

# Diversitäts-Semantiken im deutschen Wissenschaftssystem

---

Julika Griem

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

## Spielräume

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

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

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

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

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

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

---

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

Bildungsaufsteiger\*innen sowie Studierende ohne Hochschulzugang und Teilzeitstudierende adressieren.

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

---

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

Zusammenfassend scheint es nahezuliegen, die TUM und die UDE als zwei exemplarische Beispiele für die Optionen zu betrachten, die in der Forschung als »business case« und »social justice case« beschrieben wurden (vgl. Johns/Green/Powell 2012). Bei genauerem Hinsehen haben wir es aber, wie an vielen anderen deutschen Hochschulen, eher mit einer jeweils eigenen Kombination und Rekombination verschiedener Elemente von Diversitätsdiskursen, Diversitätspraktiken und Diversitätsstrategien zu tun (vgl. David Kaldeweys Beitrag in diesem Band). So bezieht sich die TUM in ihrem Diversitätsplan gerade nicht auf ihr Leitbild der »unternehmerischen Universität«, und an der UDE deklariert man Diversität »sowohl als Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit als auch zur Exzellenz«. Die Notwendigkeit, verschiedene Elemente des Diversitäts-Repertoires<sup>3</sup> mit Blick auf die eigene Hochschule auszurichten, betrifft auch, wie im Folgenden diskutiert wird, den Umgang mit einander widersprechenden begrifflichen Implikationen. Und dieser ist wiederum durch Akteure mitbestimmt, die sich im Wissenschaftssystem ebenfalls mit Diversität befassen: Zum Beispiel Stiftungen und Akademien, sowie in Deutschland staatliche Förderorganisationen und staatlich geförderte außeruniversitäre Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen, wie sie in der im Folgenden genauer betrachteten Allianz verbunden sind (Allianz der Wissenschaftsorganisationen 2023).

## Reibungsflächen und Konfliktpotentiale

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

### »Kultur« als diskursive Ressource für Diversitäts-Management

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Im Vokabular des Diversity Management stößt man im deutschsprachigen Bereich<sup>7</sup> auf zwei weitere Schlüsselwörter, die sich im Wissenschafts- und Hochschulkontext offenbar als geschmeidiger und breiter einsetzbar erweisen haben als »mindfulness« und »awareness«: Hier liest man häufiger von »Wertschätzung« und »Sensibilisierung«.<sup>8</sup> Wie »Achtsamkeit« stammt

---

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

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

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

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

## Reflexion als Fluchtpunkt

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Literatur

- Akademienunion (2023): Leitlinie für Diversität und Chancengleichheit, <https://www.akademienunion.de/akademienunion/diversitaet-und-chancengleichheit>, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Allianz der Wissenschaftsorganisation (2023): <https://www.allianz-der-wissenschaftsorganisationen.de>, zuletzt aufgerufen im Februar 2024.
- Alt, Peter-André (2020): »Modell für öffentliches Miteinander in der Berliner Zeitung«, in: Berliner Zeitung, <https://www.berliner-zeitung.de/lernen-arbeiten/modell-fuer-oeffentliches-miteinander-li.101195> vom 28.08.2020, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Berger, Ulrike (1993): »Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration«, in: Walther Müller-Jentsch (Hg.), Profitable Ethik – effiziente Kultur, Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 11–38.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023): Gleichstellung und Vielfalt sind entscheidende Qualitätsmerkmale und Wettbewerbsfaktoren im Wissenschaftssystem, [https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/gleichstellung-und-vielfalt-im-wissenschaftssystem/gleichstellung-vielfalt-wissenschaftssystem\\_node.html](https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/gleichstellung-und-vielfalt-im-wissenschaftssystem/gleichstellung-vielfalt-wissenschaftssystem_node.html), zuletzt aufgerufen im Oktober 2023.
- CoARA, Coalition for Advancing Research Assessment (2022): Agreement on Reforming Research Assessment. 20. July 2022. [https://coara.eu/app/uploads/2022/09/2022\\_07\\_19\\_rra\\_agreement\\_final.pdf](https://coara.eu/app/uploads/2022/09/2022_07_19_rra_agreement_final.pdf), zuletzt aufgerufen im Februar 2024.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2022a): DFG startet neue Initiative für Gleichstellung und Diversität, [https://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2022/pressemitteilung\\_nr\\_27/index.html](https://www.dfg.de/service/presse/pressemitteilungen/2022/pressemitteilung_nr_27/index.html) vom 05.07.2022, zuletzt abgerufen im August 2023.

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2022b): Die Forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards – Zusammenfassung und Empfehlungen 2022, <https://www.dfg.de/resource/blob/175810/65e1475c45b94e4d52be80c7b65dca5c/fog-empfehlungen-2022-data.pdf> vom 30.06.2022, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2023): Umgang mit Risiken in internationalen Kooperationen. <https://www.dfg.de/resource/blob/289702/457ab05c902a521e6772bc5a25f0cd4d/risiken-int-kooperationen-de-data.pdf>, zuletzt abgerufen im Februar 2024.
- Deutsches Studentenwerk (2020): DSW-Journal 1–2020: Diversity, Please!, <https://www.studierendenwerke.de/beitrag/dsw-journal-1-2020-diversity-please> vom April 2020, zuletzt abgerufen im August 2023.
- DFG bewegt (2023a): The Excellence Strategy, <https://www.youtube-nocookie.com/embed/IV2MEG03Wts> vom 12.04.2023, zuletzt abgerufen im August 2023.
- DFG bewegt (2023b): Wissenschaftsförderung der DFG: Für Bias in Begutachtungsprozessen sensibilisieren, <https://www.youtube.com/watch?v=8757KqqsBc> vom 14.08.2023, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Goethe Universität (2022): Vielfalt erweitert (Forschungs-)Perspektiven, <https://www.puk.uni-frankfurt.de/Pressemitteilungen-Goethe-Universitaet?page=2&year=2022> vom 25.11.2023, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Hark, Sabine/Hofbauer, Johana (2023): Die ungleiche Universität. Diversität, Exzellenz und Anti-Diskriminierung, Wien: Passagen Verlag.
- Haug, Gerald (2022): Festvortrag »Das Wissenschaftssystem in der Zeitenwende«, [https://www.uni-giessen.de/de/ueber-uns/pressestelle/materialien-1/festvortrag\\_gerald\\_haug\\_22](https://www.uni-giessen.de/de/ueber-uns/pressestelle/materialien-1/festvortrag_gerald_haug_22) vom 23.11.2022, zuletzt abgerufen im August 2023.
- Haug, Gerald (2023): Leopoldina-Präsident Gerald Haug plädiert für weniger Bürokratie in der Wissenschaft, <https://bnn.de/karlsruhe/leopoldina-praesident-gerald-haug-plaediert-fuer-weniger-buerokratie-in-der-wissenschaft-gastbeitrag-meinung-kit> vom 07.01.2023, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- Helmholtz-Gemeinschaft (2020): Leitlinie der Helmholtz-Gemeinschaft zu Diversität und Inklusion, [https://www.helmholtz.de/assets/helmholtz\\_gemeinschaft/Downloads/Leitlinie\\_Diversitaet\\_Inklusion.pdf](https://www.helmholtz.de/assets/helmholtz_gemeinschaft/Downloads/Leitlinie_Diversitaet_Inklusion.pdf) vom 16.06.2020, zuletzt abgerufen im Oktober 2023.
- HRK, Hochschulrektorenkonferenz (2023a): Karte der Projektstandorte, <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/diversitaet/initiative-vielfalt-an>

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

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

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

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

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