

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

---

Il-Tschung Lim

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

## **Einleitung**

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

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

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

---

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

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

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

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

---

2 Vgl. dazu den instruktiven Beitrag über Organisationskultur von Ulrike Berger (1993).

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

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

## **Der soziologische Neo-Institutionalismus als theoretische Rahmung des Projekts**

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

## Diversity im organisationalen Feld deutsche Hochschule – eine empirische Studie

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

## **Diskussion ausgewählter empirischer Befunde und Einordnung in den theoretischen Bezugsrahmen**

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

### **Isomorphie-Theorie**

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Decoupling

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## Institutional design als akkumulierte Nebenwirkung von Akteurshandeln

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

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

## Literatur

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

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

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