

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

---

Laila Riedmiller und Katharina Schmitt

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

## Einleitung

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

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

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

---

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

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

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

## Ausgangspunkt: Diversity und Internationalisierung an Hochschulen – ein Status Quo

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

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

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

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

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

*Tabelle 1: Administrative Strukturen in den Bereichen Internationalisierung und Diversity*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Tabelle 3: Vergleich der Beschäftigtenzahlen (Vollzeitäquivalente)*

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

*Tabelle 4: Kooperation zwischen Internationalisierungs- und Diversitystellen*

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

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

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

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

---

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

## Die Theorie hinter der Praxis

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

### Zielgruppe(n) von Diversity- und Internationalisierungspolitiken

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

---

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

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

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

## Verantwortliche Verwaltungseinheiten und Hochschulprofessionelle

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

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

## Hochschulforschung

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

## Ergebnisse: Forschung zur Praxis

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

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

### **Datenlage: mangelhaft!**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Methodik: Vermeidung von Pauschalisierung durch methodische Vielfalt**

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

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

### **Erkenntnisse: Zukünftige Forschungspraxis?**

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

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

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

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

## Fazit

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

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

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

## Literatur

- Achtelik, Kirsten (2015): »Feministische Kontroversen. Widerstände gegen Kritik«, in: Dies.: Selbstbestimmte Norm. Feminismus, Pränataldiagnostik, Abtreibung, Berlin: Verbrecher Verlag.
- Ahmed, Sara (2012): *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham/London: Duke University Press.
- Alexiadou, Nafsika/Rönning, Linda (2023): »Reading the Internationalisation Imperative in Higher Education Institutions: External Contexts and Internal Positionings«, in: *Higher Education Policy* Jg. 36, Nr. 2, S. 351–369.
- Bargetz, Brigitte/Scheele, Alexandra/Schneider, Silke (2019): »Umkämpfte Solidaritäten«, in: *Femina Politica* Jg. 2, S. 9–25.
- Brown, Wendy (1995): *States of Injury. Power and Freedom in Late Modernity*, Princeton: Princeton University Press.
- Caruana, Viv/Ploner, Josef (2010): *Internationalisation and Equality and Diversity in Higher Education: Merging Identities*, Equality Challenge Unit, Leeds Metropolitan University.
- Crenshaw, Kimberlé (1991[1989]): »Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics«, in: Katharine T. Bartlett/Rosanne Kennedy (Hg.), *Feminist legal theory: readings in law and gender*, New York: Routledge, S. 57–80.
- DAAD/AvH/DFG/HRK (2020): *Internationalität an deutschen Hochschulen. HSI-Monitor Gesamtbericht 2019/2020*, Bonn: DAAD.
- Degele, Nina/Winker, Gabriele (2009): *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten*, Bielefeld: transcript Verlag.
- Destatis (2023): Pressemitteilung Nr. N004, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23\\_N004\\_213.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_N004_213.html) vom 23. Januar 2023, zuletzt abgerufen am 17.09.2023.
- Destatis (2022): Pressemitteilung Nr. 559, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22\\_559\\_213.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_559_213.html) vom 22. Dezember 2022, zuletzt abgerufen am 18.09.2023.
- Dietze, Gabriele (2015): »Intersektionalität und Hegemonie(selbst)kritik«, in: Dies.: *Transkulturalität*, Bielefeld: transcript Verlag, S. 27–43.
- El-Mafaalani, Aladin (2018): *Das Integrationsparadox. Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt*, Bonn: BpB.
- El-Mafaalani, Aladin (2022): »Alle an einem Tisch. Identitätspolitik und die paradoxen Verhältnisse zwischen Teilhabe und Diskriminierung«, in: Bun-

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