

Vorwort

Im Mai 2022 hatten wir zu einem Workshop an das Kulturwissenschaftliche Institut Essen (KWI) eingeladen. Unter dem Titel »Die Poesie der Reformen« – *Diversity Management an Hochschulen in Deutschland* zielte der Workshop auf eine Bestandsaufnahme der aktuellen Forschung, die sich mit der Entwicklung des Diversity Management im deutschen Hochschulkontext befasst.¹ Insbesondere ging es uns darum, die etablierten, auf Organisationsentwicklung und Personalmanagement fokussierten Perspektiven zu erweitern durch den zwischen neugieriger Distanzierung und intrinsischem Engagement oszillierenden Blick der Sozial- und Kulturwissenschaften. Diese, so unsere Vermutung, interessieren sich über die Herausforderungen des guten Managements hinaus für die Frage, ob die vielerorts beobachtbare Emergenz neuer Management- und Verwaltungsaufgaben Hinweise enthält auf grundlegende Transformationsprozesse im Verhältnis von Universität, Wissenschaft und Gesellschaft. Dafür stehen im Diskurs wiederum Begriffe wie »gesellschaftliche Verantwortung«, »Kulturwandel« oder »Universitätskultur«. Diese sagen aber in ihrer Abstraktheit weniger aus über das, was sie benennen, als diejenigen Konzepte, Leitbegriffe, Bilder und Ideologien, die gewissermaßen eine Ebene tiefer liegen und damit unmittelbarer am »operativen Geschäft« beteiligt sind. Auf dieser Ebene verorten wir den Diversitätsbegriff.

1 Der Titel »Die Poesie der Reformen« stammt von Niklas Luhmann, der damit den semantischen Apparat bezeichnete, mit dem Organisationen ihre Reformvorhaben beglaubigen. Genauer dazu findet sich in den Beiträgen von Julika Griem, Sigrid Nieberle, Il-Tschung Lim und David Kaldewey.

Der vorliegende Band dokumentiert die Diskussion dieses Workshops.² Sein Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass das allgegenwärtige Schlagwort der Diversität eng verbunden ist mit der Karriere des Diversity Management, also jenem Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung, das in den 1980er Jahren zunächst in den USA entwickelt wurde. Wir halten es für instruktiv, nicht in eine allgemeine Erörterung des Diversitäts-Diskurses einzusteigen, sondern seinen praktischen Gebrauchs- und Verwendungskontexten nachzugehen. Diversity Management ist heute ein fester Bestandteil der Unternehmenswelt und hat sich auch längst in anderen gesellschaftlichen Bereichen durchgesetzt. Das deutsche Wissenschaftssystem ist einer dieser Bereiche, hier zirkuliert seit Ende der 2000er Jahre an Hochschulen, Forschungsinstituten, Stiftungen und Fördereinrichtungen ein heterogener Diversitäts-Diskurs aus Konzepten, Leitbegriffen, Bildern und Ideologien. Für die Organisationen und Akteure liegt die gleichermaßen theoretische wie praktische Herausforderung darin, diesen vielschichtigen Diversitäts-Diskurs in ein handfestes Handlungsprogramm wissenschaftlicher Einrichtungen zu übersetzen und als strategische Daueraufgabe zu institutionalisieren.

Dieser Prozess ist gegenwärtig in vollem Gange. Diversität als neuartige gesellschaftliche Leistungserwartung hat das Wissenschaftssystem erfasst; das Management von sozialen Teilhabechancen für Menschen in sämtlichen Diversitätsdimensionen – sei es Geschlecht, Alter, Hautfarbe, Ethnizität, soziale Herkunft, Religion, sexuelle Orientierung und/oder Behinderung/ Beeinträchtigung – ist, wie der Beitrag von *Bettina Jorzik* zeigt, eine Kernaufgabe in den Institutionen auch des deutschen Wissenschaftssystems. Am Beispiel des seit 2013 bestehenden Diversity Audits des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft rekonstruiert ihr Essay die Anfänge des Diversity Management in der deutschen Hochschullandschaft und identifiziert am Ende dieser kleinen Zeitreise die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Management von Diversität. Der Beitrag von *Julika Griem* konzentriert sich auf gegenwärtige Diversitäts-Semantiken im deutschen Wissenschaftssystem,

-
- 2 Leider haben sich Matthias Dorgeist und Kaspar Molzberger gegen eine Publikation ihrer Vorträge auf dem Workshop entschieden. Dem Beitrag von Laila Riedmiller und Katharina Schmitt liegt ein Vortrag zugrunde, an dem auch Berit Stoppa mitgewirkt hat. Den Abschluss des Workshops bildete ein Podiumsgespräch unter dem Titel »Zwischen Kulturwandel und Kulturkampf. Universität im Umbau«. Für die Mitwirkung auf diesem Podium bedanken wir uns bei Roswitha Böhm, Barbara Buchenau, Julia Danath-Schuh, Sylvia Paletschek und Georg Teichert.

die sie durch eine »Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen« charakterisiert sieht. Ihre kulturwissenschaftliche Kartierung ergibt auf der Ebene des Diskurses zunächst eine Tendenz zur Vereinheitlichung von Leitbegriffen und Zielvorstellungen des Diversity Management; die praktische Ausgestaltung in den betreffenden Einrichtungen – das illustrieren die geschilderten (Vor-)Fälle und Episoden – lassen hingegen auf einen differierenden und standortspezifischen Umgang schließen, der alles andere als frei ist von Reibungen und Konflikten. An diesem Punkt setzt auch der Beitrag von *Sigried Nieberle* an. Sie nimmt eine allgemeine Tonlage wahr, die auf den ersten Blick wertschätzend und affirmativ gegenüber der Diversitätssemantik zu sein scheint. Das rhetorische Bekenntnis zur Selbstverpflichtung von Unternehmen und Organisationen lädt jedoch zu einer weiter nachfragenden semiotischen Analyse ein: Nieberle zeichnet am Beispiel der »Charta der Vielfalt« nach, wie ein sprachlich erzeugtes kollektives Wir durch eine »Poetik der Selbstverpflichtung« beschworen wird, die allerdings völlig offenlässt, ob ein diversitätsorientierter Reformprozess zum Wohle aller auch tatsächlich in den Strukturen einer Organisation Einzug hält. Der Beitrag von *Il-Tschung Lim* zweifelt nicht an dem Reformprozess, den aktuell der Diversity-Diskurs an deutschen Hochschulen, trotz begrenzter Steuerungskapazitäten und nur wenig Kontrollmöglichkeiten, in Gang setzt. Anhand ausgewählter Ergebnisse einer qualitativen Studie argumentiert er dafür, in der diversitätsbezogenen Reformdynamik eine Tendenz zur Selbstverstärkung zu erkennen, die – ungeachtet der Unsicherheiten und Unbestimmtheiten mit Blick auf die Ziele und Zwecke der Reform – einen Kulturwandel der deutschen Hochschullandschaft nach sich ziehen wird. Wohin die Reise geht, so lautet sein Fazit, das ist gegenwärtig noch nicht klar abzusehen, aber immerhin: der Weg ist das Ziel.

Dem Beitrag von *Christian Schneiderberg* und *Isabel Steinhardt* liegt eine Auswertung von Datensätzen zu hochschulischen Akkreditierungsdokumenten zugrunde. Er lässt sich als ein Votum verstehen, die Zukunft diversitätsbezogener Gestaltungsprozesse in einer kleinen und eher beiläufigen Strukturmacht aufzuspüren, die sich Schneiderberg und Steinhardt zufolge als ein sanftes Konditionalprogramm in jene Akkreditierungsprozesse einschreibt, die seit der Bologna-Reform über die Standards der hochschulischen Studienprogramme wachen. Tatsächlich spricht einiges dafür, dass sich aus dem, was die beiden der kleinen Strukturmacht in Form von administrativen Akkreditierungskriterien der »großen Ideologie« gegenüberstellen, die nachhaltigeren Effekte ergeben werden. Ein nüchternes, quantifizierendes Vorgehen wie die Orientierung an diversitätsbezogenen Kennzahlen hätte

womöglich den Vorteil, eine Aporie zu umgehen, die jeder Forderung nach sozialer Gerechtigkeit, Gleichheit und Teilhabe unter der Fahne der Diversität zugrunde liegt: nämlich die unvermeidliche Entscheidung, in der praktischen Umsetzung diversitätsbezogener Maßnahmen, Präferenzen für die eine und gegen die andere Diversitätsdimension auszubilden und soziale Teilhabechancen letztlich doch wieder ungleich zu strukturieren.

Einen ganz eigenen Weg der Prognose hinsichtlich zukünftiger Entwicklungspfade diversitätsbezogener Reformprozesse beschreiten *Laila Riedmiller* und *Katharina Schmitt*. In ihrem Beitrag diskutieren sie auf der Grundlage einer vergleichenden Studie zu deutschen und polnischen Verwaltungsstrukturen das Zusammenspiel der hochschulischen Zuständigkeiten für das Management von Internationalisierungsprozessen und dem Management von Diversität und erörtern die sich daraus ergebenden Herausforderungen für beide Organisationssegmente. Ob die Zukunft des Diversity Management dabei in der engen organisatorischen Verzahnung beider Zuständigkeitsbereiche liegen wird, ob Kooperationen zwischen diesen Abteilungen womöglich zur Schaffung neuartiger Stellen und Organisationseinheiten führen wird, das lassen Riedmiller und Schmitt einstweilen offen. Für eine solche forschungspraktische Konzentration auf Dynamiken in der Binnenorganisation einer Hochschule spricht aber zumindest jene Einsicht der Organisationsforschung, wonach die Bildung von Koalitionen innerhalb einer Organisation ein untrügliches Zeichen für einen Organisationswandel darstellt, weil sich in Koalitionen eben auch Organisationsziele, Selbstverständnisse und das entsprechende Organisationshandeln wandeln. Der Beitrag von *David Kaldewey* schließt die in dem vorliegenden Band versammelte Diskussion mit einer systematischen Erörterung des gegenwärtigen Stands der sozial- und kulturwissenschaftlichen Diversitätsforschung im Kontext von Wissenschaft und Hochschule ab. Die angelsächsische Diskussion bildet dabei den diskursiven Referenzrahmen, auf dessen Grundlage Kaldewey aktuelle Debatten sortiert und der Diversitätsforschung zwei heuristische Vorschläge unterbreitet: zum einen schlägt er eine begriffliche Differenzierung von Diversitätsdiskursen, Diversitätspraktiken und Diversitätsstrategien vor; zum anderen eine, verglichen mit der geläufigen Unterscheidung eines *business case* von einem *social justice case* für Diversität, nuanciertere Perspektive auf unterschiedliche Rationalitäten im Management von Diversität im globalen Wissenschafts- und Hochschulsystem.

Auf eine umfassende Einleitung in das Thema – Diversity Management an Hochschulen in Deutschland – verzichten wir bewusst, weil eine solche einen

Weg durch ein komplexes Phänomen schneiden müsste, dessen Kontingenz dann bei der Lektüre der folgenden Beiträge um so mehr ins Auge fiele. Wir laden die Leserinnen und Leser deshalb ein, die einzelnen Kapitel jeweils als spezifisch situierte Wegweiser zu verstehen, als Angebote, sich dem Thema Diversität von verschiedenen Ausgangspunkten her zu nähern. Den Beitrag von Bettina Jorzik haben wir an den Anfang gestellt, weil ihre »Zeitreise« einen schnellen, quer zu den disziplinären Perspektiven liegenden Einstieg ermöglicht. Der Beitrag von David Kaldewey steht am Ende, weil er sich der Sache von der anderen Seite her nähert: der Ausgangspunkt hier ist ein globaler Diversitätsimperativ, dem man auf seinem Weg durch die verschiedenen Kontexte folgen kann. Dazwischen kann das Phänomen mit Julika Griem und mit Sigrid Nieberle auf der Diskursebene über Schlüsselbegriffe und Sprachmuster in wissenschaftspolitischen und -strategischen Texten erschlossen werden. Die beiden Beiträge von Il-Tschung Lim sowie Christian Schneiderberg und Isabel Steinhardt wiederum argumentieren organisations- und institutionensoziologisch; während Laila Riedmiller und Katharina Schmitt die sozialwissenschaftliche Hochschulforschung mit der Praxis der Hochschulprofessionellen in einen Dialog bringen.

Für das Zustandekommen des vorliegenden Bands möchten wir uns vor allem bei den Autorinnen und Autoren herzlich bedanken. Unser Dank gilt ferner dem KWI, das nicht nur als Gastgeberin des Workshops fungierte, sondern darüber hinaus die Druckkosten übernommen hat und uns zu guter Letzt mit Emily Beyer eine kompetente und zuverlässige studentische Hilfskraft zur Verfügung gestellt hat, die durch ihre umsichtige Arbeit bei den Korrekturen der Beiträge sowie der Erstellung des Gesamtmanuskripts maßgeblich zur Fertigstellung des Bands beigetragen hat. Schließlich danken wir Katharina Wierichs vom transcript Verlag für die Aufnahme in das Verlagsprogramm, die gute Kommunikation sowie die Geduld bei der Dehnung des Zeitplans.

Julika Griem, David Kaldewey & Il-Tschung Lim
 Mai 2024

