

Über das Diversity-ABC hinaus?

Critical Diversity Knowledges an Schweizer Hochschulen

Nathalie Amstutz

Organisationen sind bedeutende Orte der Entstehung und Reproduktion von sozialer Ungleichheit. Joan Acker prägte dafür den Begriff des »Inequality Regimes«, das Organisationen hervorbringen. Inequality Regimes sind demnach in die Strukturen, Prozesse und Praktiken von Organisationen eingelassen. Damit verabschiedet Acker das verbreitete Verständnis von Organisationen als neutrale und funktionale Gebilde (Acker 2006). Gleichstellungsprogramme, in der Schweiz an Universitäten seit 20 Jahren, an Fachhochschulen seit 15 Jahren etabliert, sollen dazu Gegensteuer geben. Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz fokussieren die Programme mehrheitlich auf die Gleichstellung von Frauen und Männern.¹ Das gegenwärtige Programm »Chancengleichheit und Hochschulentwicklung«, gefördert von Swissuniversities, »verfolgt das Ziel eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses auf sämtlichen Karrierestufen und befasst sich mit weiteren Dimensionen der Chancenungleichheit und der Diversität an Hochschulen« (Swissuniversities 2021). Was genau unter »weitere Dimensionen der Chancenungleichheit und Diversität« im Programm verstanden wird, ist nicht ausgeführt und kann als Anregung gelesen werden, einen entsprechenden Wissens- und Kompetenzaufbau an Hochschulen in Angriff zu nehmen. Hochschulen – Universitäten und Fachhochschulen – gehören zu den sogenannten Expert*innenorganisationen bzw. Wissensorganisationen. Ihr »Produkt« ist die Entwicklung und Vermittlung von Wissen in Forschung und Lehre (Altvater 2007). Dies gilt, mit einem etwas erweiterten Leistungsauftrag, auch für Fachhochschulen in der Schweiz. Angesichts der seit Langem bestehenden hochschulischen Gleichstellungspolitik und der gegenwärtigen Erwartung, Diversität, also Mehrfachdiskriminierung auf unterschiedlichen Ebenen zu bearbeiten, stellt sich die Frage, auf welches Wissen Hoch-

1 Für die Bearbeitung von Diversität gibt es in der Schweiz auf Bundesebene nach wie vor keinen mit den europäischen Nichtdiskriminierungsgesetzgebungen vergleichbaren bündigen rechtlichen Rahmen (Copur/Naguib 2014: 81ff.; Pärli/Wantz 2012). Allerdings bestehen auch begriffliche und konzeptuelle Herausforderungen für die Übersetzung der europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien in Diversitätspolitik (Thompson/Vorbrugg 2018: 88).

schulen mit ihren Diversitätspolitiken zurückgreifen, welches Wissen sie fördern und welches sie sich als Organisationen zu eigen machen. Dies steht im Zusammenhang mit der Relevanzsetzung und Ausstattung dieser Wissensentwicklung. Die Förderung des Wissens ist auch als Teil des Lernens von Organisationen zu verstehen. Diversitätsarbeit beruht auf Vorannahmen und bezieht sich auf bestimmte Wissensbestände. Es ist zentral, sich über diese Vorannahmen und Wissensbestände klar zu werden, denn sie prägen den Handlungsspielraum der Diversitätsarbeit in der Organisation maßgeblich. Diversitätswissen umfasst Organisations- und Umsetzungswissen, ihre kritische Fundierung gewinnt sie hingegen durch feministische, intersektionale Perspektiven, in denen Machtrelationen und Privilegien im System von Ungleichheiten (bzw. dem Inequality Regime) untersucht werden. Bonnie Thornton Dill schreibt in *Intersections, Identities, and Inequalities in Higher Education*: »Intersectionality is the intellectual core of diversity work.« (2009: 229) Intersektionalität in dieser Perspektive umfasst die Geschichte und Entwicklungen der vielfältigen Debatten, deren Reflexion Dill als Bedingung für Diversitätsarbeit formuliert. Von einem intellektuellen Kern in der Diversitätsarbeit auszugehen, bedeutet, bestehende Wissensbestände und Debatten anzuerkennen und sie als Referenz für die eigene Informiertheit und Positionierung explizit zu machen.²

Organisationen lernen selektiv. Entsprechend ist auch ein selektiver Einbezug von Gleichstellungs-, Geschlechter- und Diversitätswissen in Organisationen auszumachen (Dobusch 2017). Eine Erklärung für diesen selektiven Wissensbezug ist etwa, dass sich die Erkenntnisse der Geschlechterforschung nach der konstruktivistischen Wende aufgrund ihrer Komplexität nur schwer in »politisches und praktisches Handeln« übersetzen ließen (Achterberg/Dahmen 2017: 166). Dagegen ist einzuwenden, dass gerade Hochschulen, deren Produkt die Entwicklung und das Vermitteln von Wissen ist, über Methoden verfügen müssten, sich den »intellectual core« der Diversitätsarbeit auch für die eigene Organisation anzueignen. Die Geschlechterforschung und sich daraus entwickelnde weitere Forschungsperspektiven wie Queer Studies werden gesellschaftlich erwartet (wie die hohe Zahl Studierender belegt), aber auch gesellschaftlich bekämpft (wie der Anti-Genderismus zeigt, vgl. Maihofer/Schutzbach 2015).³ Es ist deshalb von Interesse, wie sich Hochschulen in der Schweiz in der Bereitstellung und Entwicklung dieses Wissens positionieren und es liegt nahe, zu fragen, wodurch der selektive Wissensbezug zu Diversitätsarbeit sowie Geschlechter- und Critical Diversity Studies an Hochschulen geprägt wird.

2 Die an Schweizer Fachhochschulen gerne geführte Debatte um das Theorie-Praxis-Verhältnis ihrer Arbeit erhält von Dill dazu einen Hinweis.

3 Die Bekämpfung der Institutionalisierung der Geschlechterforschung moniert deren Wissenschaftlichkeit und zugleich ihre Ergebnisse wie das Aufzeigen der »vergeschlechtlichte[n] Verfasstheit von Wissenschaft« und »die gesellschaftlich-kulturelle Bedingtheit jeglicher Wissensproduktion« (Maihofer/Schutzbach 2015: 210f.).

In einem ersten Schritt werden Ansätze des Diversitäts- und Geschlechterwissens der Geschlechterforschung umrissen. In einem zweiten Schritt wird der selektive und widersprüchliche Einbezug von Diversitätswissen aus mehreren Perspektiven erklärt: zum einen aus einer organisationstheoretischen Perspektive, dem Neo-Institutionalismus. Die neo-institutionalistische Organisationsforschung befasst sich mit Mechanismen, die Organisationen ausbilden, um Erwartungen und Ansprüche an sie zu bearbeiten bzw. abzuwenden. Der Ansatz wurde wegen seines weitgehenden Aussparens von Machtrelationen kritisiert (Hofbauer/Striedinger 2017). Trotzdem liefert er einige Hinweise für die Grenzen und Widersprüche gleichstellungspolitischer Initiativen in Organisationen (Amstutz et al. 2018a). Deshalb werden Studien beigezogen, die universitäre Diversitäts- bzw. Begründungsdiskurse im Rahmen der sogenannten managerialen Hochschulen untersucht haben und ihre zweischneidigen Effekte für die diversitätspolitische Entwicklung von Hochschulen diskutieren (Kreissl et al. 2015). Diese Diskurse sind eng mit vergeschlechtlichten, individualisierten Leistungsdiskursen verbunden, die organisationsbezogene und intersektionale Perspektiven erschweren. Den Abschluss des Beitrags bilden Überlegungen zum Verhältnis dieser Diskurse zum Geschlechter- und Diversitätswissen, welches an Hochschulen gefördert bzw. ausgespart wird.

Diversitätswissen

Die Bearbeitung von Mehrfachdiskriminierung als individuelle und gruppenbezogene Erfahrung sowie als institutionalisierte Praxis setzt laut Dill (2009) eine intersektionale Perspektive voraus. Dieses Verständnis von Diversität ist konzeptionell anspruchsvoll, wenn es die Verschränkung der Ungleichheitsrelationen und Mehrfachdiskriminierung in der Organisation im Kontext von Machtgefügen in den Blick nimmt. Unterschiedliche kritische Forschungsperspektiven, die sich u.a. mit oder aus der Geschlechterforschung entfaltet haben, wie Critical Race Studies, Critical Disability Studies, Migrationsforschung, Postcolonial Studies, Queer Studies, entwickeln diese Wissensbestände weiter, nicht zuletzt angeregt durch die Arbeit von politischen Gruppierungen und Netzwerken. Die Geschlechterforschung und die Critical Diversity Studies, wie die intersektionalen Forschungsperspektiven hier genannt werden,⁴ differenzieren gesellschaftliche Problemstellungen der sozialen Gerechtigkeit aus, sie situieren diese in historische, lokale und globale

4 Siehe Melissa Steyn in ihrer Einleitung zum International Journal of Critical Diversity Studies: »Scholarship in this tradition working on issues of social difference such as coloniality, race, gender, sexuality, disability, class, and religion is scattered across the fields and disciplines of academia.« (Steyn 2018: 9).

Kontexte. Sie entwickeln Begrifflichkeiten und methodische Ansätze für die Frage nach Positionen marginalisierter Stimmen und Erfahrungen oder für die kritische Reflexion alter und neuer Machtpositionen in spezifischen Kontexten. Ebenso gehört die Analyse organisationaler Inequality Regimes und deren Bearbeitung durch Diversitätspolitiken dazu. So wurden von der Bildungspolitik lancierte Diversitätsprogramme an Hochschulen auf ihre Diskurse und Wirkungsweisen hin überprüft (Deem/Morley 2006; Ahmed 2007; Hofbauer/Striedinger 2017; Thompson/Vorbrugg 2018; Nentwich/Offenberger 2017). Ein homogener Referenzrahmen für Critical Diversity Studies ist jedoch keiner zu beanspruchen. Im Gegenteil, gerade die Bezugnahmen und die Problemstellungen werden laufend revidiert: Es ist ein »savoir provisoire«, das dank neuer Forschungsergebnisse, des Einbezugs bisher ungehörter artikulierter Bedürfnisse, aber auch dank Kritiken an bisherigen Resultaten und Methoden zur Reformulierung von Problemstellungen führt. Collins rät deshalb ab, Intersektionalität zu definieren oder auf einen Nenner zu bringen (Collins 2015). Vergleichbar mit Dills Vorschlag schält auch sie, die Intersektionalität als »knowledge project« bezeichnet, die kritische Analyse von Machtkonstellationen als ihren Kern heraus. Eine Präzisierung von Diversitätswissen kann an Konzeptualisierungen von »Geschlechterwissen« anknüpfen (für einen Überblick siehe Kahlert 2019). Die kritische Diskussion von Wissensbeständen und Wissensformen, die in Politiken (Kerner/Saar 2015), Organisationen und, mit Blick auf unseren Kontext, an Hochschulen im Rahmen von Förderprogrammen beigezogen werden, hat im deutschsprachigen Raum zu mehreren Typologisierungsvorschlägen von Geschlechterwissen geführt (Dölling 2005; Wetterer 2009; Kerner/Saar 2015; Bublit 2019). Diese Typenbildungen unterscheiden etwas grob zusammengefasst einerseits Formen von Alltagswissen zu Geschlecht. Dieses Alltagswissen hat sich als hierarchisches, heteronormatives Modell von Geschlecht routinisiert. Das heteronormativ angelegte Geschlechterwissen und die darin eingeschriebene Hierarchisierung der Geschlechter wird ihrer Geschichtlichkeit entoben und als weitgehend unveränderbar konstruiert. Alltagspraktiken bestätigen dieses Geschlechtermodell als Norm, die fortlaufend essenzialisiert und naturalisiert wird. Kritisches Wissen andererseits analysiert diese machtvollen Institutionalisierungs- und Naturalisierungsprozesse in historischen, lokalen, politischen und sozialen Kontexten (Bublit 2015). Kerner, Saar und Bublit streichen in ihren an Michel Foucault angelehnten diskurstheoretischen Zugängen die Ko-Konstituierung von routinisiertem, als Wahrheit etabliertem Geschlechterwissen und von Hierarchisierungsprozessen heraus.⁵ In dieser Perspektive betrachtet ist die Präsenz und Ak-

5 Katrin Meyer fasst die gegenseitige Bezogenheit von Ungleichheitsrelationen und Herrschaftsformen zusammen: »Wenn wir diese Funktionsweise auf das Zusammenwirken von Machtlogiken nach »Rasse«, Geschlecht und Klasse übertragen, so bedeutet dies, dass sich diese Herrschafts- und Diskriminierungsformen in ihrer jeweiligen Logik voneinander un-

tualisierung von Alltagswissen bzw. Marginalisierung und Vernachlässigung von kritischen Wissensbeständen Teil von machtvollen Aushandlungsprozessen um die Deutungshoheit von »Geschlecht« und den darin eingeschriebenen Machtverhältnissen. Es geht darum, »to identify and understand the concepts of power and privileges, as they are implicated in systems of racial, gender, and class oppression« (Dill 2009: 240). Die Forschungsrichtungen, die mit der intersektionalen Entwicklung der feministischen Geschlechterforschung eingeschlagen wurden, haben zu Neuformulierungen von Problemstellungen geführt, die Machtrelationen, Privilegien und Benachteiligungen in historischen, lokalen und globalen Kontexten untersuchen. Diese Wissensbestände sind Ergebnis von akademischer und aktivistisch-politischer Arbeit (Collins 2015; Meyer 2017; Purtschert 2019).⁶ Collins kritisiert in ihrem kurzen Blick auf die Intersektionalitätsdiskussion in Europa die weitgehende Abwesenheit von Critical Race Studies an Hochschulen und weist auf die Rolle nicht-akademischer Wissensentwicklung (»projects of knowleges«) in der Bearbeitung von Rassismen, Sexismen und Klassismus in den Universitäten auf (siehe auch Thompson/Vorbrugg 2018). In Anlehnung an Melissa Steyns Überlegungen zu Critical Diversity Literacy als mögliche Ausformulierung des »intellektuellen Kerns« der Diversitätsarbeit lässt sich die Frage anschließen, welches intersektionale Wissen die Organisation lernt bzw. welches sie nicht lernt. Welches Geschlechter- und intersektionales Wissen an Hochschulen institutionell gewusst wird, bzw. was nicht gewusst wird, ist Teil der Geschlechter- und Diversitätspolitik der Hochschule, ob diese nun expliziert wird oder nicht. Wie kommt es nun, dass auch Wissensorganisationen wie Hochschulen mit Blick auf Diversität aus Sicht der Organisationsforschung selektiv lernen? Der Neo-Institutionalismus liefert dafür einige Hinweise, an die auch Ergebnisse von Studien zu sogenannten managerialen Hochschulen anknüpfen.

terscheiden lassen – sie folgen demnach unterschiedlichen Rationalitäten, Wirkungsformen und Zielsetzungen –, sind zugleich aber in einer konkreten historischen Konstellation miteinander verknüpft.« (Meyer 2017: 92).

- 6 Im Aufbau der Geschlechterforschung in den 1990er Jahren in der Schweiz ging es u.a. darum, ihre Relevanz als interdisziplinäres Forschungsfeld deutlich zu machen. Die Abgrenzung der Forschung an Hochschulen zu gleichstellungspolitischen organisationalen Problemstellungen und Maßnahmen lagen nicht unmittelbar auf der Hand. Heute hat sich die Geschlechterforschung, wenn zwar bedauerlicherweise nur punktuell in der Schweiz, so doch international als nicht mehr wegzudenkendes kritisches Forschungs- und Studienfeld etabliert. Eine strikte Trennung von Gleichstellungspraxis und Geschlechterforschung und intersektionaler Forschung ist in diesem Beitrag nicht angestrebt. Im Gegenteil, der Wissensbegriff, den ich vorschlagen möchte, beruht auf unterschiedlichen Wissensbeständen wie Erfahrungs- und Prozesswissen, aktivistischem und akademischem Wissen, die in diesem Arbeitsfeld zusammentreffen.

Rationalitätsmythen von Organisationen

Der Neo-Institutionalismus (NI) interessierte sich seit den 1980er Jahren für das Verhältnis von Organisation und Umfeld, von Organisation und Gesellschaft. Bei Überlegungen über das Wissen, auf das sich Hochschulen in ihren Diversitätspolitiken beziehen, liefert uns der NI einige Hinweise: Er bietet Perspektiven, um das Verhältnis von gesellschaftlichen Erwartungen (wie z.B. Gleichstellung von Frauen und Männern oder die Öffnung des Zweigeschlechtermodells) und der organisationalen Verarbeitung dieses Anspruchs zu untersuchen. Hier soll kurz auf ausgewählte Prämissen des NI eingegangen werden, die für unsere Frage hilfreich sind: Der NI unterscheidet sich von klassischen Organisationstheorien darin, dass er die grundsätzliche Rationalität von Organisationen anführt. Organisationen agieren nicht rational, das heißt effizient bezogen auf ihr Ziel und ihre Ressourcen, sondern sie müssen in erster Linie Rationalität ausweisen, um ihre Legitimität sicherzustellen und damit ihr Bestehen zu sichern (DiMaggio/Powell 1983; Scott 2014; Amstutz et al. 2018b). Das Bestehen von Organisationen hängt von ihrer Umwelt, ihren Anspruchsgruppen wie Kundschaft, Finanzierungsquellen, Mandatierenden ab. Diesen Anspruchsgruppen gegenüber müssen sich Organisationen als effizient präsentieren, indem sie sich als finanziell stabile Organisationen ausweisen, die sich an rechtliche Vorgaben halten, sozial und ökologisch verantwortlich handeln und – mit Blick auf Hochschulen – mit aktuellem wissenschaftlichen Wissen unterwegs sind. Die zahlreichen Ansprüche sind laut NI nicht alle widerspruchsfrei zu erfüllen, deswegen bilden Organisationen Rationalitätsmythen aus. Diese stellen den notwendigen Eindruck an Effizienz und Qualität sicher. So können zahlreiche organisationale Programme und bürokratische Strukturen statt in erster Linie der Effizienz (wie von der klassischen Organisationstheorie angenommen) der Legitimation geschuldet sein. Gleichstellungspolitiken dienen in dieser Perspektive auch der Erfüllung von sozialen Erwartungen. Gerade mit Blick auf die Hochschulreformen der letzten zwanzig Jahre ist dieser Legitimationsdruck mehrfach untersucht worden (Hofbauer/Striedinger 2017). Die Ausgestaltung und Verarbeitung der Gleichstellungspolitiken variiert dann je nach Begründungsdiskurs, der gewählt wird. Auf diesen Aspekt wird im nächsten Kapitel eingegangen.

Die organisationsinternen Verarbeitungen dieser Erwartungen können ebenfalls mit neo-institutionalistischen Kriterien in den Blick genommen werden, die von Nils Brunsson (1989) vorgeschlagen wurden und die hier für organisationale Diversitätsanliegen kurz skizziert werden: Organisationen verarbeiten Erwartungen in Brunssons Vorschlag in den drei Modi »talk«, »decisions« und »action«. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass jede Organisation diese drei Modi bespielt, jedoch in unterschiedlichen Intensitäten. Der *talk* umfasst nach außen kommunizierte (und deshalb auch intern wahrgenommene) Statements, Absichtserklärungen, Stellungnahmen, Interviews etc. Die *decisions* sind formal getroffene Entschei-

dungen zum Thema (etwa eine Diversitätspolitik). Diese formal getroffenen Entscheidungen sind in Dokumenten nachvollziehbar festgehalten. Die *action* ist die Art und Weise, wie diese formal getroffenen *decisions* interpretiert und umgesetzt werden. Auch über welche Praxis jene Aspekte gelöst werden, die nicht über *decisions* geklärt sind, gehören zur *action* (z.B. bestehendes Arbeitszeitregime ohne Regelung von Präsenz-, Voll-, Teilzeit). Das Verhältnis dieser drei Modi zueinander ist für eine Analyse der Wirksamkeit von Diversitätspolitiken aufschlussreich.

Eine weitere für diesen Kontext relevante Beobachtung macht der NI bezüglich des Umfelds: Die Erwartungen, die Organisationen wahrnehmen, sind klar von ihrem Feld geprägt. Dieses Feld ist mehr als nur die Branche, es setzt sich zusammen aus Mitbewerbenden – also aus anderen Hochschulen –, aus Finanzgebenden (Bund und Kantone), Studierende, Fach-Communities, und aus der »Praxis«, d.h. für die Hochschule relevante Institutionen und Betriebe. Welche Akteur*innen dieses Feld bilden, ist u.a. von der Wahrnehmung der Organisation und der Relevanz abhängig, die sie ihnen zuschreibt. Der NI richtet hier den Blick auf den Einfluss des organisationalen Feldes auf Organisationen und auf ihre Art und Weise, Erwartungen wahrzunehmen und (in *talk*, *decision* und *action*) umzusetzen. Für die Frage, welches Verständnis von Diversität eine Hochschule in der Schweiz ausbildet, ist der Blick auf ihr Feld, also z.B. auf die anderen Hochschulen, relevant. Eine Hochschule kann sich als Pionierin in Fragen der Diversität und Gleichstellung und der Angebote für Studierende der Geschlechterforschung positionieren, oder sie kann mit ein paar wenigen Zeichen gegen außen (z.B. Absichtserklärung auf der Homepage) versuchen, das Diversitätsverständnis des Feldes in ihrem Talk zu zitieren und sich so Legitimität zu verschaffen. Diese wurde mit Blick auf Gleichstellung als Gleichstellungsfassade herausgearbeitet (Funder/May 2014). Diese letztlich nur oberflächlichen Zugeständnisse verdecken tiefer liegende strukturelle Mechanismen wie »die Wirkweisen von institutionellem Rassismus und intersektionalen sozialen Ungleichheiten« und tragen sogar zu »deren Perpetuierung« bei (Thompson/Vorbrugg 2018: 79).

Die neo-institutionalistische Perspektive trägt mit der Berücksichtigung des organisationalen Feldes der Tatsache Rechnung, dass sich Organisationen gegenseitig beobachten und ihre Legitimationsweisen aneinander angleichen, es sei denn, sie entscheiden sich für eine andere Rolle im Feld. Die Angleichungsprozesse der Organisationen werden als Isomorphien bezeichnet. Der gemeinsame Nenner in der Verarbeitung von Erwartungen bezeichnet der NI als »Modelle« (DiMaggio/Powell 1983; vgl. dazu Amstutz/Vöhringer 2018). In isomorphen Prozessen kopieren nun Organisationen diese Modelle, die als angemessen oder erfolgreich gelten, allerdings nun nicht in Bezug auf ihre tatsächliche Effizienz, sondern hinsichtlich ihrer Legitimationswirkung. Auch die Ausdeutung von Diversitätsmanagement kann als isomorpher Prozess verstanden werden (Süss/Kleiner 2007). Die Frage, weshalb sich Hochschulen weitgehend in ihren Diversitätspolitiken

und in deren Ausgestaltung und Resultaten ähneln (beispielsweise der nach wie vor geringe Frauenanteil in Schlüsselpositionen und in Professuren), erhält hiermit einen Hinweis. Hochschulen beobachten sich bei der Verarbeitung sozialer Erwartungen und gleichen sich im Feld an. Unterschiede zwischen Fächern, wie beispielsweise einer Hochschule für Wirtschaft und einer Hochschule für Soziale Arbeit, können sich auch wiederum im Feld ihrer jeweiligen Fächerkulturen durch isomorphe Prozesse fortsetzen. Das heißt nun aber auch, dass Hochschulen an den feldspezifischen Antworten (auf feldspezifische Erwartungen) partizipieren und je eigene Formen der Aktualisierung des »Modells« hervorbringen (dazu Offenberger/Nentwich 2017). Lesen wir die jährlichen Berichte der Hochschulen in puncto Gleichstellung, so wissen wir, dass Frauen in Professuren in bestimmten Disziplinen besonders untervertreten sind. Dieses Ergebnis ist Teil eines impliziten Standards des Feldes der jeweiligen Disziplin, d.h., eine Hochschule erhält wenig Reaktionen auf diese offensichtliche Ungleichheit, da sie in diesen feldspezifischen impliziten Standard eingebettet ist. Dies liefert einen Hinweis für die Reproduktion und Fortführung dieser feldspezifischen Unterschiede. Demnach operiert die Hochschule für Soziale Arbeit in anderen impliziten Standards ihres Feldes als eine Hochschule für Wirtschaft. Die Begründungen ihrer Diversitätspolitik formulieren Hochschulen demzufolge weitgehend mit Bezug zur Logik ihres Feldes (es sein denn, sie nehmen eine Pionierrolle ein). Das Feld ist geprägt von verbreiteten Managementmodellen und Managementdiskursen. Hochschulen begründen ihre Diversitätspolitik auch im Kontext ihrer Managementdiskurse, mit Implikationen für das Diversitätswissen an Hochschulen, wie mehrfach gezeigt wurde (Ahmed 2007; Achterberg/Dahmen 2017; Offenberger/Nentwich 2017; Hofbauer/Striedinger 2017).

Begründungsdiskurse

Es existieren unterschiedliche Definitionen von Diversität und Diversitätspolitik und – mit Blick auf Umsetzungsstrategien – auch von Diversitätsmanagement, die an verschiedene Begründungszusammenhänge anknüpfen (Vertovec 2012). Diese Definitionenvielfalt könnte als positive Ressource eines Ansatzes gedeutet werden, der, ganz seinem Ziel der Vielfalt verpflichtet, unterschiedlichsten Positionen Platz gewährt. So einfach ist es nicht. Diversität wurde als »travelling concept« untersucht, das, auf seiner Reise aus den USA nach Europa, unterschiedliche Formen der Übersetzung erfahren hat (Knapp 2005). Die Übersetzungsmetapher bringt das Problem mit sich, dass in diesem Bild ein Original vorausgesetzt wird und die Übersetzung mehr oder weniger originalgetreu ausfällt. Ein Original ist allerdings auch unter den Diversity-Definitionen in den USA nicht auszumachen (Vertovec 2012). Die Geschichte des Konzepts zeigt auch dort ein Seilziehen um

die Definition und Begründung von Diversitätsmanagement, auf der einen Seite der Social-Justice-Ansatz, an Affirmative Action und Nichtdiskriminierung orientiert, auf der anderen Seite Diversität als Business Case, der Vielfalt vor allem auf der Ebene des Individuums ansiedelt und darin für Firmen Vorteile auf dem Arbeitsmarkt und als Marketingstrategie sieht. Der Business-Case-Ansatz fokussiert auf qualifizierte Personen, die für innovative und kreative Ideen sorgen sollen. Dadurch sollen Organisationen die besten Fachkräfte zur Verfügung stehen, die Profitabilität und Effektivität der Organisation gesteigert und den beschäftigten Personen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Der Business-Case-Ansatz wird dafür kritisiert, dass er Fragen der sozialen Gerechtigkeit ausklammert und Diversitätsanliegen individualisiert, ohne sie in einen organisationalen und gesellschaftlichen Kontext struktureller Benachteiligungen und Privilegien zu stellen (Ahmed/Swan 2006). Interessant in der Geschichte des Konzepts in den USA ist die Rolle der Hochschulen, die in den 1990er Jahren im Rahmen von Affirmative Action Diversity und Inklusion in ihren Curricula verankert haben. Sie werden als ein Ausgangspunkt der Diversity-Management-Ansätze in Firmen gesehen (Vertovec 2012). Ebenso wurden Sparprogrammen in der rechtlichen Entwicklung und Umsetzung zur Nichtdiskriminierung in der Ära Reagan mit dem Label Diversity Management die Stirn geboten. Insofern ist Diversity Management nicht von lokalen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten zu lösen. Melissa Steyn trägt diesem politischen Aushandlungsprozess Rechnung, indem sie statt der Übersetzungsmetapher in Anlehnung an Laclau/Mouffe den Begriff des »floating signifier« verwendet (Steyn 2015: 380): Diversity als weitgehend leere Bezeichnung, die hin und her wandert und mit unterschiedlichen Bedeutungen gefüllt wird. Die Bedeutung, die dem Konzept verliehen wird, hängt von den jeweiligen (politischen) Interessen ab.

In der Geschichte des Diversity-Begriffs in den USA und dessen Reise nach Europa haben Firmen eine wesentliche Rolle gespielt. Firmen haben ihre Diversitätspolitiken an ihre Managementmodelle angepasst und zur internationalen Verbreitung von Diversitätspolitiken beigetragen (Vertovec 2012). Es ist für Hochschulen in der Schweiz deshalb interessant, sich mit dem Zusammenhang von Managementmodellen und Begründungen von Diversitätspolitiken zu befassen, weil diese für die Ausarbeitungen der Politiken, für die Definition der Problemstellungen und Maßnahmen, aber auch für den wahrgenommenen Wissensbedarf richtungsweisend sind. Mehrere Studien haben diesen Zusammenhang herausgearbeitet (Kreissl et al. 2015; Nentwich/Offenberger 2017). Dabei wurde die Verschränkung der Diversitätsdiskurse mit aktuellen Governance-Modellen europäischer Hochschulen im Kontext der Hochschulreformen der letzten zwanzig bis dreißig Jahre analysiert und Effekte für deren Gleichstellungspolitiken und Gleichstellungsdiskurse nachgezeichnet. Die Vorstellungen von Chancengleichheit sind dabei eng mit den Vorstellungen von gutem Management verknüpft.

Kreissl et al. (2015) unterscheiden in ihrem Beitrag *Will gender equality ever fit in?* aufgrund einer Dokumentenanalyse über zwei Jahrzehnte die Entwicklung eines managerialen und eines unternehmerischen Diskurses in der österreichischen Hochschulpolitik. Beide Diskurse werden analytisch unterschieden, sind jedoch ineinander verwoben. Sie gehen von einer Problemdefinition und entsprechendem Reformbedürfnis aus, das Implikationen für das Verständnis von Gleichstellung und Chancengleichheit hat. Hochschulen müssen demnach zum einen international wettbewerbsfähig sein und wettbewerbsfähige (Wissens-)Produkte generieren. Sie sollen aktive, risikofreudige und initiative Organisationen sein (unternehmerischer Diskurs). Zum anderen sollten Hochschulen über zeitgemäße Managementstrukturen und -prozesse verfügen (Kreissl et al. 2015: 227ff.) und sich durch effiziente, output-orientierte Strukturen auszeichnen (managerialer Diskurs). Dies hat auch Folgen für die Definition der Aufgaben der Hochschulen in Bezug auf Diversität. Kreissls Analyse zeigt auf, wie soziale Verantwortung oder die Förderung demokratischer Strukturen im Aufgabenkatalog der Universitäten mit den unternehmerischen und managerialen Diskursen der 2000er Jahre verschwinden und – mehr oder weniger marginal – zehn Jahre später wieder auftauchen (ebd.: 229). Diversitätspolitik wird von diesen organisationalen Begründungskontexten gerahmt, aber weder von der managerialen noch von der unternehmerischen Perspektive ausgeschlossen, im Gegenteil: Im unternehmerischen Diskurs wird die Bedeutung der Human Resources im Kontext eines internationalen Wettbewerbs um die besten Köpfe herausgestrichen. Eine Hochschule, die das Potenzial der Frauen nicht nutzt, ist nicht wettbewerbsfähig, lautet das Argument. Gleichstellungspolitik schließt sich an diese Potenzialdiskurse an und gewinnen so Legitimation z.B. für die Entwicklung von Förderprogrammen für Karrieren von Professorinnen. Auch der manageriale Diskurs bietet Gleichstellungspolitik Anknüpfungspunkte. Er definiert seine Prozesse als transparent, modern und effizient. Zu den Leistungsvereinbarungen der Hochschulen gehört auch die Umsetzung der Nichtdiskriminierungsgesetzgebung. Die managerialen Prozesse können als Beförderungsmittel für Gleichstellungsmaßnahmen in den Hochschulen genutzt werden. Allerdings handelt es sich dabei um ein »zweischneidiges Schwert« (ebd.: 235; Thompson/Vorbrugg 2018). Der Bezug zu managerialen und unternehmerischen Diskursen aktiviert zugleich deren Prämissen, die Wettbewerbsorientierung und den individualisierten Leistungsbegriff. Die Wettbewerbsorientierung, so die Kritik, lässt dem Social-Justice-Ansatz kaum Platz. Stattdessen ist von individuellen Potenzialen die Rede, die jede*r einbringen und weiterentwickeln kann. Dass die Organisation selbst nicht per se rational funktioniert, sondern bezüglich Geschlecht, *Race*, Ability, Migrationsgeschichte, sexueller Orientierung, Identität und Klasse strukturellen und routinisierten Zuweisungscharakter hat, kommt mit dem Wettbewerbsdiskurs kaum in den Blick.

Gleichstellungspolitiken werden auch in der Schweiz explizit an manageriale Diskurse angebunden. Die Chancengleichheitsprogramme verorten Chancengleichheit als Qualitätskriterium von Exzellenz und sehen eine Einbettung der Gleichstellungsziele und -prozesse in die managerialen Strukturen und Prozesse der Hochschulen vor. Nun zeigt sich, dass die gleichstellungspolitischen Ziele (ganz der neo-institutionalistischen These entsprechend, dass Organisationen zahlreichen, widersprüchlichen Forderungen gegenüberstehen) in einem spannungsreichen Verhältnis mit dem aktuellen Exzellenzdiskurs der Hochschulen stehen. Nentwich/Offenberger zeigen, wie dieses Spannungsverhältnis in der Schweizer Hochschulpolitik interpretiert wird (2017). Ihre Analyse fördert widersprüchliche Argumentationsfiguren zutage: Nach wie vor besteht erstens die Vorstellung, dass Chancengleichheitsgebote der Exzellenz von Universitäten entgegenstehen, da damit meritokratische Prinzipien ausgehebelt würden. Die Autorinnen der Studie zeigen, dass diese Argumentation auf einem individuellen Meritokratieverständnis beruht, das von einem mobilen, von sozialen und familiären Aufgaben unbeschwerten Forschertyp ausgeht, dem »unencumbered worker« (Acker 2006: 448). Mögliche Karriereprobleme oder die Unterrepräsentation von Frauen und Minderheiten in Professuren werden aufseiten der Individuen verortet, die Organisation selbst und ihre Kriterien von Exzellenz und Leistung werden kaum tangiert, sondern als neutral konzeptualisiert. Damit wird der Rationalitätsmythos der Organisation und deren Leistungsanspruch bekräftigt und andererseits werden Probleme von Karriereentwicklung und Karrieremobilität als ungünstiges Zusammentreffen privater Umstände interpretiert, weitgehend als Problem von Frauen mit Care-Aufgaben (Nussbaumer 2018) oder als Problem von Migrant*innen mit unzureichenden Sprachkenntnissen (Le Breton/Böhnelt 2019). Eine zweite Argumentationsfigur sieht umgekehrt die Chancengleichheit – durch die Exzellenzbestrebungen und die damit einhergehende Individualisierung der Problemstellung – in Gefahr. Ein dritter Diskurs hingegen sieht Chancengleichheit als Voraussetzung für Exzellenz. Exzellenz wird als Qualitätsanspruch ausdifferenziert. Wird in der ersten Argumentation Chancengleichheit als Bedrohung für die Objektivität von Rekrutierungsprozessen gesehen, so berichten die Autorinnen der Studie auch für diesen dritten Diskurs von der Sorge um eine professionelle Personalgewinnung, wenn die gängige Personalgewinnungspraxis von einem »negativen Selektionseffekt« zuungunsten der Frauen geprägt ist. Das Meritokratieprinzip sei damit auch in dieser Begründung infrage gestellt (Nentwich/Offenberger 2017: 50).

Sowohl die Studien in Österreich als auch in der Schweiz zeigen, dass die Gleichstellungspolitik mit widersprüchlichen Diskursen im Hochschulkontext positioniert wird. Dies wurde in einem Forschungsprojekt mit mehreren Profit- und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz, Deutschland und Österreich ebenfalls aufgezeigt (Amstutz et al. 2018a). Dabei sind jene Diskurse vor allem dominant,

die Gleichstellung als konträr zum Kerngeschäft von Organisationen definieren, das weitgehend von Gleichstellungsanliegen abgesichert wird (Amstutz/Wetzel 2017). Das Problem, das hier deutlich wird, ist die Aussparung von Social-Justice-Begründungen und damit der Bearbeitung struktureller Diskriminierung. Dies führt zu Diversitätspolitiken, die ihren Fokus auf das Feiern gelungener Diversität legen, wie es Sara Ahmed im Kontext von Hochschulen in Großbritannien herausgearbeitet hat. Die Organisation »feiert« sich als erfolgreich und zeigt ein »happy face of diversity«, das Ungleichheiten überdeckt (Ahmed/Swan 2006: 99). Diese Praxis problematisiert bestehende Ungleichheiten nicht als Ergebnisse sozialer und organisationaler Strukturen, Prozesse und Interaktionen, sondern entwirft ein Angebot von Chancen, das sich scheinbar unterschiedslos an alle einzelnen Individuen richtet. Entwickeln Individuen ihr Potenzial, so das Versprechen der happy Diversity, ist das zum Vorteil aller Beteiligten, einzelner Individuen wie der Organisationen. Dies führt zu mehreren Effekten: Erstens sind damit, wie bereits angeführt, strukturelle und prozessuale Probleme kaum adressierbar. Die individualistische Sicht auf Differenz im Potenzialdiskurs verstellt den Blick auf strukturelle Diskriminierungen, wie sie die Critical Race Studies und Postcolonial Studies (Ahmed 2007; Mbembe 2016; Thompson/Vorbrugg 2018) und die feministische Geschlechterforschung (Konrad et al. 2006) beschrieben haben. Die Differenz, die in Konzepten wie Ethnizität und Geschlecht eingeschrieben ist (Mirza 2006; Purtschert 20019), wird an einzelne Personen übertragen. In dieser Perspektive wird Diversität beim »Anderen« vorausgesetzt, einem Prozess, der als »Othering« in Studien zu Diversitätspolitiken gut dokumentiert ist (Thomson/Vorbrugg 2018). Ahmed hat diesen Mechanismus für Hochschulen untersucht. Das weiße und männliche Gesicht der Organisationen wird durch einzelne Personen ergänzt, welche die Diversität der Organisation ausweisen sollen (Ahmed/Swan 2006). In einem unkritischen Konzept von Diversität bedeutet das, dass gerade jene Personen, die aufgrund der rassifizierten und vergeschlechtlichten Machtverhältnisse Diskriminierungserfahrungen als Individuen und als Gruppe erfahren, diese Diversität in Bildern der Hochschule verkörpern und damit die Hochschule als Ort geglückter Diversität ausweisen sollen. Im Kontext schweizerischer Hochschulpolitiken werden »Herkunft« und »Rassismen« genannt, eine eigentlich rassismuskritische Politik ist hier allerdings bislang nicht auszumachen. Die fehlenden verbindlichen Rechtsgrundlagen verpflichten Hochschulen zwar, mit Blick auf Geschlecht Maßnahmen zu unternehmen. Konkrete Bearbeitungen zu Disability, Migration oder Antirassismen dazu sind aber erst in Ansätzen zu finden, obwohl auch hier Handlungsbedarf auszumachen ist (Wissenschaftsrat Schweiz). Migrantische Studierende erleben Zuschreibungen, die Geschlecht und »Herkunft« verknüpfen, wie eine aktuelle Studie an Schweizer Fachhochschulen zeigt: Sie »müssen sich eher mit Zuschreibungen auseinandersetzen, die auf geschlechterdifferenten Stereotypen von Weiblichkeit und Männlichkeit in Wechselwirkung mit Vorstellungen von

traditionellen und patriarchalen Weiblichkeitskonzepten bei Zugewanderten gründen« (Le Breton/Böhnelt 2019: 53).

Die Begründungsdiskurse für Diversität und Diversitätsmanagement prägen die Problemstellungen, die in Organisationen eruiert werden und damit die Maßnahmen, die getroffen werden.

Ausdeutung von Problemstellungen und Gleichstellungsanliegen

Während eine Untersuchung organisationaler Begründungsdiskurse ihren Fokus auf die Verschränkung von Gleichstellungsanliegen mit managerialen Prinzipien und Instrumenten legt und dabei die Bedeutung von Wettbewerb und Managementprozessen herausarbeitet, wendet sich eine weitere Perspektive der Frage zu, wie Organisationen Gleichstellungserwartungen ausdeuten und an welchen Themen sie diese festmachen (Amstutz et al. 2018a). Diese Ausdeutungen wurden auch als »interpretive templates« (Czarniawska 2014: 37) oder als »Interpretationsrepertoires« (Ostendorp/Staeyert 2009; Offenberger/Nentwich 2017: 326) bezeichnet.

Unter den Ausdeutungen von Gleichstellungsanliegen nimmt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine zentrale Rolle ein.⁷ Dieses Anliegen ist gut begründet, wie die hohe Anzahl von Diskriminierungserfahrungen in Anstellung und Laufbahnunterstützung in der deutschen Schweiz im Zusammenhang mit Schwangerschaften belegt (Deutschschweizer Fachstellen für Gleichstellung). Der Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie birgt jedoch dort ein Problem, wo das Vereinbarkeitsthema einen Großteil der Diskussionen und der Projekte der organisationalen Gleichstellungspolitik absorbiert. Die Vereinbarkeitsdiskurse, kombiniert mit dem Teilzeitangebot für Frauen als Lösungsansatz, knüpfen an die vergeschlechtlichte Arbeitsteilung an. Die Folgen dieser Ausdeutung von Gleichstellungspolitik führt zu einer Re-Positionierung von Frauen in der Betreuungssphäre, die als Gegensatz zu beruflichen Laufbahnen und Karrierevorstellungen reproduziert wird (Nussbaumer 2018: 251ff.). Die verbreitete Überrepräsentation der Vereinbarkeitsdiskurse in Gleichstellungspolitik (im Vergleich etwa zu Projekten zu Lohngleichheit mit Blick auf Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte) sind aufschlussreich: Diversitäts- und Gleichstellungspolitik knüpft damit an Vorstellungen heteronormativer Geschlechterarrangements an, von denen eine große Akzeptanz vermutet wird, da sie zum einen Familien unterstützen und bestehende Ungleichheiten in der Arbeitsteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit de-thematisieren. Auch wenn manche Diversitätspolitik von pluralen Familienformen ausgehen, so scheint ihre dominante Rolle in Diversitätspolitik doch eine Beschwich-

7 Zu Gleichstellungszielen und u.a. Vereinbarkeitsfragen im »deutschen Wissenschaftssystem« siehe Lepinsky (2017: 32).

tigungsfunktion zu haben: Mit »Familie« wird jene Institution umworben, von welcher der Anti-Genderismus-Diskurs meint, die Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik wolle sie abschaffen (Maihofer/Schutzbach 2015). Der gleichstellungspolitische Fokus auf Familie und Vereinbarkeit tangiert die Vergeschlechtlichung der Organisation kaum, sondern das Problem Vereinbarkeit wird weitgehend am Muttersein und den Biographien von Frauen festgemacht. Die Reaktivierung heteronormativer Geschlechtervorstellungen (Offenberger/Nentwich 2017; Hofmann 2014), in der nach wie vor vom »unencumbered worker« als Norm ausgegangen wird, reproduziert eine Trennung von Care- und Erwerbsarbeit. Damit ist ein gewichtiger Teil der Themensetzungen von Gleichstellungspolitiken um diese Norm herum organisiert und eine Diskussion dieser Norm in einer intersektionalen Perspektive steht nach wie vor weitgehend aus. Dies würde bedeuten, »Normalisierungs-, Naturalisierungs- und Hierarchisierungs[regimes]« (Hofmann 2014: 397) dieser Norm zu diskutieren und Perspektiven weg von einem binären Geschlechtermodell hin zu komplexeren Vorstellungen von Organisationsprägungen und Lebenskontexten der Organisationsmitglieder zu gelangen. Mit diesem Fokus auf Vereinbarkeit und der oft einhergehenden Reproduktion eines binären Geschlechtermodells ist der Komplex des Leistungsdiskurses verbunden. In den Bemühungen von Hochschulen, Berufungsverfahren und Stellenbesetzungsprozessen strikt an Leistung und nicht an Geschlecht oder sonstigen Kriterien zu orientieren, wird die Vorstellung deutlich, dass Leistung objektivierbar und vor allem individuell zuzuordnen sei. In sogenannten Wissens- oder Expert*innenorganisationen spielt die individuelle Leistungsnorm bei der Allokation von Stellen, von Salären, beim Einbezug in Projekten und der Zuschreibung von Expertise eine wesentliche Rolle. Funder/Sproll zeigen auf, dass die individuelle Leistungsnorm keine »neutrale« Norm ist, sondern eine »implizit männlich konnotierte Norm«, da sie »ein allumfassendes Commitment und uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten« voraussetzt (Funder/Sproll 2012: 199) und damit wiederum auf der Vorstellung der Normalarbeitskraft beruht. Weiter besteht ein bemerkenswerter Widerspruch zwischen der Idee der individualisierten Leistung als Resultat von Einzelkämpfertum gegenüber der Feststellung, dass für das Erreichen von Schlüsselpositionen meist entsprechende soziale und symbolische Kapitalien benötigt werden, wie formale und informelle Netzwerke und Seilschaften. Gerade im Organisationsgeschehen geht es beim Thema Netzwerk nicht nur um den informellen Apéro nach der Arbeit, sondern auch um die Chancen, Projektleitungsfunktionen zu übernehmen, in Gremien eingebunden zu werden und entsprechende Erfahrungen im Übernehmen von Entscheidungsfunktionen sammeln zu können, die mit dem Aufbau eines Netzwerks verbunden sind. Frauen, so weisen Beaufäys/Krais 2005 aus, verfügen in der Regel über weniger soziales und symbolisches Kapital, das aus dieser Unterstützung der Organisation erwächst. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf mit Blick auf physische und psychische

Verfasstheit, *Race*, Migrationserfahrung, Alter, alternative Geschlechtsidentitäten und Klasse. Die individuelle Leistungsnorm, die insofern ein Mythos ist, als eine Karriere doch von zahlreichen Personen in- und außerhalb von Organisationen getragen und unterstützt wird, liefert hier einen wichtigen Anhaltspunkt für die Förderung von Minderheiten in Schlüsselrollen und Schlüsselpositionen.

Die Vorstellung, dass das Organisationshandeln rational ablaufe, anhand neutraler individualisierter Leistungskriterien, hat Folgen für die Ausdeutung der Gleichstellungserwartungen, die Problemdefinition wie auch für das Wissen, das zur Problemlösung beigezogen wird. Obwohl zahlreiche Ergebnisse zu Konstruktionsprozessen von Ungleichheit und Zuschreibungen in Organisationen aus Forschung und Diversitätsprojekten an Hochschulen vorliegen, werden diese kaum zu einer Referenz für organisationale Gleichstellungsdiskurse an Hochschulen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass mit dem individuellen Leistungsdiskurs, maßgebend gerade in Wissensorganisationen wie den Hochschulen, eine Individualisierung der Problem- und Lösungsdefinition am Werk ist, die kritische und politische Fragen überdeckt. Problemstellungen werden auf der individuellen Ebene verortet, als Probleme der als »divers« bezeichneten »anderen« Personen in einer sich weitgehend als neutral verstehenden Organisation. Das Diversitätsverständnis, das hier gefördert wird, betont die Differenz der Einzelnen und deren Verantwortung für das Gelingen der eigenen Biographie. Leistung und Erfolg werden in erster Linie als Effekt der individuellen Performanz verstanden, die unterschiedliche Ausgangslagen, Erfahrungen und strukturelle Diskriminierungen in Auswahlprozessen noch weitgehend unberücksichtigt lassen. Damit entbinden sich Organisationen der Bearbeitung dieser Aspekte in ihren Entscheidungsprozessen. Die Gleichstellungs- und Diversitätsakteur*innen, die, oft mit knappen Ressourcen, komplexe Fragestellungen bearbeiten, sehen sich angesichts dieser widersprüchlichen Diskurse und ihrer Einbettung in die managerialen Strukturen der Hochschulen in einem Dilemma. In ihrer Position der »embedded agency« (Chappell 2006; Amstutz et al. 2021), der Einbettung in die oben beschriebenen Logiken und Diskurse der Organisation, sind sie sowohl für die Kritik der Ergebnisse wie auch für die organisationalen Umsetzungsprozesse zuständig. Sie müssen ungleiche Machtverhältnisse adressieren, zugleich stehen sie vor der Aufgabe, organisationskompatible und einfach zu vermittelnde Vorhaben vorzuschlagen. Die organisationalen Diskurse zu Gleichstellung und Diversität werden durch die oben genannten Logiken gerahmt, eingeschränkt oder, je nach Commitment der Hochschule, vorangetrieben. Die Komplexität der Problemstellungen wird oft vereinfacht und komplexeres Wissen zu Ungleichheitsrelationen gelangt nur zögerlich in die organisationalen Diskurse. Damit wird auch der kritische Gehalt von Fragen nach Hierarchisierungen, Machtverhältnissen, Zugang und Ressourcenverteilung weitgehend ausgespart. Ebenso ist der Stand der Konzepte zur Erweiterung der

Perspektiven auf intersektionale Ungleichheitsrelationen in der Planung und Ausarbeitung von Diversitätspolitiken in der Schweiz sehr unterschiedlich. Deshalb stellt sich die Frage, wie sich Hochschulen in eine Auseinandersetzung mit Diversität auf einer kritischen Basis begeben können.

Zum Schluss: Critical Diversity Literacy an Schweizer Hochschulen?

»Diversity work means working with problematic terms«, stellen Ahmed/Swan fest (2006: 99). Die Arbeit mit problematischen Begriffen heißt nicht, dass diese Arbeit in Hochschulkontexten nicht ausgeübt werden sollte. Allerdings scheint diese Arbeit nicht ohne politischen Gehalt, nämlich der Kritik von struktureller und individueller Diskriminierung Wirkung zu entfalten. Steyn formuliert die Folgen einer apolitischen Haltung klar: »Apolitical, individualized conceptualization of differences serve the interests of those who are already centered economically, socially and organizationally. Dominant collectivities can be seen to be adjusting to the new diversity imperatives, while actually controlling, even stemming, the deeper, less comfortable aspects of these very imperatives.« (Steyn 2015: 380) Unpolitische, individualisierte Konzepte von Diversität dienen demnach dominanten Interessen und führen zur Eindämmung notwendiger Lernprozesse. Für Hochschulen gilt es, ihr Verhältnis zum Rationalitätsmythos zu reflektieren, aber auch die Vorstellung zu diskutieren, inwiefern sich Hochschulen mit Blick auf soziale Ungleichheiten auf Neutralität berufen können (Amstutz 2020). Oder ob der verfassungsrechtliche Auftrag sie nicht im Gegenteil dazu verpflichtet, Position zu beziehen und sich couragiert und unzweideutig am State of the Art der kritischen Diversitätsforschung zu beteiligen.

Trotz der Kraft isomorpher Prozesse sind durchaus Unterschiede in der Bearbeitung von Gleichstellungszielen in Organisationen auszumachen (Funder in Amstutz et al. 2018, Fazit). In einer Studie wurden fördernde und behindernde Rahmenbedingungen zweier österreichischer Hochschulen verglichen (Hofbauer/Striedinger 2017). Die Autor*innen beobachten in der Hochschule mit erfolgreichen Gleichstellungsaktivitäten, dass erstens Entscheidungsprozesse hochformalisiert und transparent sind. Zweitens sind Gleichstellungsakteur*innen durchgehend in zentrale Entscheidungsprozesse eingebunden: Sie verfügen über formales Mitspracherecht, bestimmte Entscheidungskompetenzen und »ein bestimmtes Maß an Entscheidungsmacht« (Hofbauer/Striedinger 2017: 513f.). Ihre Arbeit ist mit entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen ausgestattet. Weiter greifen die Gleichstellungsakteur*innen auf ein Netzwerk von Wissenschaftler*innen mit feministischer Bildung zurück und verfügen dadurch über symbolisches Kapital, das heißt über wissenschaftliche Legitimität im Organisationsgefüge. Drittens definiert die Hochschulleitung gleichstellungspolitische Re-

gelingen und sorgt für deren Umsetzung. Dies geschieht aufgrund von aktuellem, intersektionalem Wissen zu Diversität und feministischer Geschlechterforschung. In der erfolgreichen Hochschule ist Wissen in den Rektoraten und Entscheidungsgremien zur Weiterentwicklung der Geschlechterforschung, Disability Studies, Queer Studies, Critical Race Studies und Postcolonial Studies vorhanden. Diese Hochschule arbeitet gemäß Studie durchaus mit managerialen Prozessen und reflektiert diese hinsichtlich ihrer Effekte auf Ungleichheitsstrukturen. Dafür greift die Hochschulleitung auf ein Netzwerk der gleichstellungspolitischen und forschungsbezogenen Wissensentwicklung zurück, das für die Entwicklung des Wissensstands der Organisation als unterstützend erlebt wird. Mit Blick auf Melissa Steyns Vorschlag der Critical Diversity Literacy (2015) ist die Rolle der Partizipation der Organisationsmitglieder, Mitarbeitenden und Studierenden zu ergänzen. Das Wissen der Hochschulangehörigen aufgrund ihrer mannigfaltigen Erfahrungen unterschiedlicher Lebenswirklichkeiten und diesbezüglicher politischer oder fachlicher Auseinandersetzungen bieten zahlreiche Ressourcen für den organisationalen Lernprozess und damit für die Problemdefinition und Lösungsfindung.

Das Wissen, auf das Hochschulen sich zu Diversität, (Nicht-)Diskriminierung, Ungleichheit beziehen, ist aus neoinstitutionalistischer Perspektive als Ergebnis widersprüchlicher Erwartungen zu verstehen. Der Rationalitätsmythos prägt auch die Hochschulen weitgehend: Der Druck auf die Hochschulen, effektiv und leistungsorientiert zu arbeiten, leistet der Versuchung Vorschub, sich auf einfache, handhabbare und zeitsparende Diversitätspolitiken zu beschränken und damit bekannte Erklärungsansätze und Maßnahmen fortzuschreiben. Gerade Hochschulen und Hochschulwissen steht in einer langen Tradition divergierender Vorstellungen von Rationalität. Die Geschlechterforschung hat nicht nur die »vergeschlechtlichte Verfasstheit von Wissenschaft« aufgezeigt, sondern, wie Maihofer und Schutzbach schreiben, wesentlich dazu beigetragen, »dass kritische Selbstreflexion sich als Wissensstandard zunehmend etabliert« (2015: 211).

Melissa Steyns Vorschlag, Diversitätswissen als Critical Diversity Literacy zu konzipieren, bietet Anregungen, Diversitätskonzepte weiterzudenken. Dazu gehört, Machtverhältnisse, Ungleichheiten und »fundamental contestations of situated interests in society« nicht nur zu analysieren und zu kritisieren (Steyn 2015: 381), sondern die Wissensentwicklung dazu zu fördern. Um diese Weiterentwicklung zu fördern, sind die Rolle und Ausstattung der Gleichstellungs- und Diversitätsbeauftragten sowie die Positionierung und Ausstattung der Geschlechterforschung, Intersektionalitätsforschung oder Critical Diversity Studies zu überdenken.

Literatur

- Achterberg, Susanne/Dahmen, Jennifer (2017): »Bis hierhin und nicht weiter? Die Grenzen der Geschlechtergleichstellung in der Hochschulpraxis«, in: Dies. (Hg.), Soziale Geschlechtergerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung, Verlag Barbara Budrich, S. 159–174.
- Acker, Joan (2006): »Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations«, in: *Gender & Society* 20, Nr. 4, August 2006, S. 441–464.
- Ahmed, Sara/Swan, Elaine (2006): »Doing Diversity. Introduction«, in: *Policy Futures in Education*, Vol. 4, Nr. 2, 2006, S. 96–100.
- Ahmed, Sara (2007): »The language of diversity«, in: *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 30, Nr. 2, March 2007, S. 235–256.
- Altwater, Peter (2007): »Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen«, in: Peter Altwater/Yvonne Bauer/Harald Gilch (Hg.), Organisationsentwicklung in Hochschulen. Dokumentation, HIS: Forum Hochschule 14, 2007, S. 11–23.
- Amstutz, Nathalie/Nussbaumer, Melanie/Vöhringer, Hanna (2021): »Disciplined discourses: The logic of appropriateness in discourses on organisational gender equality policies«, in: *Gender, Work & Organization*, 2021, 28, S. 215–230.
- Amstutz, Nathalie/Reber, Melanie (2020): »Wir sind neutral!« Zur Dimension Religion in betrieblichen Diversitätspolitiken in der Schweiz«, in: Andreas Stöckli/Anne Kühler/Felix Hafner/Kurt Pärli (Hg.), Recht, Religion und Arbeitswelt, Zürich/St. Gallen: Dike Verlag, S. 173–202.
- Amstutz, Nathalie/Funder, Maria/Eberherr, Helga/Hofmann, Roswitha 2018(a): *Geschlecht als widersprüchliche Institution*, Baden-Baden: Nomos.
- Amstutz, Nathalie/Funder, Maria/Eberherr, Helga/Hofmann, Roswitha 2018(b): »Einführung«, in: Dies. *Geschlecht als widersprüchliche Institution*, Baden-Baden: Nomos, S. 13–39.
- Amstutz, Nathalie/Wetzel, Ralf (2017): »Die Funktion des Kerngeschäfts. Ein Blick auf den ›Talk‹ des Neo-Institutionalismus, die ›Null‹ der Organisation und die Folgen für die Geschlechtergleichstellung«, in: Maria Funder (Hg.), Neo-Institutionalismus – Revisited. Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung. Ein Handbuch, Baden-Baden: NOMOS, S. 439–465.
- Beaufäys, Sandra/Krais, Beate (2005): »Doing Science – Doing Gender. Die Produktion von WissenschaftlerInnen und die Reproduktion von Machtverhältnissen im wissenschaftlichen Feld«, in: *Feministische Studien*, Band 23: Heft 1, S. 82–99.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, New York: John Wiley & Sons.

- Bublitz, Hannelore (2019): »Diskurstheorie: zur kulturellen Konstruktion der Kategorie Geschlecht«, in: Beate Kortendiek/Birgit Riegraf/Katja Sabisch (Hg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*, Wiesbaden: Springer, S. 369–377.
- Chappell, Louise (2006): »Comparing political institutions: revealing the gendered ›logic of appropriateness‹«, in: *Politics & Gender*, 2 (2), S. 223–235.
- Collins, Patricia Hill (2015): »Intersectionality's definitional dilemmas«, in: *Annu. Rev. Sociol.* 2015, 41, S. 1–20, <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-soc-073014-112142> [17.2.2021].
- Copur, Eylem/Naguib, Tarek (2014): »Bildung«, in: Tarek Naguib/Kurt Pärli/Eylem Copur/Melanie Studer (2014), *Diskriminierungsrecht. Handbuch für Jurist_innen, Berater_innen und Diversity-Expert_innen*, Bern: Stämpfli Verlag, S. 81–119.
- Czarniawska, Barbara (2014): *A Theory of Organizing*, 2. Aufl., Cheltenham UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Deem, Rosemary/Morley, Louise (2006): »Diversity in the Academy? Staff Perceptions of Equality Policies in Six Contemporary«, in: *Policy Futures in Education*, Vol. 4, Nr. 2, 2006, S. 185–202.
- Deutschschweizer Fachstellen für Gleichstellung (Datenbank). Entscheide nach Gleichstellungsgesetz. <https://www.gleichstellungsgesetz.ch/> [17.2.2021].
- Dill, Bonnie Thornton (2009): »Intersections, identities, and inequalities in higher education«, in: Bonnie Thornton Dill/Ruth Enid Zambrana (Hg.), *Emerging intersections: Race, class, and gender in theory, policy, and practice*, New Brunswick/New Jersey/London: Rutgers UP, S. 229–252.
- DiMaggio, Paul/Powell, Walter W. (1983): »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields«, in: *American Sociological Review* 48, S. 147–160.
- Dobusch, Laura (2017): »Gender, Dis-/ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion?«, in: *Gender, Work & Organization*, Vol. 25, Nr. 5, September, S. 487–505.
- Dölling, Irene (2005): »›Geschlechter-Wissen‹ – ein nützlicher Begriff für die ›verstehende‹ Analyse von Vergeschlechtlichungsprozessen?«, in: *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, Jg. 23 (2005), Nr. 1+2, S. 44–62.
- Funder, Maria/Sproll, Martina (2012): *Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik*, Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Funder, Maria/May, Florian (2014): »Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos?«, in: Maria Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited*, Baden-Baden: NOMOS, S. 195–224.
- Hofbauer, Johanna/Striedinger, Angelika (2017): »Gender Equality Politik: Überlegungen und Befunde zu institutionellen Logiken und symbolischer Gewalt am

- Beispiel von Hochschulen«, in: Maria Funder (Hg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited*, Baden-Baden: NOMOS, S. 499–523.
- Hofmann, Roswitha (2014): »Organisationen verändern Geschlechterverhältnisse?! Queertheoretische Perspektiven für eine geschlechtergerechte Entwicklung von Organisationen«, in: Maria Funder (Hg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*, Baden-Baden: NOMOS, S. 387–410.
- Kahlert, Heike (2019): »Geschlechterwissen: zur Vielfalt epistemischer Perspektiven auf Geschlechterdifferenz und -hierarchie in der sozialen Praxis«, in: Beate Kortendiek et al. (Hg.), *Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung*, Wiesbaden: Springer, S. 179–189.
- Kerner, Ina/Saar, Martin (2015): »Das Geschlechterwissen des Staates: Gouvernementalität, Macht, Neoliberalismus«, in: Brigitte Bargetz/Gundula Ludwig/Birgit Sauer (Hg.), *Gouvernementalität und Geschlecht. Politische Theorie im Anschluss an Foucault*, Campus: Frankfurt a.M., S. 117–138.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005): »Race, Class, Gender: Reclaiming Baggage in Fast Travelling Theories«, in: *European Journal of Women's Studies*, 2005, 12 (3): S. 249–265, doi:10.1177/1350506805054267 [19.2.2021].
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (2006): *Handbook of Workplace Diversity*, London: Sage.
- Kreissl, Katharina/Striedinger, Angelika/Sauer, Birgit/Hofbauer, Johanna (2015): »Will gender ever fit in? Contested discursive spaces of university reform«, in: *Gender and Education*, 27:3, S. 221–238.
- Le Breton, Maritza/Böhnelt, Martin (2019): »»Gleichbehandeln ist nicht immer gerecht behandeln«: Migrantische Studierende an Schweizer Fachhochschulen im Spannungsfeld von Differenzerfahrungen und Handlungsstrategien«, in: *Momentum Quarterly, Zeitschrift für Sozialen Fortschritt*, 2019, Vol. 8, Nr. 1, S. 41–57.
- Lepinsky, Anke (2017): »Gleichstellungsziele im deutschen Wissenschaftssystem zwischen Frauenförderung, Gender Mainstreaming, Anti-Diskriminierung, Diversität und Intersektionalität«, in: Susanne Achterberg/Jennifer Dahmen (Hg.), *Soziale Geschlechtergerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung*, Verlag Barbara Budrich, S. 23–38.
- Maihofer, Andrea/Schutzbach, Franziska (2015): »Vom Antifeminismus zum ›Anti-Genderismus‹. Eine zeitdiagnostische Betrachtung am Beispiel Schweiz«, in: Sabine Hark/Paula-Irene Villa (Hg.), *Anti-Genderismus. Sexualität und Geschlecht als Schauplätze aktueller politischer Auseinandersetzungen*, Bielefeld: Transcript, S. 201–217.
- Mbembe, Achille Joseph (2016): »Decolonizing the university: New directions«, in: *Arts & Humanities in Higher Education*, Vol. 15 (1), S. 29–45.

- Meyer, Katrin (2017): Theorien der Intersektionalität. Zur Einführung, Hamburg: Junius Verlag.
- Mirza, Safia Heidi (2006): »Transcendence over Diversity: black women in the academy«, in: Policy Futures in Education, Vol. 4, Nr. 2, 2006, S. 101–113.
- Nentwich, Julia C./Offenberger, Ursula (2017): »Meritokratie – Fakt oder Fiktion? Spannungsverhältnisse zwischen Exzellenz und Chancengleichheit«, in: Andrea Löther/Kathrin Samjeske (Hg.), Dialogtagung des Centre for Excellence Women in Science (CEWS) »Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft«: Tagungsdokumentation, Köln (2017): cews.publik 20, S. 46–52.
- Nussbaumer, Melanie (2018): »Fallstudie. BETA – Das Beratungsunternehmen (CH): Implementierte Gleichstellungspolitik mit widersprüchlichen Folgen«, in: Nathalie Amstutz et al., Geschlecht als widersprüchliche Institution, S. 237–259.
- Offenberger, Ursula/Nentwich, Julia (2017): »Chancengleichheit, Translation und interpretative Repertoires – Die Übersetzung des Bundesprogramms Chancengleichheit an einer Schweizer Universität oder: ein Tanzkurs für Elefanten im Raum«, in: Maria Funder (Hg.), Neo-Institutionalismus – Revisted, Baden-Baden: Nomos, S. 307–337.
- Ostendorp, Anja/Steyaert, Chris (2009): »How different can differences be(come)? Interpretative repertoires of diversity concepts in Swiss-based organizations«, in: Scandinavian Journal of Management (2009) 25, S. 374–384.
- Pärli, Kurt/Wantz, Nadine (2012): »Die rechtliche Verankerung von »Diversity« an schweizerischen Fachhochschulen«, in: Ursula Meyerhofer/Michael Jeive (2012), Gender und Diversity an Hochschulen: Praxisbeispiele aus Deutschland, Grossbritannien und Norwegen und Empfehlungen zur Umsetzung. Brugg/Olten. Projektbericht Fachhochschule Nordwestschweiz, S. 10–36.
- Purtschert, Patricia (2019): Kolonialität und Geschlecht im 20. Jahrhundert. Eine Geschichte der weißen Schweiz, Bielefeld: transcript Verlag.
- Scott, Richard (2014): Institutions and organizations (4. Aufl.), Thousand Oaks: SAGE.
- Steyn, Melissa (2015): »Critical diversity literacy. Essentials for the twenty-first century«, in: Steven Vertovec, Routledge international Handbook of Diversity Studies, S. 379–389.
- Steyn, Melissa (2018): »Introduction«, in: International Journal of Critical Diversity Studies, Vol. 1, (June 2018), S. 6–10.
- Süss, Stefan/Kleiner, Markus (2007): »Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach«, in: European Management Journal, 26, S. 35–47.

- Swissuniversities (2021): P-7 Chancengleichheit und Hochschulentwicklung, <https://www.swissuniversities.ch/themen/chancengleichheit-diversity/p-7-chance-ungleichheit-und-hochschulentwicklung> [17.2.2021].
- Thompson, Vanessa Eileen/Vorbrugg, Alexander (2018): »Rassismuskritik an der Hochschule: Mit oder trotz Diversity-Policies?«, in: Mike Laufenberg/Martina Erlemann/Maria Norkus/Grit Petschick (Hg.), *Prekäre Gleichstellung. Geschlechtergerechtigkeit, soziale Ungleichheit und unsichere Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft*, Springer VS: Wiesbaden, S. 79–97.
- Vertovec, Steven (2012): »Diversity« and the Social Imaginary«, in: *Arch. Europ. Sociol.*, LIII, 3 (2012), S. 287–312.
- Wetterer, Angelika (2009): »Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen: eine wissenssoziologische Rekonstruktion«, in: *GENDER. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 1 (2), S. 45–60.
- Wissenschaftsrat Schweiz (2019): CH-Wissenschaftsrat über Mängel der Durchlässigkeit im Bildungssystem Schweiz, <https://wissenschaftrsr.ch/images/stories/pdf/de/Empfehlungen-des-SWR-fr-die-BFI-Botschaft-2021-2024.pdf> [17.2.2021]