zu skalieren und zu kombinieren. Dies bietet sich schon allein deswegen an, weil es multiple und gleichzeitige Wettbewerbe in der Wissenschaft erfordern, Konkurrenz und Kooperation zwischen dem Innen und dem Außen der Organisation zu synchronisieren. Die Poesie der Reformen muss auch hier dazu verhelfen, größtmögliche Wandlungsfähigkeit zu s(t)imulieren, ohne dabei die Handlungsfähigkeit der Organisation zu destabilisieren.

Dabei stellt sich bereits auf der diskursiven Ebene der Diversitätsarbeit in der Wissenschaft die Grundfrage nach dem Verhältnis von Einzelnen und Ganzem. Dies lässt sich an einigen Begleitvokabeln illustrieren, die sich auch im Feld des Diversity Management wachsender Beliebtheit erfreuen. Eine Forschungsgruppe um Sighard Neckel hat sich in zwei Einzelstudien mit den Schlüsselworten »mindfulness« und »awareness« befasst, auf die in der Poesie gegenwärtiger Reformversuche vor allem jenseits der Wissenschaft häufig zurückgegriffen wird. Neckels Gruppe zählt beide Begriffe zu den »Emotionsprogrammen«, die zu einer Habitualisierung neuer sozialer Ideale und Verhaltensweisen führen sollen (Maser/Neckel 2023: 305). Beide Mode- und Schlüsselworte seien zudem von einer Reihe von Widersprüchen gekennzeichnet. Im Fall der »mindfulness« oder »Achtsamkeit« wurde ein Motiv buddhistischer Mediationspraxis durch die Vermittlung und Popularisierung des Molekularbiologen Jon Kabat-Zinn zu einem weltweit vermarktetem Programm der Stressbearbeitung entwickelt, dessen Inkonsistenzen sich ganz offensichtlich nicht als hinderlich erwiesen haben: »Achtsamkeit« schillert ähnlich vieldeutig wie »Kultur«, und verdankt seinen Erfolg, folgt man Neckels Gruppe, der Nicht-Entscheidung zwischen widersprüchlichen Zielvorstellungen wie Optimierung/Ziellosigkeit, Standardisierung/Individualisierung, Wissenschaftlichkeit/Esoterik, Authentizität/Manipulierbarkeit. Als weitgehend akzeptierter »empty signifier« (Sauerborn/Sökefeld/Neckel 2022) bieten Achtsamkeits-Programme offenbar gerade aufgrund ihrer in der Praxis wenig problematisierten Widersprüchlichkeit eine angemessen paradoxal komponierte Antwort auf als paradox empfundene Problemlagen.

Emotionsprogramme im Namen von »Achtsamkeit« sind seit längerem als neoliberale Selbstoptimierung kritisiert worden, mit denen gesellschaftliche Konflikte auf hart an sich arbeitende Individuen verlagert werden. Im

Zeichen von »Achtsamkeit« schwingt aber auch eine therapeutisch grundierte moderate Gesellschaftskritik mit. Sehr viel deutlicher wird Systemkritik im Zeichen von »awareness« mobilisiert. Wie im Fall von »mindfulness« geht es um mehr als nur einen kognitiven Prozess des bloßen Verstehens. Und auch hier sind, folgt man Neckel et al., zahlreiche »normative Paradoxien« im Spiel. Diese werden allerdings von der Gruppe als problematischer eingeschätzt als die Paradoxien des Achtsamkeits-Diskurses. Befasst man sich im Namen von »Achtsamkeit« eher mit einer individuellen Stärkung im Namen eines harmonisch konstruierten großen beziehungsweise sehr großen Ganzen, zielt »awareness« auf eine »politisch motivierte Form der Gefühlsbildung, die zur Vermeidung gefühlter Diskriminierung beitragen will« (Maser/Neckel 2023: 303). In beiden Fällen spielen Gefühle und Affekte eine zentrale Rolle, aber »Awareness«-Programme riskieren eher eine Verschärfung von Konflikten als dass sie diese therapeutisch abzubauen versuchten: Zwar hat auch hier ein populär-psychologisierendes Vokabular Einzug gehalten, doch im Vordergrund stehen die öffentlich sichtbare und zu institutionalisierende Auseinandersetzung mit sowie der Abbau von als moralisch und gesellschaftlich falsch markierten Privilegien. Die Bewusstseinsarbeit im Zeichen von »awareness« erscheint damit von Beginn an offen politisiert und geht stärkere agonale Risiken ein als Aktivitäten, die mit dem Ideal der »mindfulness« subjektiv ansetzen, ohne zu sozialer Regulierung aufzurufen.

Im Vokabular des Diversity Management stößt man im deutschsprachigen Bereich⁷ auf zwei weitere Schlüsselwörter, die sich im Wissenschafts- und Hochschulkontext offenbar als geschmeidiger und breiter einsetzbar erweisen haben als »mindfulness« und »awareness«: Hier liest man häufiger von »Wertschätzung« und »Sensibilisierung«.⁸ Wie »Achtsamkeit« stammt

7 Die Übersetzungen und Übersetzbarkeit dieser Schlüsselwörter wäre eine eigene Untersuchung wert.

8 So z.B. auf der Webseite der Leibniz-Gemeinschaft: »Diversität im Sinne vielfältiger interdisziplinärer Forschungsfragen und Herangehensweisen ist ein zentrales und besonderes Merkmal der Leibniz-Gemeinschaft. Um diese disziplinäre Breite zu erhalten und zu erweitern, bedarf es der *Wertschätzung* und aktiven Beteiligung von Forschenden mit unterschiedlichen Lebenshintergründen, Erfahrungen und Perspektiven. Seit 2015 ist die Förderung von Diversität deshalb in der Satzung der Leibniz-Gemeinschaft als übergeordnetes Ziel festgeschrieben. Das im Jahr 2018 initiierte Leibniz-weite »Netzwerk Diversität« treibt die *Sensibilisierung* für das Thema an den Instituten voran und tauscht sich in jährlichen Vernetzungstreffen aus. Das Netzwerk ist Teil des »Arbeitskreises Chancengleichheit und Diversität«. Es besteht aus Diversitäts-

auch »Wertschätzung« (engl. »appreciation«) aus dem psychologisch-therapeutischen Bereich, wobei der in der Klientenzentrierten Psychotherapie von Reinhard Tausch, Carl Rogers und anderen als Grundhaltung eingeführte Begriff weniger Anbindung an nicht-westliche Therapieformen erlaubt als »Achtsamkeit«. »Wertschätzung« steht für die möglichst uneingeschränkte Achtung der Persönlichkeit von Patienten, um ihr Selbstwertgefühl zu stärken. »Sensibilisierung« ist mit anderen medizinisch-therapeutischen Konnotationen verbunden – eine Sensibilisierung kann zum Beispiel immunologische Reaktionen erzeugen, um Allergien zu behandeln.

Im Kontext des deutschen Wissenschaftssystems hat sich die Rede von »Wertschätzung« und »Sensibilisierung« vermutlich auch deswegen bewährt, weil mit beiden Worten wissenschaftsaffin und positiv an verschiedene begriffliche Kontexte von Diversität angeschlossen werden kann. Sie verbinden, noch einmal mit Georg Toepfer gesprochen, das »ästhetische und soziale Selbstentfaltungsparadigma« und das »Gerechtigkeitsparadigma« (Toepfer 2020) in nicht provokanter Weise: Weniger als offensives *agenda setting* und Anspruchshaltung (wie im Fall aktivistisch vorangetriebener »awareness«), sondern als freiwillig geschenkte respektvolle Zuwendung, deren Umsetzung als »Sensibilisierung« zudem den Anklang einer ›Verfeinerung‹ als ›Kultivierung‹ mitliefert.

Reflexion als Fluchtpunkt

Allerdings unterscheiden sich die beiden Schlüsselbegriffe auch, denn während »Wertschätzung«, ganz im Sinne des ursprünglichen Begriffsfeldes, eher eine normativ gesetzte Haltung oder gar Tugend darstellt, rückt »Sensibilisierung« mögliche operative Umsetzungen in den Blick. Die damit evozierten Instrumente rufen ein weiteres Element auf, das sich ebenfalls in vielen Diversity-Programmtexten von Hochschulen sowie Forschungs- und Fördereinrichtungen findet: So werden zum Beispiel auch in den angepassten

und Gleichstellungsbeauftragten, Personalverantwortlichen sowie Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Interessengruppen. Es diskutiert die für die Leibniz-Einrichtungen relevanten Themenfelder von Diversität zur Verhinderung von Benachteiligungen und zur Schaffung eines begünstigenden Arbeitsumfelds für Kreativität und Innovation. Dabei schafft es eine Plattform für regen Ideenaustausch und gemeinsames Arbeiten, um Handlungsoptionen für die Beseitigung von Barrieren zu generieren.« (Leibniz Gemeinschaft 2023, Herv. J.G.)

Gleichstellungs- und Diversitätsstandards der DFG zur umfangreicheren »Sensibilisierung« »Trainings und Workshops« empfohlen (vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft 2022b). Unter einem Workshop kann man sich unverbindliche Formen der Thematisierung von Diversität vorstellen. Ein »Training« suggeriert eine größere empirische Bandbreite von Sensibilisierungs-Anregungen und -Hilfen graduell unterschiedlicher Verbindlichkeit: Auch ein Training kann erst einmal nur einführen, aber hier klingt schon eher die Erwartung mit, dass über Bewusstmachung auch Verhaltensweisen eingeübt und so lange geübt werden, bis sich auf dem Weg einer Habitualisierung tatsächlich etwas geändert hat, über das gar nicht mehr nachgedacht werden muss.

Ob sich ein solchermaßen trainierter »Kulturwandel« in Richtung Diversitäts-Sensibilität auch nachweisen, überprüfen oder sein Fehlen gar sanktionieren lassen sollte, wird im deutschen Diskurs bisher nur ansatzweise diskutiert. Ein Indiz dafür, dass sich auch hierzulande verbindlichere Thematisierungen von Diversity ankündigen, ist in häufiger auftretenden Selbstverpflichtungen und Verpflichtungen zu einem Diversitäts-Monitoring zu erkennen – obwohl gerade in Deutschland die Datenlage unzulänglicher und datenschutzrechtlich eingeschränkter ist als in anderen Wissenschaftssystemen. Ein weiterer Schlüsselbegriff anglo-amerikanischer wissenschaftspolitischer Diskurse ist allerdings noch nicht eingewandert: Bisher wird selten »accountability« eingefordert, also die nachzuweisende Bereitschaft, über Anstrengungen und Resultate der Diversifizierung nachvollziehbar Rechenschaft abzulegen.

Das deutsche Wissenschaftssystem bewegt sich somit – gerade im Vergleich mit den USA oder Großbritannien – eher langsam und vorsichtig von einer ›weichen‹ zu einer ›härteren‹ Thematisierung von Diversity; von »sensitivity« zu »awareness« oder gar »accountability«. Auch angesichts dieser Lage ist die Rede vom Kulturwandel beliebt, denn sein Tempo ist nicht zu ermitteln, so lange Kultur zugleich als Treiber und Hemmschuh ins Spiel gebracht werden kann. Lineare oder zumindest abschätzbare Entwicklungen werden zusätzlich erschwert, weil man es im Feld bewusstseinsfördernder und verhaltensverändernder Maßnahmen wie Trainings mit einer unübersichtlichen Gemengelage aus unterschiedlich professionalisierten Angeboten zu tun hat. Zögerlich reagieren konservativer eingestellte Individuen und Organisationen im Wissenschaftssystem vermutlich auch auf Angebote, die ihre eigene Professionalisierung und Institutionalisierung vorantreiben, indem sie sich akademische Sozialformen und Formate aneignen: So finden vielfältige »Awareness

Kongresse« jenseits der Wissenschaft statt, und auch die Berliner Clubszene organisiert ihre eigene »Awareness Academy«.

Die traditionellen Wissenschafts-Akademien veranschaulichen dagegen, wie vergleichsweise divers das deutsche System in Sachen Diversity noch aufgestellt ist. So findet sich auf der Webseite der Akademiunion, dem Zusammenschluss von acht deutschen Akademien, seit Mai 2023 eine gemeinsame Leitlinie, in der Vielfalt als »Qualitätsmerkmal« des Organisationshandelns und der Forschung verankert wird, sowie ein Bekenntnis zur »Charta«. Diese Selbstverpflichtung ist sicherlich auch der Tatsache geschuldet, dass das mit rund 75 Millionen Euro ausgestattete Förderprogramm von Bund und Ländern getragen wird, an deren Gleichstellungs- und Diversitätsstandards sich die acht Mitglieds-Akademien vermutlich schon allein aus förderstrategischen Gründen orientieren. Die Leitlinie enthält indessen auch einen Absatz, der den einzelnen Mitgliedern Gestaltungsspielraum belässt:

Diversität ist ein sehr komplexes Thema. Daher ist eine standortspezifische und bedarfsorientierte Auswahl von Diversitätsdimensionen sinnvoll und notwendig. Jede Mitgliedsakademie setzt anhand ihres eigenen, individuellen Profils Schwerpunkte, stellt diese in einer Diversitätsstrategie dar und setzt geeignete Maßnahmen um. In diesem Prozess werden sich die Mitgliedsakademien und die Geschäftsstelle der Akademiunion gegenseitig unterstützen und regelmäßig informieren. (Akademiunion 2023)

Die nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina gehört der Akademiunion nicht an und erhält eine andere Finanzierung. Sie kann es sich daher leisten, in ihrem Leitbild auf die »Freiheit und Wertschätzung der Wissenschaft« sowie die »Achtung der Menschenrechte« einzugehen, ohne sich zu Diversität und Diversifizierung zu äußern. Die Dimension der Vielfalt sowie ihre dunklere Seite der Diskriminierung beziehungsweise des »bias« wird auch in den »Regeln für den Umgang mit Interessenskonflikten« nicht thematisiert, obwohl im Aufgabenfeld der Politikberatung die Aufmerksamkeit und ein Problembewusstsein für Perspektivenvielfalt gewachsen sind (Leopoldina 2023). Nach längerem Suchen als zum Beispiel auf der Webseite der Max-Planck-Gesellschaft findet man auf der Seite der Leopoldina (unter dem Stichwort »Mitarbeitende«) indessen Hinweise auf die »Gleichstellung an der Leopoldina«, darunter auch »Empfehlungen für eine geschlechtergerechte Wissenschaft«, die im September 2022 verabschiedet wurden (Leopoldina 2022).

Ein besonders heterogenes Bild ergibt sich bei wissenschaftsfördernden Stiftungen in Deutschland – während sich gleichzeitig der Stifterverband der deutschen Wissenschaft als Treiber von Diversifizierungs-Initiativen etabliert hat. Wortkarg bis zurückhaltend gibt man sich zum Beispiel auf den Webseiten der Carl Friedrich von Siemens Stiftung, der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung, der Fritz Thyssen-Stiftung und der Gerda Henkel-Stiftung, wo keine Leitbilder mit Selbstverpflichtungen zur Förderung von Vielfalt zu finden sind. Im Leitbild der Stiftung Mercator wird das in diesem Text untersuchte diskursive Repertoire vermieden, aber durch Synonyme eine klare Linie vorgegeben: Angestrebt werden hier »gleiche Rechte«, »gleiche Lebenschancen«, »Respekt«, »Toleranz« »Weltoffenheit« und »Chancengleichheit«; die Förderung zielt auf »Verständigung« und »friedliches Zusammenleben« (Mercator 2023). Die Bosch-Stiftung präsentiert eine offensive »Vielfalts-Strategie« entlang der Stichworte »Diversity«, »Equity«, »Inclusion«, »Belonging« und eine international anschlussfähige Selbstbeschreibung auf dem Stand des aktuellen Diversitäts-Registers: »Wir leben eine Organisationskultur, in der wir die Wertschätzung von Vielfalt nicht nur proklamieren, sondern uns selbst in die Pflicht nehmen und aktiv gegen jede Form der Diskriminierung und Benachteiligung eintreten« (Robert Bosch Stiftung 2023).

Bedenkenswert ist die Positionierung der VolkswagenStiftung, die »größte private gemeinnützige Wissenschaftsförderin« in Deutschland (VolkswagenStiftung 2023a) die am 17. August 2023 ein neues Konzeptpapier zu Diversität auf ihre Webseite gestellt hat (VolkswagenStiftung 2023b). Das Papier kombiniert prononcierte Hoffnungen mit klar benannten »Spannungen«. Im ersten Teil werden gesellschaftspolitische und epistemische Argumente für Diversität wie zum Beispiel auch bei der DFG oder der Alexander von Humboldt-Stiftung verbunden; diese Koppelung aus »social justice case« und »epistemic case« scheint sich etabliert zu haben. In Hannover wird sie indessen mit einem weiteren Twist versehen, denn man platziert zusätzlich zur »Vergrößerung des Pools aus potentiell talentierten Wissenschaftler:innen« noch ein ambitioniertes wissenschaftstheoretisches Versprechen:

Darüber hinaus kann eine Erhöhung der Diversität im Wissenschaftssystem zu einer erhöhten Objektivität wissenschaftlicher Forschung beitragen. Diese Argumentation geht von der vielfach belegten Annahme aus, dass die unterschiedlichen Lebenserfahrungen, Werte und Interessen einzelner Wissenschaftler:innen Einfluss darauf haben können, was für Hypothesen aufgestellt, welche Methoden oder Analysekatoren ausgewählt und welche

Hintergrundannahmen und Erklärungen von Daten sinnvoll erscheinen. Für einzelne Wissenschaftler:innen ist es dabei schwierig zu erkennen, wann der eigene soziale Hintergrund Annahmen und Vorgehen beeinflusst, weil man sich der Vielzahl an Hintergrundannahmen, auf die man sich in einem bestimmten Forschungskontext stützt, nicht immer bewusst sein kann. Eine diverse Gemeinschaft von Forscher:innen kann an dieser Stelle im Sinne eines Peer Review dazu beitragen, Objektivität im Wissenschaftssystem zu fördern und die negativen Einflüsse von Biases in wissenschaftlicher Forschung zu minimieren. (Volkswagenstiftung 2023b)

Das Versprechen erhöhter Objektivität durch mehr Diversität ist auf unübersichtliche Weise voraussetzungsreich, weil es quantitative und qualitative Aspekte vermischt: Empfohlen wird zunächst eine Vervielfältigung von Einzelperspektiven, die aber bereits in sich qualitativ bedingt ist (weil nicht einfach »more of the same« empfohlen wird). Darüber hinaus wird diese Perspektivenvielfalt als »diverse Gemeinschaft« positiv konnotiert und vereinheitlicht, und durch die Analogie zum Peer Review mit einer Fähigkeit intentionaler Qualitätskontrolle versehen, die man zugleich als quasi-statistischen Effekt zur Minimierung von Voreingenommenheit empfiehlt.

Als trauten die Verfasser*innen dieser utopischen Projektion selbst nicht so ganz, folgen danach skeptischere Bemerkungen, um allzu kühne Erwartungen zu dämpfen: Nun ist die Rede von »unvermeidbaren Spannungen«, von normativen Widersprüchen und unbeabsichtigten Effekten diversitätssensibler Kategorisierung sowie von einer »wohl unvermeidbaren Unschärfe und Anfechtbarkeit jedweder Bestimmung eines Begriffs von angemessener Diversität«. Bei diesem Wechsel der Tonalität ist zu berücksichtigen, dass es hier nicht um das Genre des Leitbildes geht, sondern um ein »Konzeptpapier«, mit dem die VolkswagenStiftung zugleich positive Werte proklamiert und mögliche Folgen ihrer Implementierung grundsätzlich befragt. Präsentiert wird dieses diskursive Risiko als Tugend einer »steten kritischen Reflexion«, um Spannungen »produktiv zu wenden« (Volkswagenstiftung 2023b).

Angesichts der unvermeidbaren Widersprüche, Paradoxien und Dilemmata, mit denen sich Diversity Management befassen muss, erscheint es naheliegend, auf die akademische »Grundsportart« der Reflexion zurückzugreifen – dies empfiehlt zum Beispiel auch Lothar Zechlin, früherer Rektor der Universität Duisburg-Essen, Hochschulleitungen mit seinem jüngst erschienenen Buch »Die reflexive Universität« (2023). Wie Astrid Séville und Julian Müller gezeigt haben, bestimmt ostentative Reflexivität auch die politische

Kommunikation einer der Leitfiguren der deutschen Partei, die besonders eng mit dem Projekt der Diversity verbunden ist: Robert Habeck verkörpert für Séville und Müller eine »neuartige Kybernetik des politischen Selbst, das, in reflexiven Rückkoppelungsschleifen gefangen, um permanente Autokorrektur bemüht ist« (2022: 84).

Séville und Müller fragen in ihrem Essay, ob Dauerreflexion kommunizierbar ist, und wo sie weiterhilft. Sie erwähnen Arnold Gehlens konservative Antwort auf diese Frage, für den die Leistung von Institutionen darin lag, »für Reflexionsunterbrechung zu sorgen« (Séville/Müller 2022: 86). In der Leistungsdimension des Diversity Management agieren Hochschulen, Förder- und Forschungseinrichtungen dagegen als Organisationen, die sich Kulturwandel auf die Fahnen schreiben. Damit geht es gerade nicht um »Reflexionsunterbrechung«, sondern um die von Habeck vorgeführte »kontinuierliche Lernbereitschaft« (ebd.: 83); um das auch in der deutschen Wissenschaft gern bemühte Ideal eines »lernenden Systems«, das zum Beispiel die Workshops und Trainings bestimmt, von denen man sich »Sensibilisierung« erhofft.

Weil Institutionen entlasten, Organisationen aber auch belasten, muss es letzteren darum gehen, Zumutungen mit Hilfe der Poesie von Reformen als »challenges« darzustellen, für deren Bewältigung der Weg gern das Ziel ist beziehungsweise wir uns, in den Worten der Dresdener Rektorin Ursula Staudinger, auf »eine Tippel-Tappel-Tour« (Wiarda 2020) einzulassen haben. Werden Ziele nicht erreicht, so gilt es, dies eher zu reflektieren als zu sanktionieren. Wann stößt aber dieser gerade im Wissenschaftssystem so vertraute Modus der Bearbeitung von komplizierten Herausforderungen an Grenzen? Noch ist hier kein Heizungsgesetz aufgetaucht, mit dem sich Geltungsansprüche und Weltbilder gegeneinander zu verhärten drohen. Mit Blick auf künftig sinkende Ressourcen für die Wissenschaft, und angesichts einer geopolitisch äußerst dynamischen Lage (vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft 2023), in der sich auch innerhalb der Wissenschaft neue Akteure in robuster Agonalität zu Wort melden, könnte es aber künftig gereizter zugehen. Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westhäuser warnen in ihrer jüngst erschienenen Studie davor, angesichts aktueller Diskursverschiebungen zu schnell auf das Erklärungsmuster der Polarisierung zurückzugreifen. Für das Aufgabenfeld des Diversity Management sind aber überall dort »Triggerpunkte« (ein weiteres Diskurs-Fundstück aus dem medizinisch-therapeutischen Bereich) auszumachen, wo auf jeweils moralisierende Weise Antworten auf die vielschichtige Frage danach gegeben werden, wer in der Wissenschaft was verdient (vgl. Mau/Lux/Westerhäuser 2023). Im Kontext sich globalisierender

und relokalisierender Wissenschaften lässt sich zum Beispiel mit dem englischen Wort »liberal« sowohl eine Verpflichtung zu diversifizierter Teilhabe an Wissenschaft als auch ihre Kritik im Namen von Freiheit, Autonomie und Meritokratie verbinden. Will man im Diskursfeld des Diversity Management Domino-Effekte und Lagerbildung durch Reaktanzen vermeiden, lohnt es sich, so der Vorschlag dieses Beitrags, an Worten und Begriffen, an ihren Kombinationen, Kontexten und Wanderungen zu arbeiten.

Literatur

- Akademienunion (2023): Leitlinie für Diversität und Chancengleichheit, <https://www.akademienunion.de/akademienunion/diversitaet-und-chancengleichheit>, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Allianz der Wissenschaftsorganisation (2023): <https://www.allianz-der-wissenschaftsorganisationen.de>, zuletzt aufgerufen im Februar 2024.
- Alt, Peter-André (2020): »Modell für öffentliches Miteinander in der Berliner Zeitung«, in: Berliner Zeitung, <https://www.berliner-zeitung.de/lernen-arbeiten/modell-fuer-oeffentliches-miteinander-li.101195> vom 28.08.2020, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Berger, Ulrike (1993): »Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration«, in: Walther Müller-Jentsch (Hg.), Profitable Ethik – effiziente Kultur, Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 11–38.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023): Gleichstellung und Vielfalt sind entscheidende Qualitätsmerkmale und Wettbewerbsfaktoren im Wissenschaftssystem, https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/gleichstellung-und-vielfalt-im-wissenschaftssystem/gleichstellung-vielfalt-wissenschaftssystem_node.html, zuletzt aufgerufen im Oktober 2023.
- CoARA, Coalition for Advancing Research Assessment (2022): Agreement on Reforming Research Assessment. 20. July 2022. https://coara.eu/app/uploads/2022/09/2022_07_19_rra_agreement_final.pdf, zuletzt aufgerufen im Februar 2024.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2022a): DFG startet neue Initiative für Gleichstellung und Diversität, https://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2022/pressemitteilung_nr_27/index.html vom 05.07.2022, zuletzt abgerufen im August 2023.

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2022b): Die Forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards – Zusammenfassung und Empfehlungen 2022, <https://www.dfg.de/resource/blob/175810/65e1475c45b94e4d52be80c7b65dca5c/fog-empfehlungen-2022-data.pdf> vom 30.06.2022, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2023): Umgang mit Risiken in internationalen Kooperationen. <https://www.dfg.de/resource/blob/289702/457ab05c902a521e6772bc5a25f0cd4d/risiken-int-kooperationen-de-data.pdf>, zuletzt abgerufen im Februar 2024.
- Deutsches Studentenwerk (2020): DSW-Journal 1–2020: Diversity, Please!, <https://www.studierendenwerke.de/beitrag/dsw-journal-1-2020-diversity-please> vom April 2020, zuletzt abgerufen im August 2023.
- DFG bewegt (2023a): The Excellence Strategy, <https://www.youtube-nocookie.com/embed/IV2MEG03Wts> vom 12.04.2023, zuletzt abgerufen im August 2023.
- DFG bewegt (2023b): Wissenschaftsförderung der DFG: Für Bias in Begutachtungsprozessen sensibilisieren, <https://www.youtube.com/watch?v=8757KqqsBc> vom 14.08.2023, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Goethe Universität (2022): Vielfalt erweitert (Forschungs-)Perspektiven, <https://www.puk.uni-frankfurt.de/Pressemitteilungen-Goethe-Universitaet?page=2&year=2022> vom 25.11.2023, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Hark, Sabine/Hofbauer, Johana (2023): Die ungleiche Universität. Diversität, Exzellenz und Anti-Diskriminierung, Wien: Passagen Verlag.
- Haug, Gerald (2022): Festvortrag »Das Wissenschaftssystem in der Zeitenwende«, https://www.uni-giessen.de/de/ueber-uns/pressestelle/materialien-1/festvortrag_gerald_haug_22 vom 23.11.2022, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Haug, Gerald (2023): Leopoldina-Präsident Gerald Haug plädiert für weniger Bürokratie in der Wissenschaft, <https://bnn.de/karlsruhe/leopoldina-praesident-gerald-haug-plaediert-fuer-weniger-buerokratie-in-der-wissenschaft-gastbeitrag-meinung-kit> vom 07.01.2023, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Helmholtz-Gemeinschaft (2020): Leitlinie der Helmholtz-Gemeinschaft zu Diversität und Inklusion, https://www.helmholtz.de/assets/helmholtz_gemeinschaft/Downloads/Leitlinie_Diversitaet_Inklusion.pdf vom 16.06.2020, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2023a): Karte der Projektstandorte, <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/diversitaet/initiative-vielfalt-an>

- deutschen-hochschulen/karte-der-projektstandorte/, zuletzt abgerufen im August 2023.
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2023b): Initiative Vielfalt an deutschen Hochschulen, <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/diversitaet/initiative-vielfalt-an-deutschen-hochschulen/>, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Johns, Nick/Green, Alison/Powell, Martin (2012): »Diversity in the British NHS: The business versus the moral case«, in: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Jg. 31, Nr. 8, S. 768–783.
- Kühl, Stefan (2018): »Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive«, in: Managementforschung, Jg. 28, S. 7–35.
- Leibniz Gemeinschaft (2023): Kulturwandel durch Vielfalt, <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/chancengleichheit-und-diversitaet/kulturwandel-durch-vielfalt>, zuletzt abgerufen am 01.10.2023.
- Leopoldina (2022): Leopoldina legt Empfehlungen für eine geschlechtergerechte Wissenschaft vor, <https://www.leopoldina.org/presse-1/nachrichten/leopoldina-legt-empfehlungen-fuer-eine-geschlechtergerechte-wissenschaft-vor/> vom 15.09.2022, zuletzt abgerufen am 01.10.2023.
- Leopoldina (2023): Leitbild der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina, <https://www.leopoldina.org/ueber-uns/ueber-die-leopoldina/leitbild-der-leopoldina/> zuletzt abgerufen am 01.10.2023.
- Maser, Nadine/Neckel, Sighard (2023): »Awareness: Paradoxien eines Emotionsprogramms«, in: Leviathan. Jg. 51, Nr. 2, S. 300–324.
- Mau, Steffen/Lux, Thomas/Westhäuser, Linus (2023): Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Neckel, Sighard/Sauerborn, Elgen (2023): »Fabricated Feelings: Institutions, Organizations, and Emotion Repertoires«, in: Millicent Churcher/Sandra Calkins/Jandra Böttger/Jan Slaby (Hg.), Affect, Power, and Institutions, London: Routledge, S. 35–46.
- Pfeilschifter, Josef/Wicht, Helmut (2022): »Die Deutsche Forschungsgemeinschaft springt auf den Diversity-Zug auf«, in: FAZ, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/deutsche-forschungsgemeinschaft-springt-auf-den-diversity-zug-auf-18461609.html> vom 17.11.2022, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Reckwitz, Andreas (2017): Zwischen Hyperkultur und Kulturessenzialismus Die Spätmoderne im Widerstreit zweier Kulturalisierungsregime, <http://www.bpb.de/themen/parteien/rechtspopulismus/240826/zwischen->

- hyperkultur-und-kulturessenzialismus/vom 16.01.2017, zuletzt abgerufen am 01.10.2023.
- Robert Bosch Stiftung (2023): Die Vielfalts-Strategie der Robert Bosch Stiftung, <https://www.bosch-stiftung.de/de/diversitaet-robert-bosch-stiftung>, zuletzt abgerufen am 01.10.2023.
- Sauerborn, Elgen/Sökefeld, Nina/Neckel, Sighard (2022): »Paradoxes of mindfulness. The specious promises of a concept«, in: *The Sociological Review* Jg. 70, Nr. 5: 1044–1061.
- Scholl, Georg/Pape, Christian (2021): »Wir können nicht einfach sagen, die Welt ist halt so!«, <https://www.humboldt-foundation.de/entdecken/magazin-humboldt-kosmos/progressdiversity-weshalb-wissenschaft-mehr-vielfalt-braucht/wir-koennen-nicht-einfach-sagen-die-welt-ist-halt-so> vom 01.02.2021, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Séville, Astrid/Müller, Julian (2022): »Ist Dauerreflexion kommunizierbar? Das Habeck-Paradox«, in: *Merkur* Jg. 76, Nr. 873, S. 82–87.
- Stiftung Mercator (2023): Leitbild, <https://www.stiftung-mercator.de/de/wer-wir-sind/leitbild/>, zuletzt abgerufen am 01.10.2023.
- Technische Universität München (2023): TUM Diversity & Gender Equality Plan, <https://mediatum.ub.tum.de/1639266> aus dem Mai 2023, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Toepfer, Georg (2020): »Historische Perspektiven auf einen Schlüsselbegriff der Gegenwart«, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* Jg. 17, Nr. 1, <https://zeithistorische-forschungen.de/1-2020/5820>, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Universität Duisburg-Essen (2023): Diversity-Portal, <https://www.uni-due.de/diversity/>, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Universität Freiburg (2023): Gender und Diversity Portal, <https://www.vielfalt.uni-freiburg.de/DFG/gleichstellungsmittel>, zuletzt abgerufen im August 2023.
- VolkswagenStiftung (2023a): Wer wir sind, <https://www.volkswagenstiftung.de/de/stiftung/wer-wir-sind#:~:text=Die%20VolkswagenStiftung%20ist%20Deutschlands%20größte,Technik%20in%20Forschung%20und%20Lehre>, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- VolkswagenStiftung (2023b): Was bedeutet Diversität für das Förderhandeln?, <https://www.volkswagenstiftung.de/de/news/kurz-informiert/was-bedeutet-diversitaet-fuer-das-foerderhandeln>, zuletzt aufgerufen am 01.10.2023.

Wiarda, Jan-Martin/Staudinger, Ursula (2020): »Das Feuer an vielen Enden entfachen«, <https://www.jmwiarda.de/2020/09/17/das-feuer-an-vielen-enden-entfachen/> vom 17.09.2020, zuletzt aufgerufen am 01.10.2023.

Wissenschaftsrat (2023): Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Geschlechterforschung in Deutschland, https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1385-23.pdf?__blob=publicationFile&v=12, zuletzt aufgerufen am 07.07.2023.

Zechlin, Lothar (2023): Die reflexive Universität. Wien: Passagen Verlag.

Zur Poetik der Selbstverpflichtung. Vielfalt im Kontext von Rhetorik und politischer Praxis

Sigrid Nieberle

Abstract *Die wertschätzende Rhetorik soziokultureller Diversität wird bisweilen einem weitgehend folgenlosen woke capitalism und seinem Diversitätsimperativ zugeschlagen, meist jedoch im Modus der Selbstverpflichtung kommuniziert. Unternehmen und Institutionen bekennen sich zu ambitionierten diversitätsorientierten Managementkonzepten, die eine spezifische »Poesie der Reform« (Luhmann) hervorbringen. Daher lohnt es sich, die Poetik dieser Selbstverpflichtung mit semiotischem Instrumentarium näher zu untersuchen und in historische wie rhetorische Kontexte einzuordnen. Besonders relevant erscheint die Frage, wie ein solcher pragmatischer Text ausgestaltet sein muss, damit ein gemeinsamer Sprechakt institutionell organisierter Kollektive gelingen kann. Am Beispiel der »Charta der Vielfalt« tritt die nötige Balance zwischen sprachlicher Materialität, poetischer Gestaltung und gesellschaftspolitischer Aussage zutage.*

Selbstverpflichtung statt Aufforderung

Die derzeit stark verbreitete Rhetorik der Wertschätzung soziokultureller Diversität, die sich dieser Band zum kritischen Ausgangspunkt setzt, schlägt sich in einer Poetik der Selbstverpflichtung nieder. Der angestrebte gesellschaftliche Wandel der Strukturen wird meist jedoch nicht im Modus der Aufforderung oder eines bisweilen unterstellten Diversitätsimperativs, sondern über den freien Willen zur Selbstverpflichtung kommuniziert. Unternehmen wie Institutionen bekennen sich zu ambitionierten diversitätsorientierten Managementkonzepten, was wiederum längst als weitgehend folgenloser *woke capitalism* verhandelt wird. Gleichwohl ist es weder leicht zu erkennen noch anzuerkennen, wer für wen spricht. Allen, die mit Gleichstellungsmaßnahmen oder Diversity Management zu tun haben, sind jene daraus

entstehenden spezifischen Missverständnisse begegnet: Eine Empfehlung – etwa zum sprachlichen Handeln an Hochschulen – wird als striktes Verbot des Gewohnten verstanden, gegen das man sich verwehren muss. Auch eine Selbstverpflichtung kann als Diktat aufgefasst werden, deren Verletzung unabsehbare Konsequenzen haben könnte. Wird dem Text einerseits zu große Wirkmächtigkeit unterstellt, kann er andererseits auch als Zusammenstellung inhaltsleerer Phrasen denunziert werden, der seine semantische Nichtigkeit womöglich mit dem lauten Geräusch des rhetorischen Pathos übertönt. Steht das Aptum, die rhetorische Angemessenheit eines Textes, zur Debatte, werden zugleich die Intentionen des Sprechakts und die semantische Ebene in Zweifel gezogen. Aber kann ein Text in seiner Reformkraft überhaupt folgenlos sein, wenn er entsprechend dichte poetische Mittel aufweist? Statt die Quantität der Unterzeichner anzuführen oder auf die hermeneutisch fundierte Intention zu pochen, bietet es sich an, die Perspektive zu wechseln und Vielfalt im Kontext von Rhetorik und politischer Praxis unter geänderten Vorzeichen zu diskutieren. Hierfür wird ein erster Abschnitt zunächst die anschlussfähigen Aspekte von Niklas Luhmanns Verständnis der Reform in Erinnerung rufen; in den weiteren Schritten ist vorgesehen, das Beispiel der Charta der Vielfalt genauer zu analysieren und zu kontextualisieren, um abschließend mit und gegen Luhmann für eine Metapoesie der Reform zu plädieren.

Text als Organisation von Zeichen

Niklas Luhmann zeigt ein starkes kritisches Interesse an reformerischen Prozessen von Organisationen, die er bestimmt als »nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben«; dabei beobachten sie »sich selbst und andere«, was dazu führt, dass sie »zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren« (Luhmann 2000: 9). Weil Organisationen in hohem Maße der Kontingenz unterliegen, benötigen sie die Instrumente der Reform, um den eigenen Wandel zu beschreiben und im Nachhinein zu rechtfertigen. Im elften Kapitel seiner Studie zum Zusammenhang von *Organisation und Entscheidung* skizziert Luhmann das systeminterne Gebot der organisationalen Veränderung: »Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution« (ebd.: 330–360). Damit sich Wandel vollzieht, muss außerdem die »Paradoxie in eine Tautologie« überführt werden (ebd.: 330), denn jede Organisation bleibt ungeachtet ihres Wandels dieselbe (Transformationsparadox). Stimmt sie einem

Wandel zu und überwindet alle reformerischen Widerstände, kann man nur tautologisch von einem Erfolg sprechen: »es gelingt, wenn es gelingt« (ebd. 330). Entwickeln sich die Prozesse außerhalb der rationalen Plan- und Steuerbarkeit, spricht Luhmann von Evolution. Zu den irrationalen Aspekten, die es strukturell aufzufangen gilt, zählt die zeitliche Verschleppung oder jene Kreativität, die insofern aus Ambiguitäten erwächst, als »Mehrdeutigkeit Gelegenheit zum Anbringen von Variation bietet« (ebd. 349).

Dieses performative Moment der Reform gilt gleichermaßen für die Textpoetik, denn auch eine Gattung bleibt »dieselbe«, obgleich sie sich ständig erneuert. Ein Roman ist dann erzählt, wenn er erzählt ist. Textgattungen als unterscheidbare Formen sind daher als Organisationsformen von Zeichen zu verstehen, die Kommunikation über Kunst als Unterscheidungsprozesse provozieren und zum Beispiel den Sinn der Kunst oder den Sinn des Marktes jeweils autonom verwalten (vgl. Luhmann 2008: 389). Sie unterliegen überdies wie die Reform selbst dem Zeitparadox mit seinem »verschwiegenen Vergessen«, das künftige Reformen jedes Mal aufs Neue notwendig erscheinen lässt (Luhmann 2000: 336). Während die letzte Reform kollektiv bereits wieder vergessen ist, stehen die Textgattungen der Re-reform zur ständigen Verfügung. Sie gewährleisten die Kontinuität reformerischer Intelligibilität. Aufgrund dieser Verfügbarkeit kann es keine Organisation geben, die nicht reformierbar wäre.

Aus Luhmanns Formulierungen heraus entwickelt sich der Eindruck, dass Reformvorhaben in einheitlichen Textformen kommuniziert werden, zumindest aber mit einem einheitlichen Aussagevorrat, den Luhmann den semantischen Apparat nennt:

Reformvorhaben beglaubigen sich selbst mit einem oft bis ins Detail ausgearbeiteten semantischen Apparat, bestehend aus Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen – also nicht nur aus Werturteilen, sondern auch aus Faktenfeststellungen. Die Poesie der Reform ist ganz auf konsenssichere Konstruktionen eingestellt, wie man sie sowohl in der Formulierung von Werten als auch in der Konstruktion von Tatsachen finden kann. Häufig bleibt aber die Beschreibung der angestrebten Zukunft ziemlich unbestimmt, und die Reform stellt sich in erster Linie als Mittel und als Verfahren vor. (Luhmann 2000: 339)

Die »konsenssichere Konstruktion« geht mit einer »Unbestimmtheit« einher, die sowohl das Tautologieparadox als auch das Zeitparadox zu überwinden helfen – und zugleich neuerlich erzeugen. Texte der Reform erleichtern es den

Rezipient*innen, ihre Zustimmung zu bekunden, obwohl oder gerade weil sie die Reformziele nicht näher bestimmen. Diese Unbestimmtheit wird flankiert von der Bereitschaft, bereits bestehende Konzepte zu kopieren und darüber hinaus eine möglichst große Offenheit (des Experiments) zu betonen. Die oben erwähnte Debatte über den *woke capitalism* kritisiert eben jene rhetorischen Unbestimmtheiten, Modeeffekte und bekenntnishafte Offenheit der Diversity Strategien großer Organisationen, die Luhmann bereits für jegliche »Poesie der Reformen« beschrieben hat.

Der semiotische Apparat

Obgleich Luhmanns Beobachtungen nachvollziehbar sind, bleiben sie mit dem Verweis auf einen qualitativ heterogen abgemischten »semantischen Apparat«, der aus »Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen« besteht (Luhmann 2000: 339), wiederum selbst recht unbestimmt. Die Poesie der Reform lässt sich jedoch genauer erfassen. Deshalb soll im nächsten Schritt exemplarisch und im Detail eines der populärsten Dokumente des Diversity Management herangezogen werden. Wer als Organisation in Deutschland heute in Sachen Diversity etwas auf sich hält, hat seit 2006 die »Charta der Vielfalt« unterzeichnet. Hierzu zählen Konzerne, mittelständische Betriebe, Hochschulen, Forschungsinstitute, Behörden und dergleichen große Organisationen mehr. Der Verein führt mittlerweile 4.900 Unternehmen und Institutionen an, die insgesamt 15 Millionen Beschäftigte repräsentieren (vgl. Charta der Vielfalt 2023). Die deutschsprachige Charta der Vielfalt geht nach französischem Vorbild auf eine Arbeitgeberinitiative von vier großen Konzernen zurück und wird seit 2010 von einem gleichnamigen Verein kuratiert und autorisiert (vgl. Jablonski/Schwarzenbart 2011: 543). Seit 2010 bündelt die EU-Kommission außerdem verschiedene nationale Initiativen, die sich in unterschiedlichen Landessprachen an die Unternehmen wenden (European Commission 2023). Der Vorstand des deutschen Vereins, dessen Schirmherrschaft nach Bundeskanzlerin Angela Merkel nun Bundeskanzler Olaf Scholz übernommen hat, wird derzeit von Mitarbeitenden der Konzerne SAP, BNP Paribas, Sanofi, McDonalds und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration sowie für Antirassismus, Reem Alabali-Radovan, gestellt (vgl. Charta der Vielfalt 2023). Die näher zu betrachtende Charta der Vielfalt lautet wie folgt:

Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt

Die Vielfalt der Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung, den demografischen und gesellschaftlichen Wandel, prägt auch die Arbeitswelt in Deutschland. Wir können wirtschaftlich und als Gesellschaft nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt anerkennen, fördern und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Geschäftspartner_innen beziehungsweise Bürger_innen. Die Diversität der Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der »Charta der Vielfalt« in unserer Organisation hat zum Ziel, ein wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu schaffen – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft. Die Anerkennung und die Förderung vielfältiger Potenziale schaffen wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima des gegenseitigen Respekts und Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen in Deutschland sowie in anderen Ländern der Welt.

Zur Umsetzung dieser Charta werden wir

- 1) eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt ihnen eine besondere Verpflichtung zu.
- 2) unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeitenden sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
- 3) die Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
- 4) die Inhalte der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
- 5) über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
- 6) unsere Belegschaft über den Mehrwert von Vielfalt informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt haben eine positive Auswirkung auf unsere Organisation und auf die Gesellschaft in Deutschland.

(Charta der Vielfalt 2006)

Das Dokument nutzt die Rhetorik und Poetik der Selbstverpflichtung. Es platziert sich im semantischen Raum zwischen Werturteilen und Fakten, die darin postuliert sind. Als performatives Kollektiv spricht ein unbestimmtes »Wir«, das Arbeitsverhältnisse an eine zunehmend diverse Gesellschaft anzupassen beabsichtigt.

Die Detailgenauigkeit, die Luhmann mit dem semantischen Apparat der Reform verbindet, gilt auch für seine Semiotik. Wir haben es in diesem Beispiel mit einem graphemischen und phonetischen Apparat zu tun, der mit der Semantik des Unbestimmten korreliert. Eine typische temporale Ambiguität der Rede zwischen Vergangenheit und Zukunft ist leicht an dem ersten »wenn« zu erkennen, weil es sowohl konditional als auch temporal funktioniert: Sind wir wirtschaftlich erfolgreich, sofern wir überhaupt Vielfalt anerkennen (konditional) oder sobald wir sie anerkennen (temporal)? Auch die dabei eingesetzte Alliteration »wenn wir« erzeugt weitere Unbestimmtheit, weil Wiederholung stets aus der Zeit fällt: Sprache (geschrieben oder gesprochen) kann nicht und kann doch wiederholt werden, eben weil sie längst gesprochen ist. »Es gelingt, wenn es gelingt«, formuliert Luhmann.

Eine auffällige alliterative Struktur überschreibt den gesamten Zeichenvorrat des Dokuments. Bereits die buchstäblich wiederholte »Charta« eröffnet zusammen mit der »Chance« eine Differenz zwischen Schrift und Rede: Beide Begriffe sind zweisilbig und beginnen mit »Cha«. Der Anlaut sieht in der Schriftform identisch aus, wird aber unterschiedlich ausgesprochen. Wir finden in diesem Dokument zuallererst etymologische Diversität (aus dem Griechischen, Lateinischen, Französischen): Die Wörter weisen buchstäblich identische Muster auf, kommen jedoch aus verschiedenen Sprachgemeinschaften und hören sich unterschiedlich an.

Während die »Arbeit«, das »Bedürfnis«, die »Charta« und »Chance« vom Anfang des Alphabets stammen, sind die Anlaute der zentralen Begriffe von seinem Ende her zu denken: U, V und W stellen graphemische Varianten dar, die sich durch Doppelung (W zu V) oder Rundung (U zu V) voneinander unterscheiden. Historisch ist das W aus einer Ligatur des doppelten V oder – wie im Englischen erhalten – aus dem »Double U« entstanden; U und V waren bis zum Mittelalter ohnehin nicht zu trennen. V und W werden labiodental gebildet und sind stimmhafte Konsonanten. Verdoppeln wir die Vielfalt, vervielfachen wir die Werte. Das M hingegen entsteht aus einem horizontal gespiegelten W: Der Anlaut der Mitarbeitenden, das M, stellt das W wie den Wert und die Wirtschaft vom Kopf auf die Füße.

Nun könnte man behaupten, es handelt sich hier um eine eher zufällige Ansammlung eines begrenzten semiotischen Apparats:

Abbildung 1: Charta der Vielfalt 2006: Alliterationen und Assonanzen

V	W	M
Verpflichtung	Wandel	Mehrwert
Vertrauen	wenn	Mitarbeitende
Vielfalt	Welt	
Voraussetzung	Weltanschauung	
vorhanden	Wert	
	Wertschätzung	
	werden	
	wie	
Umsetzung	Wir	
Unternehmen	Wirkung	
unser (Ansehen)	Wirtschaft	
unsere (Belegschaft)		
unsere (Organisation)		
unserem (Leistungsanspruch)		
unterschiedlich		

Mit gleichem Fug und Recht, wie man von einer zufälligen Konstellation der Lettern sprechen kann, lässt sich aus dem Wortmaterial beispielsweise ein schönes Lautgedicht generieren. Denken wir an die konkrete Poesie und lesen die Listen einmal laut. Eine solche Anordnung des Wortmaterials kann immerhin zeigen, dass dieser Text eine stark ästhetisch determinierte Dimension aufweist, die der »Konsenssicherheit« auf einer phonetischen Ebene jenseits der Informationsübermittlung zuarbeitet. Nun lässt sich die spielerische Analyse für die Cluster der Anlaute noch weitertreiben:

Abbildung 2: Charta der Vielfalt 2006: Stimmlose und stimmhafte Frikative im Anlaut

V	W
Verpflichtung	Wandel
Vertrauen	wenn
Vielfalt	Welt
Voraussetzung	Weltanschauung
vorhanden	Wert
	Wertschätzung
	werden
F	
Fähigkeiten	wie
Führungskräfte	Wir
Förderung	Wirkung
	Wirtschaft

Es ist bemerkenswert, dass nur die »Führungskräfte«, die »Fähigkeiten« und die »Förderung« phonetisch mit der »Vielfalt« mithalten können, obwohl sie in der Schreibweise ihre gerechtfertigte Alleinstellung erhalten. In phonetischer Hinsicht ist allerdings entscheidend, dass das stimmlose [f] der »Vielfalt« und der »Führungskräfte« beide labiodental gebildet werden: Als Frikative teilen sie sich ihren klanglichen Ursprung zwischen Unterlippe und oberen Schneidezähnen. Man kann zusammenfassen: Vielfalt und Führung haben einen gemeinsamen Produktionsort.

Diese Beobachtungen fordern zu abschließenden Fragen heraus: Wer spricht hier eigentlich? Wer verbirgt sich hinter dem »Wir« wie »Wirtschaft«? Dieses ebenso häufig wie die Organisation genannte »Wir« – nämlich fünfmal – hat seinen Counterpart in den viermal erwähnten »Mitarbeitenden«. Zu unterscheiden sind davon offenbar »unsere Belegschaft« (die zweimal im Singular erwähnt wird) und die singular genannten »Führungskräfte« (davon mindestens zwei für ein Wir). Die Führungskräfte sind außerdem über die erwähnte lautliche Indifferenz zur Vielfalt gesondert markiert. Sie werden wie »Mitarbeitende« semantisch herausgestellt. Aus einer morphologischen Perspektive, die die vorliegenden Wortformen genauer betrachtet, ist es deshalb unwahrscheinlich, dass die Führungskräfte in der Gruppe der Mitarbeitenden oder der Belegschaft aufgehen. Es wird in diesem Text, der für alle

unterzeichnenden Organisationen gelten soll, keine Subjekt-Objekt-Achse zwischen einem Wir einerseits und einem Ihr andererseits aufgespannt. Vielmehr bleibt es bei einer besitzanzeigenden Objektbildung »unserer« Belegschaft sowie der »Organisation«, die überdies mit einer Gegenüberstellung von Führungskraft und Mitarbeitenden unterlegt ist. Diese Unbestimmtheit des sprechenden Subjekts ist charakteristisch für die Poetik der Selbstverpflichtung, weil sie die Ränder des Kollektivs nicht näher bestimmen kann und will. Auf diese Weise unterläuft die Rede ihre ausgestellte Absicht und auch die Konsenssicherheit: Zwar geht es in diesem Bekenntnis zur Vielfalt explizit um die Ausdifferenzierung von Bedürfnissen und Fähigkeiten kleinerer Gruppen, die bestimmte aufgezählte Diversitätsmerkmale tragen; hingegen dürfen die Hierarchien der Organisationskultur nicht ausdifferenziert werden, um das Wir nicht genauer bestimmen zu müssen. Das erzeugt – je nach performativer Inklusionsleistung – gleichermaßen Konsenssicherheit. Die damit verbundene Ambiguität lässt im Umkehrschluss wiederum auf Reformprozesse schließen, deren Ausgang ungewiss ist, weil sie – Luhmann zufolge – nicht rational gesteuert werden können.

Aus der Perspektive der Ästhetik muss an dieser Stelle ein Einwurf platziert werden: »Politik, die sich auf diese Ordnung, auf die Grenzen und Ausschlüsse der Gemeinschaft bezieht, kann sich deshalb niemals direkt artikulieren. Jede Kommunikation ist Machtvollzügen unterworfen, die festlegen, was sich überhaupt zur Sprache bringen lässt und was nicht.« (Kappelhoff 2019: 27). Aber nicht nur das Was, sondern auch das Wie muss berücksichtigt werden. Die poetische Determination eines sozialpolitischen Textes, der überdies primär ökonomische Ziele avisiert, führt zum gemeinschaftlichen Erleben seiner sinnlichen Dimension und ist somit Ausdruck eines Gemeinnsinns – verstanden als der »*sense of commonality*«, der das »Gefühl für das Gemeinschaftliche« evoziert, ganz im Gegensatz zum argumentativ operierenden *common sense* (ebd. 21). Die Charta der Vielfalt und ihre gattungspoetologische Tradition eignet sich demzufolge für die Anrufung einer Gemeinschaft, die das Politische in ästhetischer Gestalt zu praktizieren anstrebt.

Selbstverpflichtung versus Selbstbeschreibung

In einer Organisation ist die Ebene der Selbstbeschreibung von der operativen Ebene zu trennen. Auf diese Weise lässt sich der Diskurs von der Praxis unterscheiden, um die Momente gegenseitiger Einflussnahme zu identifizieren.

Mit einem Text kann man die Aufmerksamkeit vieler Kommunikationen in unvorhersehbaren Situationen konzentrieren, während es unmöglich wäre, alles zu beachten, was tatsächlich gleichzeitig oder nacheinander abläuft. Ein Text kann mithin Ideen fixieren, über die man dann wiederum reden kann, ohne viel darauf Rücksicht zu nehmen, was auf der operativen Ebene tatsächlich geschieht. (Luhmann 2000: 418)

Eine Selbstverpflichtung weist über die Selbstbeschreibung der reformwilligen Organisation noch hinaus, indem sie für das Kollektiv eine Zukunft projiziert, die von einem performativen »Wir« abhängt.¹ In historischer Hinsicht handelt es sich bei einer Charta um einen Text, der die Entschlüsse und Erkenntnisse aus der Vergangenheit nutzt, um in der Gegenwart eine verbesserte Zukunft abzusichern. Etymologisch betrachtet, benennt die lateinische *Charta* (griech. *Χάρτης*) ein Blatt Papyrus, eine Karte oder einen Brief; ihre Kommunikationsabsicht ist dialogisch konzipiert und vermittelt zwischen einer sprechenden und einer rezipierenden Gruppe. Die Charta nimmt dabei jedoch keine explizite Adressierung vor, sondern beschreibt in formaler und eindringlicher Sprache ihre Ziele und deren zugrunde gelegten Prinzipien.² Dementsprechend bezieht sich die *United Nations Charter* (1945; Shapiro/Lampert 2014) wörtlich auf die *Preamble of the US Constitution* (1787), die vergleichbar einer Charta autoreferentiell angelegt ist und den schriftlichen Text, dem sie vorangestellt ist, entsprechend zuordnet und kommentiert (vgl. Paulsen/Paulsen 2015: Kap. 2). Das performative »Wir« – »We the people« – räumt sowohl in der *Preamble* als auch in der *Charter of the United Nations* der schriftlichen Form expliziten Vorrang vor der mündlichen Textform ein. Die Signatur der Charta, zunächst von den Zeugen oder Erstunterzeichnenden

1 Vgl. zum englischen Kanon der Charta die Anthologie von Stubbs (1870). Zur Abgrenzung der Charta vom Bekenntnis wäre es lohnenswert, das zwischen 325 und 451 langwierig entwickelte ökumenische Glaubensbekenntnis – das noch heute gültige Nicäna-Konstantinopolitanum – auf den prospektiven Aspekt der Selbstverpflichtung zu untersuchen. Ein performatives »Wir« bekennt in drei Strophen, an Gott, Christus und den Heiligen Geist zu glauben. Nicht deutlich wird, welche Konsequenzen das Bekenntnis nach sich zieht.

2 In Abgrenzung zum politischen Manifest operiert die Charta nicht mit narrativen Passagen (Erfahrungsberichte, Anekdoten etc.). Wie Heike Paul für das Genre des aktuell populären feministischen Manifests zeigen kann, ist es mit dem wiederbelebten Diskurs einer »Autorität der Erfahrung« verbunden. Zugleich entwickelte sich das Genre von der politisch-didaktischen Kampfschrift zur individualisierten Ratgeberliteratur, die weiterhin auf Affektivität und Unmittelbarkeit abzielt (vgl. Paul 2022: 76–77).

und später von denjenigen, die sich anschließen wollen und/oder können, grenzt sie kategorisch vom situativ zu denkenden Chorischen der theatralen Performanz ab.³

Der Charta, so fasst es Jahner mit Blick auf die *Magna Carta Libertatum* (1215/25) zusammen, haftet stets metaphorische Bedeutung an, da sie für Prinzipien einsteht, aber auch für Methoden, die eine Vergangenheit bedeutsam für die Gegenwart erscheinen lassen: »As a working legal document, political symbol, and historical shibboleth, Magna Carta embodies the myriad ways that law tells stories about the past – as well as the myriad ways that historians tell stories about the law.« (vgl. Jahner 2019: 101). In weiteren Beispielen, zum Beispiel der Charta der deutschen Heimatvertriebenen (Bund der Vertriebenen 1950/2023), findet sich die wiederkehrende Struktur der Selbstpositionierung und ihrer historischen Entwicklung, der abzuleitenden Verpflichtungen sowie der daraus folgenden Forderungen und Ziele – »heute wie gestern«. Die Charta selbst wird als »feierliche Erklärung« der eigenen Pflichten und Rechte bezeichnet, die gleichsam als »Grundgesetz« der Heimatvertriebenen gelten soll.⁴

Explizit wird die Vokabel der »Pflichten« neben den aus einer historischen Situation abzuleitenden Rechten in der »Frauen-Charta« der EU-Kommission genannt, die 2010 als Instrument für die europäische Gleichstellungspolitik verabschiedet wurde. Weil die Gleichberechtigung von Frauen und Männern im europäischen Kontext zwar weitgehend gesetzlich abgesichert wurde, es aber seit Jahrzehnten an der Umsetzung hapert, setzt sich die EU-Kommission für »spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter« ein: »Wir verpflichten uns, die zur Umsetzung dieses Ziels nötigen Ressourcen bereitzustellen.« (Europäische Kommission 2010). Für die Umsetzung dieser Ziele bedarf es einer strukturellen und kommunikativen Verbindung von Ideen, Zielen und organisatorischem Wandel, um diese Ideen nicht losgelöst vom operativen Geschehen, sondern darauf bezogen diskutieren, überprüfen und modifizieren zu können. Damit aus einer Selbstverpflichtung konkretes politisches und organisatorisches Handeln wird, ist ein ganzer Strauß von Maßnahmen denkbar, die unter anderem Budgetie-

3 Vgl. auch Kuberg (2021: 15–43).

4 Die drei Punkte der Selbstverpflichtung bestehen darin, auf Rache und Vergeltung zu verzichten, ein geeintes Europa zu unterstützen und am Wiederaufbau Deutschlands und Europas mitzuwirken (vgl. Bund der Vertriebenen 1950/2023).

zung, Monitoring, Rahmenplanerstellung oder Folgeabschätzungen betreffen (vgl. Klammer 2017: 7–8).

An der EU-Charta für die Forschenden (European Commission 2005), die mit Empfehlungen zur Personalgewinnung in den europäischen Wissenschaftseinrichtungen kombiniert wurde, ist auffällig, dass es kein performatives »Wir« gibt. Zwar waren Forschende an der Abfassung dieser Charta beteiligt, zugleich wurde aber auch kritisiert, dass es sich um eine Sammlung folgenloser Empfehlungen für einen nicht näher definierten Adressatenkreis handeln würde – als ob das Personalpronomen »Wir« diesbezügliche Klarheit hätte schaffen können. Für die Gattung der Charta spielt allgemein eine wichtige Rolle, dass sich das »Wir« in der gattungspoetologischen Tradition zumindest auf die Magna Carta Libertatum zurückführen lässt. Der darin verwendete Pluralis Majestatis soll die über alle Zweifel erhabene Autorität des sich erklärenden »John, by the grace of God, king of England, lord of Ireland, duke of Normandy and Aquitaine, and count of Anjou«, kommunizieren helfen. Das sprechende Kollektiv der neuzeitlichen Charta operiert demnach im Limbus zwischen einer monarchischen Autorität, die ihre Legitimation von Gott herleitet, und einer ökonomisch oder demokratisch organisierten Gruppe von unbestimmter Größe.

Die Metapoesie der Reform

Diese Beobachtungen an einzelnen Charta-Dokumenten können nun an die Textpoetik der Selbstverpflichtung zurückgekoppelt werden. Reformen benutzen nicht nur spezifische sprachliche Zeichenvorräte, sondern ordnen diese Vorräte so an, dass das erwähnte sprechende Kollektiv der Reform entstehen kann. Wir in der Zukunft, ihr in der Vergangenheit! Wir am Puls der Zeit, ihr im Raum des Vergessens! Wir in der Compliance, ihr in der Restauration! Trotz dieser angestrebten performativen Einstimmigkeit erhöht speziell die Charta der Vielfalt jedoch die erforderliche Ambiguitätstoleranz: zum einen über die thematische Fokussierung von intersektional bestimmter Vielfalt, zum anderen über die semantischen Unbestimmtheiten, die unvermeidlich produziert werden. Zwar soll die zukünftige Inklusionsleistung der Belegschaft proklamiert und später evaluiert werden. Doch eine rhetorische Selbstverpflichtung muss zu allererst über die ästhetische Gestaltungsebene abgesichert werden. Der Vielstimmigkeit unterschiedlicher und individuell geäußelter Bedürfnisse wird zu diesem Zweck die austarierte Balance zwischen sprachlicher Mate-

rialität, poetischer Gestaltung und gesellschaftspolitischer Aussage entgegengesetzt.

Auch wenn die Initiativen rhetorisch ausgefeilter Selbstverpflichtungen mitunter stark in der Kritik stehen,⁵ stellt sich die Frage: Welche Alternativen zum rhetorisch organisierten Kollektiv, das sich intern und extern über seinen semantischen Apparat – über Werte, Normen, Bilanzen – verständigen muss, gibt es? Wie lässt sich der organisatorisch evidente Gegensatz zwischen Subjekt- und Objektpositionen in eine weithin akzeptierte Sprache übersetzen, die weniger anfällig für semantische Aushöhlung und die genannten Missverständnisse zwischen Individuum und Kollektiv ist?

Luhmann kommt für die Poesie der Reformen auf die Evolutionstheorie zu sprechen und mahnt an, dass sie viel zu selten für die Beschreibung von Reformprozessen herangezogen wurde (vgl. Luhmann 2000: 346–356). Insbesondere die Ambiguität – wie zum Beispiel in der Charta der Vielfalt der ideelle und zugleich finanzielle »Wert« – befördert den kreativen Umgang mit der Reform und führt zu organisationsstrukturellen Variationen.

Evolution ist, anders gesagt, bedingt durch die unbehebbar Unzulänglichkeit der Methoden rationaler Änderungsplanung. Ebenso beachtenswert ist aber der umgekehrte Sachverhalt: Man kann durchaus Vorsorge für Evolutionsmöglichkeiten treffen – aber nur in Formen, die Planer als nichtrational klassifizieren würden (ebd. 349).

Dieser Vorsorge spielt in die Hände, dass die in der Charta der Vielfalt aufgezählten intersektionalen Kriterien für Vielfalt zu einem evolutionären und kulturellen Variationsreichtum des unbestimmten Wir der Mitarbeitenden führen. Luhmann selbst verknüpft in seiner Argumentation die »Evolution des Lebens« eng mit der »Evolution der Wissenschaft oder von Wirtschaft und Recht« (ebd. 352). Hinzu kommt, dass die Charta der Vielfalt überdies ein Projekt der semantischen Ambiguitätssteigerung vorstellt, indem sie Unterschiede vom Problem zur Chance umzudeuten versucht (vgl. Salzbrunn 2015: 126).

5 Kritiker*innen mahnten bereits binnen Jahresfrist konkrete Zahlen an, die eine Verbesserung der Beschäftigungssituation für Randgruppen belegen könnten, nachdem Unternehmen die Charta der Vielfalt unterschrieben hatten. Damit kommen Prinzipien des ökonomischen Quantifizierungsprimats zum Tragen, die den Konzernen und ihren Effizienzstrategien wiederum an anderer Stelle zur Last gelegt werden (vgl. exemplarisch Reimann 2005).

Bei genauerer Lektüre dieses Dokuments wird außerdem deutlich, dass »Führungskräfte« die variantenreiche Vielfalt »erkennen, teilen und leben« (Charta der Vielfalt 2023, »Die Urkunde im Wortlaut«) und dazu auch ganz besonders verpflichtet sind, jedoch in dem genannten Sinnzusammenhang nicht selbst von den Markierungen der Vielfalt erfasst sind. Der performative Akt, sich einem Bekenntnis zur Vielfalt anzuschließen, spiegelt die unabsehbaren evolutionären Prozesse wider, denn die Variation auf der Ebene der Mitarbeitenden reflektiert Variationen in den Reform- und Entscheidungsstrukturen (und auch im Zeichenvorrat mit U, V und W/M).

Schließlich ist zu beachten, dass der Titel des Dokuments sowohl die poetische Form der Charta als auch ihr eigenes Trägermedium, die *charta* als das Blatt oder die Karte, bezeichnet. Wenn Texte sowohl semantisch als auch strukturell und performativ derart verdichtet und selbstreflexiv gestaltet werden, handelt es sich um Metapoesie. An der Charta der Vielfalt, die – mit und gegen Luhmann – deshalb auch als die Metapoesie der Reform bezeichnen werden kann, zeigt sich, dass Vielfalt innerhalb der Organisation gleichermaßen Ursache, Wirkung und Index für das Scheitern beziehungsweise Gelingen von Reformen ist. Luhmann betont, dass die per se nicht-rational eingeleiteten Evolutionsmöglichkeiten zugleich in die Unentscheidbarkeit des Erfolges auf der operativen Ebene und in Planungsunsicherheiten führen:

Man braucht damit Reformprojekte nicht zu entmutigen, aber sie müssen in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen. Oder anders gesagt: dass Reformen ein eigentümliches Oszillieren zwischen Zielerreichung und Zielverfehlung und sogar zwischen ihren und anderen Präferenzen erzeugen. Evolution ist dann gleichsam der zusammenfassende Begriff für die Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen. (Luhmann 2000: 351)

Lesen wir die Charta der Vielfalt als ein Dokument großflächiger Anpassungsleistungen, das sowohl ideenreiche als auch realitätsbedingte Reformziele aufwirft (vgl. Luhmann 2000: 335), so gewinnen die Ambiguitäten und Unbestimmtheiten an Bedeutung. Missverständnisse, die aus der Unprognostizierbarkeit von Entscheidungen oder aus der Unbestimmtheit des Kollektivs erwachsen, können als Bereicherung für den Prozess der Ausdifferenzierung verstanden werden. Der stark eingeschränkte semiotische und semantische Apparat dieser Reformpoesie greift in diesem Fall so stark ineinander, dass er ein metapoetisches Potential erzeugt, das wiederum die Aspekte des Evolutio-

nären in ebenfalls mehrfacher wie unkonkreter Weise miteinander verbindet. Die wachsende Zahl evolutionär generierter Varianten, die eine Reform der Vielfalt hervorrufen soll, betrifft sowohl die willkommene Diversität ihrer Belegschaft als auch die emergenten Entscheidungsstrukturen in einer Organisation. Das kann zum Niedergang von Organisationen führen, wie Luhmann sie gedacht hat (vgl. ebd.: 347), oder auch nur zur Unentscheidbarkeit.

Literatur

- Bund der Vertriebenen (1950/2023): Charta der deutschen Heimatvertriebenen, <https://www.bund-der-vertriebenen.de/charta> vom 05. August 1950, zuletzt abgerufen am 10.01.2024.
- Charta der Vielfalt (2006): Die Urkunde im Wortlaut, <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/die-urkunde-im-wortlaut/>, zuletzt abgerufen am 05.03.2024.
- Charta der Vielfalt (2023): Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt, <https://www.charta-der-vielfalt.de>, zuletzt abgerufen am 05.03.2024.
- European Commission (2005): The European Charter for Researchers. The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- European Commission (2023): EU Platform of Diversity Charters, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en, zuletzt abgerufen am 03.05.2024.
- Europäische Kommission (2010): Ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Eine Frauen-Charta. Erklärung der Europäischen Kommission anlässlich des Internationalen Frauentags 2010, https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100305_1_de.pdf, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- Jablonski, Hans W./Schwarzenbart, Ursula (2011): »Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken Diversity als Chance – und andere Organisationen auch«, in: Gertraude Krell/Renate Ortlieb/Barbara Sieben (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden: Springer/Gabler, S. 543–546.

- Jahner, Jennifer (2019): *Literature and Law in the Era of Magna Charta*, Oxford: Oxford University Press.
- Kappelhoff, Hermann (2019): »Gemeinsinn und ästhetisches Urteil«, in: Mathias Grotkopp/Hermann Kappelhoff/Benjamin Wihstutz (Hg.), *Geschmack und Öffentlichkeit*, Zürich: diaphanes, S. 17–34.
- Klammer, Ute (2018): »Gleichstellungspolitik: wo Geschlechterforschung ihre praktische Umsetzung erfährt«, in: Beate Kortendiek/Birgit Riegraf/Katja Sabisch (Hg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung (= Geschlecht und Gesellschaft, 65)*, Wiesbaden: Springer VS, S. 1–10.
- Kuberg, Maria (2021): *Chor und Theorie. Zeitgenössische Theatertexte von Heiner Müller bis René Pollesch*, Konstanz: Wallstein/Konstanz University Press.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2008): *Schriften zu Kunst und Literatur*, hg. von Niels Werber, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Magna Charta Liberatum (1215), verfügbar über Verfassungen der Welt (2002–2009): *Magna Carta Libertatum*, <https://www.verfassungen.eu/gb/gb1215.htm> vom 15. Juni 1215, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- Paul, Heike (2022): »The Authority of Experience and Sisterly Affects. Feminist Manifestos, Past and Present«, in: Anna Artwińska/Janine Schulze-Fellmann (Hg.), *Gender Studies im Dialog. Transnationale und transdisziplinäre Perspektiven*, Bielefeld: transcript, S. 63–81.
- Paulsen, Michael Stokes/Paulsen, Luke (2015): *The Constitution. An Introduction*. New York: Basic Books (ebook).
- Reimann, Anna (2007): »Schöner Schein zum Nulltarif. Charta der Vielfalt«, in: *Der Spiegel* vom 05.12.2007, <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/charta-der-vielfalt-schoener-schein-zum-nulltarif-a-521487.html>, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- Salzbrunn, Monika (2015): *Vielfalt/Diversität*, Bielefeld: transcript.
- Shapiro, Ian/Lampert, Joseph (Hg.) (2014): *Charter of the United Nations. Together with Scholarly Commentaries and Essential Historical Documents*, New Haven/London: Yale University Press.
- Stubbs, William (Hg.) (1870): *Select Charters and Other Illustrations of English Constitutional History. From the Earliest Times to the Reign of Edward the First*, Oxford: Clarendon Press.

Die Organisation der Diversität. Kulturwandel in der deutschen Hochschule jenseits von Steuerung und Kontrolle

Il-Tschung Lim

Abstract Der Beitrag präsentiert ausgewählte Befunde einer empirischen Studie, die den Diversity-Diskurs und seinen Institutionalisierungsprozess an deutschen Hochschulen untersucht. Anhand qualitativer Interviews mit Expertinnen und Experten im organisationalen Feld der deutschen Hochschulen fragt der Beitrag, wie die Implementierung diversitätsbezogener Gestaltungsprozesse vollzogen wird. Diversität bezeichnet eine Inklusionsregel, die soziale Teilhabechancen erhöhen soll und an Hochschulen entsprechend als Reformvorhaben in Erscheinung tritt. Dem Beitrag liegt die Annahme zugrunde, dass der gesellschaftliche Diversity-Diskurs semantischer Treiber eines irreversiblen Kulturwandels in der Hochschulorganisation ist. Die Reformdynamik mag dabei zwar nur begrenzt kontrollierbar sein und es ist empirisch auch noch nicht abzusehen, was aus dieser begrenzten Steuerungskapazität folgt und wie sich der Kulturwandel auch operativ in der Struktur der Hochschule niederschlagen wird. Aber zumindest ein Effekt zeichnet sich bereits jetzt deutlich ab: ungeachtet der Unsicherheit und Unbestimmtheit seines Ausgangs tendiert die Reformdynamik zur Selbstverstärkung und wird der einmal eingeschlagene Wandlungsprozess weiterverfolgt. Kurz: Wohin die Reise geht, ist nicht klar; der Weg ist das Ziel.

Einleitung

Organisationen wie beispielsweise Schulen, Krankenhäuser oder eben Hochschulen sind selbstverständlicher Bestandteil unserer Gesellschaft. Das Gleiche gilt für Diskurse über Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit oder eben Diversity. Sowohl die Hochschule als auch der Diversity-Diskurs sind mit anderen Worten Institutionen: die Hochschule ist eine nicht weiter erklärungsbedürftige

oder in Frage gestellte formale Institution des Bildungssystems; der Diversity-Diskurs bildet ein Set kognitiver und normativer kultureller Orientierungen, an dem sich das Handeln von Akteuren im Sinne einer Erweiterung der sozialen Teilhabechancen von bislang unterrepräsentierten Teilgruppen ausrichten soll. Es ist vielleicht zutreffender, angesichts des Diversity-Diskurses von einem institutionellen Kontinuum auszugehen, das einen Bereich aufspannt von expliziten und mehr oder weniger rationalisierten normativen Selbsterläuterungen bis hin zu impliziten Regeln und informellen Kommunikations- und Handlungsvorgaben, deren Geltungsanspruch sich aus seiner Tatsächlichkeit und bisweilen auch Unabweisbarkeit ergibt. Aber unabhängig davon, wie man den »Härtegrad« der Institution Diversity bemisst, besteht doch kein Zweifel an der grundsätzlichen Beobachtung, dass Hochschulen in die institutionelle Umwelt eines Diversity-Diskurses eingebettet sind und sich daraus Zwänge und Erwartungen ergeben, wie Strukturen und Prozesse der Hochschulorganisation zu gestalten sind.

Mein Beitrag geht von dieser Beobachtung aus und fragt, wie jene diversitätsbezogenen Gestaltungsprozesse im organisationalen Feld der deutschen Hochschulen vollzogen werden.¹ Die Rede von einem organisationalen Feld macht auf den Umstand aufmerksam, dass es wichtige Differenzen zwischen organisationalen Feldern geben kann, in denen diversitätsbezogene Umwelt-erwartungen entsprechend anders aufgenommen und bearbeitet werden: man wird zurecht annehmen dürfen, dass die Gestaltung von Diversity-Prozessen bei der Polizei, in Sportverbänden oder in Wirtschaftsunternehmen nach Maßgabe anderer Kriterien und anderer Zwecksetzungen erfolgt. Darüber hinaus sind Breiten- von Tiefenwirkungen diversitätsbezogener Gestaltungsprozesse zu unterscheiden. Mit Breitenwirkung ist gemeint, dass Hochschulen wie auch immer auf diversitätsbezogene Umwelterwartungen reagieren; die Frage nach den Tiefenwirkungen verspricht hingegen Aussagen darüber, wie substanzielle Maßnahmen diversitätsbezogener Gestaltungsprozesse in der Hochschulorganisation aussehen und welche Effekte sie nach sich ziehen. Man braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, dass die Bearbeitung des Diversity-Diskurses in den Handlungsrouninen einer Hochschulorganisation an einem Standort, bei dem die Bibliothekarin auf

1 Wenngleich mir keine Untersuchungen mit qualitativer Datengewinnung für den deutschen Hochschulkontext bekannt sind, gibt es eine Reihe von Beiträgen zu anderen Hochschulkontexten, von denen dieser Beitrag profitiert hat, siehe bspw. Ahmed (2012); Berrey (2011); Bührmann (2015).

befristeter halber Stelle in der Besoldungsgruppe TV-L 9 zur Diversity-Beauftragten ernannt wird, anders ausfällt, als in den eigens eingerichteten Stabsstellen für Chancengleichheit und Diversität an anderen Hochschulstandorten. Auch ohne weitergehende empirische Prüfung und nur auf Grundlage stichprobenartiger Beobachtungen kann man daher festhalten, dass in der Breite der Diversity-Diskurs im organisationalen Feld der deutschen Hochschulen angekommen ist. Aber eben nicht die schlichte Tatsache, *dass*, sondern vielmehr *wie* er seit etwa Anfang der 2010er Jahre angekommen ist, steht im Mittelpunkt dieses Beitrags.

Ich werde zu diesem Zweck selektiv auf Ergebnisse meiner empirischen Studie zugreifen – selektiv, weil ich an dieser Stelle nur eine zentrale These präsentieren möchte: die These nämlich, dass der gesellschaftliche Diversity-Diskurs semantischer Treiber eines irreversiblen Kulturwandels in der Hochschulorganisation ist, dessen organisationsinterne Reformdynamik jedoch nur begrenzt kontrollierbar und steuerbar ist. Es ist empirisch noch nicht abzusehen, was aus dieser begrenzten Steuerungskapazität folgt und wie sich der Kulturwandel auch operativ in der Struktur der Hochschule niederschlagen wird. Dafür ist das, was man annäherungsweise und vage als Hochschulkultur bezeichnet, in sich viel zu heterogen und inkonsistent.² Aber zumindest ein Effekt diversitätsbezogener Reformprozesse an Hochschulen zeichnet sich bereits jetzt deutlich ab: ungeachtet der Unsicherheit und Unbestimmtheit seines Ausgangs (und ungeachtet der Paradoxien, in die sich jede praktische Umsetzung des Diversity-Diskurses unweigerlich verstrickt), tendiert die Reformdynamik zur Selbstverstärkung und wird der einmal eingeschlagene Wandlungsprozess weiterverfolgt. Salopp formuliert: Wohin die Reise geht, ist nicht klar; der Weg ist das Ziel.³

Der Beitrag wird zunächst kurz auf die institutionentheoretischen Prämissen eingehen, die den hier vorgestellten Überlegungen zugrunde liegen

-
- 2 Vgl. dazu den instruktiven Beitrag über Organisationskultur von Ulrike Berger (1993).
 3 In zeitlicher Hinsicht sind diversitätsbezogene Gestaltungsprozesse daher immer auch (!) Ausdruck einer strukturellen Dynamik, die »nicht dem Erreichen ihrer Zwecke, sondern der Erhaltung eben dieser Dynamik« Luhmann 2005: 419) dient. Das beeinträchtigt nicht die gesellschaftliche Sichtbarkeit von Diversität, sondern verhilft vielmehr zu ihrer diskursiven Karriere, die der Begriff gerade auch im wissenschaftlichen Feld zurückgelegt hat (vgl. dazu Gerhards/Sawert 2018). Dem Konzept Diversität ist ein Affirmationswert eingeschrieben, der weder normativ noch analytisch zu widerlegen ist, auch wenn es nicht an Versuchen mangelt: siehe z.B. Putnam (2007).

und im Zuge dessen erläutern, worin die Vorzüge einer neo-institutionalistisch informierten Perspektive bei der Erforschung diversitätsbezogener Gestaltungsprozesse an (deutschen) Hochschulstandorten liegen. Im Anschluss daran stelle ich die Studie vor, die ich seit 2019 verfolgt habe, begründe das methodische Vorgehen und gehe dann auf ausgewählte Beispiele aus dem empirischen Material ein. Abschließend kehre ich noch einmal zu dem Argument der begrenzten Steuerungskapazitäten in organisationalen Reformprozessen zurück und nehme dabei kurz Bezug auf die spezifische Akteurskonstellation diversitätsbezogenen Organisationshandelns.

Der soziologische Neo-Institutionalismus als theoretische Rahmung des Projekts

Der soziologische Neo-Institutionalismus liegt in zwei unterschiedlichen Ausprägungen vor, die beide gleichermaßen instruktiv für die vorliegende Diskussion sind: zum einen als Organisationstheorie, zum anderen als Gesellschaftstheorie. Grundlegender Ausgangspunkt der organisationssoziologischen Variante ist die Beobachtung, dass Organisationen in eine gesellschaftliche Umwelt von sozialen Regeln, Klassifikationen, Verfahren, Standards, Konventionen, Weltbilder und Symbolsystemen eingebettet sind. Organisationen müssen diesen Umwelterwartungen Rechnung tragen, denn bei Ausfällen der Erwartungskonformität drohen folgenreiche soziale Sanktionen, die im »worst case« den Fortbestand der Organisation bedrohen. Umwelten tragen Rationalitätserwartungen an Organisationen heran, die mit der Unterstellung einer rationalen und unter Effizienz Gesichtspunkten handelnden Organisationspraxis aber nicht ohne weiteres zu vereinbaren sind. Vielmehr handelt es sich um gesellschaftliche »Mythen«, wie John Meyer und Brian Rowan (1977) in einem Gründungstext der neo-institutionalistischen Organisationsforschung formulieren. Organisationen tragen diesen Mythen Rechnung und werden im Gegenzug als rationale Akteure gesellschaftlich legitimiert. Nach einem, wenn nicht dem vermutlich bekanntesten Argument des Neo-Institutionalismus befolgen Organisationen gesellschaftliche Umwelterwartungen aber lediglich symbolisch, das heißt, sie kommunizieren nach außen, auf einer Schauseite Übereinstimmung mit den institutionalisierten Erwartungen, während diese organisationsintern irrelevant für die Kernaktivitäten der Organisation sind. Diese als Entkopplungs-These von formaler und Aktivitätsstruktur einer Organisation oder als organisationsin-

terne Differenz von *talk* und *action* bekannte Differenzierung ist inzwischen in die Jahre gekommen und wurde in der Weiterentwicklung des neo-institutionalistischen Ansatzes vielfach kritisiert.⁴ Meine eigene Studie liefert ebenfalls empirische Belege dafür, dass diese Differenzierung theoretisch-konzeptuell modifiziert werden muss.

Ein zweiter grundlegender konzeptioneller Beitrag der neo-institutionalistischen Organisationsforschung fragt nach der Ähnlichkeit der Angleichungsprozesse in Organisationen als Reaktion auf Umweltpassungen. Diese sogenannte Isomorphie-These beruht auf der Unterscheidung von drei Mechanismen, mit denen in einem organisationalen Feld Strukturangleichungen beobachtet werden können: nämlich durch Zwang, Mimesis oder normativen Druck (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Bereits ein cursorischer Blick auf einzelne deutsche Hochschulstandorte offenbart, dass diversitätsbezogene Umwelterwartungen hochschulintern erstaunlich ähnlich bearbeitet werden. Nahezu flächendeckend kommt es seit Beginn der 2010er Jahre zur Gründung und Aufbau von Stabsstellen, Prorektoraten oder Büros für Chancengleichheit und Diversität. Gerade weil der Diversity-Diskurs eine vergleichsweise neuartige Umwelterwartung im deutschen Hochschulsektor darstellt, ist es aufschlussreich, den Institutionalisierungsprozess entlang dieser drei isomorphen Mechanismen zu analysieren, statt von einem planvollen, kontrollierten und rationalen Organisationshandeln auszugehen.

Ein institutionentheoretischer Ansatz ist schließlich drittens besonders instruktiv, weil der gegenwärtige Institutionalisierungsprozess des Diversity-Diskurses an deutschen Hochschulen gewissermaßen als »Operation am offenen Herzen« beobachtet und nachvollzogen werden kann. Das Institution-Werden des Diversity-Diskurses im organisationalen Feld deutscher Hochschulen ist ein endogenes Phänomen und nicht die quasi-reflexartige Übernahme eines gesellschaftlichen Diversitäts-Imperativs. Zu fragen ist daher auch, *welche* organisationalen Akteure *wie* an dem Institutionalisierungsprozess beteiligt sind.

Damit komme ich zu dem letzten Aspekt, der sich auf das Angebot einer neo-institutionalistischen Gesellschaftstheorie, dem world polity-Ansatz, be-

4 Die einschlägige Unterscheidung von *talk* und *action* stammt von Brunsson (1989); aus der Vielzahl an Beiträgen, die in konzeptioneller Hinsicht besonders instruktiv mit der Entkopplungs-These gearbeitet haben, seien an dieser Stelle stellvertretend nur zwei erwähnt: Hasse/Japp (2015) für die deutschsprachige, sowie Bromley/Powell (2012) für die englischsprachige Diskussion.

zieht. Der world polity-Ansatz, von Raimund Hasse und Georg Krücken auch als »makrosoziologische Kulturtheorie der Moderne« (2013: 243) umschrieben, beruht auf der Beobachtung einer weltvereinheitlichenden Dynamik kultureller Prinzipien, Modelle und Deutungsmuster (Gerechtigkeit, Menschenrechte, Universalismus, Rationalität, Gleichheit, Nachhaltigkeit oder eben: Diversität). Der Ursprung dieser Dynamik ist den Vertretern des world polity-Ansatzes zufolge in der Hegemonie der kulturellen Ordnung des Westens begründet, die sich als Folge eines unabschließbaren Rationalisierungsprozesses weltweit ausbreitet. Der Rationalisierungsprozess stellt in diesem Ansatz daher immer auch einen Globalisierungsprozess dar, durch den die weltweite Diffusion der kulturellen Modelle vorangetrieben und ihre globale Isomorphie fortlaufend hergestellt wird.⁵ Es sind nun diese globalen kulturellen Modelle, an anderen Stellen auch als »scripts«, »Drehbücher« oder bloß »Gerede« bezeichnet, die der Weltgesellschaft in ihren spezifischen lokalen und regionalen Ausprägungen die Spielregeln und Kriterien des Handelns vorschreiben. Die world polity stellt demnach die maßgebliche weltkulturelle Ebene dar, auf der die spezifische soziale Wirklichkeit des Diversity-Diskurses im organisationalen Feld der deutschen Hochschulen erzeugt wird. Die Übersetzungsleistung in eine institutionalisierte lokale beziehungsweise regionale Organisationswirklichkeit führt der world-polity-Ansatz wiederum auf sogenannte »structures of otherhood« (Meyer/Jepperson 2000: 107) zurück: auf Beratungsagenturen, Nichtregierungsorganisationen, professionelle Netzwerke, wissenschaftliche Communities etc., die dem korporativen Akteur Hochschulorganisation vorschreiben, wie es rational, effektiv und in diesem Sinne legitimiert den Diversity-Diskurs operativ in seine Organisationsstruktur einbaut.⁶ Und diese Anderen sind nun eben keine Akteure, sondern treten

5 Zu beachten sind dabei natürlich pfadabhängige, ungleichzeitige Entwicklungen, die sich in unterschiedlichen lokalen, nationalen und globalen Perspektiven auf Diversität ausprägen. Vgl. dazu auch den Beitrag von Kaldewey in diesem Band.

6 Vgl. dazu auch Werron (2007), der gegenüber der weithin bekannten Isomorphie-These in jenen »Strukturen der Andersheit« den eigentlich originellen theoretischen Beitrag des world polity-Ansatzes identifiziert. »Strukturen der Andersheit« stellen angesichts des Diversity-Diskurses im deutschen Hochschulkontext beispielsweise Verbände wie der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft oder die Hochschulrektorenkonferenz dar, die beide Programmstrukturen (Audit-Verfahren, Projektförderung, Ausschreibungen) für die Entwicklung und Institutionalisierung von Diversity-Strategien an deutschen Hochschulen aufgesetzt haben.

vielmehr als »Diffusionsagenten« der kulturellen Modelle der world polity in Erscheinung:

Entscheidend ist, daß ein System, das standardisierte, rationalisierte, universalisierte Akteure konstruiert und legitimiert, viel sozialen Raum für rationalisierte Andere schafft, die Gerede darüber hervorbringen, wie diese Akteure sein und was sie tun sollten. Die Akteure brauchen diese Anderen, um bessere und effektivere Akteure zu werden. (Meyer 2005: 142)

Diversity im organisationalen Feld deutsche Hochschule – eine empirische Studie

Meine empirische Studie umfasst ein Sample von insgesamt 29 Interviews. Die Interviews wurden von mir im Zeitraum von Dezember 2019 bis Dezember 2020 durchgeführt; zunächst als Interviews vor Ort an den jeweiligen Hochschulstandorten, dann infolge der Corona-Pandemie als Online-Interviews. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 60 Minuten und zweieinhalb Stunden; die Aufnahmen habe ich anschließend transkribiert und paraphrasiert (ein Drittel der Interviews wurden durch eine studentische Hilfskraft transkribiert). Von den 29 Interviews entfallen 20 Interviews auf Universitäten, vier auf Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, zwei auf Pädagogische Hochschulen, darüber hinaus sind eine Privatuniversität und eine Polizeihochschule Teil des Samples, ein Interview hat schließlich mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft stattgefunden.⁷

Ein Wort zur Entscheidung für das methodische Vorgehen, offene, leitfadensorientierte Experteninterviews durchzuführen: im Gegensatz zu anderen Interviewmethoden im Bereich der qualitativen Sozialforschung (etwa narrative oder biografische Interviews) interessiert mich der Interviewpartner nicht als Gesamtperson. Gegenstand meiner Analyse ist der organisatorische beziehungsweise institutionelle Kontext; meine Interviewpartnerinnen sind als

7 Zu der empirischen Studie gehören außerdem zwei Teilnahmen an Jahrestreffen des vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft seit 2013 für deutsche Hochschulen angebotenen Diversity Audits »Vielfalt gestalten« (einmal vor Ort als Präsenzveranstaltung, einmal online) sowie eine Artefaktanalyse von Broschüren, Dokumenten, Werbematerial, Veranstaltungsankündigungen und Homepage-Auftritten ausgewählter Hochschulen. Ich beziehe mich in dem vorliegenden Beitrag nur auf das empirische Material aus den Interviews.

Funktionsträger Teil des Handlungsfeldes »Diversity-Prozesse an deutschen Hochschulen« und verfügen dadurch über einen privilegierten Zugang zu Informationen: also Erfahrungen und Wissen über Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten, Problemlösungen, Entscheidungsstrukturen. Weil mich nur dieser Wirklichkeitsausschnitt interessiert, war sowohl die Transkription durch Dritte als auch die Durchführung von Online-Interviews unproblematisch: was aus Sicht anderer Interviewformate Quelle von wichtigen Erkenntnissen sein kann – Pausen im Redefluss, Stimmlagen, nonverbale und parasprachliche Ausdrucksgestalten –, was aber im audiovisuellen Bildschirmausschnitt droht, für den Interviewer unerkannt zu bleiben, ist nicht Gegenstand des zugrundeliegenden Forschungsinteresses. Eine wichtige Ausnahme beziehungsweise Abweichung vom *textbook* habe ich dennoch vorgenommen: zum Einstieg habe ich nach dem berufsbiografischen Hintergrund meiner Interviewpartner gefragt. Diese Frage hat sich als aufschlussreich erwiesen, weil es keine professionellen Standards oder eine berufsqualifizierende Ausbildung für die Expertinnen in ihrem neuen Tätigkeitsbereich gab.⁸ Die Expertinnen waren in der Regel bereits zuvor schon im Bereich der Gleichstellungsarbeit und Frauenförderung der jeweiligen Hochschule tätig und haben dieses Erfahrungswissen in das neue Aufgabenfeld eingebracht.⁹

Der Konzeption des Leitfadens lag der Gedanke zugrunde, durch entsprechende Themensetzungen Vergleichbarkeit des je berichteten Erfahrungswissens herzustellen und das Überindividuell-Gemeinsame der verstreuten Aussagenkomplexe herauszupräparieren. Nichtsdestotrotz gab es Gesprächsphasen, in denen die Expertinnen unerwartete und überraschende Fahrten eingeschlagen habe. Die Aufrechterhaltung dieser Gesprächsfäden war wichtig,

8 Mittlerweile gibt es diverse Anbieterinnen von Programmen, die, wie bspw. die Industrie- und Handelskammer (IHK), eine zertifizierte Weiterbildung zur Fachkraft für Diversity Management durchführen.

9 Es gibt hier eine offensichtliche Parallele zur Entstehung des Diversity Managements in den USA: die maßgeblichen Akteure waren zunächst soziale Bewegungen in den 1960er Jahren, auf deren Druck Affirmative Action und Equal Opportunity-Programme bei der Personalrekrutierung in Unternehmen implementiert wurden. Und eben jene Akteure aus den Human-Ressource- und Personalabteilungen sind es dann, die ab den 1980er Jahren aus Affirmative Action und Equal Opportunity Rhetoriken und Strategien des Diversity Management entwickeln, mithin aus dem »social justice case« einen »business case« machen, indem sie ihr bisheriges Erfahrungswissen als Kompetenzmultiplikatoren schlichtweg in ein neues Aufgabenfeld übersetzen. Vgl. dazu Dobbin (2009) und Kelly/Dobbin (1998).

weil sie mir vertiefte Einblicke in den institutionellen Kontext aus der Warte der Expertinnen, ihre thematischen Relevanzen, Probleme und Sachverhalte verschafft haben. Erheblich ist insofern auch der Hinweis, dass durch die Interviews Artefakte entstanden sind, an deren Erzeugung ich mitbeteiligt war. Besonders deutlich wurde das bei jenen Interviewten, die selbst ein sozial- beziehungsweise kulturwissenschaftliches Studium absolviert hatten, weil diese Interviews oftmals Gespräche auf Augenhöhe waren.¹⁰

Bei der Auswahl der Standorte habe ich mich zum einen an den Jahrgängen orientiert, die am Diversity Audit des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft teilgenommen haben; zum anderen habe ich Standorte ausgesucht, die mir aus der Literatur als besonders Diversity-aktive Hochschulen bekannt waren. Schließlich habe ich im Verlauf der ersten Interviews begonnen, nach dem Snowballing-Prinzip in Interviews nach weiteren, aus Sicht der Interviewten potenziell lohnenswerten Standorten zu fragen. Bei der Wahl der Expertinnen an den jeweiligen Hochschulstandorten habe ich mich an eine methodologische Empfehlung von Michael Meuser und Ulrike Nagel gehalten:

Oft ist es nicht die oberste Ebene in einer Organisation, auf der ExpertInnen zu suchen sind, sondern die zweite oder dritte Ebene, weil hier in der Regel Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden und weil hier das meiste und das detaillierteste Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden ist. (1991: 443f.)

Meine Interviewpartnerinnen waren nicht die Amtsinhaber von Prorektoren für Diversität und Chancengleichheit, Vizepräsidentinnen oder Direktorinnen, sondern jene Funktionsträger in den Stabstellen und Büros, die in ihrem Arbeitsalltag unmittelbar mit der Umsetzung des Diversity-Diskurses zu tun haben. Von dieser Frage nach der Umsetzung und Implementierung in die Organisationsstruktur einer Hochschule hat meine empirische Untersuchung ihren Ausgang genommen. Sie war motiviert durch die Beobachtung, dass Diversität im gesellschaftlichen Diskurs allgegenwärtig geworden ist, während der Begriff zugleich inhaltlich vage und unterbestimmt ist. Denn das Wort Diversität, so Georg Toepfer, beschreibt vor seiner Etablierung in der politischen Sprache seit Anfang der 1980er Jahre ursprünglich nur einen »Zustand der Verschiedenheit« (2020: 130). Inzwischen lässt sich bei aller Unklarheit seines Gebrauchs jedoch festhalten, dass der Begriff zwar bedeutungs offen, da-

10 Vgl. zu der »Beziehung« von Interviewer und Interviewten Pfadenhauer (2009).

bei aber irgendwie positiv besetzt ist.¹¹ Oder wie es eine meiner interviewten Expertinnen formulierte: »Ich finde, es ist Fluch und Segen zugleich, dass das so unscharf ist und dass es halt aus der Wirtschaft kommt« (Interview 3: Z. 184–185). Das ist nun jedenfalls die Situation, die für meine Interviewpartner seit ungefähr Anfang der 2010er Jahre zum Gestaltungsauftrag geworden ist.

Diskussion ausgewählter empirischer Befunde und Einordnung in den theoretischen Bezugsrahmen

Im Folgenden stelle ich ausgewählte Ergebnisse aus dem empirischen Material vor und ordne diese in theoretischen Bezugsrahmen ein. Dabei stehen die weiter oben erwähnten institutionenbasierten Beobachtungen wie die Isomorphie-These und das Argument des Decoupling im Mittelpunkt der Diskussion. Beide Aspekte stellen Variationen eines grundlegenden Zusammenhangs dar, den der organisatorische Kontext der Funktionsträger bei der Bearbeitung des Diversity-Diskurses offenbart: nämlich, dass die Komplexität und Offenheit dieses Institutionalisierungsprozesses der Rationalität und Steuerbarkeit enge Grenzen setzen. Mit anderen Worten, formal rationale Organisationsentscheidungen, sofern man darunter versteht, dass ein angestrebtes Resultat oder vorab definiertes Ziel mit entsprechendem Einsatz ausgewählter Mittel erreicht werden soll, spiegeln den Prozess der institutionellen Verankerung des Diversity-Diskurses an deutschen Hochschulen nur unzureichend wider.

Isomorphie-These

Wie kommt der Institutionalisierungsprozess überhaupt in Gang? Was führt letztlich zu der enormen Reformdynamik, mit der sich der Diversity-Diskurs

11 Vgl. dazu auch Bell/Hartmann (2007), die die unscharfe Verwendung des Begriffs im US-amerikanischen Alltagsdiskurs als »happy talk« umschrieben haben. Spätestens hier erscheint es geboten, die eigene Begriffsverwendung zu präzisieren: mit Diversität bezeichnet der Beitrag einen gesellschaftlichen Horizontbegriff, im dem ein unteilbares Versprechen auf soziale Teilhabechancen zum Ausdruck kommt. Diversität stellt eine Inklusionsregel dar, die in einen potenziell konflikthaftern Gegensatz zu anderen, beispielsweise einer meritokratischen Inklusionsregel treten kann. Vgl. zu einer grundbegrifflichen Erörterung von Diversität Vertovec (2012).

an deutschen Hochschulen infrastrukturell niederschlägt? Das AGG, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz von 2006 sowie die daran anschließenden Landeshochschulgesetzgebungen wurden von den Experten nahezu einhellig als entscheidende Auslöser benannt. Damit ist aber noch nicht viel gewonnen, außer dass es auch für Hochschulen nun den gesetzlich vorgeschriebenen Auftrag gibt, das Gesetz umzusetzen. Es fehlen konkrete Umsetzungsrichtlinien, an denen sich die Hochschulen orientieren könnten.

[Und] dann hat das Landeshochschulgesetz das AGG auf eine bestimmte Art und Weise auch aufgegriffen oder so, aber es gibt ja jetzt nicht irgendwie so eine zentrale Strategie oder mehrere zentrale Strategien zur Implementierung von Diversity Management oder so. (Interview 1: Z. 334–337)

Die Folge ist ein maximaler Interpretations- und Gestaltungsspielraum für die einzelnen Hochschulen. Die US-Soziologen Frank Dobbin und Robert Sutton (1998) haben das am Beispiel der Entwicklung des Diversity Managements in den USA seit den 1960er Jahren formelhaft als »The Strength of a Weak State« beschrieben; als die Folge eines administrativ schwachen, aber normativ starken Staats, der die Umsetzung von gesetzlichen Diversity-Richtlinien komplett den zuständigen Personalabteilungen in den Unternehmen überlassen hat. Im vorliegenden Fall delegieren die Hochschulleitungen diesen Gestaltungsauftrag entsprechend an die neu eingerichteten Stabsstellen, Büros oder Referate.

Und dieses Spannungsfeld, ich sag mal, zwischen Potenziale und Mehrwerte erschließen und Anti-Diskriminierung voranbringen, das ist etwas, was ich gestalten muss. Soweit konzeptionell vorgedacht wird das ja gar nicht von der Hochschulleitung. Sondern da kommt ein Auftrag, der so ein bisschen diffus ist und was wir dann damit machen, das ist dann auch so ein bisschen unser Ding, wie wir da spielen. (Interview 20: Z. 215–220)

Dieses »Spielen« beginnt schon beim Naming der entsprechenden Zuständigkeitsbereiche an den Hochschulen. Die Expertin eines Standorts hat von einem Passus in der Novellierung eines Gleichberechtigungsgesetzes in einem Bundesland von 2016 Gebrauch gemacht, der es ihr als Amtsinhaberin überlässt, das Amt der Frauenbeauftragten in ein Amt der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten zu ändern. Und obwohl das Spektrum der Aufgaben nicht anders als an anderen Standorten ist, fehlt in der Denomination der Hinweis

auf Diversität gänzlich. »Und die Definition von Chancengleichheit bei uns«, so wiederum eine andere Expertin, »ist irgendwie Geschlechtergerechtigkeit, Vereinbarkeit und Diversity und darunter wird alles subsumiert.« (Interview 14: Z. 97–98). Wenn klare regulative Vorgaben oder aber auch professionelle Standards eine untergeordnete Rolle spielen, müssten Paul DiMaggio und Walter Powell zufolge (1983) typischerweise zwei andere Mechanismen zum Tragen kommen, die den Institutionalisierungsprozess vorantreiben: Mimesis und normativer Druck. Nachahmung beziehungsweise Mimesis, also die Beobachtung anderer Standorte beim Aufbau diversitätsbezogener Strukturen und die Übernahme von Best-Practice-Beispielen, spielt dabei gerade vor dem Hintergrund eines vielfach beobachteten Wettbewerbs zwischen den Hochschulen eine zunehmend wichtigere Rolle:

Ein anderer Treiber, der auch für [...] sicherlich relevant gewesen ist, war die Exzellenzinitiative. Nee, wie hieß die damals noch? Doch! Initiative. In der ersten Runde war [...] exzellent. Und ich glaube zu der Zeit gab es auch noch so die Analyse, dass es wichtig sei Exzellenz- ... ähm Diversitätsaspekte oder -perspektiven mit aufzunehmen, sonst lässt sich nicht exzellent sein sozusagen. (Interview 5: Z. 5–9)

Nicht zuletzt der Umstand, dass die Diversity-Beauftragten auf Basis einer personell und finanziell ressourcenschwachen Ausstattung und nur über eine Grundfinanzierung verfügen und folglich die Einwerbung von Drittmitteln inzwischen schon zu einer institutionellen Daueraufgabe geworden ist, wird die Beobachtung anderer Standorte forcieren – mal als Peers, mal als Konkurrenten, oder als beides zugleich, wie das folgende Zitat belegt:

Oder [...], die jahrelang einen Schwerpunkt im Thema Trans-Studierende oder Trans-Beratung hatten. Da denke ich so, KRASS die kriegen das ECHT hin. Und wir machen hier diesen Exzellenz-Scheiß. Und dann bin ich immer ganz neidisch. Und wenn man dann aber mit den Kolleg*innen spricht, dann heißt es: »Naja, das ist hier irgendwie eine Viertel Stelle auf ein Jahr befristet. Und das Projekt wird nicht verlängert und irgendwie blockiert das Präsidium und wir kriegen nichts nach oben, vergiss es! (Interview 12: Z. 236–242)

Dass zur Finanzierung von Stellen beziehungsweise für die Realisierung von Forschungsprojekten Drittmittel eingeworben werden müssen, ist im Bereich

der Wissenschaft Standard; aber auch der Aufbau von administrativen Verwaltungsstrukturen unterliegt mittlerweile der Logik der Drittmittel-Akquise:

I: Also jetzt bin ich ein bisschen irritiert. Habe ich das richtig verstanden, dass das Gleichstellungsbüro einer Drittmittellogik unterliegt? Also nur die Grundfinanzierung läuft durch die Universität?

A: Wie gesagt, meine Vorgängerin hatte die Freistellung von ihrer Stelle und eine halbe Sekretärin. Das hatte sie an Budget. Und ich habe in den vergangenen Jahre 3,5 Millionen eingeworben, habe diverse Anträge an die EU und so weiter gestellt. Sie kennen das ja. Man stellt viele Anträge und ein Teil wird nur bewilligt. Aber das gehört dazu. Alle Ausstellungsprojekte sind extern finanziert, alle Publikationsprojekte, Mentorinnen-Projekte und so weiter. All das ist extern finanziert. (Interview 15: Z. 321–326)

Wichtiger noch als die Übernahme andernorts bewährter Strategien, ist der normative Druck zur Adaption diversitätsbezogener Maßnahmen, der durch Professionsverbände, Netzwerke, überregionale Arbeitskreise, Bildungsinstitutionen oder Beratungsorganisationen ausgeübt wird. Normativer Druck erzeugt einen unverzichtbaren und verbindlichen Orientierungsrahmen, der zur Übernahme organisationsübergreifender Problemlösungsmuster führt. Das Audit »Vielfalt gestalten« des bereits erwähnten Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft spielt hierbei eine wichtige Rolle. Seit inzwischen zehn Jahren ermöglicht es den teilnehmenden Hochschulen, in einem knapp zweieinhalbjährigen Audit-Prozess, in einem kuratierten Beratungssetting und Erfahrungsaustausch eine zertifizierte Diversity-Strategie zu entwickeln. Als noch wichtiger wird aber der Erfahrungsaustausch mit den Kolleginnen und Kollegen in Netzwerken in den Selbstbeschreibungen der Expertinnen eingeschätzt, wenn es um die Entwicklung der Diversity-Strategie am eigenen Standort geht. Ein schönes Beispiel dafür stellt die folgende Ausführung dar:

Und das sind dann Sachen, die ploppen so auf und dann muss man die umsetzen und dann wird halt im Netzwerk viel diskutiert. Habt ihr schon eine Richtlinie? Wie habt ihr die entwickelt? Wie war das Gremium zusammengesetzt? Und dann komme ich natürlich aus dem Netzwerk zurück und sage, Uni ABC hat das schon. Die anderen haben es noch nicht und die haben es übrigens besser gemacht als wir, weil so und so. Und das führt natürlich dazu, dass die Unis, die das nicht haben, natürlich mehr Druck haben, das dann auch zu machen und das dann ja auch in die Rektorate tragen und das passiert mit allen möglichen Themen auch. (Interview 7: Z. 650–657)

Decoupling

Hochschulen könnten im Verdacht stehen, die Implementierung einer Diversity-Strategie auf der Formalstruktur, also gewissermaßen auf der Vorderbühne oder Schauseite der Hochschule durch Zertifikate, Mission Statements, Leitbilder, und so weiter bloß zu inszenieren. Die neo-institutionalistische Organisationsforschung hat mit der Decoupling-These ein solches Organisationshandeln auf den theoretischen Begriff gebracht. Die Expertinnen räumen auch ein, dass es zwischen *talk* und *action* Diskrepanzen geben kann; selten kam das so deutlich zur Sprache, wie im Fall einer Expertin, deren projektfinanzierte Stelle auch nicht verlängert wurde:

Also wir haben so eine Broschüre zu Diversity-gerechter Führungskultur gemacht. Und dann denke ich, okay, wir können 10.000 Broschüren rausbringen, wenn die Leute das nicht umsetzen und sich selber nicht reflektieren, wird sich nichts ändern an der Universität. (Interview 9: Z. 156–159)

In anderen Fällen ist ein ums andere Mal einfach die Tagesordnung der Präsidiumssitzung schon zu voll. »Das machen wir das nächste Mal, heißt es dann«, so eine andere Expertin »und dann ist wieder ein halbes Jahr vergangen« (Interview 23: Z. 205–206). Und dennoch: es ist schlichtweg falsch, anzunehmen, dass Hochschulen nur symbolisch kommunizieren oder eine nur um des schönen Scheins willen betriebene Übernahme von Diversity-Maßnahmen stattfindet. Das liegt gerade dort nahe, wo Diversität ganz pragmatisch und explizit als »business case« und unter dem Stichwort der Potenzialentwicklung als eine neuartige Leistungsanforderung für den eigenen Standort wahrgenommen wird und weniger als Diskurs um Chancengleichheit, Teilhabe und Antidiskriminierung. Es ist aber auch dort irreführend, von einer nur vordergründigen, nur auf Legitimation schielenden Adaption von Umwelterwartungen zu sprechen, wo die organisatorischen Anstrengungen um Chancengleichheit und damit insgesamt um einen Beitrag der Hochschulen zur gesellschaftlichen Wertearbeit kreisen. Patrica Bromley und Walter Powell haben daher vorgeschlagen, die Entkopplungs-These umzudefinieren entlang der Differenzierung von Mitteln und Zwecken (*means-end decoupling*) einer Organisation: »Whereas policy-practice decoupling can be thought of as symbolic adoption, means-ends decoupling is better characterized as symbolic implementation« (2012: 497). Diversitätsbezogene Praktiken können dann durchaus nur lose und schwach mit den von einer

Hochschule angestrebten Zielen verbunden sein, aber als »symbolisch implementierte« Praktiken, so ist der heuristische Nutzen dieser Unterscheidung zu verstehen, können sie mit der Zeit ihren außer- oder ungewöhnlichen Charakter verlieren und dann zur Routine im Organisationshandeln werden. Symbolische Implementierung meint daher etwas grundsätzlich anderes als das bloß reaktive Sich-Einstellen auf Umwelterwartungen; gemeint ist stattdessen, dass die Erwartung zur Umwelthanpassung organisationsintern gewissermaßen einen zweiten Vorgang auslöst, nämlich die eigendynamische Selbstanpassung an diese Umwelterwartungen. Raimund Hasse und Klaus-Peter Japp (vgl. 2015: 148ff.) argumentieren an dieser Stelle, dass Selbstanpassung eine Strukturänderungsdynamik entfalten kann, die in ihren Resultaten zwar nicht kontrollierbar und vorhersehbar ist, jedoch als Prozess an sich zur Selbstverstärkung tendiert. Kurzum: ein einmal eingeschlagener Prozess der Selbstanpassung an neuartige Umwelthanforderungen wird von der Organisation ungeachtet von seinem Ausgang weiterverfolgt. Dafür sprechen im Fall der Implementierung des Diversity-Diskurses im organisationalen Feld Hochschule zwei Argumente: zum einen, und das ist eine Besonderheit dieses Feldes, wird Diversität als neuartige Umwelterwartung nicht einfach organisationsintern abgebildet, sondern durch fortlaufendes »Theoretisieren« hier eben auch selbst erzeugt.¹² Die Wissenschaften als Teil des organisationalen Feldes Hochschule produzieren, anders gesagt, die Diskurse, denen sie dann als Umwelterwartung ausgesetzt sind. In diesem Sinne haben die Expertinnen etwa vielfach auf die Bedeutung der Intersektionalitätsforschung für die eigene Diversity-Praxis hingewiesen.

Wenn ich natürlich die kritischen Studis aus der Soziologie vor mir sitzen habe, von denen ich weiß, dass ich auseinandergenommen werde, sobald ich anfangen über Diversity als Potenzial zu sprechen, geht es natürlich um Intersektionalität und einen machtkritischen Anspruch, den man mit einem Konzept, ja mit einem Ansatz von Verschränkung von Diversity-Dimensionen irgendwie formulieren kann und dann zu überlegen, was wir gut machen können. (Interview 11: Z. 173–177)

12 Mit »Theoretisieren« sind Prozesse der Sinnggebung gemeint, die von zentraler Bedeutung für die Verbreitung und Etablierung neuer institutioneller Elemente sind. Vgl. dazu grundlegend Strang/Meyer (1993).

Zum anderen erzeugt die Dynamik der Selbstanpassung fortlaufend neue organisationsinterne Zustände, die das Suchen und Finden ständig neuer Betätigungsfelder und Zuständigkeiten begünstigen. Diese Identifikation, Definition und Ausweitung des Zuständigkeitsbereichs auf immer mehr Themen, Fragestellungen und Herausforderungen ist dabei ein Phänomen organisationalen Wandels, das unter dem Begriff des »flak-catching« bekannt ist:

Organizations create flak-catching offices – special offices to display their concern for outside complaints, pressures, and the like. But flak-catchers, who are commissioned to protect an organization from flak and to symbolize a commitment to deal appropriately with flak, quickly learn to enhance the importance of flak. The mechanisms are familiar. Partly, flak-catchers are chosen because of some willingness to deal with outsiders, perhaps because of prior affinity to them. Partly, they learn from their association with outsiders to identify with them. Partly, they discover that their importance in the organizations depends on the existence of flak. (Feldman/March 1981: 181)

Möglicherweise kommt im Fall diversitätsbezogener Anstrengungen dem Organisationshandeln dabei entgegen, dass Diversität ein parataktisch geordneter Diskurszusammenhang ist, das heißt, eine »auflistende Nebenordnung« (Toepfer 2020: 143) darstellt, die zumindest dem Prinzip unendlich verlängerbar ist. Verstanden als »flak-catcher« gibt es für die Diversity-Beauftragten dann nahezu unbegrenzt viel zu tun:

Ich habe am Anfang das Wort Diskriminierung nicht benutzt, als ich angefangen habe. Ich habe es einfach nicht benutzt. Und dann habe ich so einen Text geschrieben »Weltoffene Hochschulen«. Da stand: Die Hochschule wendet sich aktiv gegen Rassismus, Sexismus und jede andere Form der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit. Und dann kam zurück von der Seite, von wem sage ich jetzt nicht: scharf formuliert! Und ich meine inzwischen haben wir Beauftragte gegen Rassismus, gegen Sexismus und so weiter und so fort, eine AGG-Beschwerdestelle und Diskriminierung wird von anderen Leuten thematisiert. Und ich kriege inzwischen Kritik von der Seite, dass mir Leute sagen: Hey, wir müssen jetzt hier wirklich mal mehr rassistiskritische Arbeit machen. (Interview 6: Z. 783–791)

***Institutional design* als akkumulierte Nebenwirkung von Akteurshandeln**

Ich möchte zum Schluss noch einmal auf die Annahme zurückkommen, dass der Institutionalisierungsprozess des Diversity-Diskurses unter Rationalitätsgesichtspunkten betrachtet, nur begrenzt kontrollier- oder steuerbar ist. Wohin der gegenwärtig zu beobachtende Prozess organisatorischer Anstrengungen hinführt, welche Folgen und Nebenfolgen er nach sich zieht, das ist offen und nicht vorhersehbar. Klar ist aber, dass eine neue institutionelle Erwartung in Organisationen nicht als Gründungsakt eines nicht-institutionellen Akteurs ins Leben gerufen wird. Vielmehr ist die Schaffung oder Erneuerung von Institutionen immer schon eingebettet in gegebene Institutionen und das Handeln von Organisationsmitgliedern auch keineswegs irrelevant. Im Gegenteil: Organisationspraktiken vom Typ *institutional design*, also das Herstellen und Inkraftsetzen einer Institution, sind mit Claus Offe gesprochen, immer als »die *akkumulierten Nebenwirkungen* [meine Hervorhebung, I.L.] der Tätigkeit von Akteuren« (2003: 180) zu verstehen. In Anbetracht der Tendenz zur sozialen Homogenisierung der Gruppe jener »Diversity Worker« an britischen Hochschulen, die nach Sara Ahmed (2012) in ihrer mühevollen mikropolitischen Wertearbeit den jeweiligen Universitätsleitungen gegenüberstehen, ergibt sich schlussfolgernd aus dem empirischen Material meiner Untersuchung ein etwas anderes Bild. »Meine« Expertinnen sind *auch* leidenschaftliche Protagonistinnen in der Sache, aber ausgedrückt und verkörpert in Sozialfiguren, lassen sie sich differenzierter, und erneut mit Offe gesprochen, als eine heterogene Akteurskonstellation beschreiben: als »Vandalen, Propheten, Theoretiker, Revolutionäre, Utopisten, Reforme, Historiker, Kritiker, Übersetzer und Opportunisten« (Offe 2003: 180). Und zusammen setzen sie jenen Kulturwandel in den Hochschulen auf die Spur, den Niklas Luhmann einst als »Poesie der Reformen« bezeichnet hat:

Reformvorhaben beglaubigen sich selbst mit einem oft bis ins Detail ausgearbeiteten semantischen Apparat, bestehend aus Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen – also nicht nur aus Werturteilen, sondern auch aus Faktenfeststellungen. Die Poesie der Reform ist ganz auf konsenssichere Konstruktionen eingestellt [...]. Häufig bleibt aber die Beschreibung der angestrebten Zukunft ziemlich unbestimmt, und die Reform stellt sich in erster Linie als Mittel und als Verfahren vor. (2005: 419f.)

Literatur

- Ahmed, Sara (2012): *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham/London: Duke University Press.
- Bell, Joyce M./Hartmann, Douglas (2007): »Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of ›Happy Talk‹«, in: *American Sociological Review* Jg. 72, Nr. 6, S. 895–914.
- Berger, Ulrike (1993): »Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration«, in: Walther Müller-Jentsch (Hg.), *Profitable Ethik – effiziente Kultur*, Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 11–38.
- Berrey, Ellen C. (2011): »Why Diversity Became Orthodox in Higher Education, and How it Changed the Meaning of Race on Campus«, in: *Critical Sociology* Jg. 37, Nr. 5, S. 573–596.
- Bromley, Patricia/Powell, Walter W. (2012): »From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World«, in: *The Academy of Management Annals* Jg. 6, S. 483–530.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, New York: Wiley.
- Bührmann, Andrea D. (2015): »Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien«, in: Edeltraud Hannappi-Egger/Regine Bendl (Hg.), *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung*, Wiesbaden: VS, S. 109–125.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, in: *American Sociological Review* Jg. 48, Nr. 2, S. 147–160.
- Dobbin, Frank (2009): *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Dobbin, Frank/Sutton, John R. (1998): »The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions«, in: *American Journal of Sociology* Jg. 104, Nr. 2, S. 441–476.
- Feldman, Martha S./March, James G. (1981): »Information in Organizations as Signal and Symbol«, in: *Administrative Science Quarterly* Jg. 26, Nr. 2, S. 171–186.
- Gerhards, Jürgen/Sawert, Tim (2018): »Deconstructing Diversity: Soziale Herkunft als die vergessene Seite des Diversitätsdiskurses«, in: *Leviathan* Jg. 46, Nr. 4, S. 527–550.

- Hasse, Raimund/Japp, Klaus Peter (1997): »Dynamik symbolischer Organisationspolitik«, in: Martin Birke et al. (Hg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation, München/Wien: Oldenbourg Verlag, S. 134 – 162.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2013): »Neo-institutionalistische Theorie«, in: Georg Kneer/Markus Schroer (Hg.), Handbuch Soziologische Theorien, Wiesbaden: VS, S. 237–251.
- Kelly, Erin/Dobbin, Frank (1998): »How Affirmative Action became Diversity Management«, in: American Behavioral Scientist Jg. 41, Nr. 7, S. 960–984.
- Krücken, Georg/Röbken, Heinke (2009): »Neo-institutionalistische Hochschulforschung«, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden: VS, S. 326–346.
- Luhmann, Niklas (2005): »Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution«, in: Wieland Jäger/Uwe Schimank (Hg.), Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven, Wiesbaden: VS, S. 409–450.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): »ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion«, in: Detlef Garz/Klaus Kraimer (Hg.), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
- Meyer, John W. (2005): »Der sich wandelnde kulturelle Gehalt des Nationalstaats«, in: Georg Krücken (Hg.), Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 133–162.
- Meyer, John W./Jepperson, Ronald L. (2000): »The ›Actors‹ of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency«, in: Sociological Theory Jg. 18, Nr. 1, S. 100–120.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony«, in: American Journal of Sociology Jg. 83, Nr. 2, S. 340–363.
- Offe, Claus (2003): »Kann man Institutionen konstruieren? Überlegungen zum Institutionenwandel und zum *institutional design*«, in: Joachim Fischer/Hans Joas (Hg.), Kunst, Macht und Institution. Studien zur Philosophischen Anthropologie, soziologischen Theorie und Kulturosoziologie der Moderne. Festschrift für Karl-Siebert Rehberg, Frankfurt a. M.: Campus, S. 173–184.
- Pfadenhauer, Michaela (2009): »Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte« in: Alexander

- Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 99–116.
- Putnam, Robert D. (2007): »E Pluribus Unum. Diversity and Community in the Twenty-First Century. The 2006 Johan Skytte Prize Lecture«, in: *Scandinavian Political Studies* Jg. 30, Nr.2, S. 137–174.
- Strang, David/Meyer, John. W. (1993): »Institutional conditions for diffusions« in: *Theory and Society* 22, S. 487–511.
- Toepfer, Georg (2020): »Diversität. Historische Perspektiven auf einen Schlüsselbegriff der Gegenwart« in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, Jg. 17, S. 130–144.
- Vertovec, Steven (2012): »»Diversity« and the Social Imaginary«, in: *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie* Jg. 53, Nr. 3, S. S. 287–312.
- Werron, Tobias (2007): »Publika. Zur Globalisierungsdynamik von Funktionssystemen«, in: *Soziale Systeme* Jg. 13, Nr. 1+2, S. 381–394.

Kleine Strukturmacht statt großer Ideologie. Akkreditierung und Diversity

Christian Schneiderberg und Isabel Steinhardt

Abstract *In diesem Beitrag wird nachgezeichnet, wie Akkreditierung als sanftes Konditionalprogramm in Bezug auf Diversity-Dimensionen gewirkt hat. Unter sanfter Konditionierung wird in Anlehnung an Luhmann die politische Steuerung durch Akkreditierungskriterien verstanden, die als Vehikel genutzt werden, um gesellschaftlich aktuell diskutierte Themen in den Hochschulen zu platzieren. Der Beitrag rekonstruiert in einem ersten Schritt, wie und welche Diversity-Dimensionen in Akkreditierungskriterien abgebildet wurden. Hierzu wurden die Hochschulrahmengesetze, die ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz, die Akkreditierungskriterien sowie Tätigkeitsberichte und Protokolle des Akkreditierungsrates mittels einer Dokumentenanalyse ausgewertet. Um die Konditionierung nachzuzeichnen, wurde in einem zweiten Schritt eine Topic-Modeling-Analyse von 828 Selbstdokumentationen der Hochschulen, 743 Gutachtenberichte und 560 Beschlussbriefen durchgeführt.*

Einleitung

Seit 1999 gibt es das Akkreditierungssystem in Deutschland. Geschaffen als Umsetzungshilfe für den Bologna-Prozess und als Ersatz für die Rahmenprüfungsordnungen (Suchanek et al. 2012; Steinhardt et al. 2018) ist es eine Institution zur Sicherung von Mindeststandards und keine der Qualitätsentwicklung (Steinhardt/Schneiderberg/Baumann 2017). Zur Feststellung der Mindeststandards gibt es zwei Verfahren: die Programm- und die Systemakkreditierung.¹ In der Programmakkreditierung werden einzelne Studien-

1 Als drittes Verfahren gibt es auch »alternative Verfahren«. Bisher haben von dieser Möglichkeit vier Hochschulen Gebrauch gemacht, weshalb wir aufgrund der geringen Anzahl diese Verfahrensart nicht untersucht haben. Siehe Stiftung Akkreditierungsrat

programme, in der Systemakkreditierung das Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule akkreditiert. Beide Verfahren sind zweistufig, das heißt die Hochschulen beauftragen eine Akkreditierungsagentur, die die Begutachtung der eingereichten Selbstdokumentationen und Erstellung eines Gutachtenberichts mit Beschlussbrief durch eine Gutachtengruppe organisiert. Die eigentliche Akkreditierung spricht aber der Akkreditierungsrat aus, nach Prüfung des Verfahrens. Die Mindeststandards, Akkreditierungskriterien genannt, haben sich im Laufe der Jahre immer wieder verändert, als Reaktion auf gesellschaftliche und hochschulpolitische Neuerungen (Schneijderberg/Steinhardt 2019). So wurde auch das Thema Diversity über die Politik in das Akkreditierungssystem eingebracht und damit auch im Bereich von Studium und Lehre an Hochschulen verankert.

Diversity und Diversity Management wurden in Deutschland seit den 1990er Jahren kontrovers diskutiert (Zimmermann/Dietrich 2019). Im Fokus stand und steht die Anerkennung von Vielfalt innerhalb der Gesellschaft, die als Potential für Wissensschaffung und -vermittlung an Hochschulen betrachtet wird (Fereidooni/Zeoli 2016). Nach der Charta der Vielfalt lassen sich sieben Diversitätsaspekte ausmachen: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, Körperliche und geistige Fähigkeiten (Behinderung), Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft. In dieser Bestimmung von Diversity geht es nicht um die Problematisierung von Unterschiedlichkeit, sondern um die Normalisierung von einer vielseitig verfassten Gesellschaft, die ihre Diversität gewinnbringend zu nutzen vermag. Insgesamt ist Diversity kein einheitliches Konzept, auch keine Theorie, sondern ist als normatives Konstrukt zu betrachten, das von den jeweiligen Akteur*innen auch instrumentalisiert werden kann. Genau daran entfaltet sich die Kritik an dem Konstrukt Diversity, die beispielsweise aus der feministischen Geschlechterforschung kommt (vgl. Eickhoff/Schmitt 2016: 204).

Da das Konstrukt Diversity ein heterogenes Konzept ist, stellt sich die Frage, welche Aspekte im Zuge der Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems von hochschulpolitischen Akteur*innen aufgegriffen und umgesetzt wurden. Wie die Überschrift dieses Beitrags bereits andeutet, wurden im Akkreditierungssystem nicht alle Aspekte von Diversity berücksichtigt. Zu

(2023): Experimentierklausel (altes Recht), <https://www.akkreditierungsrat.de/de/akkreditierungssystem-alternative-verfahren/experimentierklausel/experimentierklausel-altes-recht>.

Beginn lag der Fokus auf Geschlechtergerechtigkeit und Nachteilsausgleich bei Behinderung, später wurde er auf Chancengerechtigkeit ausgeweitet.

In diesem Beitrag wird erstens rekonstruiert, wie durch die Hochschulpolitik Aspekte von Diversity in die Akkreditierungsverfahren eingebracht wurden, zu welchem Zeitpunkt und durch wen.² Dazu haben wir, erstens, die ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK), die Akkreditierungskriterien und die Protokolle des Akkreditierungsrates in Bezug auf die Diversity-Dimensionen analysiert. Zweitens betrachten wir die hochschulische Seite und rekonstruieren, wie die politischen Vorgaben in den Hochschulen aufgenommen wurden. Hierfür haben wir eine Topic-Modeling Analyse (Blei 2012; Schneijderberg/Wieczorek/Steinhardt 2022) von Akkreditierungsunterlagen des Zeitraums 2001 bis 2016 durchgeführt. Ausgewertet wurden 828 Selbstdokumentationen von Hochschulen, 743 Gutachtenberichte und 560 Beschlussbriefe.

Für die Analyse verwenden wir das von uns entwickelte Konzept des sanften Konditionalprogramms. Wir greifen dabei das von Luhmann (1983) entwickelte Konzept des starken Konditionalprogramms im Rechtswesen auf. Mit einem Konditionalprogramm wird a) die Umsetzung von Gesetzen und Verordnungen angestrebt und b) kann der Staat beziehungsweise die Bundesländer über Rechenschaftslegung seiner/ihrer Aufsichtspflicht von Hochschulen nachkommen, beispielsweise zur Überprüfung von Studienstrukturen und Ausgaben von Steuergeldern für Hochschulbildung. Dabei nutzt das Akkreditierungssystem die zu überprüfenden Akkreditierungskriterien, um gesellschaftliche Diskurse – wie Diversity – über eine sanfte Konditionierung in die Hochschulen und Studiengänge zu tragen.

Akkreditierung als sanftes Konditionalprogramm

Aufbauend auf Luhmanns »Legitimation durch Verfahren« (1983) zeigen wir im Folgenden, dass es sich beim deutschen Akkreditierungssystem um ein sanftes Konditionalprogramm handelt, das durch operativ konstruktiv-stische Verfahren die Komplexität der Hochschul- und Studiengangüberprüfung reduziert und legitimiert (vgl. ebd.: 53, 58f.). Beispielsweise unterliegt die Vor-Ort-

2 Dabei konzentrieren wir uns auf die Entwicklung des Akkreditierungssystems bis 2016, da sich das System 2017 mit der Musterrechtsverordnung Studienakkreditierungsstaatsvertrag grundlegend verändert hat (Kultusministerkonferenz 2017).

Visite des Gutachter*innengremiums einem zeitlich begrenzt organisierten Verfahrensablauf, in dem die vordefinierten Akkreditierungskriterien überprüft werden (Schneijderberg et al. 2022). Ausgangspunkt für die Einführung der Studiengangakkreditierung war die Novellierung des Hochschulrahmengesetzes 1998. Durch die Novellierung wurde die Möglichkeit eingeräumt, Bachelor- und Masterstudiengänge einzurichten, deren Gleichwertigkeit durch ein Qualitätssicherungssystem überprüft werden sollte. Zwecks Qualitätssicherung wurde die Akkreditierung eingeführt, die bereits ab 1997, in enger Absprache und konsensual zwischen Kultusministerkonferenz (KMK), Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), entwickelt worden war (Witte 2006).

Zunächst waren alle Beteiligten davon ausgegangen, dass es sich nur um wenige Studiengänge und damit auch nur wenige Akkreditierungsverfahren handeln würde. Durch den im Mai 1999 startenden Bologna-Prozess bekam das neue System allerdings große Dynamik, was 2002 dazu führte, dass die KMK das Akkreditierungssystem verstetigte (KMK 2002) und 2003 die Abschlüsse Bachelor und Master als Standardabschlüsse etablierte (KMK 2003). Für die Entwicklung des Akkreditierungssystems, also die konditionale Verfahrenssystematik und die Akkreditierungskriterien ist der Akkreditierungsrat³ verantwortlich. Die Kriterien der Akkreditierungsverfahren werden durch den Akkreditierungsrat definiert, der dabei die staatlichen Vorgaben der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der KMK und die Bologna-Richtlinien berücksichtigen muss.

Entwickelt wurde folgendes Vorgehen für Akkreditierungsverfahren: 1) Hochschulen stellen einen Antrag auf Akkreditierung bei einer der vom Akkreditierungsrat akkreditierten Akkreditierungsagenturen. 2) Die Agentur berät die Hochschulen beziehungsweise Studiengangsverantwortlichen bei der Erstellung der Selbstdokumentation (z.B. Strukturen, Verantwortlichkeiten, Evaluationsberichte und Inhalte) für die Begutachtung. 3) Die Agenturen

3 Dem Akkreditierungsrat gehören acht Hochschullehrerinnen oder Hochschullehrer von staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland (vormals 4) an, eine Vertreterin oder ein Vertreter der Hochschulrektorenkonferenz (vormals 0), vier Vertreterinnen oder Vertreter der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, fünf Vertreterinnen oder Vertreter aus der beruflichen Praxis, davon eine Vertreterin oder ein Vertreter der für das Dienst- und Tarifrecht zuständigen Landesministerien, zwei Studierende, zwei ausländische Vertreterinnen oder Vertreter mit Akkreditierungserfahrungen und eine Vertreterin oder ein Vertreter der Agenturen mit beratender Stimme (Kultusministerkonferenz 2017).

setzen eine Gutachtendenkommission ein, die nach einer Vor-Ort-Begehung ihre Beurteilung in einem Bericht zusammenfasst und eine Empfehlung in Bezug auf die Akkreditierung ausspricht. 4) Die Hochschulen haben die Möglichkeit, eine Stellungnahme zu dem Gutachtenbericht abzugeben. 5) Der Bericht und die Stellungnahme der Hochschule sind Grundlage für die Akkreditierungsentscheidung durch den Akkreditierungsrat.

Der Akkreditierungsablauf etabliert ein Konditionalprogramm, das auf dem Prinzip des Wenn-Dann-Mechanismus beruht (vgl. Luhmann 1983: 130f.): Wenn die Akkreditierungskriterien erfüllt sind, dann wird die Akkreditierung erteilt. Wenn die Akkreditierungskriterien nicht erfüllt sind, wird keine Akkreditierung erteilt. Falls die Kriterien nicht hinreichend erfüllt sind, können Auflagen für die Akkreditierung erteilt werden. Die Beurteilenden (Akkreditierungsagenturen) agieren als operative intermediäre Einrichtungen mit begrenzten Kompetenzen, welche zum Beispiel die Akkreditierungskriterien nicht entwickelt haben, diese jedoch interpretieren können. Entsprechend werden die Folgen

von dem Entscheidenden nicht mit verantwortet, sondern dem angelastet, der das Programm erließ (und damit vielleicht seinerseits bestimmte Zwecke erreichen wollte). Die Verantwortlichkeit kann hier in weitem Umfang nach oben abgeschoben werden. Beim konditional programmierten Entscheiden geht es nur noch um den Nachweis, daß ein bestimmter Tatbestand faktisch vorliegt und daß es sich dabei um jenes Signal handelt, das nach dem Programm die Entscheidung auslösen sollte. (Luhmann 1983: 131f.)

Beim Akkreditierungssystem vor 2017 liegen mehrere dieser Verantwortlichkeitsabgaben vor. So gibt die Hochschulpolitik die Verantwortung an den Akkreditierungsrat ab, dem die Aufgabe übertragen wird, die Akkreditierungskriterien zu entwickeln. Dabei greift die Politik steuernd ein, indem sie ländergemeinsame und länderspezifische Standards und Richtlinien für die Akkreditierung festlegt und regelmäßig an neue Gegebenheiten anpasst. Diese Anpassungen der Gesetzgebung müssen vom Akkreditierungsrat umgesetzt werden, weshalb dieser gleichsam eine Verantwortlichkeitsabgabe an die Hochschulpolitik vornehmen kann. Eine weitere Verantwortlichkeitsabgabe liegt vor, indem der Akkreditierungsrat nicht selbst die Akkreditierung vornimmt, sondern an die Akkreditierungsagenturen abgibt. Diese stellen die Akkreditierungsempfehlung auf Grundlage der durch die Agenturen organisierten Begutachtungen durch die Gutachtendenkommission aus. Die

Gutachtendenkommission beruft sich wiederum auf die Akkreditierungskriterien und kann damit die Verantwortung an den Akkreditierungsrat abgeben. In diesem System der gegenseitigen Verantwortungsabgabe hat keine Instanz die Verantwortung für das Gesamtsystem, da immer nur Verfahrensteile verantwortet werden. Dadurch ist das Verfahren von Beginn an fortwährend Legitimationszwängen ausgesetzt (Baumann/Krücken 2019). Legitimation wird nach Luhmann (1983) konstruiert, indem Unparteilichkeit über Rollentrennung (klare Teilung der Verantwortung für Schaffung der Kriterien und Urteil) und Reduktion der Verfahrenskomplexität hergestellt wird.

Im Gegensatz zu Luhmanns (1983) harter konditionaler Programmierung des zum Beispiel strafrechtlichen Entscheidens sehen Akkreditierungsverfahren keine individuelle Konditionierung durch Wenn-Dann-Entscheidungen vor. Als Grundlage für die Wenn-Dann-Entscheidungen dienen die Akkreditierungskriterien, die teilweise metrisch sind (z.B. Evaluationen und Umsetzung des ECTS-Systems), meistens aber einen hohen Interpretationsspielraum aufweisen (z.B. Sicherstellung der Studierbarkeit) und institutionelle statt individuelle Folgen nach sich ziehen (Steinhardt 2015). Deshalb sprechen wir von einem sanften Konditionalprogramm. Das sanfte Konditionalprogramm beruht auf klaren Verfahrensabläufen, dessen Regeln (Akkreditierungskriterien) und Konsequenzen keine starke Konditionierung der beteiligten Lehrenden und Hochschulen zur Folge haben – schlimmstenfalls kann zum Beispiel ein Studiengang nicht (weiter) angeboten werden.

Wie das Verfahren an sich zeigt auch die Entwicklung der Akkreditierungskriterien bis 2017 Charakteristika eines sanften Konditionalprogramms. Schneijderberg und Steinhardt (2019) haben rekonstruiert, wie besondere Ereignisse (z.B. Studierendenstreik 2009), Interventionen von Stakeholdern (z.B. Prüfungsüberlast für Lehrende und Lernende), Korrekturbedarfe (z.B. Schwammigkeit von Akkreditierungskriterien) und modifizierte rechtsverbindliche Vorgaben in sukzessiven Veränderungen der Akkreditierungskriterien mündeten. Als sanfte Konditionierung ist zudem anzusehen, wenn Studiengänge und Hochschulen gesellschaftliche Aspekte wie Diversity nach Aufnahme in den Akkreditierungskriterienkatalog übernehmen und in der Selbstdokumentation zu Qualitätssicherung und Studienstrukturgestaltung rapportieren.

Diversity in den Akkreditierungskriterien

Um die Akkreditierungskriterien und die damit in Verbindung stehenden Standards, Gesetze und Regelungen analysieren zu können, werden hier zunächst die Kern-Dimensionen von Diversity erfasst. Dieser Rückgriff auf Dimensionen ist zwar nicht unproblematisch, da er Differenz festigt (Eickhoff/Schmitt 2016), für eine analytische Auseinandersetzung mit Diversity aber dennoch unabdingbar. Wir greifen dabei die Charta der Vielfalt auf, die von sieben Kern-Dimensionen ausgeht: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten (z.B. Behinderung), Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft. In Tabelle 1 haben wir analysiert, wann in welchen Dokumenten welche der sieben Kern-Dimensionen in akkreditierungsrelevanten Dokumenten auftauchen. Wir beschränken uns dabei auf Dokumente bis 2016, also vor dem Bundesgerichtsurteil zur staatlichen Verantwortung für Qualitätssicherung im Hochschulbereich, welches das Akkreditierungsregime in einen Zustand vor 2017 und nach 2018 teilt. Tabelle 1 zeigt, dass es Diversity Kern-Dimensionen gibt, die bisher nicht in den Akkreditierungskriterien auftauchen. Dies sind die Dimensionen Alter, Religion und Weltanschauung und sexuelle Orientierung.

In Tabelle 1 wird ersichtlich, dass Diversity-Dimensionen nur in Akkreditierungskriterien (AK) vorkommen, nicht aber in den Ländergemeinsamen Strukturvorgaben (LS). Die vorhandenen Diversity-Aspekte sind seit 2007 dauerhafter Bestandteil der Akkreditierungskriterien, und seit 2009 in einem Akkreditierungskriterium zusammengefasst. Doch wie kam es zu dieser Entwicklung und wann und durch wen wurden die Dimensionen eingebracht? In den folgenden Ausführungen wird nachvollziehbar, dass die Entwicklung der Akkreditierungskriterien zum einen auf gesetzlichen Vorgaben beruht, zum anderen auf gesellschaftlichen Veränderungen. Um dies zu verdeutlichen, betrachten wir die Dimensionen analytisch getrennt in historischer Reihenfolge.

Tabelle 1: Kern-Dimensionen in Hochschulrahmengesetzen (HRG), ländergemeinsamen Strukturvorgaben (LS) und Akkreditierungskriterien (AK)

	Al- ter	Ethnische Herkunft/ Nationalität	Gen- der	Behinde- rung	Reli- gion	Sexuelle Orientie- rung	So- ziale Her- kunft
HRC 1998	(-)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)
LS (KMK) 1999	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
AK (AR) 1999	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
LS (KMK) 2001	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
LS (KMK) 2003	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
AK (AR) 2004	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)
AK (AR) 2006	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
AK (AR) 2007	(-)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)
AK (AR) 2008	(-)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)

	Alter	Ethnische Herkunft/ Nationalität	Gender	Behinderung	Religion	Sexuelle Orientierung	Soziale Herkunft
AK (AR) 2009	(-)	(++)	(++)	(+)	(-)	(-)	(++)
LS (KMK) 2010	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
AK (AR) 2013	(-)	(++)	(++)	(+)	(-)	(-)	(++)

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Legende: (-)= Kern-Dimension ist nicht vorhanden; (+) = Kern-Dimension ist vorhanden; (++) = Kern-Dimension ist ein eigenes Akkreditierungskriterium

Dimension Behinderung

Die Dimension Behinderung wurde bereits vor Einführung des Akkreditierungssystems bei der Qualitätssicherung von Studiengängen im Hochschulrahmengesetz (HRG) aufgegriffen: In §2 heißt es, die Hochschulen »tragen dafür Sorge, dass behinderte Studierende in ihrem Studium nicht benachteiligt werden« (Bundesministerium der Justiz 1998). Da sowohl die ländergemeinsamen Strukturvorgaben als auch die Akkreditierungskriterien auf das HRG verweisen, wurde die Dimension Behinderung nicht als eigenständiges Kriterium genannt. Aufgrund der Behindertenrechtskonvention, die im Dezember 2006 von der UNESCO verabschiedet wurde, nahm der Akkreditierungsrat die Belange von Behinderten in die Akkreditierungskriterien auf: Erstens im Kriterium »Durchführung des Studiengangs«, zweitens im Kriterium »Prüfungssystem«, das einen Nachteilsausgleich vorsieht und drittens im Kriterium »Transparenz und Dokumentation«, in dem die Nachteilsausgleichsregelungen beschrieben sein müssen. Diese Aspekte finden sich unverändert in allen weiteren Akkreditierungskriterien. 2007 wurde auch in den Kriterien für die Systemakkreditierung die Studierbarkeit von Studiengängen für »Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen« festgeschrieben. Die Belange von Behinderten wurden im Akkreditierungs-

rat nach 2007 mehrmals diskutiert, ohne aber weiteren Handlungsbedarf festzustellen.

Dimension Gender

Das Thema Gender wird in den untersuchten Dokumenten unter zwei Aspekten thematisiert: unter Gleichstellungsgesichtspunkten und unter Chancengleichheit. Aspekte wie sexuelle Orientierung oder Machtfragen tauchen dabei nicht auf. Das Thema Gleichstellung wurde bereits ab 2003 im Akkreditierungsrat diskutiert, allerdings unter dem Aspekt der Beteiligung von Frauen in Akkreditierungsverfahren und bei der Besetzung von Positionen. Ab 2004 wurde, auch zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF), über die Einführung eines Kriteriums Gender bei der Akkreditierung von Studiengängen diskutiert. Die Frage von Gender taucht erstmals 2004 in den Kriterien für die Reakkreditierung auf und soll als Evaluationsaspekt berücksichtigt werden (Akkreditierungsrat 2004). Das Thema gewann auch durch das Berliner Kommuniqué (2004) an Relevanz, welches die soziale Dimension als Ziel des Bologna-Prozesses formuliert. Um Ungleichheiten aufgrund von Geschlecht und anderen sozialen Benachteiligungen in der Hochschulausbildung zwingend zu reduzieren, entwickelte der Akkreditierungsrat bis 2006 Grundsätze zu »Gender Mainstreaming in der Akkreditierung«, wobei Gender Mainstreaming als »geschlechtergerechte(n) Ausgestaltung der Akkreditierungsverfahren und des Akkreditierungssystems« (Akkreditierungsrat 2006) verstanden wird. Gefordert wurde, dass die »Implementierung von Konzepten der Hochschulen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit« (Akkreditierungsrat 2006) bei der Akkreditierung überprüft werde. Hierzu gab es in der ersten Fassung der Kriterien für 2006 auch den Passus, dass im Studiengangskonzept Geschlechtergerechtigkeit geprüft werden soll. Dieser Passus fand allerdings keine Mehrheit im AR, weshalb er gelöscht wurde – gegen den Willen der studentischen Vertreter*innen. Geprüft werden soll laut Akkreditierungskriterien 2007 vielmehr, ob die Konzeption der Hochschule zur Geschlechtergerechtigkeit im Studiengangskonzept umgesetzt wird. Damit wurden die Hochschulen gezwungen, eine Konzeption zur Geschlechtergerechtigkeit zu entwickeln. Eine Überprüfung von Geschlechtergerechtigkeit in einzelnen Studiengängen war dadurch allerdings nicht möglich.

Diese Problematik wurde auch im Akkreditierungsrat im Zusammenhang mit der Vorstellung der Ergebnisse der Studie »Gender-Aspekte bei der Einführung und der Akkreditierung gestufter Studiengänge« (Becker et al. 2007) diskutiert. Gefordert wird unter anderem einen eigenen »Mindeststandard für Geschlechtergerechtigkeit der Studiengänge vorzugeben« (ebd.: 77). Mit dieser Forderung hatte die BuKoF Erfolg, da 2009 das Kriterium »Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit« eingeführt wurde (Akkreditierungsrat 2009).

Dimensionen soziale Herkunft, Ethnie und Care-Aufgaben

Aufgrund der Studierendenproteste 2009, die sich gegen Studiengebühren aber auch für eine bessere Studierbarkeit von Studiengängen einsetzten, kam es innerhalb des AR zu einer umfassenden Revision der Akkreditierungskriterien. In diesem Zuge wurde das Kriterium Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit eingeführt, das definierte, dass Chancengleichheit für Studierende in besonderen Lebenslagen »wie beispielsweise Erziehende, ausländische Studierende, Personen mit Migrationshintergrund, und/oder aus sogenannten bildungsfernen Schichten« umgesetzt werden soll (Akkreditierungsrat 2009). Auch hier handelt es sich wieder um die Umsetzung eines Gesamthochschulischen Konzeptes, also nicht die Überprüfung, ob in den einzelnen Studiengängen selbst Maßnahmen für mehr Chancengleichheit durchgeführt werden. Der Aspekt Erziehende ist hier mit aufgeführt, auch wenn er kein Diversity-Kriterium in der Charta der Vielfalt ist. Die Berücksichtigung von »besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit Kindern« (Bundesministerium der Justiz 1998) findet sich bereits im HRG von 1998.

Diversity-Dimensionen in Selbstdokumentationen, Gutachtenberichten und Abschlussbriefen

Um zu analysieren, welche der oben beschriebenen Diversity-Dimensionen in den Dokumenten des Akkreditierungsprozesses eine Rolle spielen, haben wir eine Topic-Modell-Analyse (Blei 2012; Schneijderberg/Wieczorek/Steinhardt 2022) durchgeführt. Grundlage ist ein Datenkorpus von 828 Selbstdokumentationen von Hochschulen, 743 Gutachtenberichten und 560 Abschlussbriefen der Jahre 2001 bis 2016. Die Methode des Topic Modeling beruht auf der

Annahme, dass Textdokumente aus verschiedenen Themen bestehen, die durch Wörter und Wortkombinationen repräsentiert werden. Damit wird nicht nachgezeichnet, wann in welchem der Dokumente welches Wort enthalten ist. Vielmehr ermöglicht Topic Modeling zu erkennen, in welchen musterförmigen Zusammenhängen Themen in den Dokumenten auftauchen.

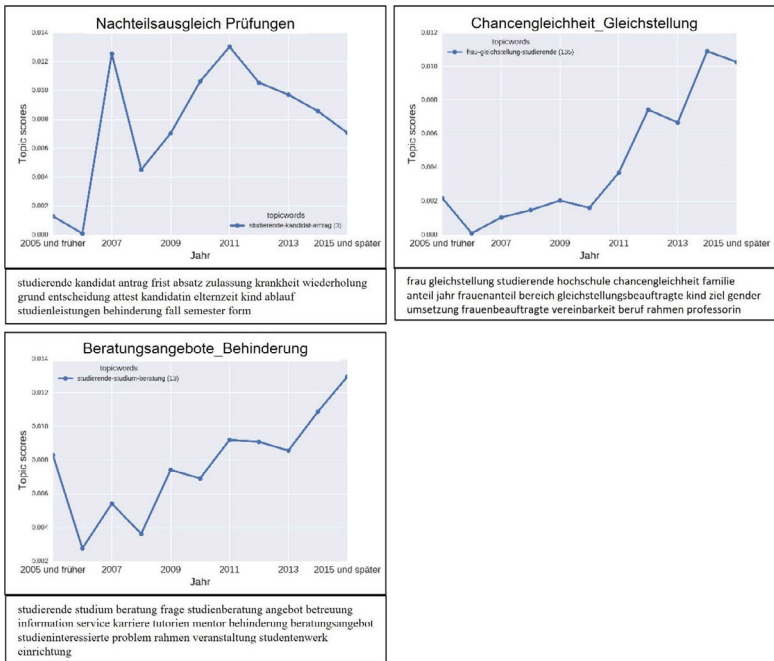
Um diese Themen identifizieren zu können, wird eine probabilistische Modellierungstechnik namens Latent Dirichlet Allocation (LDA) angewandt. Dabei handelt es sich um ein vollautomatisches, unüberwachtes Verfahren des maschinellen Lernens, bei dem ein Algorithmus Gruppen zusammengehöriger Wörter identifiziert und dadurch Themen (sogenannte Topics) bildet. Ein Zusammenhang zwischen Wörtern wird angenommen, wenn diese dazu tendieren, in einem Textdokument häufig gemeinsam zu erscheinen. Anhand von iterativen Prozessen durch die Forschenden werden die optimale Anzahl der Topics als auch die Benennungen der Topics und ihre Interpretation vorgenommen. Für die hier durchgeführte Analyse zeigte sich, dass bei den Selbstdokumentationen eine Anzahl von 160 Topics, bei den Gutachtenberichten 80 Topics und bei den Beschlussbriefen 40 Topics die besten Ergebnisse erbrachten. Die unterschiedlichen Anzahlen ergeben sich durch unterschiedliche Umfänge und Inhalte, so sind die Selbstdokumentationen heterogener und länger als die Gutachtenberichte. Die Beschlussbriefe sind am kürzesten und im Inhalt sehr strukturiert und homogen aufgebaut, weshalb hier die wenigsten Topics entstehen. Zudem haben wir uns auf Nomen beschränkt, da diese Themen anzeigen; die Bewertungen (Adjektive) oder das Tun (Verben) hatte für unsere Analyse keine Bedeutung. Im Folgenden zeigen wir exemplarisch auf, was sich in den Topics im zeitlichen Verlauf, die wir als Diversity-Topics identifiziert haben, in Bezug auf eine sanfte Konditionierung rekonstruieren lässt. Dabei zeigt sich übergreifend, dass in den Selbstdokumentationen, Gutachtenberichten und Beschlussbriefen nur Diversity-Dimensionen behandelt werden, die auch in Akkreditierungskriterien festgeschrieben sind.

Selbstdokumentation von Hochschulen und Studiengängen

In den Selbstdokumentationen finden sich insgesamt fünf Diversity-Topics. Drei davon beziehen sich auf Gleichstellung und Chancengleichheit, von diesen stellen wir in Abbildung 1 dasjenige mit dem höchsten Topic Score vor, da dieses die höhere Bedeutung im Korpus hat. Zudem findet sich ein

Topic zu »Nachteilsausgleich Prüfungen« für unterschiedliche Gruppen und ein Topic zu Beratungsangeboten, in dem auch Behinderung genannt ist. Alle drei Topics zeigen auf, dass es Veränderungen im Zeitverlauf gibt. So zeigt sich ein hoher Anstieg 2007 beim Topic »Nachteilsausgleich Prüfungen«, das auf die stärkere Berücksichtigung von Studierbarkeit zurückzuführen ist. Warum dieses Topic 2008 fällt, ist unklar. Nach 2011 kann angenommen werden, dass es ein »Verwaltungsstandard« in der Selbstdokumentation der Hochschulen geworden ist und deshalb wieder sinkt. Im Gegensatz dazu zeigt sich eine steigende Wellenbewegung bei dem Topic »Beratungsangebote Behinderung«. Der hohe Anfangsscore für den Zeitraum vor 2006 könnte an der Umsetzung des HRG in Bezug auf die Belange von Behinderten liegen. Dass es nicht zu einem Abflachen der Kurve kommt, wie beim Topic »Nachteilsausgleich Prüfungen« könnte daran liegen, dass die Schaffung von Beratungsangeboten kein reiner Verwaltungsakt ist wie die Prüfung des Nachteilsausgleichs, sondern einer aktiven Bereitstellung von Ressourcen bedarf. Entsprechend könnte aus dem Topic geschlossen werden, dass vermehrt Beratungsangebote wie Tutorien und anderes geschaffen wurden – eventuell auch zurückzuführen auf den Hochschulpakt Lehre, der 2011 initiiert wurde.

Abbildung 1: Drei Diversity-Topics, Selbstdokumentation (160 Topics)

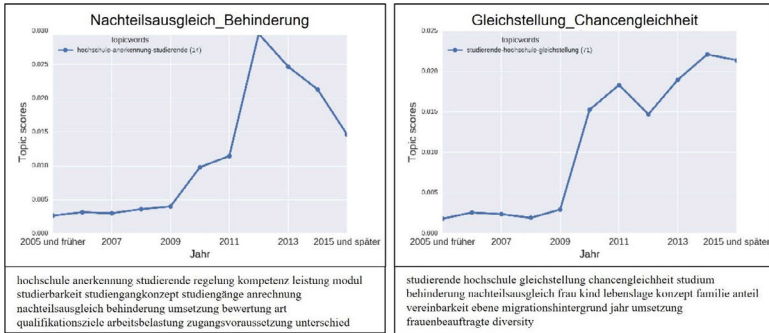


Gutachtenberichte

In den Gutachtenberichten finden sich zwei Topics, die sich auf Behinderung beziehen, sowie vier Topics mit Bezug zu Chancengleichheit und Gleichstellung. Hier haben wir zwei Topics exemplarisch ausgewählt (Abbildung 2), die anderen Topics haben ähnliche Verlaufskurven. Das Thema Behinderung steht in Bezug zu Studierbarkeit und Nachteilsausgleich sowie Anerkennungsfragen. Es zeigt sich, dass das Thema nach 2009 in den Gutachtenberichten an Bedeutung gewonnen hat, also erst zwei Jahre, nachdem Behinderung umfassend in die Akkreditierungskriterien aufgenommen wurde. Dies könnte daran liegen, dass die Frage von Studierbarkeit, ausgelöst durch die Studierendenproteste, erst nach 2009 auch bei Gutachtenden virulent wurde und dann auch umfassender in den Gutachtenberichten auftaucht. Nach 2012 ist das Thema noch immer präsent, klingt aber ab. Das Topic »Gleichstellung

Chancengleichheit« zeigt deutlich, wie durch das eingeführte Kriterium 2009 die Prüfung des Kriteriums auch in den Gutachtenberichten zu finden ist.

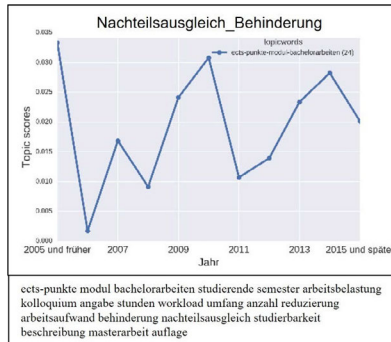
Abbildung 2: Topics Diversity Gutachterberichte (80 Topics)



Beschlussbriefe

Im Gegensatz zu den Selbstdokumentationen und Gutachtenberichten findet sich in den Beschlussbriefen kein Topic zu Gleichstellung und Chancengerechtigkeit. Daraus kann geschlossen werden, dass diese Diversity-Dimension in den Augen der Akkreditierenden ausreichend behandelt wurde und nicht durch Empfehlungen oder Auflagen durchgesetzt werden musste. Anders sieht dies in Bezug auf das Abschlussmodul von Studiengängen aus, bei dem zu unterschiedlichen Zeitpunkten ein Nachteilsausgleich für Behinderte eingefordert wurde. Ein Muster lässt sich hier allerdings nicht erkennen.

Abbildung 3: Topic Diversity Beschlussbrief
(40 Topics)



Schlussbetrachtung

In diesem Beitrag haben wir nachgezeichnet, wie Akkreditierung als sanftes Konditionalprogramm wirken kann. Mit Bezug auf Luhmann (1983) verstehen wir unter sanfter Konditionierung die politische Steuerung durch Platzierung gesellschaftlich aktuell diskutierter Themen in Gesetzen und Rechtsverordnungen, wie zum Beispiel Akkreditierungskriterien. Akkreditierungskriterien sind damit Vehikel der politischen Steuerung. Die sanfte Konditionierung ist erfolgreich, wenn Hochschulen die Themen in der Selbstdokumentation aufgreifen. Konditioniert werden sie dabei über die Prüfung der Einhaltung der Akkreditierungskriterien durch die Gutachtenden, die ihre Prüfung in Gutachtenberichten festhalten. Anhand des Themas Diversity konnten wir zeigen, dass über die Akkreditierung als sanftem Konditionalprogramm gesellschaftlich (neu) diskutierte Aspekte wie Gender, Chancengleichheit oder Behinderung Hochschulen konditionieren. Dazu haben wir anhand einer Dokumentenanalyse nachgezeichnet, wie die Diversity-Dimensionen in die Akkreditierungskriterien aufgenommen wurden und welche Stakeholder daran beteiligt waren. Damit findet keine direkte politische Steuerung statt, die dem Autonomiegedanken widersprechen würde, sondern eine Konditionierung über die Durchsetzung der politischen Steuerung durch Akkreditierungsrat, Akkreditierungsagenturen und Gutachterinnen und Gutachter.

Anhand einer Topic-Modeling-Analyse zeigen wir, dass Diversity-Dimensionen in den Selbstdokumentationen, Gutachtenberichten und Beschluss-

briefen verstärkt auftauchen, nachdem sie durch gesetzliche Vorgaben und Aushandlungsprozesse unter den Stakeholdern im Akkreditierungsrat in die Akkreditierungskriterien eingeflossen sind. Stellenweise zeigt sich eine direkte Kopplung zwischen Einführung der Akkreditierungskriterien und Anstieg der Topic Scores in den Dokumenten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sich Hochschulen in Bezug auf die Akkreditierung schnell auf neue Anforderungen einstellen können, auch weil in den Hochschulen eine Professionalisierung und ein personeller Ausbau der dafür zuständigen Abteilungen stattgefunden hat (Seyfried/Ansmann 2018).

Inwiefern damit tatsächlich eine Umsetzung der Diversity-Dimensionen an den Hochschulen erfolgt, zum Beispiel in Interaktion von Lehrenden und Lernenden, bleibt offen. Denn das Akkreditierungssystem als sanftes Konditionalprogramm adressiert nicht das Individuum, sondern Organisationseinheiten und -strukturen wie Studiengänge oder das Qualitätsmanagement von Hochschulen. Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, dass eine indirekte individuelle Konditionierung stattfindet, da sich die an den Akkreditierungsprozessen Beteiligten (etwa Studiengangverantwortliche und Lehrende der Studiengänge) zumindest mit den Akkreditierungskriterien und damit mit den dort festgeschriebenen Diversity-Dimensionen auseinandersetzen müssen.

Anhand unserer Analyse wurde deutlich, dass Diversity-Dimensionen in den Dokumenten nur behandelt werden, wenn sie in Akkreditierungskriterien festgeschrieben sind. Über die sanfte Konditionierung können Akkreditierungskriterien entsprechend als kleine Strukturmacht bezeichnet werden, da kleine strukturelle Veränderungen durchgesetzt werden, wie zum Beispiel die Einführung von Geschlechtergerechtigkeitskonzeptionen und Umsetzung von Nachteilsausgleichen, die jede Hochschule nachweisen muss. Damit wird allerdings nicht zwingend ein Kulturwandel im Sinne einer neuen Idee der Diversität in Hochschulen angeregt und noch weniger umgesetzt. Vielmehr stößt sanfte Konditionierung, wenn überhaupt, graduelle Veränderungen an, welche durch regelmäßige Prüfungsverfahren vielleicht den Weg in die Hochschulpraxis von Personalangelegenheiten bis ins Studium finden. Akkreditierungskriterien insgesamt, und damit auch die geforderten Diversity-Dimensionen, so unsere empirischen Befunde, werden vor allem als juristisches Regelwerk wahrgenommen und nicht als Reflexions- oder Entwicklungsideen (Steinhardt/Schneijderberg/Baumann 2017), und führen entsprechend nicht zu einem Kulturwandel, sondern bedienen eine Kontroll- und Abhakmentalität. Anzunehmen ist, dass an Hochschulen Fassadenstruk-

turen aufgebaut wurden, die wie Poster Diversitätskonzeptionen präsentieren und die geforderte Poesie von Reformen nachweisen, jedoch diversitätssensible Praktiken im alltäglichen Hochschulleben von Studium und Lehre keine Rolle spielen müssen.

Literatur

- Akkreditierungsrat (2004): Grundsätze für die Reakkreditierung von Studiengängen (beschlossen auf der 41. Sitzung des Akkreditierungsrates am 9. Dezember 2004).
- Akkreditierungsrat (2006): Tätigkeitsbericht 2006, https://archiv.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Veroeffentlichungen/Taetigkeitsberichte/AR_Taetigkeitsbericht_2006.pdf aus dem August 2007, zuletzt abgerufen am 22.02.2023.
- Akkreditierungsrat (2007): Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen (beschlossen am 17.07.2006, geändert auf der 54. Sitzung am 08.10.2007; der Beschluss wird am 01.01.2008 wirksam).
- Akkreditierungsrat (2009): Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009).
- Baumann, Janosch/Krücken, Georg (2019): »Debated Legitimacy: Accreditation in German Higher Education«, in: Higher Education Policy Jg. 32, Nr.1, S. 29–48.
- Becker, Ruth/Jansen-Schulz, Bettina/Kortendiek, Beate/Schäfer, Gudrun (2007): Gender-Aspekte bei der Einführung und Akkreditierung gestufter Studiengänge: eine Handreichung, 2., erw. Aufl., Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS.
- Blei, David M. (2012): »Probabilistic topic models«, in: Communications of the ACM Jg. 55, Nr. 4, S. 77–84.
- Bundesministerium der Justiz (1998): Hochschulrahmengesetz (HRG).
- Eickhoff, Verena/Schmitt, Lars (2016): »Herausforderungen hochschulischer Diversity-Politik. Für einen reflexiven, differenz- und ungleichheitssensiblen Umgang mit einem deutungs offenen Phänomen«, in: Karim Fereidooni/Antonietta P. Zeoli (Hg.), Managing Diversity, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 199–228.

- Fereidooni, Karim/Zeoli, Antonietta P. (2016): »Managing Diversity – Einleitung«, in: Dies. (Hg.), *Managing Diversity*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 9–15.
- Kultusministerkonferenz (2002): Statut für ein länder- und hochschulübergreifendes Akkreditierungsverfahren.
- Kultusministerkonferenz (2003): 10 Thesen zur Bachelor- und Masterstruktur in Deutschland.
- Kultusministerkonferenz (2017): Musterrechtsverordnung gemäß Artikel 4 Absätze 1 – 4 Studienakkreditierungsstaatsvertrag.
- Luhmann, Niklas (1983): *Legitimation durch Verfahren*, 2. Aufl., Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schneijderberg, Christian/Götze, Nicolai/Steinhardt, Isabel/Schindler, Janosch (2022): »(Be)Werten im organisationsabhängigen Interaktionssystem: das Beispiel Peer Review in Akkreditierungsverfahren von Hochschulen und Studiengängen«, in: *Zeitschrift für Evaluation* Jg. 21, Nr.2, S. 217–244.
- Schneijderberg, Christian/Steinhardt, Isabel (2019): »Accreditation of X Qualities Instead of Quality X: A Normative Analysis of Criteria of the German Higher Education Accreditation Regime«, in: *Higher Education Policy* Jg. 32, Nr.1, S. 5–28.
- Schneijderberg, Christian/Wieczorek, Oliver/Steinhardt, Isabel (2022): *Qualitative und quantitative Inhaltsanalyse: digital und automatisiert. Eine anwendungsorientierte Einführung mit empirischen Beispielen und Softwareanwendungen*, Weinheim: Beltz Juventa.
- Seyfried, Markus/Ansmann, Moritz (2018): »Unfreezing higher education institutions? Understanding the introduction of quality management in teaching and learning in Germany«, in: *Higher Education* Nr. 75, S. 1061–1076.
- Steinhardt, Isabel (2015): *Lehre stärkt Forschung: Studiengangentwicklung durch ProfessorInnen im Handlungssystem Universität*, Wiesbaden: Springer VS.
- Steinhardt, Isabel/Schneijderberg, Christian/Krücken, Georg/Baumann, Janosch (2018): »Externe und interne Qualitätssicherung von Studium und Lehre durch Akkreditierungs- und Evaluationsverfahren«, in: INCHER Working Paper 9.
- Steinhardt, Isabel/Schneijderberg, Christian/Baumann, Janosch (2017): »Steuerung ja, Qualitätsentwicklung nein? Eine Analyse von Effekten

- von Akkreditierung«, in Philipp Pohlenz/Uwe Schmidt (Hg.), Handbuch Qualität in Studium und Lehre, Berlin: DUZ Verlag, S. 1–32.
- Suchanek, Justine/Manuel Pietzonka/Rainer Künzel/Torsten Futterer (2012): Bologna (aus)gewertet: Eine empirische Analyse der Studienstrukturreform, Wien und Köln: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Witte, Johanna (2006): Change of degrees and degrees of change: comparing adaptations of European higher education systems in the context of the Bologna process, Enschede: CHEPS.
- Zimmermann, Karin/Dietrich, Anette (2019): »Kontroversen um Diversity in Hochschulen und Wissenschaft«, in: Wiebke Frieß/Anna Mucha/Daniela Rastetter (Hg.), Diversity Management und seine Kontexte: Celebrate Diversity?!, Leverkusen: Verlag Barbara Budrich, S. 147–157.

Das Zusammenspiel von Diversity Management und International Offices. Eine Herausforderung für die Hochschulprofessionen und die Hochschulforschung

Laila Riedmiller und Katharina Schmitt

Abstract Dieser Aufsatz reflektiert forschungspraktische Herausforderungen der beiden Bereiche Diversity und Internationalisierung im Hochschulkontext. Er stellt die Ergebnisse aus einer Studie zu deutschen und polnischen Verwaltungs- und Verantwortungsstrukturen in diesem Bereich vor und diskutiert sie kritisch hinsichtlich Erkenntnisgewinn, Herausforderungen und Chancen für die zukünftige praktische (Zusammen-)Arbeit dieser beiden Bereiche. Dabei fokussiert er auf die Datengrundlage, Fragen der Definition von Internationalisierung und Diversity und die strukturellen Gegebenheiten, die Voraussetzungen für oder wider deren Vernetzung sind. Er verdeutlicht damit die Relevanz einer vertieften wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den beiden Themenfeldern und ihrer Verquickung, die für die Zukunftsfähigkeit unserer Universitäten eine wichtige Rolle spielen werden.

Einleitung

Inwieweit werden Diversity und Internationalisierung im Hochschulkontext zusammen gedacht und umgesetzt? Handelt es sich hier um komplementäre oder um konkurrierende Imperative? Wie unterscheidet sich das Management von Internationalisierungsprozessen vom Management der soziokulturellen Diversität? Ausgehend von solchen Fragen führten wir von November 2021 bis November 2022 ein vergleichendes Forschungsprojekt durch und befragten Verwaltungen von deutschen und polnischen Universitäten (Kaldewey et al. 2024). Mit dem vorliegendem Essay vertiefen wir einige methodische

und forschungspraktische Fragen, die sich im Kontext dieses Projektes ergeben haben. Es geht uns dabei um eine Reihe von Herausforderungen, die sowohl die *praktische* Umsetzung als auch die *theoretische* Reflexion dieser beiden hochschulpolitischen Arbeitsbereiche betreffen.

In empirischer Hinsicht liegt unser Fokus auf der Perspektive der Hochschulprofessionellen, einer Gruppe von Akteuren, zu denen bislang, trotz ihrer zunehmenden Bedeutung in der Hochschulorganisation, nur wenig Forschung vorliegt. Als Hochschulprofessionelle gelten »alle hochqualifizierten Personen im Hochschulsystem [...], die weder primär als Lehrende und Forschende (Wissenschaftler[innen]) oder als leitende Hochschulmanager noch als Routine-Verwalter(innen) und -dienstleister(innen) tätig sind« (Schneijderberg/Merkator/Kehm 2013: 9). Es handelt sich also um einen Sammelbegriff für eine Personengruppe, die sowohl über Expertise in bestimmten Bereichen – in diesem Fall Diversity und/oder Internationalisierung – als auch über Kenntnisse der organisatorischen Bedingungen von Hochschulprozessen verfügen (vgl. ebd.: 9–10). Mit Blick auf unser Forschungsinteresse zählen wir zu den Hochschulprofessionellen auch Verwaltungsmitarbeiter*innen, die haupt- oder nebenamtlich Aufgaben in beiden Bereichen übernehmen, sowie damit befasste Hochschulmanager*innen, da diese Personen im Fall von Diversity und Internationalisierung häufig entscheidende Arbeit leisten.¹ Internationalisierung bezeichnet heute nicht mehr nur die strategische Weiterentwicklung der Internationalität einer Hochschule, sondern meist die gesamte internationale Arbeit. Dies umfasst die Förderung des länderübergreifenden Austauschs von Wissen, Studierenden und wissenschaftlichen wie nichtwissenschaftlichen Mitarbeitenden mit dem Ziel eines möglichst internationalen Profils der Hochschule und der Ermöglichung internationaler Erfahrung für die Hochschulangehörigen. Kennzahlen sind beispielsweise die Anzahl internationaler Studierender und Wissenschaftler*innen oder die Attraktivität der Universität in internationalen Rankings. Dass Internationalisierung als globaler Imperativ etabliert ist (vgl. Alexiadou/Nafsika/Rönneberg 2023), zeigt sich in Deutschland unter anderem in der starken Institutionalisierung in Form akademischer Auslandsämter oder

1 In der Literatur finden sich für diese Gruppe verschiedene Bezeichnungen. Beispielsweise spricht Sara Ahmed (2012) im Zusammenhang von Diversity Management an Hochschulen von »diversity practitioners«. Aufgrund unserer Fokussierung auf die deutsche Universitätslandschaft werden wir in diesem Artikel aber den offeneren Begriff der Hochschulprofessionellen verwenden.

International Offices. Demgegenüber fungiert Diversity als Sammelbegriff zur Etablierung einer pluralistischen Hochschulkultur. Darunter fallen unter anderem Geschlechtergerechtigkeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Inklusionsmaßnahmen oder die besondere Förderung von Studierenden und Wissenschaftler*innen aus bildungsfernen Schichten und mit Migrationsbiografie. Je nach nationalem Kontext wird die Umsetzung von Antidiskriminierungsgesetzen forciert. So sind deutsche Universitäten zur Einbeziehung benachteiligter Personengruppen verpflichtet, die beispielsweise durch die Gleichstellungsbeauftragten oder Beauftragte für Menschen mit Behinderungen und chronischen Erkrankungen vertreten werden. Dies gilt jedoch nicht für alle mit dem Diversity-Begriff adressierten Gruppen: Die Einrichtung von Migrationsbeauftragten oder Beauftragten für bildungsferne Personen ist gesetzlich nicht vorgeschrieben. Ob und in welcher Form Ansprechpersonen existieren, variiert je nach Universität, weshalb das Diversity Management durch eine größere Heterogenität zuständiger Stellen und einen geringeren Institutionalierungsgrad gekennzeichnet ist als der Bereich der Internationalisierung. Beide Imperative sind mit bestimmten Vorannahmen verbunden und beinhalten strategische sowie politische und normative Überlegungen. Vielfach bestehen Überschneidungen: Die Diversity einer Hochschule nimmt zu, je internationaler ihre Angehörigen sind, und Diversity-Themen, zum Beispiel Fragen von ethnischer oder geschlechtsspezifischer Marginalisierung, betreffen auch internationale Studierende und Wissenschaftler*innen.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden Ausgangspunkt, Fragestellung, Methodik und die wichtigsten Ergebnisse der erwähnten Studie über die Institutionalisierung von Diversity und Internationalisierung an deutschen und polnischen Hochschulen dargestellt. Anschließend an theoretische Überlegungen zur Forschungspraxis und den an der Institutionalisierung beteiligten Akteuren werden die sich aus der vorgefundenen Praxis ergebenden Forschungs Herausforderungen diskutiert. Zuletzt stellen wir Überlegungen zur Bedeutung für die zukünftige Entwicklung von Diversity Management und Internationalisierung vor und machen Vorschläge für die weitere Erforschung des Feldes. Unser Beitrag richtet sich damit sowohl an Hochschulprofessionelle als auch an Hochschulforscher*innen.

Ausgangspunkt: Diversity und Internationalisierung an Hochschulen – ein Status Quo

Unsere Recherche ergab, dass zum Zusammenspiel von Diversity und Internationalisierung vergleichsweise wenig Literatur aus der Hochschulforschung vorliegt.² Während das Verhältnis der beiden Management-Felder theoretisch unterbestimmt scheint, wussten wir durch den Kontakt zu Hochschulprofessionellen, dass beide Aspekte in der Praxis durchaus verknüpft werden. Ähnliche Eindrücke äußerten die Teilnehmer*innen eines ersten Workshops, in dem wir das Thema platzierten (IHES 2021).³ Die Überschneidungen der Themenfelder lagen für die Teilnehmer*innen auf der Hand, entsprechende Strategien und Strukturen an den Hochschulen waren aber meist nicht bekannt. Unsere Studie zielte auf die Erhebung von Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten auf der Ebene von Hochschulmanagement und -leitung ab, um zur Schließung dieser Lücke beizutragen. Besonders interessierte uns, welche Strategien zur Institutionalisierung existieren, welche Herausforderungen in der Verzahnung beider Bereiche bestehen und ob sich ein inneruniversitärer Kulturwandel abzeichnet. In einer zweistufigen Befragung an deutschen und polnischen Hochschulen kontaktierten wir International Offices und Gleichstellungsbüros mittels offener E-Mail-Fragebögen. Darin erkundigten wir uns nach personellen und institutionellen Zuständigkeiten für Diversity und Internationalisierung in Hochschulleitung und Verwaltung und erfragten die Beschäftigtenzahlen innerhalb der verantwortlichen Organisationseinheiten. Die Befragten wurden zudem eingeladen, den Stand der Institutionalisierung und die Vernetzung beider Arbeitsbereiche zu kommentieren. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse vorgestellt, wobei wir uns an dieser Stelle auf die Situation an deutschen Hochschulen konzentrieren und den Vergleich mit polnischen Hochschulen ausklammern.

Insgesamt erhielten wir von 64 % der 75 kontaktierten Universitäten eine Antwort. 41 % der International Offices und 33 % der Gleichstellungsbüros antworteten. Zumeist erhielten wir nur von einer der beiden Stellen eine Antwort,

2 Für Ausnahmen siehe Otten (2003); Caruana and Ploner (2010); Unangst und Crea (2020); Van Mol und Perez-Encinas (2022).

3 Workshop »Internationalization and Diversity Competing or Complementary Imperatives«, präsentiert durch David Kaldewey, Malgorzata Rymazark, Katharina Schmitt und Berit Stoppa bei der Konferenz »Internationalization in Higher Education for Society« (IHES), <https://www.ihes-conference.com/> vom 8./9. Dezember 2021.

in sieben Fällen beantworteten beide Stellen derselben Universität unsere Fragen. Dies wurde teilweise mit der bereits erfolgten Antwort der jeweils anderen Stelle begründet, was bereits auf eine gewisse Abstimmung beider Bereiche hinweist. Sowohl für Diversity als auch Internationalisierung ist an jeder der befragten Universitäten mindestens eine Stelle zuständig, wobei das Thema Internationalisierung stärker zentralisiert ist als das Thema Diversity (vgl. Tabelle 1).⁴

Tabelle 1: Administrative Strukturen in den Bereichen Internationalisierung und Diversity

Internationalisierung: Administrative Strukturen		
Antworten benannten keine zuständige Stelle	Antworten benannten eine zuständige Stelle	Antworten benannten mehrere zuständige Stellen
0 %	77 % (n=24)	23 % (n=7)
Diversity: Administrative Strukturen		
Antworten benannten keine zuständige Stelle	Antworten benannten eine zuständige Stelle	Antworten benannten mehrere zuständige Stellen
0 %	50 % (n=24)	50 % (n=24)

Auch die Repräsentation der Themen Diversity und Internationalisierung nach innen und außen unterscheidet sich, wie unsere Abfrage zuständiger Prorektorate und Vizepräsident*innen ergab. Demnach existieren zwar in knapp dreiviertel der Universitäten Prorektorate oder Vizepräsident*innen

4 Hier ist zu beachten, dass aufgrund der heterogenen Verständnisse von Diversity unterschiedliche Befragte unterschiedlich viele Stellen als Diversity-Akteure betrachteten. Inwiefern dies die Aussagekraft der vorliegenden Daten beeinflussen kann, wird im Ergebnis-Kapitel diskutiert. Zu beachten ist ferner, dass die Gleichstellungsbüros in der zweiten Fragerunde einen um mehrere Internationalisierungs-Fragen reduzierten Fragebogen erhielten. Deshalb liegen uns für die dortigen administrativen Strukturen insgesamt weniger Antworten vor als für die Strukturen der Diversity-Administration.

für Diversity beziehungsweise Internationalisierung. Die exklusive Zuständigkeit ist im Bereich Internationalisierung aber deutlich verbreiteter. Eine ergänzend durchgeführte Internetrecherche zeigte, dass die Verantwortlichkeiten nicht immer öffentlich einsehbar sind – und dass gerade hier Internationalisierung deutlich sichtbarer ist als Diversity (vgl. Tabelle 2).⁵

*Tabelle 2: Sichtbarkeit von Diversity und Internationalisierung auf der Ebene der Universitätsleitung (VP/PR=Vizepräsident*innen/Prorektor*innen)*

E-Mail-Befragung				
VP/PR für Internationalisierung (und ggf. andere Bereiche)	VP/PR ausschließlich für Internationalisierung	VP/PR für Diversity (und ggf. andere Bereiche)	VP/PR ausschließlich für Diversity	VP/PR gleichzeitig für Internationalisierung und Diversity verantwortlich
74 % (n=23)	19 % (n=6)	73 % (n=35)	4 % (n=2)	21 % (n=10)
Internetrecherche				
VP/PR für Internationalisierung (und ggf. andere Bereiche)	VP/PR ausschließlich für Internationalisierung	VP/PR für Diversity (und ggf. andere Bereiche)	VP/PR ausschließlich für Diversity	VP/PR gleichzeitig für Internationalisierung und Diversity verantwortlich
65 % (n=49)	15 % (n=11)	45 % (n=34)	1 % (n=1)	23 % (n=17)

Die für die einzelnen Bereiche zuständige Anzahl Verwaltungsangehöriger unterscheidet sich deutlich. Für den Bereich der Internationalisierung ist,

5 Bei der Internetrecherche wurden sämtliche der befragten Universitäten einbezogen, d.h. auch diejenigen, von denen wir keine Rückmeldung erhielten. Zur Bewertung der jeweiligen Verantwortlichkeit diente die explizite Nennung von Internationalisierung beziehungsweise Diversity entweder im Namen des Amtes oder der Aufgabenbeschreibung.

verglichen mit Diversity-Stellen, durchschnittlich die dreifache Anzahl Beschäftigter vorgesehen (Tabelle 3).⁶ Zugleich verwiesen viele der Befragten auf bestehende Kooperationen zwischen Internationalisierungs- und Diversity-Stellen (Tabelle 4).

Tabelle 3: Vergleich der Beschäftigtenzahlen (Vollzeitäquivalente)

Beschäftigte im Bereich Internationalisierung	Beschäftigte im Bereich Diversity	Verhältnis
20,9 (Median: 13,8)	6,2 (Median: 6,0)	3,4 : 1 (Median: 2,3 : 1)

Tabelle 4: Kooperation zwischen Internationalisierungs- und Diversitystellen

Enge, regelmäßige Kooperation	Projektspezifische Kooperation	kaum Kooperation, obwohl diese als notwendig erachtet wird	keine Kooperation	keine Antwort
48 % (n=23)	38 % (n=18)	10 % (n=5)	0 %	4 % (n=2)

Es wird deutlich, dass zwischen Internationalisierung und Diversity miteinander starke Sichtbarkeits- und Größen- und damit Ressourcenunterschiede bestehen. Nicht zuletzt die dezentrale Verantwortlichkeit kann Doppelstrukturen und eine Vielfalt an verantwortlichen Stellen gleichzeitig begünstigen. Dass die Aufgabenbereiche in der Praxis bereits häufig verknüpft werden (was von den Befragten insgesamt als sinnvoll bewertet wird), verdeutlicht, dass die benannten Herausforderungen (Ressourcenmangel, Interessenkonflikte, Doppelstrukturen, administrativer Aufwand) oft Folge historisch gewachsener Strukturen sind. Viele Kooperationen und Diversity-Stellen sind noch neu und darum bemüht, sich innerhalb der bestehenden Strukturen zu etablieren.

⁶ Dabei handelt es sich zumeist um Schätzungen der Befragten. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Beschäftigtenzahlen im Fall einer Angabe in Köpfen in Vollzeitäquivalente umgerechnet.

Zwischenergebnisse unserer Studie stellten wir 2021 und 2022 in drei Online-Workshops und mit der Präsentation eines Posters bei einer internationalen Konferenz und einer Fortbildungsveranstaltung unter Beschäftigten und Verantwortlichen beider Bereiche zur Diskussion.⁷ Durch die regelmäßige Diskussion unserer Ergebnisse mit einer breiten Gruppe von circa 50 Hochschulprofessionellen erhielten wir tiefergehende Einblicke und wichtige Ergänzungen, konnten Rückfragen stellen und unsere Ergebnisse reflektieren. Die nichtsystematisch verzeichneten Diskussionsbeiträge der Teilnehmenden der verschiedenen Workshops waren häufig sehr viel offener und trugen durch die direkten Beispiele aus den Hochschulen mit zusätzlichen Impulsen zum besseren Verständnis der Ergebnisse der E-Mail-Befragung bei. Unterschiede in der Institutionalisierung sind, so unser Ergebnis, häufig auf divergierende Verständnisse des Diversity- und des Internationalisierungs-Imperativs zurückzuführen. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Strategie und Hochschulentwicklung auf der einen Seite (geplante Weiterentwicklung einzelner Schwerpunktbereiche oder der gesamten Universität, Antworten auf Anforderungen von Drittmittelgebern, Verbesserung der Position in Hochschulrankings) sowie dem alltäglichen »Kümmern« beziehungsweise der Care-Arbeit auf der anderen Seite (etwa die Betreuung und Unterstützung internationaler Hochschulangehöriger oder solcher mit Diskriminierungserfahrungen). Diese Befunde werden weiter unten näher erläutert. Sowohl die Ergebnisse der Umfrage als auch die Gespräche im Rahmen der Workshops verdeutlichen das Interesse und den Bedarf an institutioneller Vernetzung und organisatorischer Integration beider Themen. Zugleich wurden Herausforderungen deutlich, die bereits bei der Konzeption von Studien mitgedacht werden müssen. Die in diesem Kapitel dargelegten methodischen und forschungspraktischen Reflexionen sind Ergebnis dieses Forschungsprojekts.

7 Workshop bei der IHES, Dezember 2021 (siehe Fußnote 48); Fortbildung »Diversitätsmanagement im internationalen Vergleich«, internationale DAAD Akademie, 2022; Vortrag bei Workshop »Poesie der Reformen«, Kulturwissenschaftliches Institut Essen, 19.05.2022; Workshop bei DAAD Konferenz »Internationalisation and Diversity in Higher Education: Running on Autopilot?«, 09./10.02.2023.

Die Theorie hinter der Praxis

Auch die Forschung selbst hat einen Einfluss auf unterschiedliche Verständnisse von Diversity und Internationalisierung. Normative Positionierungen sind unvermeidlich, führen aber – bleiben sie unreflektiert – zu Problemen. Eine forschungsseitige Auseinandersetzung mit Unterschieden und Widersprüchen sowohl innerhalb der jeweiligen Diskurse als auch zwischen den Imperativen ist daher notwendig. In diesem Beitrag stellen wir daher einige theoretische Überlegungen über die an der Institutionalisierung von Diversity und Internationalisierung beteiligten Akteure und Zielsetzungen vor. Zunächst lassen sich drei relevante Akteursgruppen unterscheiden: Erstens die Zielgruppe(n) von Diversity- oder Internationalisierungsmaßnahmen (z.B. diverse und/oder internationale Studierende und Forschende), zweitens die für die Etablierung und Umsetzung entsprechender Programme und Strategien verantwortlichen Verwaltungseinheiten und Hochschulprofessionellen sowie drittens die mit dem Themenfeld befassten Forscher*innen (z.B. aus der Hochschulforschung, der Diversityforschung oder der Soziologie).

Zielgruppe(n) von Diversity- und Internationalisierungspolitiken

Die durch Diversity- und Internationalisierungspolitiken zu inkludierenden Gruppen sind heterogen, unterschiedlich stark vernetzt und sichtbar. Marginalisierte Gruppen können je nach Universität und Fachrichtung einen unterschiedlich großen Anteil ausmachen.⁸ Die Zielgruppen lassen sich nicht klar abgrenzen; eine gleichzeitige Betroffenheit von unterschiedlichen Ausschlussmechanismen, beispielsweise Geschlechterdiskriminierung und Rassismus, wurde von Kimberlé Crenshaw (1991) mit dem Begriff der *Intersektionalität* umschrieben.⁹ Frauen, Queers, Studierende of Color, muslimische oder jüdische Universitätsangehörige oder diejenigen mit Behinderungen äußern ihre Interessen weder als homogene Gruppen noch lassen sie sich auf

8 So ist beispielsweise der Frauenanteil in MINT-Fächern und auf höheren akademischen Positionen noch immer deutlich geringer als der von Männern und auch internationale Studierende sind je nach Fachbereich unterschiedlich vertreten (vgl. Destatis 2023, 2022 sowie DAAD/AvH/DFG/HRK 2020).

9 Der Intersektionalitätsansatz wird kontinuierlich weiterentwickelt und kritisiert (Degele/Winkler 2009; Dietze 2015; Yuval-Davis 2009).

ihre Ausschlusserfahrungen reduzieren. Nicht alle Angehörigen marginalisierter Gruppen stellen politische Forderungen und wenn, so können sie neue Ausschlüsse produzieren (Achtelik 2015; Bargetz/Scheele/Schneider 2019; van Dyk 2022). In den Diversity Studies werden auch die Grenzen einer Institutionalisierung kontrovers diskutiert (Ahmed 2012). Mitunter sind Diversity-Diskurse dem Selbstbild der Universitäten zuträglicher als einer tatsächlichen Diversifizierung der Hochschulangehörigen (Foste/Duran/Hooten 2023). Verkompliziert wird dies durch das von Aladin El-Mafaalani (2018) beschriebene *Integrationsparadox*: Kritik an Ausschlüssen und die Forderung nach Anerkennung nehmen zu, je erfolgreicher die Integration ehemals ausgeschlossener Gruppen verläuft. Denn je selbstverständlicher gesellschaftliche Teilhabe wird, desto offensichtlicher werden noch bestehende Ausschlüsse, und deren Beseitigung wird von den Betroffenen aufgrund der schon erreichten gesellschaftlichen Öffnung selbstbewusster und erfolgreicher eingefordert (vgl. El-Mafalaani 2022: 233f.). Diese Einsicht ist auch für das Thema Internationalisierung relevant: Je heterogener die Statusgruppen zusammengesetzt sind, desto mehr Konfliktpotential kann bestehen. Hochqualifizierte *Internationals* sehen sich möglicherweise mit einer Statusänderung konfrontiert, wenn sie beispielsweise aufgrund von Sprachbarrieren (vermeintlich) weniger ernst genommen werden, als sie es gewohnt sind. Universitätsangehörige werden durch eine stärkere internationale Präsenz in ihrem Umfeld mit neuen Anforderungen, Arbeitsweisen und Prozessen konfrontiert, die nicht nur als positiv, sondern auch zeitintensiv oder gar irritierend wahrgenommen werden können.

Verantwortliche Verwaltungseinheiten und Hochschulprofessionelle

Ein Anstieg von Diskriminierungserfahrungen im universitären Umfeld kann also ein Beleg für erfolgreiche Inklusion und eine gestiegene Aufmerksamkeit für noch zu beseitigende Ausschlüsse sein. Doch entspricht dies auch dem Verständnis der universitären Institutionen und Hochschulprofessionellen, in deren Verantwortungsbereich die Umsetzung von Diversity und Internationalisierung fällt? Ist die Institutionalisierung das Ziel, sind die beiden Aspekte also Werte an sich und/oder sind sie Mittel zum Zweck, beispielsweise um Vorgaben der Drittmittelförderung zu erfüllen? Diese Fragen sind entscheidend, werden jedoch nicht immer offen diskutiert. Eine Schwierigkeit, Internationalisierung und Diversity zusammen zu denken und umzusetzen, besteht auch in den sehr unterschiedlichen Vorstellungen der Imperative und der zu er-

reichenden Ziele unter den beteiligten Hochschulprofessionellen, Offices, Arbeitsgruppen und Beauftragten. Herrscht auf Ebene der Universitätsleitung ein Diversity-Verständnis vor, das auf Harmonie abzielt und die Heterogenität und Pluralität aus diesem Verständnis heraus möglichst geringhalten möchte, wirkt sich dies anders auf die Diversity- und Internationalisierungsstrategien aus als ein Diversity-Verständnis, das Meinungsverschiedenheiten als Zeichen gelebter Demokratie versteht (Schubert 2022). Ein neoliberal geprägtes Verständnis, das strukturelle Ungleichheiten übergeht, riskiert eine Verfestigung von Hierarchien und die Produktion neuer Ausschlüsse (Ahmed 2012; Brown 1995; Fraser 2017).

Hochschulforschung

Die sich aus der angesprochenen Interdisziplinarität und den normativen Forschungspositionen ergebende methodische und theoretische Vielfalt ist gewinnbringend, wenn sie im Forschungsprozess und innerhalb der Hochschulforschung konstruktiv reflektiert wird. Noch ist dies aber nicht selbstverständlich: Dass wir im Rahmen unseres Projekts die Gleichstellungsbüros kontaktierten, führte im Reviewprozess unseres Artikels zu kritischen Nachfragen – obwohl viele der befragten International Offices die Gleichstellungsbüros deziidiert als Ansprechpartner*innen für Diversity nannten. Da das Verhältnis zwischen Diversity und Geschlechtergerechtigkeit definitionsabhängig ist, ist die Befragung von auf Geschlechtergerechtigkeit ausgerichteten Gleichstellungsstellen als Diversity-Akteur*innen nicht zwingend. Wesentliche Erkenntnisse erhielten wir aber häufig gerade von diesen Institutionen; eine Ausblendung dieser Stellen hätte riskiert, dominante Vorstellungen von Diversity und Internationalisierung und damit verbundene Ausschlüsse unkritisch zu übernehmen und zu bestätigen. Die Bedeutung der Imperative ist also von der Forschungsperspektive, den befragten Personen und der Zielsetzung der jeweiligen Studie abhängig.

Ergebnisse: Forschung zur Praxis

Durch die Kombination aus E-Mail-Befragung und direktem Gespräch mit Professionellen beider Themenfelder wurde nicht nur die Notwendigkeit einer Erforschung der beiden Imperative, sondern vor allem ihrer Verflechtung deutlich. Herausstellen werden wir nachfolgend, wie sich die Datenlage, die

Perspektiven der befragten Hochschulprofessionellen, der Einfluss interner Hierarchien und Ressourcenverteilung sowie die gewählten Methoden auf die Erforschung dieses Themas und anderer hochschulinterner Prozesse auswirken.

Datenlage: mangelhaft!

Eine Herausforderung besteht in der schlechten Datenlage. Konkrete Aussagen zur Verankerung von Diversity und Internationalisierung sind kaum möglich, da es keine systematischen Erhebungen zu Beschäftigtenzahlen in den entsprechenden Bereichen gibt – weder für Deutschland noch beispielsweise für die von der Hochschulforschung stark fokussierten USA. Hier kann auch die bereits genannte uneinheitliche Begriffsverwendung eine Rolle spielen. Zur Erfassung des Institutionalierungsgrades und der Priorisierung der Themen sind Zahlen und Informationen über die in den Bereichen Beschäftigten aber von hoher Relevanz: Wie viele Stellen sind wofür vorgesehen? Wie sind sie ausgestaltet und wie werden sie vergütet (Projektstellen und Befristungen, Teilzeitstellen, Tarifstufen, Tätigkeits- und Verantwortungsbeschreibungen)? Wie viel Arbeit wird ehrenamtlich geleistet? Welche Qualifikation wird verlangt? Gibt es einzelne Verantwortliche oder werden die Aufgaben als Querschnittsthemen auf viele Schultern verteilt? Stehen für Diversity und/oder Internationalisierung ähnliche Ressourcen zur Verfügung? Spiegelt sich die Relevanz der Imperative auch in der öffentlichen Benennung, beispielsweise von Prorektoraten? Aus der Beantwortung dieser Fragen lassen sich Schlüsse ziehen und Anschlussfragen stellen: Spielen bei der Aufgabenverteilung bestimmte Vorannahmen eine Rolle, wird also beispielsweise Diversity eher als eine Frage des »Kümmerns«, Internationalisierung eher als »Strategiethema« verstanden? Welche Wertigkeiten und Wertschätzungen gehen mit den entsprechenden Perspektiven einher? Wer übernimmt welche (Teil-)Aufgaben und ist dies mit unterschiedlichen Prestigevorstellungen verbunden? Inwiefern ist eine von den Hochschulprofessionellen oft beklagte Ressourcenknappheit und die Prekarität der Arbeitsbedingungen von der jeweiligen (gesetzten oder gelebten) Relevanz der Themen innerhalb der Institution ableitbar? Kaum eine der hier gestellten Fragen lässt sich derzeit beantworten. Die Beschäftigtenzahlen und Ressourcenverteilung und -bewirtschaftung in der universitären Verwaltung liegen selten nach Bereichen und Beschäftigungstypen aufgeschlüsselt vor und Zahlen beispielsweise zu freiwilliger Mehrarbeit werden häufig gar nicht erfasst. Auch sind uns

keine umfassenden Analysen zu Rektoraten oder Präsidien, der Benennung ihrer Mitglieder und deren Relation zu ihren jeweiligen Strategiepapieren bekannt. Daraus ergibt sich bei der Erforschung dieses Feldes grundsätzlich die Frage, wie aus Forschungsperspektive die komplexen Dynamiken erfasst werden können, ohne dezentrale Aktivitäten und Bemühungen um die Verzahnung von Diversity und Internationalisierung innerhalb der Universitäten zu übergehen.

Grenzen der Objektivität: Wer ist verantwortlich, wer wird befragt?

Schon auf Ebene der Hochschulleitung (Prorektorate und Vizepräsident*innen) ergaben unsere Fragen nach Strategien, Verantwortlichkeiten und operativer Umsetzung ein sehr heterogenes Bild. Die Ergebnisse (vgl. Tabelle 2) verweisen zudem darauf, dass für Diversity verantwortliche Ämter auf dieser Ebene nicht immer öffentlich als solche benannt werden, obwohl sie existieren. Auch dies verdeutlicht die Notwendigkeit interner Befragungen. Zugleich zeigen die Daten, dass die Bewertung unterschiedlicher Stellen als Akteur*innen von Diversity und Internationalisierung stark von den antwortenden Personen abhängt. Welche Strategien, Einheiten und Personen als Teil der Institutionalisierung zu betrachten seien, wurde unterschiedlich bewertet – und zwar unabhängig davon, ob – wie im Fall der Internationalisierung – klare Zuständigkeiten benannt wurden oder – wie im Fall Diversity – unterschiedliche dezentrale Stellen erwähnt wurden (vgl. Tabelle 1). So wurden teilweise nur Gleichstellungsbüros benannt, in anderen Fällen auch die ebenfalls vorgeschriebenen Behindertenbeauftragten. An manchen Universitäten existiert ein breit aufgestelltes Diversity Office, das von weiteren Stellen flankiert wird, in anderen Fällen berichten die Befragten von herausfordernden Doppelstrukturen oder dem Gefühl, die Themen als »Einzelkämpfer*innen« bearbeiten zu müssen. Ebenso unterschiedlich ist die geschilderte Tätigkeit, die von der Beratung Betroffener über Öffentlichkeitsarbeit und Drittmittelakquise bis hin zu strategischen Prozessen reicht. Auch Internationalisierung wird uneinheitlich verstanden und kann Mobilität, die Betreuung Studierender und Wissenschaftler*innen, Partnerschaftsarbeit und internationale Forschungskooperationen, Marketing, Monitoring und die Wettbewerbsfähigkeit beispielsweise in internationalen Rankings umfassen. Sie kann in einem zentralen International Office oder einer Vielzahl zentraler und dezentraler Einheiten stattfinden. Viele der Einheiten haben sich professionalisiert und teilweise aus den klassischen Universitätsverwaltungen heraus oder

darüber hinweg entwickelt. An den meisten Universitäten sind die International Offices als aussagefähige Ansprechpartner gesetzt. Das Themenfeld ist deutlich stärker institutionalisiert als Diversity Management. Es ist aber möglich, dass gerade deshalb die vielen dezentralen Akteure der Internationalisierung (beispielsweise auf Fakultäts- oder Studiengangsebene wie auch mit internationalen Querschnittsaufgaben betraute Kolleg*innen), nicht als Personal der Internationalisierung mit angegeben wurden, obwohl auch sie wichtige Akteure sind. Diese Einschätzung wie auch der unterschiedliche Umfang der Aufgabenportfolios können die uns gemeldete Beschäftigtenzahl beträchtlich beeinflussen, was die Vergleichbarkeit zusätzlich erschwert. Die erhobenen Beschäftigungszahlen (vgl. Tabelle 3) beruhen zumeist auf Schätzungen der Befragten. Hier ist die Forschung künftig gefordert, weitere Daten zu erheben.

Wir befragten insbesondere die Leiter*innen der verantwortlichen Einheiten. Im Fall der International Offices zeigten sich bestimmte Vorannahmen über Diversity und Internationalisierung, durch die Diversity-Aspekte jenseits von Internationalität selten Beachtung fanden. Auch im Falle des Diversity Management wirkte sich unser Zugang auf die Ergebnisse aus: Die Kontaktaufnahme lief unter anderem über die Gleichstellungsbüros, da Diversity-Beauftragte noch nicht flächendeckend vorhanden und nicht immer über den Online-Auftritt zu finden, Gleichstellungsstellen aber bundesweit etabliert sind. Beispielsweise priorisieren Gleichstellungsbüros Geschlechtergerechtigkeit häufig gegenüber internationalen Herkunftsbiografien. Wie unsere Befragung zeigte, werden Gleichstellungsbüros aber an vielen Universitäten mit Diversity-Themen identifiziert. So hatten die befragten Gleichstellungsbüros oft einen besseren Einblick in (und häufig auch mehr Verantwortung für) die Institutionalisierung von Diversity als die International Offices. Die Verantwortung für Diversity liegt demnach bei unterschiedlichen institutionellen Leitungspersonen und Mitarbeiter*innen unter Beteiligung diverser operativer Einheiten. Diese sind zur Priorisierung gezwungen, da die strategische Weiterentwicklung häufig parallel zu den regulären Aufgaben zu erledigen ist. Die Menge der Aufgaben seien, so eine von uns befragte Hochschulprofessionelle, »vom Arbeitsumfang her eigentlich nicht mehr zu bewältigen«. Dabei finden unterschiedliche Schwerpunktsetzungen statt, explizit beispielsweise als Teil der Strategie oder implizit aufgrund der Ausrichtung einzelner Leitungspersonen oder der Ressourcenverteilung. Dadurch sei es »schwierig, bestimmte Prozesse gut steuern zu können«, wie eine Gleichstellungsbeauftragte resümiert. Das Problem fehlender Daten wird durch hierarchische

Strukturen innerhalb der Universitäten verstärkt. So gibt die Rückmeldung einer offiziellen Stelle nicht immer vollständig Auskunft über Bemühungen einzelner Beschäftigter oder zur Passgenauigkeit von Strategie, Aufgaben und vorhandenen oder eingesetzten Ressourcen. Dabei formulierten Gleichstellungsbeauftragte teilweise deutlicher Kritik als Personen in den International Offices. Hochschulprofessionelle ohne Leitungsfunktion beklagten Kompetenz- und Wissensverluste bei häufigem Wechsel innerhalb der Einheiten: In personeller wie zeitlicher Hinsicht reichten die Ressourcen nicht aus. Dass auch die Hochschulprofessionellen mit einem Mangel an Daten konfrontiert sind, wurde von diesen offen problematisiert. So resümierte eine der Befragten: »[...] über Frauen/Männer wissen wir Bescheid, alle anderen Diversitätsdimensionen dürfen nicht abgefragt werden (Datenschutzrecht), so dass wir gar nicht wissen, wie groß unsere ›Zielgruppe‹ ist.«

Im Rahmen unserer Workshops wurden Diversity und Internationalisierung meist als Querschnittsthemen gesehen, die von beiden Seiten mitzudenken seien. Dieser Eindruck deckt sich mit den Ergebnissen unserer Befragung (vgl. Tabelle 4). Durch die Ausrichtung der Workshop-Veranstalter*innen (u.a. DAAD) war die Blickrichtung tendenziell durch das Feld der Internationalisierung geprägt. Die Zusammensetzung der Workshops umfasste Mitglieder unterschiedlicher Hochschulen aus Leitung, Administration und Forschung, erfahrene und neue Kolleg*innen sowie Personen mit unterschiedlichen Hintergründen in Diversity und/oder Internationalisierung, sowohl mit hochschulpolitischer als auch mit hochschulstrategischer Ausrichtung. Trotz dieser Breite herrschte unter den Teilnehmenden der Workshops große Einigkeit über eine nötige Verzahnung von Diversity und Internationalisierung; lediglich die Vorstellungen über die konkrete Umsetzung dieser Verzahnung fielen unterschiedlich aus. Obwohl es sich um keine repräsentative Zusammensetzung handelt, verweist dies auf ein unter Hochschulprofessionellen bestehendes Interesse an der Verbindung beider Imperative. Auch innerhalb der Workshops wurden Herausforderungen benannt: Ein Zusammenspiel der Einheiten findet vielen Teilnehmenden zufolge meist situativ statt. Wiederholt wurde die Problematik unklarer Zuständigkeiten und Verantwortung benannt. Eine stärkere Transparenz der bestehenden Strukturen, Verantwortlichen und Angebote und eine bessere Kommunikation – sowohl auf operativer Ebene als auch zwischen den Statusgruppen und mit Vertreter*innen anderer Hochschulen – könne die Situation deutlich verbessern und zu Synergieeffekten führen. Die in diesem Rahmen als positiv diskutierte Beispiele fachübergreifender Zusammenar-

beit und zunehmender Flexibilisierung eint ein hoher Vernetzungsgrad und regelmäßiger Austausch. Die wiederholte Kritik an der Ressourcenknappheit zielte nicht auf einen quantitativen Ausbau der Verwaltung, sondern auf eine qualitative Verbesserung der Zusammenarbeit. Neben Veränderungen innerhalb der bestehenden Strukturen wurde die Notwendigkeit einer engagierten Führungsebene ebenso betont wie der Wunsch nach strukturellen Änderungen, beispielsweise der themenspezifischen, einheitsübergreifenden Zusammenarbeit in geteilten Büroräumen. Die Forderungen insbesondere der Hochschulprofessionellen unterhalb der Leitungsebenen lassen sich daher tatsächlich als Forderungen nach einem Kulturwandel verstehen. Demgegenüber verdeutlichen die schriftlichen Antworten einiger Leitungspersonen einen Wunsch nach Autonomie der jeweiligen Einheiten.

Methodik: Vermeidung von Pauschalisierung durch methodische Vielfalt

All diese Herausforderungen verweisen auf die hohe Komplexität und Sensibilität des Forschungsfeldes. Dies muss bereits auf methodischer Ebene bedacht werden. So ist die Befragung aller beteiligten Ebenen essenziell. Unsere Kombination von E-Mail-Befragung und informellen Gesprächen erwies sich in diesem Kontext als sehr hilfreich. Die Diskussion bereits erhobener Daten im Rahmen der Workshops stützte unsere Ergebnisse und trug in hohem Maß zu der hier dargelegten methodischen Reflexion bei. Die niedrigschwelligen Anschreiben per E-Mail boten den Vorteil, dass Fragen schnell geklärt werden und die Befragten ohne Zeichenbeschränkung ihnen wichtige Punkte benennen konnten. Für eine erste Übersicht über die von Universität zu Universität unterschiedlichen Strukturen war diese Methode sehr nützlich. Eine institutionenzentrierte Herangehensweise hätte die Heterogenität deutlich schlechter erfassen können. Zugleich wirkte sich die Verbindung teils sensibler Fragen zu Ressourcenverteilung, Verantwortlichkeiten und Sichtbarkeit mit prekärer Beschäftigung und personeller Abhängigkeit auf die Antwortbereitschaft aus. So führte die explorative Herangehensweise (direkter Mailkontakt statt anonymer Fragebogen) zu Bedenken. Trotz der Anonymitätsgarantie blieb besonders die Frage zu Herausforderungen bei der Institutionalisierung mit Verweis auf mögliche Rückverfolgbarkeit häufig unbeantwortet. In informellen Gesprächen dagegen wurden Herausforderungen und Interessenkonflikte deutlich benannt. Die Kombination beider Befragungswege erhöhte also den Erkenntnisgewinn. Auch die Zusammensetzung der Forschungsgruppe selbst spielt eine große Rolle und birgt sowohl Chancen als auch Her-

ausforderungen. So ist deutlich mehr Zeitaufwand nötig, um die Perspektiven miteinander zu verbinden: Welche Begriffe sind wann zutreffend und wer versteht was darunter? Wer wird – selbst mit einem so breiten Begriff wie »Hochschulprofessionelle« – übergangen, weil ein großer Teil der Arbeit häufig jenseits der eigentlichen Tätigkeit geleistet wird? Wie stark beziehen wir als Forscher*innen Position? Zugleich reduzierte die Verbindung von Praktiker*innen und Forscher*innen das Risiko, eine der beiden Seiten auszublenden und ermöglichte uns durch die Vertrauensbasis auch Einblick in die oft schwer zu erhebenden hochschulinternen Dynamiken.

Erkenntnisse: Zukünftige Forschungspraxis?

Die Heterogenität des Feldes hat Auswirkungen auf die Studienergebnisse und erfordert eine forschungsseitige Reflexion der Wechselbeziehungen zwischen verfügbaren Daten, der Aussagekraft der befragten Akteure, dem Einfluss universitätsinterner Hierarchien sowie der gewählten Methodik. Welche Schlussfolgerungen und offenen Fragen ergeben sich daraus für die Forschung und (Forschungs-)Praxis?

Herausforderungen bei der Erhebung belastbarer Daten, die für eine wissenschaftliche Bewertung der Institutionalisierung von Diversity und Internationalisierung nötig wären, schränken die Aussagefähigkeit von Studien ein. Trotzdem liefern bereits explorative Befragungen wichtige Einblicke und Hinweise auf erforschenswerte Dynamiken. Eine klare Definition der beiden Imperative ist für die Vergleichbarkeit und die Identifikation unterschiedlicher Strategien, administrativer Zuordnungen und Beschäftigtenzahlen dieser Bereiche innerhalb der Hochschulen notwendig. Erhobene Personalzahlen gewinnen dann an Aussagekraft, da die Beschäftigtenzahlen konkreten Aufgabenbereichen zugeordnet werden können und die Zugehörigkeit dezentraler Akteure nicht länger von der Interpretation der Befragten abhängen. So lassen sich Aufgabenbereiche innerhalb der Institutionen (wie viel Personal steht für Diversity zur Verfügung, wie viel für Internationalisierung?) ebenso vergleichen wie die Institutionen untereinander (besteht die generelle Tendenz, bestimmte Aufgabenbereiche besonders zu fördern?). Auch werden dann Aussagen zum Ressourceneinsatz möglich: Sind die Ressourcen für eine sinnvolle (gemeinsame) Umsetzung von Diversity und Internationalisierung wirklich so gering, oder entsteht dieser Eindruck durch eine jeweils von der Interpretation oder den Bedürfnissen der Befragten abhängige Dar-

stellung? Zugleich birgt eine Identifikation bestimmter Aufgabenbereiche das Risiko, Diversity und Internationalisierung idealtypisch zu verstehen. Die Aufgabe der Forschung besteht daher auch darin, herauszuarbeiten, inwiefern die innerhalb der Institutionen vorhandenen Aufgabenbereiche verallgemeinerbar sind. Hier sind Interviews mit einer breiten Gruppe von Leitungspersonen und Hochschulprofessionellen entscheidend, um Hintergründe, Strukturen, Personal- und Ressourcenpolitik besser zu verstehen. Welche Bereiche sind historisch gewachsen, wo stehen die Themen Diversity und Internationalisierung im Wechselspiel oder in Konkurrenz mit anderen Prozessen? Welche Kooperationen werden zwar als sinnvoll betrachtet, sind aber je nach Universität gar nicht umsetzbar? Wer wird mitgezählt und wie wichtig und fortgeschritten wird die Kooperation von Diversity und Internationalisierung eingeschätzt? Legt die befragte Person den Fokus auf das »Kümmern« oder die »Strategie«? Die Antworten auf diese Fragen fallen je nach Gesprächspartner*in unter Umständen unterschiedlich aus. Deutlich wird auch die Schwierigkeit, von Strategiepapieren und Interessenbekundungen auf die tatsächliche inneruniversitäre Praxis zu schließen. Dabei besteht das Risiko, existente Bemühungen zu übersehen oder zu idealisieren. Die Perspektivenvielfalt ist nötig, da allein von den Rückmeldungen einzelner Offices ausgehend der Stand der Institutionalisierung und Verzahnung von Diversity und Internationalisierung nicht abgeleitet werden kann. Entscheidend ist weiter die Berücksichtigung der verschiedenen Ebenen und Verantwortlichen: Prorektor*innen, Stabsstellen, Antidiskriminierungsbeauftragte, Referate, und schließlich Projektstellen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. Dass Erhebungen, die universitätsinterne Schwachstellen offenlegen (prekäre Beschäftigung, Unterschied zwischen Theorie und Praxis) oder normative Deutungskonflikte berühren (Sexismusvorwürfe, Eindruck mangelnder Wertschätzung), den Widerspruch zwischen formulierten Zielen von Universitäten und der praktischen Umsetzung verdeutlichen, kann innerhalb der Universitäten auf Widerstand stoßen. Auch universitätsinterne Interessenkonflikte beeinflussen die Antwortbereitschaft, ebenso wie die Formulierung der Fragen selbst. Es ist nötig, zwischen öffentlich formulierter Diversity- beziehungsweise Internationalisierungsstrategie und tatsächlicher Praxis zu unterscheiden. Auch dabei spielen unterschiedliche Verständnisse eine Rolle. Formuliert Strategien sind mit der jeweiligen Praxis abzugleichen, um realistische Aussagen über einen möglichen sozialen oder kulturellen Wandel innerhalb der Hochschulen treffen zu können. Dies verweist auf die Grenzen einzelner Studien: Von den Studienergebnissen zur

Institutionalisierung der untersuchten Imperative kann nicht unbedingt auf ihre tatsächliche Institutionalisierung und Verzahnung geschlossen werden. Nötig sind interdisziplinäre, differenzierte und methodenpluralistische Analysen, die sowohl dem Bedarf an qualitativen und quantitativen Ergebnissen als auch der Vulnerabilität der Befragten innerhalb eines hierarchischen Machtgefälles wie der Universität Rechnung tragen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit zur kritischen Reflexion der Forschungsperspektive – insbesondere, wenn aus der Forschung heraus Empfehlungen getätigt werden: Von welchem Diversity-Verständnis geht die jeweilige Studie aus und entspricht dies auch dem der befragten Hochschulprofessionellen und untersuchten Institutionen? Welche Orte werden als Orte der Aushandlung ums Verhältnis von Diversity und Internationalisierung verstanden und welche (warum) nicht? Die Sammlung positiver Praxisbeispiele und Erfolge, wie sie im Rahmen der von uns besuchten und ausgerichteten Workshops stattfand, kann in diesem Zusammenhang nicht nur den direkt Betroffenen helfen, sondern auch hochschulweit für ein besseres Verständnis sorgen und die Sensibilität und Unterstützung für das Themenfeld stärken. Sämtliche Akteur*innen der Institutionalisierung – zu denen auch Forschende zu zählen sind – müssen die vielschichtigen Dynamiken einordnen und nachvollziehen lernen.

Fazit

Der vorliegende Sammelband diskutiert einen möglichen sozialen und kulturellen Wandel in der Organisation der Hochschule am Beispiel der zunehmenden Bedeutung und Sichtbarkeit von Diversity und Diversity Management. In unserem Beitrag haben wir gezeigt, dass ein solcher Kulturwandel unter den mit Diversity und Internationalisierung befassten Hochschulprofessionellen durchaus festzustellen ist, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Aufgrund der Komplexität beider Imperative in der Konfrontation mit standortspezifischen Herausforderungen kann es keine einheitliche Lösung für deutsche Hochschulen geben. Ob eine Verbindung und Zentralisierung beider Themen in einem Prorektorat oder eine fundamentale Umgestaltung bestehender Strukturen sinnvoll und gewünscht ist, ob die Schaffung eigener Stellen und Organisationseinheiten nötig ist oder das Mainstreaming von Diversity und Internationalisierung unter sämtlichen Administrationsangehörigen, lässt sich nicht pauschal beantworten. Die wichtigsten Aspekte, die Einfluss auf die Institutionalisierung und Umsetzung beider Themenkom-

plexe haben können, umfassen historische und systemische Gegebenheiten, Aufgaben-, Verantwortungs- und Ressourcenverteilung und das inneruniversitäre Machtgefüge. Der von den Befragten vielfach geäußerte Wunsch nach Austausch, Transparenz und Kommunikation ist auch aus Forschungsperspektive unterstützenswert, lässt sich aber nicht ohne ein Verständnis für die mitunter auch widersprüchlichen Bedürfnisse der an der Institutionalisierung beteiligten Akteure bewerkstelligen. Für die künftige Forschung ergeben sich daraus mehrere Aufgaben. So zeigt sich die Notwendigkeit interdisziplinärer und methodisch vielfältiger Herangehensweisen. Darunter fallen quantitative Erhebungen und qualitative Interviews mit Hochschulprofessionellen unterschiedlicher Ebenen, offene Befragungen ebenso wie die Bündelung erhobener Kennzahlen. Ebenso relevant ist eine selbstkritische Forschungsperspektive, die die Chancen und Grenzen einzelner Studien anerkennt und den Einfluss der gewählten Methoden und Fragestellungen auf die Ergebnisse reflektiert. Die Identifikation vieler Hochschulprofessioneller mit dem Themenbereich, die vielfältigen Ideen und Ansätze verweisen auf ein hohes Maß an Expertise und die Bereitschaft zu Veränderungen – auch und gerade durch dezentrale Initiativen. Da die Institutionalisierung beider Themenfelder häufig vom Engagement einzelner Personen und Institutionen abhängig ist, werden Expertise und Initiativen nicht immer gebündelt. Der Erfolg der Institutionalisierung hängt daher stark vom Grad der zentralen strategischen und realen Unterstützung ab, wie ein Workshopteilnehmer beklagt: »Wir wissen, was wir brauchen, können es aber nicht (vollumfänglich) umsetzen.«

Die globale wissenschaftliche Vernetzung, international zu bewältigende Herausforderungen und die zunehmende gesellschaftliche Pluralität verstärken die Relevanz der Auseinandersetzung mit beiden Themen für die Zukunftsfähigkeit der Universitäten. Die Schließung der hier dargelegten Forschungslücken und die Beantwortung der sich aus der Institutionalisierung ergebenden Fragen kann diesen Prozess unterstützen. Eine tiefere Beschäftigung mit dem hier aufgeworfenen Themenbereich halten wir daher für dringend geboten. Die Weiterentwicklung und Verzahnung von Diversity und Internationalisierung kann nicht nur zu strategischen Universitätszielen beitragen, sondern auch auf andere Entwicklungsprozesse übertragen werden. Wenn sie Konzepte und Prozesse, die sämtliche Statusgruppen einbeziehen, konsequent weiterdenkt, kann sie den durch viele Hochschulprofessionelle bereits angestoßenen Kulturwandel innerhalb der Universitäten voranbringen.

Literatur

- Achtelik, Kirsten (2015): »Feministische Kontroversen. Widerstände gegen Kritik«, in: Dies.: Selbstbestimmte Norm. Feminismus, Pränataldiagnostik, Abtreibung, Berlin: Verbrecher Verlag.
- Ahmed, Sara (2012): *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham/London: Duke University Press.
- Alexiadou, Nafsika/Rönning, Linda (2023): »Reading the Internationalisation Imperative in Higher Education Institutions: External Contexts and Internal Positionings«, in: *Higher Education Policy* Jg. 36, Nr. 2, S. 351–369.
- Bargetz, Brigitte/Scheele, Alexandra/Schneider, Silke (2019): »Umkämpfte Solidaritäten«, in: *Femina Politica* Jg. 2, S. 9–25.
- Brown, Wendy (1995): *States of Injury. Power and Freedom in Late Modernity*, Princeton: Princeton University Press.
- Caruana, Viv/Ploner, Josef (2010): *Internationalisation and Equality and Diversity in Higher Education: Merging Identities*, Equality Challenge Unit, Leeds Metropolitan University.
- Crenshaw, Kimberlé (1991[1989]): »Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics«, in: Katharine T. Bartlett/Rosanne Kennedy (Hg.), *Feminist legal theory: readings in law and gender*, New York: Routledge, S. 57–80.
- DAAD/AvH/DFG/HRK (2020): *Internationalität an deutschen Hochschulen. HSI-Monitor Gesamtbericht 2019/2020*, Bonn: DAAD.
- Degele, Nina/Winker, Gabriele (2009): *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*, Bielefeld: transcript Verlag.
- Destatis (2023): Pressemitteilung Nr. N004, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_N004_213.html vom 23. Januar 2023, zuletzt abgerufen am 17.09.2023.
- Destatis (2022): Pressemitteilung Nr. 559, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_559_213.html vom 22. Dezember 2022, zuletzt abgerufen am 18.09.2023.
- Dietze, Gabriele (2015): »Intersektionalität und Hegemonie(selbst)kritik«, in: Dies.: *Transkulturalität*, Bielefeld: transcript Verlag, S. 27–43.
- El-Mafaalani, Aladin (2018): *Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt*, Bonn: BpB.
- El-Mafaalani, Aladin (2022): »Alle an einem Tisch. Identitätspolitik und die paradoxen Verhältnisse zwischen Teilhabe und Diskriminierung«, in: Bun-

- deszentrale für Politische Bildung (Hg.), Repräsentation – Identität – Beteiligung. Zum Zustand und Wandel der Demokratie, Bonn, S. 232–240.
- Foste, Zak/Duran, Antonio/Hooten, Zach (2023): »Articulating Diversity on Campus: A Critical Discourse Analysis of Diversity Statements at Historically White Institutions«, in: Journal of Diversity in Higher Education Jg. 15, Nr. 5, S. 575–588.
- Fraser, Nancy (2017): »Vom Regen des progressiven Neoliberalismus in die Traufe des reaktionären Populismus«, in: Heinrich Geiselberger (Hg.), Die große Regression. Eine internationale Debatte über die geistige Situation der Zeit, Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 77–91.
- Kaldewey, David/Rymarzak, Małgorzata/Stoppa, Berit/Schmitt, Katharina/Riedmiller, Laila (2024): »Managing Internationalization versus Managing Diversity? Global Imperatives and National Trajectories in German and Polish universities«, in: European Journal of Higher Education, S. 1–19, ht [tps://doi.org/10.1080/21568235.2024.2348680](https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2348680).
- Otten, Matthias (2003): »Intercultural Learning and Diversity in Higher Education«, in: Journal of Studies in International Education Jg. 7, Nr. 1, S. 12–26.
- Schneijderberg, Christian/Merkator, Nadine/Kehm, Barbara M. (2013) (Hg.): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Frankfurt/New York: Campus.
- Schubert, Karsten (2022): »Eine Sache der Eliten? Identitätspolitik zwischen demokratischer Repräsentation und *elite capture*«, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hg.), Repräsentation – Identität – Beteiligung. Zum Zustand und Wandel der Demokratie, Bonn: S. 292–303.
- Unangst, Lisa/Crea, Thomas M. (2020): »Higher Education for Refugees: A Need for Intersectional Research«, in: Comparative Education Review Jg. 64, Nr. 2, S. 228–248.
- Van Dyk, Silke (2022): »Identitätspolitik gegen ihre Kritik gelesen. Für einen rebellischen Universalismus«, in: Bundeszentrale für Politische Bildung (Hg.), Repräsentation – Identität – Beteiligung. Zum Zustand und Wandel der Demokratie, Bonn: S. 268–281.
- Van Mol, Christof/Perez-Encinas, Adriana (2022): »Inclusive internationalisation: do different (social) groups of students need different internationalisation activities?«, in: Studies in Higher Education Jg. 47, Nr. 12, S. 2523–2538.
- Yuval-Davis, Nira (2009): Intersektionalität und feministische Politik, in: Feministische Studien Jg. 27, Nr. 1, S. 51–66.

Der Diversitätsimperativ im Wissenschafts- und Hochschulsystem der Weltgesellschaft

David Kaldewey

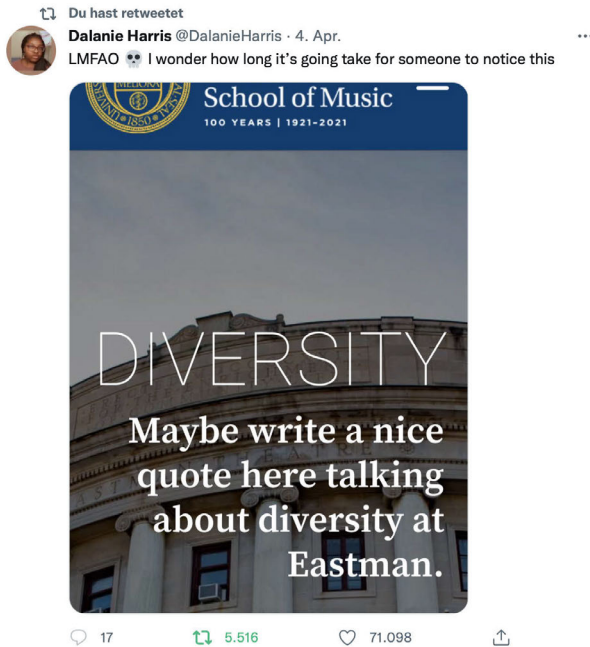
Abstract Der Beitrag zeigt am Beispiel des Funktionsbereichs von Wissenschaft und Hochschule, dass was auf den ersten Blick als globaler Diversitätsimperativ erscheint, in Varianten daherkommt, die Verschiedenes bedeuten und bewirken können. Im ersten Teil wird aufgeschlüsselt, was gemeint sein kann, wenn in den Sozial- und Kulturwissenschaften über Diversität geforscht wird. Vorgeschlagen wird eine Heuristik, die zwischen Diversitätsdiskursen, Diversitätspraktiken und Diversitätsstrategien unterscheidet. Ausgehend von der Frage, warum Diversität gemanagt werden soll, werden im zweiten Teil verschiedene Argumente rekonstruiert, die der Institutionalisierung von Diversitätsmanagement zugrunde liegen. Der dritte Teil verweist darauf, dass sich die Forderung nach mehr Diversität auf verschiedene Aspekte und Gruppen beziehen kann und dass deshalb Ziele und Prioritäten transparent gemacht werden sollten.

Einleitung

Im April 2022 twittert die Kontrabassistin und Podcasterin Dalanie Harris einen Screenshot der Website der Eastman School of Music, University of Rochester, auf dem zu lesen ist: »Maybe write a nice quote here talking about diversity at Eastman«. Der Tweet erhält mehr als 70.000 Likes. Es dürfte sich hier um einen Blindtext handeln, der noch nicht durch ein »echtes« Statement ersetzt wurde; doch gerade mit dieser unfreiwilligen Platzhalteraussage wird ein großes Publikum angesprochen, welches offensichtlich die Botschaft sofort versteht: Bei Diversität kann man, statt konkret zu werden, auch einfach »nice quotes« hinschreiben. Was vom Gestalter oder der Gestalterin der Website subjektiv selbstverständlich nicht so gemeint war, enthält einen objektiven Sinn, der von einer dafür sensibilisierten Beobachterin zielsicher aufgedeckt

wird: Zu Diversität bekennt man sich gerne, auch ohne genau zu wissen, was gemeint ist.

Abbildung 1: Tweet von @DalanieHarris, 4. April 2022; Screenshot vom 27. Mai 2022



Nun sollte umgekehrt nicht vorschnell gefolgert werden, dass es sich bei Diversität um ein Plastikwort (im Sinne von Pörksen 1988) oder einen leeren Signifikanten (im Sinne von Laclau 2002) handelt. Die soziologische und kulturwissenschaftliche Herausforderung liegt vielmehr darin, zu erklären, warum sich der Begriff der Diversität seit Jahrzehnten so erfolgreich im semantischen Haushalt der Gesellschaft etabliert hat, obwohl er je nach Kontext ganz Verschiedenes und aus Sicht der Kritiker*innen auch Beliebigen bedeuten kann. Zu reflektieren ist dabei auch, ob und inwieweit es sich hier um eine Semantik der Weltgesellschaft oder um eine westlich geprägte und in Aspekten vielleicht auch spezifisch US-amerikanische Semantik

handelt (vgl. Pineda/Mishra 2023). Der Verweis auf die Weltgesellschaft im Titel des vorliegenden Essays lässt diese Frage offen – der Begriff steht für eine Perspektive, die immer wieder an die unterschiedlichen lokalen, nationalen und globalen Sinnhorizonte erinnert, die jede Rede von Diversität mit sich bringt. Berücksichtigt werden sollen deshalb im Sinne des systemtheoretischen Verständnisses von Weltgesellschaft deren vielschichtige interne Differenzierungen (vgl. Stichweh 2000).

Die Paradoxie, dass Diversität einerseits für einen globalen Imperativ steht, dem sich niemand entziehen kann, und andererseits je nach nationalem oder organisationalem Kontext sehr Unterschiedliches bedeuten kann, lässt sich in Anlehnung an Niklas Luhmann mit Hilfe der Unterscheidung von *Sozialstruktur* und *Semantik* entfalten. Während wir bei Diversität zunächst an reale sozialstrukturelle und soziokulturelle Differenzen denken, ist Diversität als Semantik – oder, wie Luhmann sagen würde, als »gepflegte Semantik« (Luhmann 1980) – zugleich ein wichtiges Moment der Selbstbeschreibung moderner Gesellschaften. Diese Unterscheidung kann auch auf die Ebene von Organisationen angewendet werden, wie etwa in folgender Perspektivierung von Jürgen Gerhards und Tim Sawert: »Diversität«, so betonen die beiden Soziologen, sei »in den Olymp der gepflegten Semantik der Selbstbeschreibung wissenschaftlicher Institutionen aufgestiegen« (Gerhards/Sawert 2018: 527). Luhmann wiederum hat an anderer Stelle und ganz ohne Bezug auf den ihm noch fremden Diversitätsdiskurs vermerkt, dass organisationale Reformvorhaben auf einen semantischen Apparat angewiesen sind, mit dessen Hilfe »konsenssichere« Werte und Fakten konstruiert werden. Diesen Prozess wiederum beschreibt er mit dem Ausdruck, den wir auch als Titel für das vorliegende Buch gewählt haben, als »Poesie der Reformen« (Luhmann 2000: 339).

Ähnlich gelagerte Beschreibungen des Diversitätsimperativs finden sich in verschiedenen gesellschaftstheoretischen Beiträgen. Yudhishtir Raj Isar (2006) etwa begreift Diversität als »normative meta-narrative« und Steven Vertovec (2012) spricht von einem »social imaginary« unserer Gegenwartsgesellschaft. So betrachtet, erscheint Diversität als ein identitätsstiftendes Charakteristikum unserer Epoche; der Diversitätsbegriff ist ein Platzhalter für eine Reihe von Annahmen darüber, wie Menschen ihre kollektive Existenz erleben und gestalten. Doch geht es hier nie nur um die Semantik, auch die andere Seite der Unterscheidung, die Sozialstruktur, drängt sich immer wieder auf. In seiner gegenwartsdiagnostischen Bestandsaufnahme zur globalen Karriere des Diversitätsimperativs betont Vertovec, dass die diskursiv hergestellte

»Diversity« (hier bewusst in Anführungszeichen und großgeschrieben) nicht verwechselt werden sollte mit realen Prozessen struktureller und kultureller Differenzierung. Vielmehr seien zwei in der Gegenwart stattfindende parallele Transformationsprozesse zu unterscheiden: Zum einen die tatsächliche Diversifizierung einer immer vielschichtigeren Sozialstruktur (»diversification«), zum anderen die Emergenz eines neuen, das Selbstverständnis der Gesellschaft prägenden Diskurses (»Diversity«):

Two parallel transformations are currently taking place: diversification and the emergence of ›diversity‹. Increasingly, multiple modes of social differentiation and fragmentation are re-ordering society: the processes are at once economic, social and cultural, and through them people are identifying themselves and others with reference to a number of categories [...] ›Diversity‹ discourse is not wholly driven by diversification, but the former is probably helping to mitigate or buffer the latter's effects. (Vertovec 2012: 308)

Mit anderen Worten: Diversität ist gleichzeitig *real* und *imaginiert*. Die Semantik, also unser Sprechen über Diversität und unsere Idee, was Diversität bedeutet, spiegelt nicht einfach zugrundeliegende soziale Strukturen und Ungleichheiten, sondern steht in einem soziologisch erst noch zu klärenden dialektischen Verhältnis zu diesen.

Für eine Soziologie und Kulturgeschichte der Diversität gibt es also verschiedene Vorarbeiten; darüber hinaus werden diversitätsbezogene Fragen mittlerweile in einigen interdisziplinären Forschungsfeldern systematisch adressiert. Diese umfangreiche Literatur kann im Folgenden aber bestenfalls punktuell angeschnitten werden. Im vorliegenden Essay beschränke ich mich auf den Bereich von Wissenschaft und Hochschule und zeige am Beispiel dieses Funktionsbereiches auf, dass das, was auf den ersten Blick als globaler, einheitlicher Diversitätsimperativ erscheint, in Varianten daherkommt, die jeweils Verschiedenes bedeuten und bewirken können. Methodologisch orientiert sich der Beitrag damit am Postulat einer reflexiven Diversitätsforschung (Bührmann 2020; Çağlar/Chan de Avila 2021), die die Kontingenz dessen, was in verschiedenen Kontexten als Diversität konstruiert, gelebt und gemanagt wird, mit einbezieht. Auf die insgesamt unübersichtliche Forschungslage reagiert der Beitrag durch seine kaleidoskopische Form: Im ersten Teil schlage ich eine Heuristik vor, die zwischen Diversitätsdiskursen, Diversitätspraktiken und Diversitätsstrategien unterscheidet. Ausgehend von der Frage,

warum Diversität überhaupt gemanagt werden soll, werden dann im zweiten Teil verschiedene Argumente rekonstruiert, mit denen Diversitätsmanagement begründet wird. Der dritte und letzte Teil diskutiert hochschulpolitische Konsequenzen: Da sich die Forderung nach mehr Diversität auf verschiedene Aspekte und Gruppen beziehen kann, entsteht ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum, der aber nur dann genutzt werden kann, wenn Ziele und Prioritäten transparent gemacht werden.

Drei Ebenen des Umgangs mit Diversität: eine Heuristik

Dass sich der globale Diversitätsimperativ einem schnellen definitorischen Zugriff entzieht, dürfte mit den einführenden Bemerkungen deutlich geworden sein. Zunächst sollte deshalb aufgeschlüsselt werden, auf welchen Realitätsbereich sich das Erkenntnisinteresse bezieht. Vor diesem Hintergrund schlage ich eine einfache Heuristik vor, die in theoretischer Hinsicht drei Bedeutungsdimensionen und in praktischer Hinsicht drei Ebenen des Umgangs mit Diversität unterscheidet. Auf der ersten Ebene geht es um *Diversitätsdiskurse*, verstanden als verdichtete Netze von mit Diversität assoziierten Begriffen, Kategorien, Idealen und Ideologien. Davon unterscheiden möchte ich auf der zweiten Ebene *Diversitätspraktiken* und alltägliche Formen des Umgangs mit Diversität. Beschrieben werden können diese als »doing diversity« im Sinne einer Handlungspraxis, die in ein lokales und implizites Wissen eingebettet ist. Drittens können sich sowohl Diversitätsdiskurse als auch Diversitätspraktiken in *Diversitätsstrategien* verdichten. Hier werden diskursiv stabilisierte Werte in formale Programme gegossen, implizites Wissen wird als explizites Wissen kodifiziert und es werden neue Strukturen und Zuständigkeiten aufgebaut. Im Folgenden wird mit Hilfe von Beispielen und historischen Exkursen konkretisiert, wie sich die Auseinandersetzung mit Diversität auf den drei Ebenen gestaltet.

Diversitätsdiskurse

Am Anfang der Beschäftigung mit der diskursiven Ebene steht die Frage, was wir eigentlich meinen, wenn wir über Diversität sprechen. Sinnvoll ist es, hier nicht gleich mit der Politik, der Wissenschaft oder dem öffentlichen Diskurs anzufangen, sondern zunächst zu fragen, was Menschen in ihrem Alltag mit dem Begriff assoziieren.

Relativ gut erforscht ist diese Frage in den USA. Im »American Mosaic Project« etwa wurden zwischen 2003 und 2014 Alltagskonzeptionen und Wahrnehmungen von Diversität in vier US-amerikanischen Metropolregionen untersucht. Dabei konnten die Forscher*innen verschiedene Widersprüche, Ambivalenzen und Spannungen sichtbar machen: Einerseits seien Amerikaner*innen offen und euphorisch, wenn sie darauf angesprochen werden, was Diversität für sie bedeute. Andererseits zeige sich, dass die meisten Befragten trotz dieser grundsätzlich positiven Einstellung Schwierigkeiten hatten, zu erklären, was genau sie an Diversität als positiv oder nützlich erachteten. Wenn nach konkreten Erfahrungen gefragt wurde, drehten sich diese meist um die Interaktion mit Angehörigen anderer Ethnien (»racial others«). Entsprechend beschreibt Douglas Hartmann, einer der Projektleiter, den US-amerikanischen Diversitätsdiskurs als *racialized*:

However, what became obvious in our in-depth interviews and fieldwork is that when Americans were asked about diversity, they were either directly talking about race, or their ideas were informed by racialized experiences and assumptions [...] In other words, the discourse about diversity is deeply structured and informed, at least in the United States, by the language and experiences with race. (Hartmann 2015: 31)

Das Beispiel der engen Assoziation von *diversity* und *race* zeigt zugleich, wie schwierig jede Rede von einem globalen Diversitätsdiskurs ist. Denn selbstverständlich variiert das, was im Alltag mit Diversität verbunden wird, je nach Kontext. In Deutschland beispielsweise ist die spezifisch US-amerikanische Kategorie *race* wenig hilfreich – der deutsche Ausdruck »Rasse« hat andere Konnotationen und wird wiederum aus historischen Gründen bewusst nicht als sozialstrukturelle Kategorie verwendet. Stattdessen hat sich im deutschen Diversitätsdiskurs in den 2000er Jahren das Konzept des *Migrationshintergrundes* durchgesetzt (vgl. Petschel/Will 2020). Auch in Frankreich wird der Rassenbegriff aus politisch-ideologischen Gründen strikt vermieden (vgl. Ouaja 2006). Dennoch ist das Konzept und die Problematik des *Rassismus* in diesen Ländern ebenso bekannt wie in den USA und wird auch entsprechend thematisiert. Doch das ändert nichts daran, dass die Rede von Diversität im Alltag vieler Menschen beispielsweise in europäischen Staaten mit anderen sozialstrukturellen Dimensionen assoziiert ist, nicht zuletzt mit Geschlecht beziehungsweise *gender*. Zugleich wäre es ein Kurzschluss, den Diversitätsdiskurs der USA auf *race* und den Diversitätsdiskurs in Deutschland auf *gender* zu

reduzieren. Vielmehr lebt der globale Diversitätsimperativ gerade davon, eine Vielfalt von Kategorien der Ungleichheit zu thematisieren und intersektional in Beziehung zu setzen.¹

Die Analyse von Diversitätsdiskursen zeigt also zunächst, dass Diversität selbst divers ist. In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich entsprechend unzählige Versuche, die Vielfalt von Kategorien, die »mitgemeint« sind, wenn von Diversität gesprochen wird, zu sortieren. Beispielhaft zeigt Abbildung 2 ein beliebtes Schaubild, das in unzähligen Präsentationen auf Workshops und Konferenzen an die Wand projiziert wird: Die vier »Layers of Diversity« (Gardenswartz/Rowe 2003) verweisen zunächst auf unververänderliche Eigenschaften der Person, dann auf mehr oder weniger veränderbare Dimensionen und schließlich auf die frei gestaltbaren organisationalen Kontexte, in denen diese Person Aufgaben wahrnimmt. In jeder dieser Dimensionen werden wiederum eine Vielzahl von Kategorien unterschieden. Insgesamt besteht ein breiter Konsens darüber, dass der Diversitätsbegriff nicht auf einzelne Kategorien reduziert werden kann und soll, sondern dieser Vielfalt gerecht werden muss. Doch das ist zunächst Theorie – in der kontextabhängigen Praxis werden immer bestimmte Kategorien wichtiger als andere sein; bestimmte Aspekte von Diversität mehr oder weniger wertgeschätzt werden und mehr oder weniger Aufmerksamkeit erhalten.²

Diversitätsdiskurse sind nun nicht zuletzt deshalb ein interessanter Forschungsgegenstand, weil sie diese asymmetrischen und kontextabhängigen Aufmerksamkeiten und Schwerpunktsetzungen strukturieren. Sofern man keinem radikalen Strukturalismus anhängt, folgt daraus aber nicht, dass diese Diskurse determinieren, was Akteure tun oder lassen. Sie setzen vielmehr einen Rahmen, sie etablieren einen Raum des Denk- und Sagbaren, zugleich kann dieser diskursive Raum durch die Praxis selbst verschoben und transformiert werden. Damit ist die zweite Ebene der hier vorgeschlagenen Heuristik angesprochen: die Diversitätspraktiken.

1 Für die Problematik, die sich aus der Verbindung verschiedener Ungleichheitsdimensionen ergeben kann, hat Kimberlé Crenshaw (1989) den Begriff der Intersektionalität geprägt. Daraus ist in den letzten Jahrzehnten ein ganzes Forschungsfeld geworden (für einen Überblick siehe Biele Mefebue/Bühmann/Grenz 2022).

2 Siehe dazu auch die Problematisierungen des Schemas von Gardenswartz und Rowe in den Critical Diversity Studies (Çağlar/Chan de Avila 2021: 324f.).

Abbildung 2: »Four Layers of Diversity«. Quelle: Gardenswartz/Rowe (2003: 33)



Diversitätspraktiken

In der Praxis sind wir immer schon irgendwie mit Diversität umgegangen, haben sie gefördert, geschätzt oder vernachlässigt – und zwar auch dann, wenn gerade kein großer gesellschaftlicher Diskurs darüber stattgefunden hat. In der hier vorgeschlagenen Heuristik wird der Begriff der Diversitätspraktiken bewusst nicht normativ oder affirmativ verstanden, sondern für jede Art des praktischen Umgangs mit Diversität verwendet. Gerade die in vielen Diversitätsdiskursen transportierte Positivwertung von Diversität sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Praxis manchmal weniger glattgebügelt ist. Auch problematische Umgangsweisen mit Diversität – nicht zuletzt Rassismus, Sexismus, Klassismus etc. – sind demnach als Diversi-

tätspraktiken zu verstehen. Diese stehen dann gegebenenfalls einem anderen Set von Diversitätspraktiken, etwa antirassistischen, antisexistischen und antiklassistischen Aktivitäten, gegenüber. Solche Praktiken müssen keineswegs als solche benannt oder institutionalisiert sein, um in der Praxis einen Unterschied zu machen; vielmehr ist hervorzuheben, dass es schon vor der Entwicklung entsprechend explizierter Programme oder Strategien positive Weisen des Umgangs mit Diversität gab und gibt.

Über Diversitätspraktiken findet sich jedoch erstaunlich wenig Forschungsliteratur. In der Tat stellen sie eine methodologische Herausforderung dar und sind forschungspraktisch nicht leicht dingfest zu machen; sie fallen gewissermaßen zwischen die Stühle der Diversitätsdiskurse und Diversitätsstrategien. Beispielhaft sei ein einschlägiges Buch mit dem Titel *Doing Diversity in Higher Education* genannt (Brown-Glaude 2009). Dieses versammelt Erfahrungsberichte von besonders motivierten und engagierten Professor*innen (»faculty leaders«) aus US-amerikanischen Colleges und Universitäten, die sich des Diversitätsthemas annehmen und damit zu einer institutionellen Transformation beitragen. Der Band soll nun aufzuzeigen, wie die untersuchten Praktiken in institutionelle Strukturen übersetzt und damit stabilisiert werden können. Die Annahme ist also, dass eine Diversitätspraxis, um erfolgreich zu sein, diskursiv expliziert und institutionell stabilisiert werden muss. Mit anderen Worten: Es scheint aus dieser Perspektive nicht auszureichen, Gutes zu tun, man muss auch darüber sprechen und entsprechende Strukturen etablieren.

Die Selbstverständlichkeit der Annahme, dass aus dem (alltäglichen) »doing diversity« ein (offizielles) »Office for Diversity« werden soll, sollte allerdings kulturell kontextualisiert werden. In vielen gut ausgestatteten und privilegierten US-Hochschulen ist daraus ein *must have* geworden – je nach Perspektive handelt es sich hierbei um eine emanzipative Errungenschaft, die politisch aktive Studierende auf ihrem Campus durchgesetzt haben, oder um eine Dienstleistung, die von den als *clients* konzipierten Studierenden selbstverständlich vorausgesetzt wird. Ob und inwieweit dieser Drift in Richtung Formalisierung und Institutionalisierung von Diversitätspraktiken zwingendes Merkmal von Universitäten auch in anderen nationalen Kontexten ist, muss hier offenbleiben. Erwähnt sei aber ein Beispiel aus einem laufenden Forschungsprojekt von Berit Stoppa, die in ihrer Funktion als DAAD-Lektorin an ghanaischen Universitäten auf eingespielte, aber nicht institutionalisierte Diversitätspraktiken gestoßen war. In ihrer Forschung dazu geht sie davon aus, dass die von ihr untersuchten Universitäten im Vergleich zu vielen

westlichen Hochschulen kaum ein eigenständiges und mit Ressourcen ausgestattetes »Diversity Management« betreiben, dass es aber beispielsweise in der Lehre eingespielte praktische Lösungen und Umgangsweisen mit Diversität gibt, die auf ein implizites Wissen und teilweise Akzeptanz und Wertschätzung von Diversität hinweisen. Das betrifft dann etwa die Ermöglichung der Teilnahme von Studentinnen mit Kindern oder die Terminierung von Seminaren auf Zeiten, an denen Studierende aller Religionszugehörigkeiten teilnehmen können.

Diversitätsstrategien

Die Rede von der Institutionalisierung von Diversitätspraktiken verweist auf die dritte Ebene des Umgangs mit Diversität: diejenige der Diversitätsstrategien, Programme und Policies.³ Auch diese gibt es nicht ohne Akteure – während aber Diversitätspraktiken vor allem auf Individuen und Gruppen verweisen, kommen bei Diversitätsstrategien Organisationen ins Spiel.⁴ Diese können Strategien initiieren, fördern und formalisieren; und sie können dafür finanzielle wie personelle Ressourcen einsetzen. An dieser Stelle liegt es nahe, an das »Diversity Management« zu denken, ein etabliertes Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, dessen Karriere eng mit der Karriere des Diversitätsbegriffes insgesamt verflochten ist – und das entsprechend kontextualisiert werden sollte. Die Idee des Diversity Management entstand in den 1980er Jahren in den USA im Kontext von Diskussionen über demographische Veränderungen im Arbeitskräftepool (siehe z. B. Johnston/Packer 1987; Thomas 1990). Diversity Management wurde bald zum internationalen Standard, zunächst im privatwirtschaftlichen Sektor, vor allem in Großunternehmen, später in weiteren gesellschaftlichen Bereichen, etwa in Hochschulen und in der öffentlichen Verwaltung. Neben dieser Diffusion in andere gesellschaftliche Sektoren tritt die globale Ausbreitung: Was zunächst eine offensichtlich westlich konnotierte Programmatik ist, findet sich mittlerweile –

3 Aus politikwissenschaftlicher Perspektive könnte man hier auch »Diversity Politics« sprechen. Entsprechende Überlegungen strukturieren das von Gülay Çağlar geleitete Forschungsprojekt »Shiny Happy Universities? An International Comparative Analysis of Diversity Politics in Higher Education« (für erste Ergebnisse siehe Çağlar/Chan de Avila 2021).

4 Siehe zur Institutionalisierung von Diversitätsstrategien an Hochschulen in Deutschland auch die Beiträge von von Lim, Schneijderberg/Steinhardt sowie Riedmiller/Schmitt im vorliegenden Band.

in Varianten, deren Verwandtschaft nicht immer leicht zu klären ist – weltweit und in sehr heterogenen kulturellen Kontexten wieder (vgl. Klarsfeld et al. 2016). Aus dem »Diversity Management« ist in vielerlei Hinsicht ein »Diversity Imperative« geworden (Smith 2016), dem sich keine Organisation entziehen kann.

Allerdings hat sich der Begriff »Diversity Management« im Kontext von Wissenschaft und Hochschule nicht gleichermaßen durchgesetzt wie etwa in Unternehmen der Privatwirtschaft. Der Begriff der Diversitätsstrategien ist deshalb bewusst offener gehalten, er beinhaltet das Diversity Management im engeren Sinne ebenso wie Strategien, die unter anderen Namen firmieren. Auch die dem Diversity Management historisch vorausgehenden »Equal Opportunity Offices« oder Gleichstellungsbüros haben Diversität »gemanagt«, wenn auch mit anderen Worten, anderen politischen Motiven, und inhaltlich eingeschränkt auf einzelne Diversitätskategorien wie *gender* oder *race*.⁵ Zu beachten ist weiter die seit den 2000er Jahren zunehmende Verwendung des Inklusionsbegriffs. Im britischen Hochschulsystem beispielsweise ist *inclusion* zum Leitbegriff geworden, wenn es um den strategischen Umgang mit Diversität geht (vgl. Baltaru 2022). Sowohl an US-amerikanischen wie an britischen Universitäten zeichnet sich der Trend ab, die zuständigen Organisationseinheiten mit einer Begriffs-Trias zu benennen, etwa als »Offices for Diversity, Equity, and Inclusion« – wobei die Reihenfolge sowie die Verwendung von *equity* oder *equality* variiert. Im Deutschen wiederum gibt es an Hochschulen einen gewissen Trend, solche Einheiten mit dem Dual »Chancengleichheit und Diversität« zu bezeichnen – und auch hier kann die Reihenfolge variiert werden, ebenso wie mal von *Chancengleichheit*, mal von *Chancengerechtigkeit* die Rede ist. Diese Benennungsfragen verweisen zurück auf die Ebene der Diversitätsdiskurse, denn dort wird gesellschaftlich verhandelt, wie diversitätsbezogene Fragen gerahmt und bearbeitet werden. Auf der Ebene der Diversitätsstrategien wird hieran angeschlossen, darüber hinaus werden aber ganz konkrete Strukturen geschaffen, Task Forces, Stabsstellen oder sonstige organisationale Einheiten gegründet und es werden Personen eingestellt, die damit beauftragt sind, diese Strategien umzusetzen und weiterzudenken.⁶ Gegebenenfalls können diese neuen Strukturen und Akteure dann wieder auf

5 Der in den USA in den 1980er stattfindende Übergang von »equal opportunity frameworks« zu »diversity management« wird von Kelly/Dobbin (1998) rekonstruiert und kritisch kontextualisiert.

6 Siehe dazu auch die Beiträge von Lim und Riedmiller/Schmitt im vorliegenden Band.

die beiden anderen Ebenen zurückwirken, also den Diskurs prägen oder die Praktiken verändern.

Warum Diversität managen?

Lässt man den soziologischen Blick von den Diskursen über die Praktiken zu den Strategien schweifen, kann man zusammenfassen, dass es auf der ersten Ebene um die Konstitution, aber auch die Umstrittenheit von grundlegenden Werten geht, auf der zweiten Ebene um Handlungen, die implizit durch solche Werte geleitet sind und erst auf der dritten Ebene um konkrete Ziele, die mit konkreten Maßnahmen erreicht werden sollen. In gewisser Weise wird auf dieser dritten Ebene eine Explizierung vormals eher impliziter Praktiken erzwungen: Für ein institutionalisiertes Diversity Management – welches innerhalb einer Organisation Ressourcen bindet und damit auch in Konkurrenz zu anderen Bereichen der Organisation steht – reicht es nicht mehr aus, Diversität »wertzuschätzen« oder einfach zu »machen«, sondern es muss auch angegeben werden können, was eigentlich der Zweck des Ganzen ist, was in der organisationalen Praxis verändert werden muss und warum, und was die langfristigen Ziele dieser Aktivitäten sind. Während die Strategie-Perspektive auf den ersten Blick die Frage in den Vordergrund stellt, *wie* Diversität gemanagt werden kann, verweist sie indirekt immer auch auf die grundlegendere Frage, *warum* Diversität gemanagt werden soll.

Der Business Case und der Social Justice Case

Im klassischen Diversity Management von Unternehmen findet man eine einfache und prägnante Antwort auf diese Frage: Versprochen wird mehr Effektivität, mehr Produktivität, mehr Profit. In der Literatur spricht man entsprechend von einem *business case* für Diversität (vgl. Herring 2009). Zugleich stand diese instrumentelle Sichtweise früh schon in der Kritik; nicht zuletzt von Seiten derjenigen Aktivist*innen und Praktiker*innen, die sich für mehr Chancengleichheit, Inklusion sowie gegen Diskriminierung jeder Art einsetzten. Deren Gegenmodell wird in der Literatur als *social justice case* bezeichnet. Dieses sieht den Sinn von Diversitätsmanagement insbesondere im Abbau von Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten, etwa mit Mitteln positiver Diskriminierung. In der Forschung wird die Spannung zwischen diesen zwei Modellen immer wieder thematisch; zugleich wird betont, dass sie sich nicht zwin-

gend ausschließen, sondern auch gleichzeitig zur Anwendung kommen können (vgl. Ahmed 2006; Tomlinson/Schwabenland 2010; Klammer 2019; Byrd/Sparkman 2022). In einer Studie über *diversity work* an australischen Hochschulen hat Sara Ahmed rekonstruiert, wie die Praktiker*innen je nach Situation und Gesprächspartner*innen flexibel zwischen den beiden Vokabularen wechseln:

What is interesting to note here is how quite contradictory logics are used simultaneously: in other words, the business model and the social justice model are used together, or there is a ›switching‹ between them, which depends on a judgement about which works when, and for whom. This ›switching‹ partly involves attaching the word ›diversity‹ to other words, by mobilising different kinds of vocabularies. (Ahmed 2006: 751)

Die Frage ist nun, ob und inwieweit der *business case* im Kontext von Wissenschaft und Hochschule überhaupt sinnvoll anwendbar ist. Denn kaum jemand würde hier das Profit- und Effizienzmotiv explizit in den Vordergrund stellen. Passender erscheint der *social justice case*, um den sich viele Debatten an Universitäten und Hochschulen drehen. Diese Begründung aber erweist sich, bei genauerer Betrachtung ihrer historischen Genese, ihrerseits als zwiespältig: Denn im bildungspolitischen Diskurs hat sich der Fokus schrittweise verschoben von der Gerechtigkeit für historisch benachteiligte Gruppen hin zum Bildungsvorteil für alle.

Das bildungspolitische Argument

Als ein Beispiel dafür, wie sich Universitäten bezüglich des *social justice case* positionieren, sei auf die University of Michigan verwiesen, eine öffentliche Flagship-Universität, die 2016, ausgelöst unter anderem durch Studierendenproteste, einen mit 85 Millionen Dollar ausgestatteten Fünfjahresplan zur Etablierung eines »Office for Diversity, Equity und Inclusion« aufgestellt hatte. Dessen Gründungsdirektor, Robert Sellers, fasste die Logik der drei Werte wie folgt zusammen:⁷

7 Siehe University of Michigan (2023): Defining Diversity, Equity and Inclusion, <https://diversity.umich.edu/about/defining-dei/>, zuletzt aufgerufen am 02.06.2023. Für eine andere Variante der Party-Metapher siehe Çağlar und Chan de Avila (2021: 329f.).

Diversity is where everyone is invited to the party
 Inclusion means that everyone gets to contribute to the playlist
 Equity means that everyone has the opportunity to dance/experience the music

Alle drei Leitbegriffe verweisen in dieser Darstellung also auf das potenziell benachteiligte Individuum, und nur indirekt auf die Organisation als Ganzes. Nun ist die University of Michigan nicht nur wegen dieses Vorzeigeprojekts ein interessanter Fall für die Diversitätsforschung. Sie war im Jahr 2003 auch Schauplatz zweier wichtiger *Supreme Court*-Urteile zur Frage, ob und in welcher Weise in Zulassungsverfahren die Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit berücksichtigt werden darf.⁸ Im Jahr 2006 wurde dann, nach einer Volksabstimmung auf Bundesstaatsebene, jegliche Form solcher »race-based affirmative action« an öffentlichen Universitäten in Michigan verboten.⁹ Diese Ereignisse markierten das sich andeutende Ende einer langen, auf die 1970er Jahre zurückgehenden verfassungsrechtlichen Debatte über die Zulässigkeit von positiver Diskriminierung. Zementiert wurde diese Entwicklung durch die jüngste Entscheidung des US Supreme Court im Juni 2023, der die Affirmative Action-Politik der Harvard University und der University of North Carolina für nicht verfassungsgemäß erklärt hat. Das Urteil gilt als »landmark decision« und Präzedenzfall für alle US-Hochschulen.¹⁰

Um diese Debatte und ihre Relevanz für die Begründung der Förderung von Diversität zu verstehen, müssen wir kurz auf das Jahr 1978 zurückblicken, in dem sich der Supreme Court zum ersten Mal mit der Frage beschäftigt hatte, ob *affirmative action* eine Diskriminierung weißer Studierender bedeutet. Im Verfahren *Bakke vs. Regents of the University of California* ging es um einen Bewerber, der zweimal von der Medical School der University of California, Davis, abgelehnt wurde und dann geklagt hatte, gegenüber schwarzen Studierenden, die von *affirmative action* profitierten, benachteiligt worden zu

8 Die Kurzbezeichnungen der Verfahren lauten *Grutter vs. Bollinger* (2003) und *Gratz vs. Bollinger* (2003). Für die Hintergründe siehe Rhoads (2016: 195).

9 Im Verfahren *Schuetz vs. Coalition to Defend Affirmative Action* (2014) wiederum wurde dieses Verbot vom Supreme Court als verfassungsgemäß bestätigt. Siehe auch Weiland/Blumberg (2022) für eine rückblickende Berichterstattung über die Rolle der University of Michigan, die sich entgegen diesem Trend immer für Affirmative Action ausgesprochen hatte.

10 Die Kurzbezeichnung des Verfahrens lautet *Students for Fair Admissions vs. Harvard* (2023).

sein. Die Strittigkeit dieser Frage zeigte sich unter anderem daran, dass die neun Verfassungsrichter (zum damaligen Zeitpunkt ausschließlich Männer) im Verlauf des Verfahrens insgesamt sechs verschiedene Meinungen vorlegten. Ausschlaggebend war am Ende eine Stellungnahme von Richter Lewis F. Powell, die darauf hinauslief, dass zwar das in diesem konkreten Fall beanstandete Zulassungssystem nicht verfassungskonform sei, dass es aber grundsätzlich legitim sei, wenn Universitäten in ihrer Zulassungspolitik die Ethnizität (*race*) eines Bewerbers als Kriterium verwenden. Als Begründung dafür präsentierte Powell die Idee, dass die Diversität des Studierendenkörpers insgesamt ein legitimes Interesse der Universität sowie der einzelnen Studierenden sei, da alle – also auch die weißen Studierenden – durch den Kontakt mit anderen Kulturen und Meinungen profitierten:

In such an admissions program, race or ethnic background may be deemed a ›plus‹ in a particular applicant's file, yet it does not insulate the individual from comparison with all other candidates for the available seats. The file of a particular black applicant may be examined for his potential contribution to diversity without the factor of race being decisive when compared, for example, with that of an applicant identified as an Italian-American if the latter is thought to exhibit qualities more likely to promote beneficial educational pluralism. (Supreme Court of the United States 1978)

Mit anderen Worten: Dieses Urteil erteilt dem *social justice case* eine Absage, etabliert aber zugleich ein anderes Argument für die Diversität der Studierendenschaft: Die Idee nämlich, dass es um ein höheres Gut geht, von dem alle profitieren (»beneficial educational pluralism«). In gewisser Weise könnte dieses Argument als akademisches Pendant zum *business case* begriffen werden, da es nicht die Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit, sondern den bildungsbezogenen Nutzen in den Vordergrund stellt. Da das »business« der Hochschulen die Bildung ist, kann man zusammenfassend von einem bildungspolitischen Argument sprechen.

Das epistemische Argument

In den bislang vorgestellten Argumenten für das Management von Diversität an Hochschulen ist ein Aspekt noch ganz unbeleuchtet geblieben: Die Annahme nämlich, dass Diversität neben der als positiv bewerteten interkulturellen Bildungserfahrung (Ebene der Lehre) auch etwas zur Wissensproduktion, also

zur epistemischen Leistungsfähigkeit beiträgt (Ebene der Forschung). Anders formuliert: Inwiefern wird Diversität nicht nur als etwas verstanden, um das sich die Universität als Bildungsinstitution kümmern muss, sondern auch als Mittel zum Zweck der Förderung guter Wissenschaft? Auch das wäre, wenn man noch einmal die Analogie zum *business case* bemühen will, ein instrumentelles Verständnis von Diversität, nur dass das Ziel nicht die Förderung der Studierenden, sondern die Förderung der Forschung ist. Wie könnte ein solcher *epistemic case* für Diversity begründet werden? Interessanterweise finden sich zu dieser Frage zwar vielfältige (wissenschafts-)theoretische,¹¹ aber wenig praktische, auf die Organisationsentwicklung bezogene Debatten.

Im Blick auf die umfangreiche Forschungsliteratur über Diversität im Hochschul- und Wissenschaftskontext fällt zudem auf, wie selten Fragen der epistemischen Diversität thematisch werden. Auch hat sich hier noch keine einheitliche Terminologie durchgesetzt, die dabei helfen würde, die Forschungsbeiträge zu dieser Frage besser zu bündeln. Mit nicht immer identischen Bedeutungen ist in der Literatur – als grober Indikator für die Gängigkeit der Ausdrücke sind in Klammern die Anzahl der Treffer bei google scholar angegeben (aufgerufen am 04.06.2023) – von »cognitive diversity« (16.000), »intellectual diversity« (12.700) »epistemic diversity« (3.060) oder »viewpoint diversity« (2.940) die Rede. Ausgehend von einer Recherche in meiner eigenen Literaturdatenbank vermute ich – das müsste allerdings empirisch noch genauer untersucht werden –, dass diese Begriffe weniger von Diversitätsforscher*innen als von liberalen und konservativen akademischen Kommentator*innen verwendet werden. Diese weisen darauf hin, dass soziokulturelle Diversität kein Selbstzweck sein sollte, wohingegen die – möglicherweise damit korrelierende – kognitive Diversität und die Vielfalt der Meinungen wichtig sei für den Fortschritt der Wissenschaft und die liberale Gesellschaft überhaupt. Ein klassisches Beispiel ist das Buch *Illiberal Education: The Politics of Race and Sex on Campus* von Dinesh D'Souza, einem frühen Kritiker der sogenannten Political Correctness:¹²

11 Die Grundlagen dazu wurden in der feministischen Wissenschaftstheorie gelegt (z.B. Haraway 1988; Longino 1990; für einen aktuellen Überblick siehe Paulitz/Meyer-Arendt 2023).

12 Ein aktuelleres Beispiel ist das demselben Genre verpflichtete Buch von Helen Pluckrose und James Lindsay (2020), in dem »viewpoint diversity« sowohl als konstitutiv für den politischen Liberalismus (2020: 11, 238, 245) wie auch als essenziell für die Wissensproduktion an Universitäten (2020: 217) dargestellt wird.

The question is not whether universities should seek diversity, but what kind of diversity. It seems that the primary form of diversity which universities should try to foster is diversity of mind. Such diversity would enrich academic discourse, widen its parameters, multiply its objects of inquiry, and increase the probability of obscure and unlikely terrain being investigated. (D'Souza 1991: 230)

Ausgehend von der Literaturlage heute, 30 Jahre später, kann man festhalten, dass diese Form der epistemischen Diversität in vielen Diversitätsdiskursen nach wie vor stiefmütterlich behandelt wird. Vielleicht liegt das daran, dass die meisten Diversitätsforscher*innen aus habituellen Gründen auf Distanz zu solchen konservativen Positionen und den damit aufgerufenen Kulturkampf-Assoziationen gehen.¹³

Anstatt nun diese Position aus dem Diversitätsdiskurs zu exkludieren, sollte sie eingespannt werden, um immer wieder an die Ausgangsfrage zu erinnern: Warum fordern, fördern und »managen« Universitäten Diversität? Geht es primär darum, Diskriminierung zu bekämpfen und sich um den besonderen Bedarf benachteiligter Gruppen zu kümmern?¹⁴ Geht es darum, bestimmte Benchmarks zu erfüllen und der gesellschaftlichen Umwelt zu zeigen, wie sehr man hier *committed* ist? Oder geht es auch darum, dass aus der Diversität, die wir fördern, am Ende etwas für eine bessere Bildung oder eine bessere Wissenschaft herauspringt? In all diesen Fragen liegt politischer Sprengstoff – denn zu reflektieren ist auch, was es bedeutet, jeweils das eine oder das andere Argument für Diversität in den Vordergrund zu stellen. Wenn es beispielsweise nur noch um epistemische Diversität ginge, könnte das dazu führen, dass bestimmte Gruppen nicht mehr hinreichend gefördert werden, weil sie gewissermaßen epistemisch nicht relevant genug sind. Ungeachtet dieser befürchteten Implikationen besteht heute ein relativ solider Konsens dahingehend, dass Diversität zumindest *auch* deshalb gefördert werden soll, weil sie am Ende zu einer besseren Universität und zu einer besseren Wissenschaft führt. Aber ob das der eigentliche Grund für die gegenwärtige Diversitätskonjunktur ist, muss hier offenbleiben. Aus soziologischer Perspektive neigt man

13 Diese Kulturkampfproblematik, in der »diversity« und »free expression« als Gegensätze gerahmt werden, wird von John Palfrey (2017) ausführlich erläutert – und entschärft.

14 Die Bedeutung des »Kümmerns« als Aufgabe von Hochschulverwaltungen ist auch Thema bei Laila Riedmiller und Katharina Schmitt in vorliegendem Band.

zur Skepsis und vermutet, dass es in vielen Fällen eher auf Macht- und Interestsfragen – und damit verbundenen Fragen sozialer Gerechtigkeit – hinausläuft. Das wiederum kann und sollte wissen, wer sich – etwa als professioneller *diversity worker* – für andere Ziele einsetzt.

Das Produktivitätsargument

Eine Variante des epistemischen Arguments, die ich hier abschließend vorstellen möchte, lässt sich als Produktivitätsargument beschreiben. Wiederum in Anlehnung an den traditionellen *business case* könnte man auch von einem *case for academic productivity* sprechen – allerdings ist die Währung, um die es dabei geht, nicht der wirtschaftliche Profit, sondern der wissenschaftliche »Impact«. So selbstverständlich dieses Produktivitätsargument untergebracht wird in vielen hochschul- und wissenschaftspolitischen Sonntagsreden, die sich zu Diversität bekennen und diese meist irgendwie mit »Exzellenz« verknüpfen, so wenig ausgearbeitet ist es in der Diversitäts- und Wissenschaftsforschung (vgl. Krischke 2023). Während der *business case* zahlreiche empirische Studien aus verschiedenen Disziplinen angeleitet hat, die immer wieder – wenn auch nicht ausschließlich – positive Effekte divers zusammengestellter Teams in verschiedenen Arbeitskontexten nachweisen konnten, finden sich für den Bereich von Wissenschaft und Forschung auffallend wenige derartige Studien. Der Wissenschaftssoziologe Jochen Gläser fasst die Forschungslage wie folgt zusammen: »Die Situation ist ein bisschen frustrierend. Es gibt überzeugende theoretische Argumente dafür, dass diverse Teams leistungsfähiger sein sollten, aber kaum empirische Evidenz« (zitiert in Krischke 2023).

Die wenigen Studien, die diese Forschungslücke bearbeiten, tun dies mit bibliometrischen Methoden, werten also nicht die Forschungspraxis selbst aus, sondern den an Zitationen gemessenen Erfolg (»Impact«) von Publikationen mit mehr oder weniger divers zusammengestellten Ko-Autor*innen.¹⁵ Ein gutes Beispiel hierfür ist die umfassende Studie von Bedoor K. AlShebli, Talal Rahwan und Wei Lee Woon (2019). Auf Grundlage einer Analyse von 9 Millionen Forschungsbeiträgen von 6 Millionen Wissenschaftler*innen wird untersucht, wie sich die Diversität der jeweiligen Ko-Autor*innen auf den Impact eines Papers auswirkt. Das Ergebnis entspricht der diversitätspolitischen Erwartung: Diverse Teams produzieren einflussreichere und damit

15 Ein Überblick über diese Methodik und entsprechende Studien findet sich im gut recherchierten wissenschaftsjournalistischen Beitrag von Krischke (2023).

womöglich bessere und innovativere Forschung. Untersucht wurde das für die Diversitätsdimensionen Ethnizität, disziplinärer Hintergrund, Gender, institutionelle Affiliation und akademisches Alter. Den stärksten Effekt konnten die Forscher*innen für den Faktor Ethnizität feststellen. Das ist, kurz gesagt, genau die Evidenz, auf die man in der Diversity-Community gerne setzt – und entsprechend wurde diese Studie viel herumgereicht bei den einschlägigen Institutionen bis hin zum US Supreme Court als Beleg für den Nutzen von *affirmative action* (siehe kritisch dazu wiederum Krischke 2023).

Ich referiere diese Studie hier aber nicht nur als Beispiel oder gar Beweis für den Nutzen der Diversität für die Forschung, sondern auch, weil sie, wenn auch nur zwischen den Zeilen, auf eine andere Problematik aufmerksam macht. Dazu muss man zunächst genauer betrachten, wie »ethnic diversity« operationalisiert wurde. AlShebli, Rahwan und Woon verwenden dazu einen sogenannten »name ethnicity classifier«, also einen Algorithmus, der die Namen der Autor*innen der untersuchten Paper mit einer Zuverlässigkeit von 80 % einer von 13 ethnischen Gruppen/Weltregionen zuordnet. Hier drängen sich methodologische Bedenken auf, die sich nicht nur auf die messtechnischen Herausforderungen beziehen. Aus soziologischer Perspektive müsste grundsätzlicher reflektiert werden, was genau eigentlich der Name von Wissenschaftler*innen über deren Ethnizität aussagt. So könnte man auch argumentieren, dass hier primär das gemessen wird, was man früher Internationalität genannt hätte. Der gemessene Ethnizitätseffekt wäre noch vor zehn oder zwanzig Jahren vielleicht einfach der Internationalisierung zugeschrieben worden – es wären dann eben internationale, statt ethnisch diverse Teams gewesen, die einflussreichere Forschung produzieren. Aber Internationalität klingt heute, im Vergleich zu Diversität, etwas verstaubt. Ob im Übrigen Internationalität und Diversität im Hochschulkontext zwei Seiten derselben Medaille sind oder umgekehrt als konkurrierende Imperative verschiedene Werte transportieren, ist eine weitere wichtige Frage, die hier aber nicht weiterverfolgt werden kann.¹⁶

16 Siehe dazu Kaldewey et al. (2024) sowie den Beitrag von Laila Riedmiller und Katharina Schmitt im vorliegenden Band.

Mehr Diversität wagen?

Die Rekonstruktion der verschiedenen Argumente für Diversität zeigt auf, dass im Raum des Diversitätsmanagements mehr strategisch-politischer Spielraum besteht als man auf den ersten Blick vermuten würde. So sehr viele Akteure – und unter diesen auch die Kritiker*innen des »Diversitätsgedöns« – meist gleich wissen oder zu wissen meinen, um welche Maßnahmen und Ziele es geht, so selten wird der Horizont von Möglichkeiten ausgeschöpft, der in den ausdifferenzierten Diversitätsdiskursen der Gegenwart angelegt ist. Die vielfältigen Argumente verweisen auf diverse Werte und Ziele, und diese Werte und Ziele wiederum können sich ergänzen oder auch in Konflikt miteinander stehen. In einer Welt knapper Ressourcen und in Zeiten verschärfter Aufmerksamkeitsökonomie läuft das darauf hinaus, dass jede implementierte Maßnahme auch bedeutet, auf andere Maßnahmen zu verzichten. So mag dann eine Prorektorin für Diversität zu Recht darauf hinweisen, dass ihre Initiative der kostenlosen Bereitstellung von Menstruationsprodukten in ausgewählten Universitätstoiletten ein großer Erfolg ist und auf Instagram mehrere tausend *likes* erhalten hat. Die im gleichen Vortrag thematisierte sozialstrukturelle Analyse, die aufzeigt, wie der Frauenanteil mit zunehmender Karrierestufe (von der Promotion über die Postdoc-Phase bis hin zur W1, W2 und schließlich W3-Professur) kontinuierlich abnimmt, wird dann besorgt zur Kenntnis genommen, aber kümmern kann sich darum im Moment gerade niemand. Mit anderen Worten: Die Vielfalt der Werte und Ziele, um die es geht, zwingt auch zur Setzung von Prioritäten. Im Folgenden soll diese Vielfalt von Diversitätsstrategien beispielhaft dargestellt werden durch die Skizze von drei verschiedenen Antworten auf die Frage, was es heißt, wenn Universitäten mehr Diversität wagen wollen. Oder anders formuliert: Wenn Diversität als etwas Positives betrachtet wird und wenn die Annahme ist, dass mehr Diversität – je nach Prämisse – zu mehr Gerechtigkeit, besserer Bildung, oder exzellenterer Wissenschaft führt, wo und was genau könnte dann »diversifiziert« werden und warum wird das jeweils als eine gute Sache angesehen?

Die drei im Folgenden präsentierten traditionellen Diversifizierungsschwerpunkte sind beispielhaft zu verstehen; der Raum der Möglichkeiten von diversitätsfördernden Maßnahmen soll damit nur angedeutet werden. Vorgestellt wird erstens der klassische Ansatz, die Diversität der Studierendenschaft zu erhöhen (»diversifying the student body«), zweitens die Diskussionen um eine Diversifizierung des Lehrplans (»diversifying the cur-

riculum«) und drittens die Frage, was mehr Diversität bei den Lehrenden und Forschenden bedeutet (»diversifying the faculty«). Als Überschriften habe ich die englischen Ausdrücke verwendet, da diese Themen im angelsächsischen Kontext schon länger und ausführlicher behandelt werden und es diese Schlagworte sind, die den Diskurs prägen.

»Diversifying the Student Body«

Die Zusammensetzung der Studierendenschaft ist oft das erste, an das man denkt, wenn es um die Diversität von Universitäten geht. So dreht sich der eng mit der Bürgerrechtsbewegung verbundene US-amerikanische Diversitätsdiskurs seit den 1960er Jahren wesentlich um die Frage der unzureichenden Repräsentation von »racial minority groups« im Hochschulsystem. Zunächst darf man hier aus historischer Perspektive von einer Erfolgsgeschichte sprechen. Die Zahl schwarzer Studierender an US-Colleges hat sich zwischen 1976 und 2012 verdreifacht; und 2012 stellten *African Americans* und *Hispanics* je 14 % der *undergraduates* (vgl. Zimmerman 2016: 38). Wenn aber genauer betrachtet wird, wie sich diese Gruppen über die verschiedenen Institutionen verteilen, sieht die Quote in den besonders selektiven und reputierten Colleges und Universitäten schon weniger gut aus. Über die Erfolge und darüber, was genau einen Erfolg ausmacht, lässt sich also streiten – was nichts daran ändert, dass das Ziel einer gerechten Repräsentation von Minderheiten an Universitäten auch heute breit geteilt wird (vgl. Zimmerman 2016: 41).

Die Frage der Diversifizierung der Studierendenschaft stellt sich je nach Diversitätskategorie und je nach nationalem Kontext in anderer Weise. Bei der Inklusion von Frauen beispielsweise zeichnen sich viele Hochschulsysteme durch eine klare Tendenz zur vollständigen Repräsentation aus. In Deutschland etwa schrieben sich im Wintersemester 2021/22 erstmals mehr Frauen als Männer ein – mit immer noch steigender Tendenz.¹⁷ Insofern hat sich ein traditionelles Ziel von Diversitätsmanagement an Universitäten, nämlich die Erhöhung des Anteils weiblicher Studierender, tatsächlich erfüllt – was nicht heißt, dass es keine Form der Unterrepräsentation auf anderen Ebenen gibt (etwa auf der Ebene der Professorinnen, dazu unten mehr).¹⁸

17 Die Quote für 2021/22 liegt bei 50,2 %, für 2022/23 bei 50,6 %. Siehe Statistisches Bundesamt (2022).

18 Ebenso beschränkt sich die Arbeit der etablierten Gleichstellungsbüros nicht auf diese Quoten, sondern beinhaltet vielfältige andere Aspekte, etwa Formen der Diskriminie-

Anders sieht es im deutschen Fall aus, wenn man Kategorien wie den Migrationshintergrund, oder noch allgemeiner, die soziale Herkunft von Studierenden in den Blick nimmt. Jürgen Gerhards und Tim Sawert (2018) sprechen hier von der »vergessenen Seite des Diversitätsdiskurses« und vermuten, dass sich der öffentliche Diskurs über benachteiligte Gruppen weitgehend von den »real existierenden Ungleichheiten« entkoppelt habe (Gerhards/Sawert 2018: 531).¹⁹ Sie berechnen vor diesem Hintergrund auf Basis von Daten aus dem sozio-ökonomischen Panel (SOEP) die Übergangsquoten in die universitäre Ausbildung bei 18- bis 30-jährigen. Aufgezeigt wird, dass sowohl Frauen sowie Personen aus dem LGBTIQ-Spektrum (im Datenset vertreten durch Personen mit bi- und homosexueller Orientierung) keineswegs unterrepräsentiert sind unter den Studierenden, so dass hier kein Bedarf für weitere Inklusionsbemühungen gegeben sei. Ganz anders sehe es bei den Variablen Migrationshintergrund und soziale Herkunft aus (in den Paneldaten gemessen anhand des Bildungsabschlusses der Eltern). Hier sehen die Autoren »das eigentliche Problem der Diversität« (ebd.: 539); diese Personengruppen seien tatsächlich unterrepräsentiert an den Hochschulen.

Im Blick auf heutige Diversitätsstrategien an Hochschulen fällt auf, dass diese »vergessene« Gruppe zwar bekannt ist und explizit angesprochen wird, dass aber dennoch relativ wenig passiert, wenn es darum geht, die Anteile dieser Gruppe an der Studierendenschaft zu erhöhen. Auch hier drängt sich wieder die These auf, dass Diversität in der Praxis eben oft weniger divers gedacht wird als in der Theorie. Während man bei Podiumsdiskussionen, Mission Statements und Diversity Audits jeweils um vollständige Auflistungen möglichst vieler Diversitätskategorien bemüht ist, scheitert die gut gemeinte Förderung entsprechender Zielgruppen oft schon daran, dass man wenig über sie weiß. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Behandlung des Themas durch das Diversity Audit des Stifterverbandes.²⁰ In der Ausschreibung von 2020 wurden zur Einleitung ein paar Zahlen zu den Studierenden an deutschen Hochschulen genannt: 68 % seien erwerbstätig

rung, die nicht automatisch damit geklärt sind, dass jemand zur Universität zugelassen wurde.

- 19 Sie verweisen damit auch auf die einflussreiche Streitschrift des linksintellektuellen Literaturwissenschaftlers Walter Benn Michaels, der dem auf *race* fixierten US-Diversitätsdiskurs die Vernachlässigung von *class* vorgeworfen hatte (Michaels 2006).
- 20 Siehe zur Geschichte dieses Audits auch den Beitrag von Bettina Jorzik im vorliegenden Band.

und damit eigentlich Teilzeitstudierende, 42 % (an Universitäten) und 58 % (an Hochschulen) seien Akademiker*innen erster Generation, 20 % haben einen Migrationshintergrund. Diese »Schlaglichter« zeigen ein im Diversitätsdiskurs verankertes Bewusstsein für die Vielfalt der Kategorien jenseits von Geschlecht, sexueller Orientierung und Ethnizität – sie widersprechen also dem Vorwurf von Gerhards und Sawert, diese Seiten würden vergessen. Allerdings verfügen deutsche Hochschulen im Normalfall über keine Daten darüber, wieviel Studierende aus den benannten Gruppen sie überhaupt immatrikuliert haben.²¹ Während immer mehr Universitäten das Audit des Stifterverbandes absolvieren, ändert sich an dieser Datenwüste nichts; im jeweiligen Audit-Bericht steht dann eben, dass keine Zahlen dafür vorliegen. Was aber bedeutet dann »diversifying the student body« an Hochschulen in Deutschland? Man kann vermuten, dass eine solche Diversifizierung durchaus stattfindet, aber weniger, weil in erkennbar systematischer Weise Diversitätsstrategien implementiert werden, sondern weil die Hürden zur Aufnahme eines Studiums in Deutschland insgesamt weniger hoch liegen als in anderen Ländern. Diversitätsdiskurse können diese Fragen wiederum invisibilisieren, indem sie zwischen dem Modus des Theoretischen (Diversität existiert) und dem Modus des Normativen (Diversität ist gut) oszillieren.

»Diversifying the Curriculum«

Die Idee, die Diversität der Studierendenschaft zu erhöhen, fußt wesentlich auf dem *social justice case* und wird nur gelegentlich ergänzt um das Argument einer insgesamt für die Studierenden besseren Bildungserfahrung. Weiter fällt auf, dass – zumindest im deutschen Fall – weder das epistemische Argument noch das Produktivitätsargument eine besondere Rolle spielen, wenn es um Studierende geht. In gewisser Weise liegt das Argument ja auf der Hand, dass ein Seminar mit divers zusammengesetzten Studierenden einen produktiveren Austausch ermöglichen könnte als ein eher homogen zusammengesetztes Seminar. Dennoch spielt dieses Argument keine prominente Rolle in wissenschafts- und hochschulpolitischen Diskursen. Eher werden Studierende mit »diversen« Hintergründen als Personen mit besonderen Bedürfnissen und besonderem Betreuungsbedarf und damit im Kern als defizitär oder vulnerabel gerahmt; die Grundlinie ist also, dass man sich um

21 Siehe zur vielschichtigen Problematik der fehlenden Daten auch Klammer (2019: 54f.) und Çağlar/Chan de Avila (2021: 327ff.).

sie kümmern muss, und nicht, dass sie durch ihre Partizipation die Qualität des Unterrichts erhöhen. Diese Engführung – die hier nur konstatiert wird, eine Auseinandersetzung mit den Ursachen kann an dieser Stelle nicht geleistet werden – bedeutet aber nicht, dass das Bildungsargument und das epistemische Argumente keine Rolle spielen. Sie werden nur – und zwar nicht zuletzt von den Studierenden selbst – tendenziell mit einer anderen Art von Diversität verknüpft: nämlich mit den Inhalten der Lehre, also dem Curriculum. Im Folgenden soll skizziert werden, was mit der Diversifizierung des Curriculums gemeint sein kann.

Im historischen Rückblick fällt zunächst wieder der Sonderfall der USA auf. Die massiven Studierendenproteste der 1960er Jahre, die stark von schwarzen Studierenden und weiteren Minderheiten geprägt waren, führten nicht nur zu Veränderungen in den Zulassungsregimen, sondern auch zur Etablierung neuer Fächer beziehungsweise interdisziplinärer »Studies«, die sich mit spezifischen Gruppen, Minderheiten und/oder diversitätsbezogenen Themen beschäftigen (vgl. Zimmerman 2016: 44). Als Paradigma hierfür können die Ende der 1960er Jahre etablierten *Black Studies* und *Ethnic Studies* sowie die seit den 1970er Jahren massiv ausgebauten *Women's Studies* gelten. Letztere wiederum wurden seit den späten 1980er Jahren langsam aber stetig durch *Gender Studies* ersetzt. In den 1990er Jahren kommen unter anderem *Disability Studies*, *Postcolonial Studies* und *Queer Studies* hinzu, in der jüngeren Vergangenheit schließlich tauchen zunehmend spezifischere sowie stärker auf theoretische Klammern abhebende Varianten dieser »Studies« auf, etwa *Fat Studies*, *Critical Whiteness Studies* oder *Intersectionality Studies*.²² Man könnte nun auch die *Diversity Studies* in dieses Tableau einordnen – eine Bezeichnung, die sich naheliegenderweise als Überbegriff eignen würde, gemessen daran aber bis heute wenig gebräuchlich und nur schwach institutionalisiert ist. Zwar gibt es einschlägige Sammelbände und Handbücher (Krell 2007; Vertovec 2014), aber zur breiten Einrichtung von Studiengängen ist es nicht – oder noch nicht – gekommen.

Diese Bemühungen um eine Diversifizierung des Curriculums wurden sowohl politisch wie theoretisch reflektiert, letzteres insbesondere auch aus feministischer Perspektive. Hervorzuheben ist hier die Rolle von Peggy McIntosh, die im Rahmen ihrer Tätigkeit am Wellesley College seit Ende der 1970er

22 Bei letzteren beiden muss betont werden, dass es weniger um den Fokus auf bestimmte Gruppen, sondern um gut etablierte Begriffe geht, deren Erfolg dazu einlädt, sie zu einem Forschungsfeld umzudefinieren.

Jahre einflussreiche Konzepte zur Transformation des Curriculums in Richtung diversitätssensibler Inhalte und Konzepte erarbeitete. 1986 gründete sie das *National SEED Project on Inclusive Curriculum*, das man als eine Art *re-education* für Lehrende zusammenfassen kann. Auch der einschlägige Begriff der »Critical Whiteness« geht auf McIntosh (1988) zurück.

Auch wenn diese diversen *Studies*, die nicht nur in den USA, sondern auch in anderen Hochschulsystemen einen Platz im Fächerkanon der Universitäten erobert haben, die Diversitätsagenda befördern, kann man durchaus kritisch nachfragen, ob diese Form der Diversifizierung des Curriculums nicht auch problematische Seiten hat – denn letztlich wird das Diversitätsthema in eigenständige Studiengänge ausgelagert. Die sich aufdrängende Frage ist also, ob und in welcher Weise auch das Curriculum in den »klassischen« Fächern und Disziplinen diversifiziert wird. In diesem Sinne fragen beispielsweise kritische Studierende bei traditionellen Theorievorlesungen gerne nach, ob und warum unter den behandelten Klassikern praktisch keine Frauen oder *people of color* auftauchen. Dieser Fokus auf die Diversität beziehungsweise Homogenität des Kanons an Klassikern beleuchtet allerdings auch nur einen kleinen Ausschnitt des Curriculums in ausgewählten Fächern, etwa der Soziologie oder Politikwissenschaft.

Ein Beispiel für eine systematischere Untersuchung zur Frage, wie Diversität in das Curriculum integriert wird, ist die empirische Studie »Infusing Diversity Into the Curriculum: What Are Faculty Members Actually Doing?« (Sciame-Giesecke/Roden/Parkson 2009). Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse von Selbstevaluationen der Professor*innen an einem kleinen US-amerikanischen College untersuchen die Autorinnen, ob und wie auf der Mikroebene des *classroom* diversitätsbezogen gelehrt wird. Es werden dann vier Dimensionen unterschieden, in denen Diversität eine Rolle spielt. Die Resultate zeigen, dass auf der ersten Ebene, derjenigen der Lehrinhalte, 90 % der untersuchten Lehrenden einen Diversitätsbezug nachweisen können (etwa indem sie Themen wie *race*, *class*, *gender* behandeln). 49 % der Lehrenden geben an, auch bei den Lehrmethoden auf diverse »learning styles« zu achten. 16 % sahen einen Diversitätsbezug in der Selbstreflexion durch Professor*innen, beispielsweise durch Bezüge auf eigene Erfahrungen; und 18 % reflektierten in ihren Seminaren die diversen sozialen und kulturellen Hintergründe der Studierenden.

»Diversifying the Faculty«

Der grobe Überblick über verschiedene Perspektiven einer Diversifizierung des Curriculums deutet schon an, dass es letztlich darum geht, ob und inwiefern die Lehrenden selbst sich auf den Diversitätsimperativ einlassen. Der dominierende Diversitätsdiskurs im Hochschulkontext neigt allerdings dazu, hier weniger die Vielfalt der Lehr- und Forschungspraktiken oder die Inhalte des Curriculums zu untersuchen, sondern stattdessen die einfacher zu operationalisierende Frage nach der Diversität der Personen in den Vordergrund zu stellen. Anders formuliert: Wenn sich Hochschulleitungen oder Präsident*innen von Forschungsinstitutionen zu Diversität bekennen, dann operationalisieren sie diese in erster Linie über den sozialstrukturellen Hintergrund der Wissenschaftler*innen. Ähnlich wie man bei einer »diversen Hochschule« zunächst an die Diversität der Studierenden denkt, hat man bei einer »diversen Forschungseinrichtung« die Diversität der Forschenden im Kopf. Mehr Diversität wagen heißt denn üblicherweise: Weniger männliche und weniger weiße Professoren. Wobei es auch hier wieder am nationalen Kontext hängt, welche Diversität gewünscht ist: In den USA sind es die Leitkategorien *gender* und *race*, und die Diversifizierung der Professorenschaft läuft entlang dieser Kategorien – und erzeugt auch Gegenwind. So beschreibt Benjamin Ginsberg die damit einhergehenden Managerialisierung von Berufungsverfahren als »the realpolitik of race and gender« und kritisiert die damit einhergehende Bürokratisierung und Einschränkung der akademischen Selbstverwaltung (Ginsberg 2011: 97–130).

Betrachten wir im Vergleich dazu die Situation an deutschen Hochschulen, dann zeigt sich eine Variation der Leitkategorien: Auch hier geht es um mehr Professorinnen, daneben allerdings weniger um *people of color* als um *internationals*. Das ist insofern interessant, als Nationalität im US-amerikanischen Diversitätsdiskurs eine vernachlässigte Diversitätskategorie darstellt, obwohl in den meisten anderen Hochschulsystemen die Internationalität mit guten Gründen prägend für das Diversitätsverständnis ist (siehe z. B. Maximo-va-Mentzoni/Egeland 2019). Internationalität ist für die Manager*innen deutscher Hochschulen aus zwei Gründen eine hilfreiche Kategorie: Erstens lässt sie sich leicht operationalisieren, indem die Staatsangehörigkeit der Professor*innen (oder genauer: das Nicht-Vorhandensein eines deutschen Passes) herangezogen wird; und zweitens können dann auch schweizerische und österreichische Professor*innen als international kategorisiert werden. Der Effekt, den das auf die Internationalitäts-Statistik deutscher Universitäten hat,

ist beträchtlich – in nicht wenigen Fällen dürften die Schweizer*innen und Österreicher*innen den Großteil der offiziell als »international« kategorisierten Forscher*innen ausmachen.

Solche Benchmarks wiederum sind keine bloßen Image-Maßnahmen, sondern können etwa im Rahmen von Exzellenzinitiativen quasi-verbindlichen Charakter annehmen. So mag die Erreichung einer bestimmten Quote von weiblichen und ausländischen Professor*innen zunächst in freischwebenden globalen Diversitätsdiskursen eingelagert und entsprechend unverbindlich sein, im Zusammenhang mit explizierten Diversitätsstrategien kann sie dennoch ein größeres Gewicht bekommen: Denn die versprochenen Zahlen müssen bis zur nächsten Exzellenzrunde oder bis zur nächsten Evaluation erreicht werden. Diese Verflechtung von Diversitätspolitik und Exzellenzpolitik verweist wieder auf die Frage von Motiven und Argumenten: Geht es einer Hochschulleitung, die auf die Rekrutierung von Frauen und internationalen Forscher*innen setzt, um soziale Gerechtigkeit, um eine bessere Lehre und interkulturelle Verständigung, um epistemischen Pluralismus oder um mehr Impact der Forschung? Oder ist das Ziel einfach, die Benchmarks für die Exzellenzstrategie zu erfüllen?

Fazit

Das Ziel des vorliegenden Essays war ein doppeltes. Erstens ging es in deskriptiver Hinsicht darum, den globalen Diversitätsimperativ in seiner internen Komplexität zu rekonstruieren und aufzuzeigen, dass die Diversitätsforschung permanent reflektieren muss, welche Ebenen, welche Dimensionen und welche Argumente sie jeweils in den Vordergrund spielt – und welche sie jeweils vernachlässigt oder gar ausblendet. Dass es auch in diesem Beitrag nicht möglich war, alle Aspekte zu berücksichtigen, versteht sich von selbst, und genau das ist der zentrale Punkt: Jede Beschäftigung mit Diversität ist selektiv – entscheidend ist hier nicht der Wille zur Vollständigkeit, sondern das Bewusstsein der Unabdingbarkeit partikularer Perspektiven. Zweitens ging es in praktischer Hinsicht darum, den komplexen Raum von Möglichkeiten und Perspektiven anzudeuten, den der Diversitätsdiskurs für die alltägliche Praxis und den strategischen Umgang mit Diversität in der Hochschule eröffnet. Eine »gute Praxis« unterscheidet sich im Prinzip nicht von einer »guten Theorie«: sie behält im Auge, was gerade fokussiert und was ausgeblendet wird, sie weiß um ihre Einseitigkeit und hat ein Gefühl dafür,

wo blinde Flecken liegen. Ohne dieses Bewusstsein besteht die Gefahr, dass sich die Entwicklung von Diversitätsstrategien blind den Diversitätsdiskursen hingibt und in Modethemen verliert. Das gilt für den hier interessierenden Bereich von Wissenschaft und Hochschule nicht weniger als für das Diversity Management in jeder beliebigen Organisation. Hervorzuheben ist allerdings, dass es der Idee der Universität und der Idee der Wissenschaft nicht gerecht würde, die Diversitätsfrage auf eine Frage der Organisations- und Personalentwicklung zu reduzieren. Die Besonderheit dieses gesellschaftlichen Funktionsbereichs liegt darin, dass hier die Diversität der Akteure (Forschende, Lehrende, Studierende, aber auch Hochschulprofessionelle) auf wiederum fachspezifisch zu reflektierende Weise mit dem wissenschaftlichen Wissen und der wissenschaftlichen Forschung über Diversität verflochten ist. Die wissenssoziologische Relevanz dieser Verflechtung bedeutet ganz praktisch, dass das Management der Diversität nicht dem Diversity Management beziehungsweise den spezifisch dafür eingerichteten Verwaltungseinheiten überlassen werden sollte, sondern immer auch in der Verantwortung der Forschenden, Lehrenden und Studierenden liegt (siehe dazu auch Kaldewey 2018).

Literatur

- Ahmed, Sara (2006): »Doing Diversity Work in Higher Education in Australia«, in: *Educational Philosophy and Theory* Jg. 38, Nr. 6, S. 745–768.
- AlShebli, Bedoor K./Rahwan, Talal/Woon, Wei Lee (2018): »The preeminence of ethnic diversity in scientific collaboration«, in: *Nature Communications* Jg. 9, Artikel Nr. 5163.
- Baltaru, Roxana-Diana (2022): »The rise of agentic inclusion in the UK universities: maintaining reputation through (formal) diversification«, in: *Studies in Higher Education* Jg. 47, Nr. 1, S. 229–242.
- Biele Mefebue, Astrid/Bührmann, Andrea D./Grenz, Sabine (Hg.) (2022): *Handbuch Intersektionalitätsforschung*, Wiesbaden: Springer VS.
- Brown-Glaude, Winnifred R. (Hg.) (2009): *Doing Diversity in Higher Education. Faculty Leaders Share Challenges and Strategies*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Bührmann, Andrea D. (2020): *Reflexive Diversitätsforschung. Eine Einführung anhand eines Fallbeispiels*, Opladen/Toronto: Barbara Budrich.

- Byrd, Marilyn Y./Sparkman, Torrence E. (2022): »Reconciling the Business Case and the Social Justice Case for Diversity. A Model of Human Relations«, in: *Human Resource Development Review* Jg. 21, Nr. 1, S. 75–100.
- Çağlar, Gülay/Chan de Avila, Jennifer (2021): »Das Inklusionsversprechen oder ›the dark side of diversity?‹ Diversitätspolitik an Universitäten«, in: Hansjörg Dilger/Matthias Warstat (Hg.), *Umkämpfte Vielfalt. Affektive Dynamiken institutioneller Diversifizierung*, Frankfurt/New York: Campus, S. 318–334.
- Crenshaw, Kimberlé (1989): »Demarginalizing the Intersection of Race and Sex. A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics«, in: *University of Chicago Legal Forum*, S. 139–167.
- D'Souza, Dinesh (1991): *Illiberal Education. The Politics of Race and Sex on Campus*, New York: Free Press.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Gerhards, Jürgen/Sawert, Tim (2018): »Deconstructing Diversity«. *Soziale Herkunft als die vergessene Seite des Diversitätsdiskurses*, in: *Leviathan* Jg. 46, Nr. 4, S. 527–550.
- Ginsberg, Bernjamen (2011): *The Fall of the Faculty. The Rise of the All-Administrative University and Why it Matters*, New York: Oxford University Press.
- Haraway, Donna (1988): »Situated Knowledges. The Science Question in Feminism and the Privilege of the Partial Perspective«, in: *Feminist Studies* Jg. 14, Nr. 3, S. 575–599.
- Hartmann, Douglas (2015): »Reflections on Race, Diversity, and the Crossroads of Multiculturalism«, in: *The Sociological Quarterly* Jg. 56, Nr. 4, S. 623–639.
- Herring, Cedric (2009): »Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity«, in: *American Sociological Review* Jg. 74, Nr. 2, S. 208–224.
- Isar, Yudhishthir Raj (2006): »Cultural Diversity«, in: *Theory, Culture & Society* Jg. 23, Nr. 2–3, S. 372–375.
- Johnston, William B./Packer, Arnold H. (1987): *Workforce 2000. Work and Workers for the 21st Century*, Indianapolis: Hudson Institute.
- Kaldewey, David (2018): »Political Correctness, Identity Politics, Campus Wars. Transformation oder Erosion der normativen Struktur der Wissenschaft?«, in: Günter Blamberger/Axel Freimuth/Peter Strohschneider (Hg.), *Vom Umgang mit Fakten*, München: Fink, S. 33–45.

- Kaldewey, David/Rymarzak, Małgorzata/Stoppa, Berit/Schmitt, Katharina/Riedmiller, Laila (2024): »Managing Internationalization versus Managing Diversity? Global Imperatives and National Trajectories in German and Polish universities«, in: *European Journal of Higher Education*, S. 1–19, <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2348680>.
- Kelly, Erin/Dobbin, Frank (1998): »How Affirmative Action Became Diversity Management. Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996«, in: *American Behavioral Scientist* Nr. 41, S. 960–984.
- Klammer, Ute (2019). »Diversity Management und Hochschulentwicklung«, in: David Kergel/Birte Heidkamp (Hg.), *Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre*, Wiesbaden: Springer VS, S. 45–68.
- Klarsfeld, Alain et al. (Hg.) (2016): *Research Handbook of International and Comparative Perspectives on Diversity Management*, Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Krell, Gertraude et al. (Hg.) (2007): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/New York: Campus.
- Krischke, Wolfgang (2023): »Vom Nutzen und Nachteil der Vielfalt«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10. April 2023.
- Laclau, Ernesto (2002): *Emanzipation und Differenz*, Wien/Berlin: Turia + Kant.
- Longino, Helen E. (1990): *Science as Social Knowledge. Values and Objectivity in Scientific Inquiry*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Luhmann, Niklas (1980): »Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition«, in: *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 1*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 9–71.
- Luhmann, Niklas (Hg.) (2000): »Struktureller Wandel. Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution«, in: *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 330–360.
- Maximova-Mentzoni, Tatiana/Egeland, Cathrine (2019): »Nationality Diversity in Academia. What is the Problem Represented to be?«, in: *Nordic Journal of Working Life Studies* Jg. 9, Nr. 3, S. 3–23.
- McIntosh, Peggy (1988): *White Privilege and Male Privilege. A Personal Account of Coming to See Correspondences Through Work in Women's Studies*: Wellesley Centers for Women.
- Michaels, Walter Benn (2006): *The Trouble With Diversity. How We Learned to Love Identity and Ignore Inequality*, New York: Metropolitan Books.
- Palfrey, John (2017): *Save Spaces, Brave Spaces. Diversity and Free Expression in Education*, Cambridge, MA: MIT Press.

- Paulitz, Tanja/Meier-Arendt, David (2023): »Geschlechterforschung und Wissenschaftsforschung«, in: David Kaldewey (Hg.), *Wissenschaftsforschung*, Berlin/Boston: de Gruyter, S. 55–73.
- Petschel, Anja/Will, Anne-Kathrin (2020): »Migrationshintergrund – ein Begriff, viele Definitionen«, in: *WISTA – Wirtschaft und Statistik* Jg. 72, Nr. 5, S. 78–90.
- Pineda, Pedro/Mishra, Shweta (2023): »The Semantics of Diversity in Higher Education. Differences Between the Global North and the Global South«, in: *Higher Education* Jg. 85, Nr. 4, S. 865–886.
- Pluckrose, Helen/Lindsay, James (2020): *Cynical Theories. How Activist Scholarship Made Everything about Race, Gender, and Identity – and Why This Harms Everybody*, Durham, NC: Pitchstone.
- Pörksen, Uwe (1988): *Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rhoads, Robert A. (2016): »Student Activism, Diversity, and the Struggle for a Just Society«, in: *Journal of Diversity in Higher Education* Jg. 9, Nr. 3, S. 189–202.
- Sciame-Giesecke, Susan/Roden, Dianne/Parkson, Kathi (2009): »Infusing Diversity Into the Curriculum. What Are Faculty Members Actually Doing?«, in: *Journal of Diversity in Higher Education* Jg. 2, Nr. 3, S. 156–165.
- Smith, Daryl G. (2016): »The Diversity Imperative. Moving to the Next Generation«, in: Michael N. Bastedo/Philip G. Altbach/Patricia J. Gumport (Hg.), *American Higher Education in the Twenty-First Century. Social, Political, and Economic Challenges*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, S. 375–400.
- Statistisches Bundesamt (2022): *Frauenanteil unter den Studierenden an Hochschulen in Deutschland in den Wintersemestern von 2002/2003 bis 2022/2023*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1083401/umfrage/frauenanteil-unter-den-studierenden-an-hochschulen-in-deutschland/>, zuletzt abgerufen am 08.06.2023.
- Stichweh, Rudolf (2000): *Die Weltgesellschaft. Soziologische Analysen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Supreme Court of the United States (1978): *Regents of the University of California v. Bakke*. 438 U.S. 265.
- Thomas, R. Roosevelt (1990): »From Affirmative Action to Affirming Diversity«, in: *Harvard Business Review* Jg. 68, Nr. 2, S. 107–117.

- Tomlinson, Frances/Schwabenland, Christina (2010): »Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case«, in: *Organization* Jg. 17, Nr. 1, S. 101–121.
- Vertovec, Steven (2012): »Diversity« and the Social Imaginary«, in: *Archives Européennes de Sociologie* Jg. 53, Nr. 3, S. 287–312.
- Vertovec, Steven (Hg.) (2014): *Routledge International Handbook of Diversity Studies*, London/New York: Routledge.
- Weiland, Kate/Blumberg, Emily (2022): »Sixteen years ago, affirmative action was banned in Michigan. With upcoming Supreme Court lawsuit, it may be banned nationwide«, in: *The Michigan Daily*, <https://www.michigandaily.com/news/sixteen-years-ago-affirmative-action-was-banned-in-michigan-with-upcoming-supreme-court-lawsuit-it-may-be-banned-nationwide/> vom 21. September 2022, zuletzt abgerufen am 03.06.2023.
- Zimmerman, Jonathan (2016): *Campus Politics: What Everyone Needs to Know*, New York: Oxford University Press.

Die Autorinnen und Autoren des Bandes

Julika Griem ist Professorin für Anglistische Literaturwissenschaft an der Universität Duisburg-Essen, Direktorin des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen (KWI) sowie des College for Social Sciences and Humanities der Universitätsallianz Ruhr und Co-Sprecherin des Rhine Ruhr Center for Science Communication Research (RRC). Forschungsschwerpunkte umfassen kulturwissenschaftliche Wissenschaftsforschung, Erzähltheorie und interdisziplinäre Verbindungen von Soziologie und Literaturwissenschaft.

Bettina Jorzik leitet beim Stifterverband den Programmbereich Hochschullehre, Lehrkräftebildung und Diversität. Sie hat das Diversity Audit »Vielfalt gestalten« initiiert, das der Stifterverband seit 2013 Hochschulen (und Wissenschaftsorganisationen) anbietet.

David Kaldewey ist Professor für Wissenschaftsforschung und Politik am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der »Exzellenz«-Universität Bonn und Co-Sprecher des von der VolkswagenStiftung geförderten Rhine Ruhr Center for Science Communication Research (RRC). Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind die wissenschaftspolitische Sprache im historischen Wandel, eine weltgesellschaftlich dezentrierte Soziologie der Universität sowie die Krise der Faktizität als Herausforderung der Wissenschaftskommunikation.

Il-Tschung Lim (Dr. phil.) ist Koordinator im SFB/TRR 138 »Dynamiken der Sicherheit« an den Standorten Marburg und Gießen. Davor war er Visiting Fellow am Kulturwissenschaftlichen Institut Essen (KWI). Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind die soziologische Diversitätsforschung, der Kulturwandel in Organisationen sowie die Theorie und Methodologie qualitativer Sozialforschung.

Sigrid Nieberle ist Professorin für Neuere und neueste deutsche Literatur mit dem Schwerpunkt Gender und Diversität an der Technischen Universität Dortmund. Sie ist Gründungsmitglied und seit 2020 geschäftsführende Direktorin des Instituts für Diversitätsstudien. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Gender and Diversity Studies sowie auf der Intermedialität der Literatur, insbesondere zu Musik und Film.

Laila Riedmiller promoviert am Lehrstuhl für Politische Theorie und Ideengeschichte der FAU Erlangen-Nürnberg. Zu ihren Forschungsinteressen zählen die Geschichte und Gegenwart rechten Denkens, Antisemitismus, religiöser Fundamentalismus und Feministische Theorie; ihr Promotionsprojekt befasst sich mit Zeitlichkeitsvorstellungen der extremen Rechten.

Katharina Schmitt ist seit 2024 Leiterin des International Office der Universität Potsdam. Sie ist seit knapp zwanzig Jahren in der Internationalisierung unterschiedlicher Universitäten aktiv; mit Positionen an der Universität Greifswald, dem College of Global Studies an der Arcadia University (Philadelphia), der Universität Bonn und der TU Dresden.

Christian Schneijderberg ist promovierter Soziologe und arbeitet seit 2009 am International Center for Higher Education Research (INCHER) der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte in der Hochschul- und Wissenschaftsforschung sind Wissens- und Technologietransfer, Profession, Organisation und Reformfolgeforschung. Er betreibt Theorieentwicklung zu sozialer Ungleichheit und Wertordnungen, und fokussiert in der Methodenentwicklung auf Inhaltsanalysen und den internationalen Vergleich.

Isabel Steinhardt ist Professorin für Bildungssoziologie an der Universität Paderborn. Ihre Forschungsschwerpunkte sind soziale Ungleichheit in Bildungsprozessen, Studier- und Lehrpraktiken, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement von Studium und Lehre sowie Open Science und qualitative Methodenentwicklung.

