

Diversität braucht Digitalität?

Eine Verhältnisbestimmung in der Organisation Hochschule

Lorenz Mrohs

Zusammenfassung/Abstract Sowohl Digitalisierung als auch Diversität zählen derzeit zu den zentralen strategischen Zukunftsaufgaben von Hochschulen. Im Hochschulkontext werden die beiden Themenfelder jedoch häufig getrennt voneinander betrachtet und ihre Verschränkungen nur punktuell thematisiert. Im Sinne einer integrativen Hochschulentwicklung gilt es, die beiden Themenfelder stärker zusammenzudenken und einen genaueren Blick auf die Verschränkung von Digitalitäts- und Diversitätsfragen zu werfen. Dieser Beitrag greift ausgewählte Aspekte auf, die für eine produktive Bearbeitung dieses Themenkomplexes relevant sind. Dabei wird mit einer organisationstheoretischen Brille das Verhältnis dieser beiden Zukunftsaufgaben in der Organisation Hochschule betrachtet.

Both digitisation and diversity are currently at the forefront of universities' strategic agendas for the future. In the context of higher education, however, the two issues are often considered separately and their interrelationship is only occasionally addressed. In terms of inclusive higher education development, it is important to consider the two issues together and to look more closely at the interrelationship between digitalisation and diversity issues. This article takes up selected aspects that are relevant for a productive approach to this complex of issues. The relationship between these two future tasks in university organisation is examined from an organisational theory perspective.

Schlüsselwörter/Keywords Diversität; Digitalität; Hochschule; Universität; Organisationen; Innovationen; Diversity; Digitality; Higher education; University; Organisations; innovations

1. Einleitung

Sowohl Digitalisierung als auch Diversität zählen derzeit zu den zentralen strategischen Zukunftsaufgaben von Hochschulen. Im Hochschulkontext werden die beiden Themenfelder jedoch häufig getrennt voneinander betrachtet und ihre Verschränkungen nur punktuell thematisiert: So wird Digitalisierung häufig als Chance für eine diversitätssensible Hochschule gesehen und digitale Elemente werden zunehmend als Möglichkeit verstanden, Lehrveranstaltungen inklusiv zu gestalten (u.a. Beier &

Czaja, 2023; Schaumburg, 2020; Weidenhiller et al., 2019) oder um z.B. Zugangs- und Teilhaberbarrieren in der Hochschullehre abzubauen (u.a. Weber & Weber, 2021; Zorn, 2017). Auf strategischer Ebene zeigt sich jedoch, dass Inklusionsthemen bislang kaum in Digitalisierungsstrategien von Hochschulen verankert sind (Walgenbach & Körner, 2020).

Diese scheinbare Leerstelle adressiert vorliegender Beitrag, in dem die beiden im Hochschulkontext häufig getrennt betrachteten Themenfelder stärker zusammengebracht werden und ein genauer Blick auf die Verschränkung von Digitalitäts- und Diversitätsfragen geworfen wird. Die vorgenommenen Einordnungen basieren auf einem organisationstheoretischen Blickwinkel. Auf diese Weise können die mit Digitalisierung und Diversität einhergehenden Herausforderungen systematisch diskutiert und dabei das Verhältnis dieser beiden Zukunftsaufgaben in der Organisation Hochschule näher beleuchtet werden.

Dazu werden in Kapitel 2 zunächst Diversität und Digitalisierung als zentrale gesellschaftliche Herausforderungen identifiziert, die als Querschnittsthemen auch Hochschulen betreffen und zu Veränderungen in den Hochschulen führen. Es reicht jedoch nicht aus, die Auswirkungen dieser Veränderungen losgelöst vom jeweiligen organisationalen Kontext zu betrachten, da dieser selbst einen Faktor des Wandels darstellt. Daher werden die Ausführungen um die Analyseperspektive ›Hochschule als Organisation‹ ergänzt. Vor diesem Hintergrund werden in Kapitel 3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Querschnittsthemen diskutiert. Sowohl Diversität als auch Digitalität werden – ausgehend von allgemeinen gesellschaftlichen Transformationsprozessen – von außen an die Hochschulen herangetragen, deren Erwartungsdruck Veränderungen erzeugt, die sich jedoch in ihrer Programmatik unterscheiden. Zugleich erfordern beide Themen ein Innovationsmanagement, das auf unterschiedlichen Handlungsebenen der Hochschule ansetzen muss, um erfolgversprechend zu sein. So wird deutlich, dass Digitalität und Diversität zwar teilweise auf unterschiedliche Ziele verweisen, es aber eine konzeptionelle Verschränkung gibt, die es ermöglicht, beide Themen stärker zusammenzudenken. Abschließend wird in Kapitel 5 auf die Tagungsthese ›Diversität braucht Digitalität‹ Bezug genommen und versucht, eine Antwort auf die Frage zu geben, ob Diversität Digitalität braucht.

2. Veränderungen in der Organisation Hochschule: Digitalisierung und Diversität als zentrale Herausforderungen

Digitalisierung und Diversität lassen sich als zentrale gesellschaftliche Herausforderungen identifizieren, die als Querschnittsthemen auch Hochschulen betreffen und zu Veränderungen in den Hochschulen führen. Es reicht jedoch nicht aus, die Auswirkungen dieser Veränderungen losgelöst vom jeweiligen organisationalen Kontext zu betrachten, da dieser selbst einen Faktor des Wandels darstellt. Dieser Faktor bildet das Analyseinstrument der vorliegenden Ausführungen, weshalb zunächst organisationstheoretische Einordnungen zu ›Hochschule als Organisation‹ vorgenommen werden.

2.1 Hochschulen als Organisationssysteme

Hochschulen sind dauerhaft mit Veränderungen konfrontiert, die durch neue gesellschaftliche Herausforderungen an sie herangetragen werden. Wie mit diesen Veränderungen umgegangen wird und wie sie verarbeitet werden, hängt immer auch von internen Strukturen der jeweiligen Hochschule ab.

In der Forschung werden Hochschulen häufig als »besondere Organisation[en]« (Musselin, 2007) bezeichnet, da sich durch zahlreiche Reformbemühungen der Wandel der Hochschulen von der Institution zur Organisation verfestigt hat (Meier, 2009; Pellert, 1999). Damit einher ging ein »Rückzug des Staates« (Kehm, 2008, S. 18) von einer engen Prozess- hin zu einer Output-Steuerung, die Hochschulen im Rahmen des New Public Management rationalisieren (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000) und durch Leistungsanreize die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen sollte (Huber, 2020). Dies festigte das Verständnis, Hochschulen nicht nur als Institutionen, sondern auch als Organisationen zu betrachten (Pasternack, 2019; Wilkesmann & Schmid, 2012). Diese Sichtweise bietet sich nicht nur aufgrund der Gestaltung immer wieder anstehender hochschulorganisatorischer Reformen an, sondern zeigt sich auch unmittelbar an den Organisationsstrukturen von Hochschulen.

Allgemein betrachtet lassen sich Organisationen durch Merkmale wie Ausrichtung an einem konkreten Zweck, Mitgliedschaft in der jeweiligen Organisation und Hierarchiestrukturen zur Erreichung dieses Zwecks charakterisieren. Sie konstituieren sich also zweckorientiert und grenzen sich dadurch von ihrer Umwelt ab (Kühl, 2011; Luhmann, 1964, 2011; Simon, 2021). Der besondere Charakter von Hochschulen ergibt sich daraus, dass sie im Unterschied zu anderen Organisationen an zwei unterschiedlichen Zwecken ausgerichtet sind: der Bildung (Lehre) und der Forschung (Luhmann, 1997, S. 784f.; Schimank, 1995; Stichweh, 2005). Diese beiden Aspekte sind in den Strukturen der Hochschulen unterschiedlich verankert und weisen zugleich unterschiedliche Formalisierungsgrade auf: Während die Verwaltung als strukturkonservative Bürokratie durch einen hohen Formalisierungsgrad gekennzeichnet ist, ist dieser in Lehre und Forschung deutlich schwächer ausgeprägt und lässt deutlich größere individuelle Gestaltungsspielräume zu (Lockstedt et al., 2022, S. 31f.).

Vor diesem Hintergrund entwickelten sich neue Theorieansätze zur Charakterisierung der Hochschule als Organisationen. Weick etwa beschreibt diese als lose gekoppelte Systeme, da Lehr- und Forschungstätigkeiten innerhalb von Hochschulen aufgrund des mittleren bis geringen Formalisierungsgrades nur ein geringes Maß an Kooperation und Koordination erfordern. Die lose Kopplung organisatorischer Abteilungen ist somit ein zentrales Strukturmerkmal von Universitäten (Weick, 1976). Sie ist charakterisiert durch

»richly connected networks in which influence is slow to spread and/or is weak while spreading, [...] a relative lack of coordination [...], infrequent inspection of activities within the system, [...] occasions when no matter what you do things always come out the same.« (Weick, 1976, S. 5)

Diese lose Kopplung zwischen Instituten, Fakultäten und Forschungseinrichtungen erschwert die Durchsetzung zentraler Entscheidungen (Huber, 2023). Auch Musselin beschreibt Universitäten als besondere Organisationen, da sie große Freiheiten in Lehre und Forschung, eigene akademische Normen und Praktiken sowie eine hohe Identifikation der akademischen Professionen mit ihrer Disziplin aufweisen und sich damit deutlich von den üblicherweise eng gekoppelten staatlichen Organisationen unterscheiden (Musselin, 2007). Dies führt dazu, dass auch formale Strukturen und Verfahren an Hochschulen Kooperation und Koordination nur selten fördern. Sie sind zwar zahlreich vorhanden, haben aber nur einen geringen Einfluss auf die Entscheidungsfindung – nicht zuletzt deshalb, weil formale Strukturen sich häufig darauf beschränken, Organisationen den Anschein von Rationalität und Legitimität zu verleihen, und weniger auf die Förderung von Kooperation und Koordination zielen (Meyer & Rowan, 1977). Dies schwächt nicht nur die hierarchische Top-down-Führung, sondern erschwert auch die Verbreitung von Veränderungen und Innovationen (Musselin, 2007).

Infolge der Beschreibung der Hochschule als Organisation reicht es nicht mehr aus, die Auswirkungen von Veränderungen und Innovationen in Hochschulen losgelöst von ihrem organisationalen Kontext zu betrachten. Hochschulen werden maßgeblich von ihren organisationalen Bedingungen beeinflusst und sollten vor diesem Hintergrund als Faktor der Veränderung berücksichtigt werden (am Beispiel der Digitalisierung: Graf-Schlattmann, 2021).

In einer systemtheoretischen Lesart (grundlegend zur Systemtheorie: Luhmann, 1984, 2017) werden Veränderungen als Umweltreignisse im Sinne von Irritationen an ein System interpretiert, die zwar keine direkte kausale Einwirkungsmöglichkeit von ›außen‹ darstellen, aber als Irritationen im beeinflussten System verarbeitet werden müssen und als strukturelle Kopplung eines Systems mit einem anderen oder mit seiner Umwelt verstanden werden können (Luhmann, 1997, S. 92–120; 779–788, 2017, S. 24–127). Die Verarbeitung innerhalb eines Systems erfolgt durch Programme, führt aber nicht zu einer grundlegenden Veränderung des Systems und seines selbstreferentiellen Kerns, sondern beeinflusst dessen Programmstrukturen und Erwartungsstrukturen innerhalb des Systems (Luhmann, 1990, S. 91). Am Beispiel des Wissenschaftssystems zeigt sich das daran, dass der selbstreferentielle Kern des Systems (Code: wahr/unwahr) in seiner Kernstruktur nicht verändert werden kann, ohne das System aufzulösen. Auf der Ebene der Programmstrukturen, die sich im Wissenschaftssystem in Theorien, Methoden, Forschungsprogramme, Organisationsstrukturen und rechtliche bzw. finanzielle Rahmenbedingungen gliedern, kann es jedoch zu Veränderungen und Anpassungen an die Umwelt kommen (Lange, 2003, S. 166f.). Auf dieser Ebene sind auch die »Zugriffsmöglichkeiten« (Lange, 2003, S. 167) der Politik zu verorten, die im Rahmen von Zweck- und Konditionalprogrammen in Form von Gesetzen, Verordnungen, Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie Budgetierung an die Hochschulen herangetragen werden.

Durch derartige externe Irritationen entstehen in Organisationen Unsicherheiten, die zunächst zu einer Komplexitätssteigerung führen, da die Veränderungen eine Abweichung vom ursprünglichen Systemzustand zur Folge haben. Diese Vergrößerung der Differenz zwischen dem alten Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand muss steuernd reduziert werden, um die Stabilität des Systems wiederherzustellen

(Luhmann, 2020). Veränderungsimpulse führen somit als »Resultat absorbiertes Unsicherheit« (Luhmann, 2011, S. 223) zu einer Anpassung der formalen Strukturen von Organisationen und ihren Entscheidungsprämissen. Die Anpassungen konstituieren sich in den formellen und informellen Organisationsstrukturen (Kühl, 2011, S. 98–109) und manifestieren sich auch in Form von schriftlichen Vorgaben, Regelungen, Leitbildern sowie veränderten Kommunikationswegen und Prozessbeschreibungen (Wimmer, 2009, S. 225), welche die aus der Umwelt herangetragenen Unsicherheiten in Sicherheit transformieren sollen (Luhmann, 2011, S. 238).

2.2 Digitalisierung an Hochschulen: aktuelle Herausforderungen

Durch ihre gesellschaftliche Allgegenwärtigkeit löst die Digitalisierung Veränderungsprozesse in allen gesellschaftlichen Teilbereichen aus und ist dadurch unter dem Stichwort ›Digitalität‹ zu einer neuen Strukturbedingung des Handelns geworden (Stalder, 2018). Dabei hat der Begriff ›Digitalisierung‹ eine semantische Neuinterpretation erlebt und wird nicht mehr nur als Umwandlung analog gespeicherter Informationen in digitale verstanden (digitazation), sondern als gesamtgesellschaftlicher Transformationsprozess (digitalization), der alle Lebens- und Arbeitsprozesse betrifft und verändert. Durch diese perspektivische Erweiterung über den technischen Prozess hinaus bezeichnet der Begriff auch damit verbundene Transformationseffekte (Hechler, 2020). Damit beschreibt ›Digitalisierung‹ den entsprechenden Transformationsprozess, während ›Digitalität‹ als Zustand bzw. gesellschaftliche Strukturbedingung verstanden werden kann.

Auch Hochschulen sind von dem Erwartungsdruck betroffen, sich zu dieser Kultur der Digitalität (Stalder, 2016) zu verhalten und entsprechende Adaptionen vorzunehmen. Dabei ist der gesellschaftliche Erwartungsdruck so groß, dass die im Zuge der Kultur der Digitalität formulierten hochschulpolitischen Erwartungen und Schwerpunktsetzungen über Ziel- und Leistungsvereinbarungen an die Hochschulen herangetragen werden, die sich auf organisationaler Ebene wiederum in Hochschulentwicklungs- und Strukturplänen manifestieren (Becker & Stang, 2022) – sei es aus Modernisierungs- oder aus Profilierungegründen (Getto & Kerres, 2017). Sie ergeben sich weniger aus unmittelbaren gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, die bestimmen, wie Digitalisierung an einer Hochschule zu erfolgen hat, sondern entwickeln sich innerhalb eines komplexen rechtlichen Rahmens, dessen Ausgestaltung in Deutschland zwar grundsätzlich den Bundesländern obliegt, der aber auch durch europäische und bundesrechtliche Regelungen sowie Bund-Länder-Vereinbarungen beeinflusst wird (Henke, 2020a).

Die Grundannahme ist, dass die Digitalisierung die Hochschulen in den drei Kernbereichen Forschung, Lehre und Verwaltung und dort auf allen Ebenen bereits verändert hat und weiter verändern wird (Pasternack, 2020); dies gilt sicherlich auch für die in den letzten Jahren verstärkt etablierte weitere Kernaufgabe von Hochschulen, den Bereich Transfer. Digitalisierung kann dabei nicht punktuell erfolgen, sondern muss als Querschnittsthema in der Hochschule auf allen Ebenen bearbeitet werden (Hechler & Pasternack, 2017b; Pasternack et al., 2018). Dieser Prozess ist bereits seit einigen Jahren im Gange (Gilch et al., 2019) und betrifft alle Bereiche der Hochschule: die Wissensproduktion,

tion und den Diskurs über Wissen (Forschung), die Kommunikation von Wissen (Transfer), die Wissensdistribution (Lehre) und die Wissenschaftsorganisation (Verwaltung) in der Organisation Hochschule (Hechler & Pasternack, 2017a, 2020; Holtforth, 2018). In Bezug auf die Lehre ist die Digitalisierung an Hochschulen von didaktischen Fragestellungen geprägt, die sich mit den Mehrwerten und Einsatzmöglichkeiten digitaler Techniken in Lehr- und Prüfsystemen beschäftigen und fachspezifische Unterschiede in Verbindung mit variierenden Veranstaltungsformaten zu unterschiedlichen Umsetzungsstrategien in der digitalen bzw. digital gestützten Hochschullehre anführen (Mrohs et al., 2023; Wipper & Schulz, 2021). Mit der Digitalisierung in Studium und Lehre geht jedoch auch die Notwendigkeit einher, den Veränderungsprozess auf Hochschulebene strategisch zu gestalten (Budde, 2021; Budde & Oevel, 2016; Hechler & Pasternack, 2017b) und dabei nicht nur die grobe ‚Fahrtrichtung‘ vorzugeben, sondern die digitale Transformation auch durch die entsprechende Bereitstellung von Technik und Support zu unterstützen.

Digitalisierung wurde daher bereits vor dem akuten Schub der Covid-19-Pandemie als ein Baustein zur Qualitätsverbesserung in der Hochschulbildung angesehen, etwa durch die Entwicklung neuer didaktischer Möglichkeiten zur Einbindung der Studierenden (Henderson et al., 2017), die Bereitstellung technischer Infrastrukturen oder die Förderung der Internationalisierung der Lehre (O’Connor, 2014). Die Pandemie hat jedoch auch Schwachstellen im (hochschulischen) Bildungssystem sowie Verbesserungsbedarfe in der digitalen Lehre und ihrer Didaktik aufgezeigt: Digitale Angebote orientierten sich zunächst oft nur an etablierten Präsenzformaten, Studierende wurden zu wenig in den Lehr-Lernprozess eingebunden, es mangelte an Infrastruktur und/oder Kompetenzen der Lehrenden (Bils & Pellert, 2021; Freise, 2022).

Auf Basis dieser Befunde lassen sich verschiedene Herausforderungen identifizieren, die teilweise unterschiedliche Handlungsebenen adressieren und miteinander verzahnt sind, sich aber auch als einzelne Bereiche herausstellen und betrachten lassen, die es zu berücksichtigen gilt: Digitalisierung erfordert als komplexes Querschnittsthema auch an Hochschulen entsprechende Strategien und Rahmenbedingungen, innerhalb derer – zugeschnitten auf die jeweilige Hochschule – entsprechende Problemstellungen bearbeitet werden können (Budde, 2021; Hechler & Pasternack, 2017b). Damit ist zunächst die strategische Aufgabe verbunden, »Möglichkeiten des digitalen Wandels gezielt für die Erreichung dieser Zielsetzungen und der Weiterentwicklung der eigenen Stärken zu nutzen.« (Rampelt & Wagner, 2020, S. 108). Gleichzeitig müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen bereitgestellt werden, die eine Digitalisierung befördern. Zu nennen ist insbesondere die IT-Technik und die hier zentrale Frage, welche Hard- und Software im Zuge der Digitalisierung angeschafft werden soll und wie die dafür notwendigen (finanziellen) Ressourcen aufgebracht werden können (Henke, 2020b; Holtforth, 2018). Auch wirken die rechtlichen Rahmenbedingungen für digitalisierungswillige Hochschulen teilweise stark regulierend bei der Umsetzung digitalitätsbezogener Veränderungen und werden als zusätzliche Herausforderung oder Restriktion wahrgenommen: Dies betrifft u.a. den Datenschutz in unterschiedlichsten Anwendungsbereichen (Aden & Rumpel, 2020; Botta, 2020; Ezat et al., 2019), komplexe europäische und nationale Urheberrechtsregelungen für den digitalen Raum (Binder, Fiona et al., 2019; Hauk & Pflüger, 2020; Werner, 2022) sowie klare Anforderungen an

eine digitale Barrierefreiheit und die Gewährleistung von Zugänglichkeit für Menschen mit Einschränkungen (Weber & Weber, 2021; Welti, 2020; Zorn, 2021). Eine weitere Herausforderung besteht darin, wie Praktiken unter den veränderten Bedingungen der Digitalisierung transformiert werden können (Stalder, 2018, S. 14). Unterschiedliche Fachkulturen und Arbeitsweisen, varierende Lerninhalte und Prüfungsformate sowie die in Deutschland weitestgehende Freiheit der Lehre zeigen, dass Digitalisierung an Hochschulen ein komplexes Unterfangen ist, dessen Gelingen nicht nur vom guten Willen der Lehrenden und Studierenden abhängt, sondern auch davon, dass sich Hochschulen selbst Strukturen geben, die eine Digitalisierung begünstigen (Budde, 2021; Gross et al., 2021; Holtforth, 2018). So komplex und vielschichtig die Herausforderungen, so vielfältig und verschränkt sind Lösungsansätze und Strategien, die notwendig für eine erfolgreiche Digitalisierung der Hochschule sind. Eine kollektive Veränderungsbereitschaft ist dabei auf organisationaler Ebene ein zentraler Faktor (Graf-Schlattmann et al., 2021).

2.3 Diversität an Hochschulen: eine Annäherung

Ein positiver Umgang mit Diversität wird auch im Hochschulkontext als wichtige Herausforderung identifiziert, der zunehmend Relevanz zugeschrieben wird. Dies resultiert zum einen aus der ansteigenden Heterogenität der Studierenden (Middendorff, 2015; Zervakis & Mooraj, 2014), die Hochschulen vor dem Hintergrund ihrer Wettbewerbsfähigkeit und der Erfüllung von Zielvereinbarungen dazu zwingt, Diversität und Vielfalt als Standortfaktor und Wettbewerbsvorteil zu interpretieren (Blome et al., 2013; Brandenberg & Hauck, 2019; Klein, 2013; Klein & Heitzmann, 2012). Gleichzeitig gibt es konkrete rechtliche Vorgaben, den Zugang zum Studium und die Studienbedingungen barrierefrei zu gestalten: Das Recht auf ein barrierefreies Studium spiegelt sich in der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK, §24) und dem im Grundgesetz verankerten Benachteiligungsverbot (Art. 3 GG) wider. Das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG), das Hochschulrahmengesetz (§ 2 Abs. 4 HRG) sowie die jeweiligen Landeshochschulgesetze normieren die Anforderungen an die Umsetzung in den Hochschulen. Damit liegt die Umsetzung nicht im individuellen Ermessen der Hochschulen, sondern ist als klare gesetzliche Vorgabe artikuliert (Klein, 2016; Welti, 2020; Zorn, 2021).

Zunächst lohnt es sich, die Begriffe ›Diversität‹ und ›Heterogenität‹ näher zu beleuchten und zu spezifizieren, da sie häufig nur unscharf getrennt, synonym verwendet oder gar nicht näher definiert werden. So wird Heterogenität z.T. als Übersetzung des englischen ›diversity‹ gebraucht (Bank et al., 2011; Bosse, 2015) oder noch häufiger synonym zum Begriff Diversität verwendet (Auferkorte-Michaelis & Linde, 2022; Jirschitzka, 2019; Klein & Heitzmann, 2012). Im Kern beschreibt ›Diversität‹ Merkmale und Unterschiede von Menschen, die als Eigenschaften »einen Menschen zu dem machen, was er oder sie ist« (Auferkorte-Michaelis & Linde, 2022, S. 6): Im Fokus des Diversitätsdiskurses stehen Heterogenitätsattribute wie Alter, atypische Bildungsbiografien, Migrationserfahrungen oder Gender und deren Einfluss auf studienrelevante Merkmale (z.B. Studienmotivation, Lernstrategien, Art der Hochschulzugangsberechtigung) und gesundheitliche Beeinträchtigungen (Kroher et al., 2023; Podszus, 2019; Poskowsky et al., 2018; Zervakis & Mooraj, 2014; Zimmer et al., 2021). Solche Merkmale lassen sich in

verschiedene Diversitätsebenen einteilen (Gardenswartz & Rowe, 1994), die von Boomers und Nitschke (2012) auf Hochschulen übertragen wurden: Attribute wie Geschlecht, Hautfarbe, Alter oder Bildungshintergrund werden als unveränderbare Dimensionen von Diversität angesehen, während man Religion, Habitus oder Elternschaft durch eigene Entscheidungen beeinflussen kann. Als weitere Schicht wird die Einordnung in die vorgegebenen Strukturen des jeweiligen Umfelds gesehen. Im Hochschulkontext sind hier die Gestaltung von Studiengängen und Lehrveranstaltungen, die jeweiligen Fachkulturen und Prüfungsmodalitäten entscheidend. Heterogenität beschreibt also das Vorhandensein von Unterschiedlichkeiten, die sich auf die oben dargestellten Attribute beziehen, während Diversität als all jene »Maßnahmen zur Gestaltung eines heterogenitätsgerechten Miteinanders« (Scholkmann, 2019, S. 72) definiert werden können, die auch an Hochschulen zunehmend unter dem Begriff des Diversity-Managements zusammengefasst werden (Auferkorte-Michaelis & Linde, 2016; Brandenberg & Hauck, 2019; Klammer & Ganseuer, 2015). Auch wenn Diversität und Heterogenität eng miteinander verbunden sind, lässt eine Trennung der Begrifflichkeiten eine Tiefenschärfung zu.

Wird vor diesem Hintergrund die Studierendenschaft an Hochschulen betrachtet, so wird deutlich, dass nicht nur externe Faktoren – wie gesetzliche Vorgaben und Wettbewerbsvorteile – einen Handlungsdruck auf die Hochschulen ausüben, sondern auch die tatsächlich zunehmende Heterogenität der Studierenden: Rund 16 % der Studierenden haben eine Behinderung oder chronische Krankheit, die erschwerende Auswirkungen auf das Studium hat (Kroher et al., 2023). Dabei handelt es sich nicht nur um motorische oder sensorische Einschränkungen, sondern auch um psychische Beeinträchtigungen (Autismus, Depressionen, Angst- und Konzentrationsstörungen). Gleichzeitig sind Hochschulen mit der Heterogenität der Studierenden in Bezug auf Vorbildung, Alter, Herkunft und finanzielle Ressourcen konfrontiert (Klein & Heitzmann, 2012), die in der Hochschulorganisation und in der Lehre berücksichtigt werden muss (Klein, 2016).

In der Praxis betrifft die Bearbeitung solcher Problemwahrnehmungen verschiedene Ebenen in der Organisation Hochschule: Zum einen erfordert sie auf der Ebene der Hochschule ein Diversity Management als rahmensetzenden Ansatz mit strategischen und richtungsweisenden Überlegungen für die jeweilige Hochschule. Hier bedarf es neben allgemeinen strategischen Überlegungen auch einer strukturellen Verankerung von Diversity Management in der Hochschulsteuerung und des Ausbaus bzw. der Einrichtung entsprechender Unterstützungsstrukturen (Auferkorte-Michaelis & Linde, 2016; Klammer & Ganseuer, 2015). Zudem wird die Etablierung entsprechender Supportstrukturen und klarer Zuständigkeiten als zentraler Faktor für diversitätsgerechte Studienbedingungen angesehen: Während für Lehrende die heterogenen Lernvoraussetzungen der Studierenden eine Herausforderung darstellen, sind für Studierende häufig die hochschulischen Rahmenbedingungen und verschiedene Lehrende mit unterschiedlichen Methoden, Erwartungen und Leistungsanforderungen ein diversitätsspezifisches Merkmal. Diesen unterschiedlichen Herausforderungen kann durch geeignete Supportstrukturen begegnet werden. Auf der Ebene der Lehrenden bleibe ansonsten die Bereitstellung barrierefreier Lehrmaterialien ohne derartige Unterstützungsstrukturen seitens der Hochschulen ein sicherlich nicht selten unbearbeitetes Erfordernis (Zorn, 2021). Dabei wird insbesondere der Digitalisierung ein enormes

Potenzial für eine diversitätssensible und barrierearme Hochschullehre zugeschrieben (Beier & Czaja, 2023; Weber & Weber, 2021; Zorn, 2017).

3. Diversität und Digitalität an Hochschulen: Querschnittsthemen mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden

Auch wenn sich zunächst eine analytische Differenzierung zwischen Diversität und Digitalität anbietet, um die beiden Themen mit der notwendigen Tiefenschärfe zu bearbeiten, lohnt dennoch der Blick auf eine gemeinsame Betrachtung dieser beiden Kontexte in Bezug auf die Organisation Hochschule: Sowohl diversitäts- als auch digitalitätsrelevante Fragestellungen formieren sich durch eine gesellschaftliche Erwartungshaltung, die an die Hochschule herangetragen wird und Veränderung spürbar macht. Davon ausgehend erfordert die organisationsinterne Themenbearbeitung eine Innovationssteuerung auf unterschiedlichen Handlungsebenen, um die Querschnittsthemen Diversität und Digitalität adäquat bearbeiten zu können. Die sich hier formierenden Innovationziele zeigen so in ihren jeweiligen Mittel-Zweck-Relationen bereits erste Verschränkungen in deren organisationsinterner Bearbeitung.

3.1 Veränderung als externer Erwartungsdruck

Digitalität und Diversität als zentrale Umweltereignisse lassen sich systemtheoretisch als Irritationen identifizieren, die als Erwartungsdruck an die Organisation Hochschule herangetragen werden. Dies geschieht zum einen durch politische »Zugriffsmöglichkeiten« (Lange 2003: 167) über Gesetze, Verordnungen oder Zielvereinbarungen mit den Hochschulen; zum anderen aber auch durch die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen an die Hochschulen, die sich bei Nichterfüllung jenseits rechtlicher Sanktionen negativ auf die Hochschulen auswirken – etwa durch sinkende Reputation in Forschung und Lehre oder zurückgehende Studierendenzahlen, die wiederum steuernde politische Programme zur Folgen haben können.

Der sich so manifestierende Erwartungsdruck lässt Hochschulen vor dem Hintergrund ihrer Wettbewerbsfähigkeit und der Erfüllung von Zielvereinbarungen sowohl Diversität (Brandenberg & Hauck, 2019; Klein, 2013; Krempkow & Kamm, 2012) als auch Digitalität (Getto & Kerres, 2017) als Standortfaktoren und Wettbewerbsvorteile interpretieren.

Mit Blick auf Diversität und Digitalität werden jedoch themenspezifische Unterschiedlichkeiten deutlich, mittels derer sich die Erwartungshaltungen an Hochschulen artikulieren: Im Themenbereich der Diversität können neben eventuellen Wettbewerbsvorteilen konkrete rechtliche Vorgaben identifiziert werden, die einen barrierearmen Hochschulzugang und barrierearme Studienbedingungen einfordern (Klein, 2016; Welti, 2020; Zorn, 2021). So erfolgt die Steuerung von Diversitätsfragen vor allem regulativ durch klar definierte Konditionalprogramme in Form von gesetzlichen Vorgaben. Dies betrifft nicht nur die Ebene der Studierenden und die barrierefreie Gestaltung der Lehre, sondern auch die Verwaltung, die vor dem Hintergrund des Gleichstellungsgrundsatzes verpflichtet ist, Personaleinstellungen unabhängig von Diversitäts-

merkmalen vorzunehmen (Meister & Hörmeyer, 2023). Auch wenn es im Ermessen der Hochschulen liegt, inwieweit moderne Hochschulen Diversität als »Schauseite der Organisation« (Kühl, 2011, S. 136–157) auch nach außen artikulieren, machen rechtliche Aspekte die Umsetzung entsprechender Programme notwendig. Sie wirken als regulative Programme auf das Querschnittsthema Diversität innovationsfördernd, da sie klare rechtliche Vorgaben für ein barrierefreies Studium bzw. ein barrierefreies und inklusives Arbeitsumfeld für Lehrende und andere Hochschulangehörige verbindlich machen. Anders gestaltet sich dies bei der Digitalisierung an Hochschulen: Auch hier ist ein komplexer rechtlicher Rahmen gesetzt (Henke, 2020a), der jedoch weniger als unmittelbare gesetzlich-regulative Vorgabe zu deuten ist, die bestimmt, wie die Digitalisierung an einer Hochschule vorzunehmen ist. Vielmehr lassen sich Digitalisierungserwartungen als an einem abstrakten Zweck ausgerichtete Programmatik verstehen, weshalb digitalisierungsbezogene Entwicklungen als strategisch relevant zu betrachten sind und sich in Entwicklungs- und Strukturplänen der Hochschulen manifestieren (Becker & Stang, 2022). Die zuvor genannten gesetzlichen Regularien spielen auch hier mit hinein, sie haben jedoch eine andere Wirkung: Gesetzlich verbindliche Vorschriften für ein barriearmes Studium oder die Personaleinstellung bei gleicher Qualifikation, wirken in Bezug auf die Erreichung von Diversität innovationsfördernd. Bei der Digitalisierung haben rechtliche Vorschriften (etwa im Datenschutz oder Urheberrecht) auf digitalisierungsfreudige Hochschulen eine beschränkende Wirkung und können dadurch als innovationshemmend gedeutet werden.

3.2 Innovationssteuerung auf unterschiedlichen Handlungsebenen

Die Differenzen zwischen den Anforderungen an eine digitalisierte sowie diversitätssensible bzw. barrierefreie Hochschule und den davon abweichenden faktischen Befunden können in der systemtheoretischen Lesart als Irritationen verstanden werden, die eine Differenzreduktion in der Organisation Hochschule erforderlich machen. Sie werden zu Bezugspunkten konkreten Handelns, die Veränderungen von Entscheidungsprämissen und formalen Strukturen bewirken können (Kühl, 2011, 2018).

Im Rahmen der unterschiedlichen Handlungsspielräume müssen Hochschulen teilweise sehr individuell einen Weg finden, um sowohl Diversität als auch Digitalität für sich zu interpretieren und zu bearbeiten. Da es sich um Querschnittsthemen handelt, sind alle Handlungsebenen der Hochschule betroffen und müssen dementsprechend an unterschiedlichen Stellen bearbeitet werden.

An die Hochschulleitungen wird die Erwartung adressiert, durch Programme in Form von Strategien, Entwicklungsplänen sowie der Einrichtung entsprechender Vizepräsidentschaften oder Stabsstellen sowohl im Bereich der Digitalisierung als auch für diversitätsbezogene Entwicklungen neue Entscheidungsprämissen zu formulieren und ihnen einen richtungsweisenden Charakter zu verleihen. Nach innen an die Hochschulen, aber auch an das gesellschaftliche Umfeld soll dadurch signalisiert werden, dass die Herausforderungen erkannt und zur ›Chefsache‹ gemacht wurden und sich Veränderungen in den formalen Organisationsstrukturen niederschlagen. Damit erhofft man sich nicht nur die Aufrechterhaltung der Legitimität gegenüber der Umwelt, sondern gibt gleichzeitig Auskunft darüber, welche Erwartungen erfüllbar sind, und kann die

zuvor entstandene Unsicherheit absorbieren (Luhmann, 2011, S. 222f.) und in »eine vorübergehende Sicherheit und Ordnung stiftende Festlegung« transformieren (Wimmer, 2009, S. 218). Dabei gilt es besonders zu berücksichtigen, dass durch die Digitalisierung auch neue Barrieren (z.B. bei nicht finanziabler technischer Ausstattung seitens der Studierenden) entstehen können und die Gefahr besteht, dass sie zu »Ungleichheitsmanagement-Tools« (Stoltenhoff, 2022, S. 35) werden. Um dem entgegenzuwirken, sollten Diversität und Digitalität bereits auf der strategischen Handlungsebene viel stärker zusammengedacht und Diversitäts- und Inklusionsthemen stärker in Digitalstrategien als bisher integriert werden (Walgenbach & Körner, 2020; dazu auch Tina Basner in diesem Sammelband).

Die aus der Unsicherheitsabsorption entstehenden Programmatiken haben dabei unterschiedliche Folgen für die Organisationsbereiche innerhalb der Hochschule. Für die Verwaltung haben die neuen Programme zur Förderung von Diversität oder Digitalität unmittelbare Auswirkungen. Denn angesichts des hohen Formalisierungsgrads der öffentlichen Verwaltung sind die organisationalen Veränderungen zumindest auf der formalen Seite unmittelbar umzusetzen. Dies geschieht nicht ausschließlich über die Bereitstellung der entsprechenden rahmengebenden Programme, sondern auch durch neue Kommunikationswege und veränderten Personaleinsatz (Luhmann, 2011, S. 225). Dieser manifestiert sich in der Digitalisierung durch IT-Support und Rechenzentren sowie der Betreuung der entsprechenden IT-Infrastruktur und bei Diversitätsfragen durch den Auf- und Ausbau konkreter Beratungs- und Unterstützungsangebote für Studierende und Lehrende, um die gestiegenen Kompetenzanforderungen (Grimminger et al., 2021, S. 313–315) entsprechend zu unterstützen.

Diesen rahmensetzenden Maßnahmen kommt in Hochschulen eine besondere Bedeutung zu, da Wandel und Veränderung im Gegensatz zu klassischen Organisationen weniger stringent top-down implementiert werden können. Ausschlaggebend hierfür ist der geringere Formalisierungsgrad der Organisationsstrukturen in den Bereichen Forschung und Lehre (Lockstedt et al., 2022, 31–32), der deutlich größere individuelle Gestaltungsspielräume zulässt und insgesamt die Diffusion von Veränderungen erschwert (Musselin 2007). Insbesondere die grundsätzliche Lehrfreiheit, die z.T. großen Fächerunterschiede und die hohe Identifikation akademischer Professionen mit ihrer Disziplin, gepaart mit variierenden Veranstaltungsformaten, führen zu unterschiedlichen Umsetzungsstrategien in der digitalen bzw. digital unterstützten Hochschullehre, die z.T. individuelle Problemlösungsstrategien in der Lehrgestaltung erfordern (Wipper & Schulz, 2021; Mrohs et al., 2023). Die daraus resultierenden geringen Kooperationsnotwendigkeiten erschweren direkte programmatische Steuerungsversuche, Veränderungen herbeizuführen. Daher können durch entsprechende Rahmenbedingungen auf der »formalen Seite« der Hochschule Handlungskorridore geschaffen werden, die durch entsprechende Freiräume eine Auseinandersetzung der Lehrenden mit diversitäts- und digitalisierungsbezogenen Fragestellungen fördern.

3.3 Innovationsziele und unterschiedliche Mittel-Zweck-Relationen

Die im Folgenden fokussierten Innovationziele an Hochschulen sind an den abstrakten Zwecken zur Erreichung von »Digitalisität« und »Diversität« ausgerichtet, auch wenn an

dieser Stelle dahingestellt sei, in welchem Umfang diese Ziele tatsächlich umgesetzt werden sollen und müssen. Trotzdem zeigen sich aufgrund ihrer jeweiligen Mittel-Zweck-Relationen bereits erste Verschränkungen in deren organisationsinternen Bearbeitung.

Sowohl ‚Digitalität‘ als auch ‚Diversität‘ können in ihrer getrennten Betrachtung als Ziel bzw. (gewünschtes) Outcome beschrieben werden. Digitalität und Diversität stellen dabei die Ziele dar, die an Hochschulen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen verallgemeinernd durch Digitalisierung bzw. diversitätsfördernde Maßnahmen erreicht werden sollen. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch die Frage, ob sie als Selbstzwecke für die Hochschulentwicklung nützlich sein können oder ob sie gleichzeitig immer auf andere Ziele verweisen müssen. So zeigt sich beispielsweise bei Diversität, dass sie eher als Mittel auf Ziele wie Inklusion oder den viel grundlegenderen Wert der Gleichberechtigung verweist, um allen Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit den Zugang zu Bildung zu ermöglichen. Digitalität hingegen ist etwas Wünschenswertes, etwas, das notwendig geworden ist, um sich im 21. Jahrhundert zu legitimieren, den Anschluss nicht zu verlieren und einem gesellschaftlichen Erwartungsdruck gerecht zu werden. Digitalisierung wiederum verweist in diesem Zusammenhang als Mittel immer auch auf andere Problemwahrnehmungen, die mittels entsprechender Technik, Tools und digitalitätsbezogener Hochschuldidaktik bearbeitet und neu interpretiert werden sollen. Im Kontext der Hochschullehre geht es beispielsweise nicht um die Frage, ob digitale Elemente in der Lehre eingesetzt werden sollen, sondern vielmehr darum, welchen Nutzen der Einsatz digitaler Elemente hat, welche Auswirkungen dies auf das Lernen mit sich bringt und in welchen Kontexten sinnvolle Ergänzungen zu erwarten sind (Rampelt & Wagner, 2020; Stegmann et al., 2018). Gleichzeitig werden digitale Elemente zunehmend als Möglichkeit gesehen, Lehrveranstaltungen inklusiv zu gestalten (Beier & Czaja, 2023; Schamburg, 2020; Weidenhiller et al., 2019). Dies zeigt, dass sich die Kontexte aufeinander beziehen und sich gleichzeitig in ihrer Hierarchie unterscheiden. Digitalität ist damit auch ein Mittel auf dem Weg zu einer diversitätssensiblen Hochschule, in der physische Barrieren zum Teil abgebaut werden und der Zugang zu Hochschule und Studium für eine heterogene Studierendenschaft ermöglicht wird. Die zunächst festgestellte Gleichwertigkeit von ‚Digitalität‘ und ‚Diversität‘ verschiebt sich durch die verschränkte Betrachtung ihrer Hierarchie und es wird ein Unterschied in der Mittel-Zweck-Relation der beiden Begriffe deutlich: Digitalität lässt sich als Selbstzweck nur unzureichend legitimieren und verweist als Querschnittsthema immer auf andere Zwecke, die durch eine Digitalisierung einen Mehrwert erfahren; so kann Digitalisierung auch Diversität fördern, die wiederum auf den deutlich höheren Zweck der Gleichstellung verweist.

4. Diversität braucht Digitalität?

Vor dem Hintergrund aktueller diversitäts- und digitalitätsbezogener Herausforderungen kann für die Organisation Hochschule Folgendes festgestellt werden: Sowohl Digitalisierung als auch diversitätsbezogene Fragestellungen lassen sich zunächst analytisch getrennt voneinander als Herausforderungen betrachten, die aus allgemeinen gesellschaftlichen Transformationsprozessen von außen an die Hochschule herangetragen und als relevante Themen für Hochschulen gesetzt werden. Dabei unterscheiden sich die

Themen zwar hinsichtlich ihrer programmatischen Vorgaben, zeigen als Querschnittsthemen jedoch Gemeinsamkeiten durch die Betroffenheit aller Handlungsebenen in der Hochschule bei der unmittelbaren Implementation. Hier entstehende Unterschiede und Gemeinsamkeiten verlangen es, die beiden Themen stärker zusammenzudenken.

Braucht Diversität also nun Digitalität? Sicherlich ist eine diversitätssensible Hochschule auch in einer analogen Welt und mit bisher bekannten Mitteln jenseits der Digitalisierung umsetzbar. Daher könnte man zunächst auch konstatieren, dass Diversität Digitalität nicht braucht. Diese Frage erscheint gegenwärtig jedoch anachronistisch, weil Digitalität als mittlerweile allgegenwärtige Strukturbedingung gesellschaftlichen Handelns Teil vielfältiger Veränderungsprozesse ist – so auch der Diversität an Hochschulen. Die Bearbeitung diversitätsbetreffender Thematiken ist damit unabhängig von einer Kultur der Digitalität kaum noch möglich. Aus organisationstheoretischer Perspektive erweist es sich als durchaus lohnend, die beiden Themen in der Hochschulentwicklung stärker zusammenzudenken und Herausforderungen gemeinsam zu bearbeiten. Umfassende Digitalisierungsinitiativen können so einen nicht unwesentlichen Beitrag dazu leisten, Diversität an Hochschulen zu fördern und (analoge) Barrieren abzubauen, um Hochschulen zu einem inklusiven Ort für Alle zu machen. Gleichzeitig kann umgekehrt ein diversitätssensibler Blick die hochschulbezogene Digitalisierung fördern und dabei helfen, relevante Ziele wie die Verbesserung der Lehre, effizientere Verwaltungsstrukturen oder den Abbau von Barrieren an Hochschulen zu erreichen.

Förderhinweis: Dieser Beitrag ist im Rahmen des Projekts »Digitale Kulturen der Lehre entwickeln« entstanden und wird durch die Stiftung Innovation in der Hochschullehre gefördert.

Literatur

- Aden, H., & Rumpel, R. (2020). Hochschul-Datenschutz in Zeiten der Digitalisierung. In M. Egger De Campo & O. Resch (Hg.), *Digitalität@HWR* (S. 37–58). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748905318-37>
- Auferkorte-Michaelis, N., & Linde, F. (2016). Diversity Management an Hochschulen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 803–817). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_56
- Auferkorte-Michaelis, N., & Linde, F. (2022). Diversität an Hochschulen: Einblick, Um- sicht und Aussicht. *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*, 48, 1–12.
- Bank, V., Ebbers, I., & Fischer, A. (2011). Lob der Verschiedenheit – Umgang mit Heterogenität in der sozialwissenschaftlichen Bildung. *JSSE – Journal of Social Science Education*, 10(5), 3–13 <https://doi.org/10.4119/jsse-555>
- Becker, A., & Stang, R. (2022). Herausforderungen für die Lernwelt Hochschule 2030. In R. Stang & A. Becker (Hg.), *Lernwelt Hochschule 2030* (S. 11–30). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110729221-002>

- Beier, F., & Czaja, T. (2023). Digitalisierung, Inklusion und Gamification. Verschränkung von Querschnittsthemen in der Lehrkräftebildung im Lehr-Lern-Raum Inklusion. *QfI – Qualifizierung für Inklusion*, 5(2). <https://doi.org/10.21248/qfi.124>
- Bils, A., & Pellert, A. (2021). Hochschulen und Corona. Nicht nur „lessons learned“, sondern auch „tasks to do“. In I. Neiske, J. Osthushenrich, N. Schaper, U. Trier & N. Vöing (Hg.), *Hochschule auf Abstand: Ein multiperspektivischer Zugang zur digitalen Lehre* (S. 27–39). transcript Verlag. <https://doi.org/10.1515/9783839456903>
- Binder, F., Brysch, D., Peters, M., Robra-Bissantz, S., Helmholz, P., & Perl, A.. (2019). Urheberrecht in der Lehre. Entscheidungen leicht gemacht. In S. Robra-Bissantz, O. J. Bott, N. Kleinefeld, K. Neu & K. Zickwolf (Hg.), *Teaching Trends 2018. Die Präsenzhochschule und die digitale Transformation* (S. 175–181). Waxmann.
- Blome, E., Erfmeier, A., Gölcher, N., & Smykalla, S. (2013). Programme, Strategien und Instrumente der Gleichstellung. In E. Blome, A. Erfmeier, N. Gölcher & S. Smykalla (Hg.), *Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen: Von der Frauenförderung zum Diversity Management?* (S. 187–299). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93157-9_5
- Boomers, S., & Nitschke, A. K. (2012). Diversität und Lehre – Empfehlungen zur Gestaltung von Lehrveranstaltungen mit heterogenen Studierendengruppen. *Berlin: Freie Universität Berlin.*, 16, 51–82.
- Bosse, E. (2015). Exploring the role of student diversity for the first-year experience. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 10(4), 45–66.
- Botta, J. (2020). *Datenschutz bei E-Learning-Plattformen: Rechtliche Herausforderungen digitaler Hochschulbildung am Beispiel der Massive Open Online Courses (MOOCs)* (1. Auflage). Nomos.
- Brandenberg, T., & Hauck, G. (2019). Diversity und Change-Management – Auf dem Weg zu einer hochschulischen Diversity-Strategie. In D. Kergel & B. Heidkamp (Hg.), *Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre* (S. 679–694). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22400-4_32
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721–746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003>
- Budde, J. (2021). Der digitale Wandel als Motor der Hochschulentwicklung – Strategiemuster für die Digitalisierung der Hochschullehre. In Hochschulforum Digitalisierung (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke* (S. 165–180). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_10
- Budde, J., & Oevel, G. (2016). *Innovationsmanagement an Hochschulen: Maßnahmen zur Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre. Informatik 2016*.
- Ezat, A., Neumann, L., Sievert, S., Robra-Bissantz, S., Helmholz, P., & Perl, A. (2019). Herausforderungen im Datenschutz an der Hochschule. Generierung von Lösungsvorschlägen für Forschung und Lehre. In S. Robra-Bissantz, O. J. Bott, N. Kleinefeld, K. Neu & K. Zickwolf (Hg.), *Teaching Trends 2018: Die Präsenzhochschule und die digitale Transformation* (S. 182–187). Waxmann.

- Freise, M. (2022). Digitale Hochschullehre. In T. Klenk, F. Nullmeier & G. Wewer (Hg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 1–11). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_82-1
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1994). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Irwin Professional Publishing.
- Getto, B., & Kerres, M. (2017). Akteurinnen/Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 12(1), 123–142. <https://doi.org/10.3217/zfhe-12-01-07>
- Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F., & Wannemacher, K. (2019). *Digitalisierung der Hochschulen: Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation*. EFI.
- Graf-Schlattmann, M. (2021). *Hochschulorganisation und Digitalisierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35242-4>
- Graf-Schlattmann, M., Thomsen, B., Wilde, M., Meister, D. M., & Oevel, G. (2021). Zwischen Dynamik und Synchronisation. Herausforderungen und Handlungsoptionen für die strategische hochschulweite digitale Transformation der Hochschullehre. In Hochschulforum Digitalisierung (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke* (S. 181–197). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_11
- Grimminger, S., Voß-Nakkour, S., Eichhorn, M., & Rustemeier, L. (2021). Inklusion, Diversität und Heterogenität: Begriffsverwendung und Praxisbeispiele aus multidisziplinärer Perspektive. In N. Hericks (Hg.), *Mediendidaktik* (S. 309–326). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32550-3_16
- Gross, P., Shajek, A., Stelter, A., Tödt, K., & Winterhager, N. (2021). Fächerunterschiede in der digitalen Hochschulbildung – eine Analyse auf Basis von Publikationsdaten. In Hochschulforum Digitalisierung (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke* (S. 57–82). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_5
- Hauk, S., & Pflüger, T. (2020). Die Umsetzung der DSM-RL in das Urheberrecht: Neujustierung der urheberrechtlichen Rahmenbedingungen für Hochschulen, Forschungs- und Kultureinrichtungen in der digitalen Welt. *Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht*, 64(5), 383–391.
- Hechler, D. (2020). Digitalisierung? In P. Pasternack & J. Henke (Hg.), *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen: Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten* (S. 11–12). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30708-0>
- Hechler, D., & Pasternack, P. (2017a). Das elektronische Hochschulökosystem. *die hochschule*, 26(1), 7–18.
- Hechler, D., & Pasternack, P. (2017b). Digitalisierungstrategien und Digitalisierungspolicies an Hochschulen. *die hochschule*, 26(2), 84–105.
- Hechler, D., & Pasternack, P. (2020). Was heißt Digitalisierung (in) der Wissenschaft? In J. Henke & P. Pasternack (Hg.), *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen: Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten* (S. 13–15). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30708-0>

- Henderson, M., Selwyn, N., & Aston, R. (2017). What works and why? Student perceptions of ›useful‹ digital technology in university teaching and learning. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1567–1579. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1007946>
- Henke, J. (2020a). Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind in Rechnung zu stellen? In J. Henke & P. Pasternack (Hg.), *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen: Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten* (S. 23–25). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30708-0>
- Henke, J. (2020b). Wie kann die Digitalisierung der Hochschulen finanziert werden? In J. Henke & P. Pasternack (Hg.), *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen: Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten* (S. 48–51). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30708-0>
- Holtforth, D. G. (2018). Die Digitalisierung der Hochschulen. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hg.), *Arbeitswelt der Zukunft* (S. 383–395). Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_25
- Huber, M. (2020). Steered by numbers: How quantification differentiates the reform of a German university. *Politics and Governance*, 8(2), 26–35.
- Huber, M. (2023). Der Organisationstyp der Universität. In M. Apelt & V. Tacke (Hg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 419–440). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39559-9_19
- Jirschitzka, J. (2019). *Heterogenität im Studium*. e-teaching.org. <https://www.e-teaching.org/community/meinung/heterogenitaet-im-studium>
- Kehm, B. M. (2008). *Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand; Festschrift für Ulrich Teichler*. Campus-Verl.
- Klammer, U., & Ganseuer, C. (2015). *Diversity Management: Kernaufgabe der künftigen Hochschulentwicklung*. Waxmann.
- Klein, U. (2013). Diversityorientierung und Hochschulen im Wettbewerb: Ein Plädoyer für Diversitypolitik. In S.-F. Bender, M. Schmidbaur & A. Wolde (Hg.), *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen* (S. 79–96). Beltz Juventa.
- Klein, U. (2016). *Inklusive Hochschule: Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Beltz Juventa.
- Klein, U., & Heitzmann, D. (2012). *Hochschule und Diversity*. Juventa.
- Krempkow, R., & Kamm, R. (2012). Leistungsbewertung unter Berücksichtigung institutioneller Diversität deutscher Hochschulen: Ein Weg zur Förderung von Vielfalt? In U. Klein & D. Heitzmann (Hg.), *Hochschule und Diversity: Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme* (S. 164–181). Beltz Juventa.
- Kroher, M., Beußé, M., Isleib, S., Becker, K., Erhardt, M. C., Gerdes, F., Koopmann, J., Schommer, T., Schwabe, U., & Steinkühler, J. (2023). *Die Studierendenbefragung in Deutschland: 22. Sozialerhebung. Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2021*. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93185-2>
- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20197-5>

- Kuhlmann, J., Günter, J., & Kamin, A.-M. (2023). Digitale Hochschullehre für Alle gestalten: Ergebnisse einer Lehrendenbefragung an vier Hochschulen. *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung* 20, 169–182. <https://doi.org/10.21240/mpaed/jb20/2023.09.07.X>
- Lange, S. (2003). *Niklas Luhmanns Theorie der Politik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80510-2>
- Lockstedt, M., Möller, C., & Feld, T. C. (2022). Zum Analysepotenzial einer systemtheoretischen Betrachtung empirischen Materials am Beispiel der Entwicklung und Steuerung wissenschaftlicher Weiterbildung an Universitäten. In M. Alke & T. C. Feld (Hg.), *Steuerung von Bildungseinrichtungen: Theoretische Analysen erziehungswissenschaftlicher Organisationsforschung* (S. 19–46). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35825-9_2
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie* (1. Aufl.). Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung* (3. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2017). *Einführung in die Systemtheorie* (7. Aufl., hg. v. Dirk Baecker). Carl-Auer Verlag.
- Luhmann, N. (2020). Politische Steuerung. In N. Luhmann, V. Tacke & E. Lukas (Hg.), *Schriften zur Organisation 4: Reform und Beratung* (S. 315–321). Springer Fachmedien. h https://doi.org/10.1007/978-3-658-23220-7_15
- Meier, F. (2009). *Die Hochschule als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. VS Verlag.
- Meister, J., & Hörmeyer, M. (Hg.). (2023). *Vielfalt in der öffentlichen Verwaltung: Strategien und Konzepte für ein wirksames Diversity Management in Kommunen, Ländern und Bund*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41702-4>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340–363.
- Middendorff, E. (2015). Wachsende Heterogenität unter Studierenden? Empirische Befunde zur Prüfung eines postulierten Trends. In U. Banscherus, O. Engel, A. Mindt, A. Spexard & A. Wolter (Hg.), *Differenzierung im Hochschulsystem: Nationale und internationale Entwicklungen und Herausforderungen* (S. 261–277). Waxmann Verlag.
- Mrohs, L., Hess, M., Lindner, K., Schlüter, J., & Overhage, S. (Hg.) (2023). *Digitalisierung in der Hochschullehre – Perspektiven und Gestaltungsoptionen*. University of Bamberg Press. <https://doi.org/10.20378/irb-59190>
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations. In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Hg.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (S. 63–84). Transcript.
- O'Connor, K. (2014). MOOCs, institutional policy and change dynamics in higher education. *Higher Education*, 68(5), 623–635. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9735-z>
- Pasternack, P. (2019). Hochschule als Organisation vs. Organisation der Hochschule. In M. Kondratjuk & P. Pohlenz (Hg.), *Die Organisation von Hochschulen in Theorie und Praxis*.

- xis: *Forschungen zur Reform des Wissenschaftsbetriebes* (S. 16–31). Verlag Barbara Budrich.
- Pasternack, P. (2020). Was heißt Digitalisierung an Hochschulen? In J. Henke & P. Pasternack (Hg.), *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen: Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten* (S. 16–17). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30708-0>
- Pasternack, P., Schneider, S., Trautwein, P., & Zierold, S. (2018). *Die verwaltete Hochschulwelt: Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*. BWV Verlag.
- Pellert, A. (1999). *Universitat als Organisation: Die Kunst Experten zu managen*. Bohlau Verlag.
- Podszus, M. (2019). *Bedarfe von Studierenden mit körperlich-motorischen Beeinträchtigungen im Hinblick auf den Einsatz von Blended-Learning in der Hochschullehre unter besonderer Berücksichtigung der MINT-Fächer*. Universität Oldenburg.
- Poskowsky, J., Heißenberg, S., Zaussinger, S., & Brenner, J. (2018). beeinträchtigt studieren-best2. Datenerhebung zur Situation Studierender mit Behinderung und chronischer Krankheit 2016/17. <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/4773/>
- Rampelt, F., & Wagner, B. (2020). Digitalisierung in Studium und Lehre als strategische Chance für Hochschulen: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung gestalten. In R. Stang & A. Becker (Hg.), *Zukunft Lernwelt Hochschule: Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung* (S. 105–120). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110653663-0_11
- Rustemeier, L., Grimminger, S., & Voß-Nakkour, S. (2019). Was benötigen Hochschulen, um digitale Barrierefreiheit als Teilhabemöglichkeit umzusetzen? In N. Pinkwart & J. Konert (Hg.), *Die 17. Fachtagung Bildungstechnologien, Lecture Notes in Informatics (LNI) DELFI 2019* (S. 27–32). Gesellschaft für Informatik. https://doi.org/10.18420/delfi2019_321
- Schaumburg, H. (2020). Inklusion durch Personalisierung. *Computer+ Unterricht*, 117, 9–13.
- Schimank, U. (1995). *Hochschulforschung im Schatten der Lehre*. Campus Verlag.
- Scholkmann, A. (2019). All inclusive? Diversität als Herausforderung für Hochschuldidaktik. In L. Brockerhoff & A. Keller (Hg.), *Lust oder Frust? Qualität von Lehre und Studium auf dem Prüfstand* (S. 71–80). wbv. <https://doi.org/10.3278/6004686w>.
- Simon, F. B. (2021). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Carl-Auer Verlag.
- Stalder, F. (2016). *Kultur der Digitalität* (Originalausgabe, 5. Auflage). Suhrkamp.
- Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie. *Synergie. Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*, 5, 8–15.
- Stegmann, K., Wecker, C., Mandl, H., & Fischer, F. (2018). Lehren und Lernen mit digitalen Medien. In R. Tippelt & B. Schmidt-Hertha (Hg.), *Handbuch Bildungsforschung* (S. 967–988). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19981-8_42
- Stichweh, R. (2005). Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In U. Sieg & D. Korsch (Hg.), *Die Idee der Universität heute* (S. 123–134). Saur.
- Stoltenhoff, A.-K. (2022). Naturalisierung und Verengung von Heterogenität, Diversität und Inklusion im Spezialdiskurs um die Digitalisierung der Hochschullehre: Erste

- Ergebnisse einer rekonstruktiven Analyse. *MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*, 48, 30–39. <https://doi.org/10.21240/mpaed/48/2022.06.05.X>
- Walgenbach, K., & Körner, N. (2020). Inklusion – (k)ein Thema für Hochschulstrategien zur Digitalisierung? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(3), 225–246. <https://doi.org/10.3217/zfhe-15-03/14>
- Weber, U., & Weber, G. (2021). *Umsetzung der digitalen Barrierefreiheit an Hochschulen*. 1.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1–19.
- Weidenhiller, P., Miesera, S., & Nerdel, C. (2019). Inklusion und Digitalisierung in der Lehrerbildung. *Journal für Psychologie*, 27(2), 382–399. <https://doi.org/10.30820/0942-2285-2019-2-382>
- Welti, F. (2020). Rechtlicher Rahmen für ein barrierefreies System Hochschule. In P. Tolle, A. Plümmer & A. Horbach (Hg.), *Hochschule als interdisziplinäres barrierefreies System* (S. 33–41). kassel university press.
- Werner, A. (2022). *Das Werk in Lehre, Wissenschaft und Forschung: Alte und neue Herausforderungen im Urheberrecht*.
- Wilkesmann, U., & Schmid, C. J. (2012). *Hochschule als Organisation*.
- Wimmer, R. (2009). Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In H. Pühl (Hg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 213–230). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91556-2_12
- Wipper, A., & Schulz, A. (2021). *Digitale Lehre an der Hochschule: Vom Einsatz digitaler Tools bis zum Blended-Learning-Konzept*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.36198/9783838555997>
- Zervakis, P., & Mooraj, M. (2014). Der Umgang mit studentischer Heterogenität in Studium und Lehre. Chancen, Herausforderungen, Strategien und gelungene Praxisansätze aus den Hochschulen. *Zeitschrift für Inklusion*, 1–2. <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/222>
- Zimmer, L. M., Lörz, M., & Marczuk, A. (2021). Studieren in Zeiten der Corona-Pandemie: Vulnerable Studierendengruppen im Fokus. *DZHW Brief*, 02. https://doi.org/10.34878/2021.02.dzwh_brief
- Zorn, I. (2021). Inklusion und Digitalisierung: Rechtliche Vorgaben und Potenziale für Hochschulen. In Hochschulforum Digitalisierung (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke* (S. 267–281). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_16
- Zorn, I. (2017). Inklusion und Digitalisierung in der Hochschulbildung. *Hochschulforum Digitalisierung*. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/blog/inklusion-und-digitalisierung-in-der-hochschulbildung/>

