

Heike Mauer | Rezension | 12.02.2025

Vielfalt in Academia

Rezension zu „Die Poesie der Reformen“. Zur Karriere des Diversity Management an Hochschulen in Deutschland“ von Julika Griem, David Kaldewey und Il-Tschung Lim (Hg.)



Julika Griem / David Kaldewey / Il-Tschung Lim (Hg.)

»Die Poesie der Reformen« . Zur Karriere des Diversity Management an Hochschulen in Deutschland

Deutschland

Bielefeld 2024: Transcript

168 S., 30 EUR und Open Access

ISBN 978-3-8376-6679-3

Vermutlich assoziieren die wenigsten Leser:innen das Stichwort Poesie mit der Praxis des Diversity Managements an Hochschulen. Und allerhöchstens Eingeweihte werden die Formulierung „Poesie der Reformen“ unmittelbar auf Niklas Luhmann zurückführen, dessen Schrift *Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution*¹ die Herausgeber:innen des hier zu besprechenden Bandes bereits im Buchtitel zitieren. Der Sammelband beleuchtet das Diversitätsmanagement an Hochschulen von unterschiedlichen disziplinären Standorten aus und wählt hierzu sowohl theoriegeleitete, diskursanalytische sowie qualitativ-sozialwissenschaftliche Zugänge. Allerdings beantwortet der Band die Frage, ob die „Karriere des Diversity Management“ auch tatsächlich zu ebendiesem, von Luhmann ins Spiel gebrachten, „strukturellen Wandel“ an Hochschulen führt, lediglich cursorisch. Doch der Reihe nach.

Diversität und Vielfalt werden bereits seit Jahren breit und in verschiedenen Kontexten wie etwa Bildung, gesellschaftliche Transformation oder Migration diskutiert. In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist „Diversität“ gleichermaßen Gegenstand konzeptionell-theoretischer Reflexionen² wie Sujet der häufig praxisorientierten

Organisationsforschung.³ Als Funktionsbereich sind Wissenschaft und Hochschule einerseits Reflexionsräume für gesellschaftliche und diskursive Aushandlungen von Diversität, andererseits aber auch Gegenstand der Diversitätsforschung. Letztere fragt in diesem Kontext etwa nach der handlungsleitenden Bedeutung von Diversität für die Organisation Hochschule sowie für die Praxis in Forschung und Lehre.⁴ Titel wie *Die ungleiche Universität. Diversität, Exzellenz und Anti-Diskriminierung*⁵ oder *Das Inklusionsversprechen oder »the dark side of diversity«? Diversitätspolitik an Universitäten*⁶ verweisen auf die mit Diversität verbundenen Ambivalenzen und möglichen Schattenseiten. Diversität ist dabei sowohl Bezugspunkt für eine sich macht- und selbstkritisch positionierende Antidiskriminierungs- und Ungleichheitsforschung als auch Gegenstand teils harscher Kritik.⁷

Auffallend ist hierbei, dass die Themen Diversität und Ungleichheit, von wenigen Ausnahmen abgesehen,⁸ bislang kaum aus systemtheoretischen, von Luhmann inspirierten Perspektiven behandelt wurden. Insofern verspricht der vorliegende Sammelband, Neuland zu betreten. Allerdings – so viel sei hier bereits vorweggenommen – schafft er es nicht, systematisch auszuloten, was eine Luhmann'sche Perspektive auf das Diversitätsmanagement an Hochschulen zu leisten vermöchte.

Dessen ungeachtet hat auch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) 2022 mit ihrer Erweiterung der „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“⁹ zu „Gleichstellungs- und Diversitätsstandards“¹⁰ dem Begriff zu Prominenz verholfen. Im hier zu besprechenden Sammelband vermittelt der einleitende Beitrag von Bettina Jorzik, Programmleiterin für Hochschullehre, Lehrkräftebildung und Diversität beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, einen Überblick über die verschiedenen Phasen der Etablierung von Diversität an deutschen Hochschulen. Ausgehend von wenigen Pionierhochschulen wie der Universität Duisburg-Essen, so Jorzik, habe Diversitätsmanagement an deutschen Hochschulen sukzessive einen Bedeutungszuwachs erfahren, der sich unter anderem in der Verbreitung des vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. konzeptualisierten Diversity Audits „[Vielfalt gestalten](#)“ ausdrückt. Jorzik dokumentiert in anekdotischer, durchaus unterhaltsamer Form zugleich die „historische Verspätung“, mit der sich diese Annäherung an Diversität vollzog.

Mit den Beiträgen von Julika Griem zu *Diversitätssemantiken im deutschen Wissenschaftssystem* (S. 23 ff.) sowie von Siegrid Nieberle, die sich mit der *Poetik der Selbstverpflichtung. Vielfalt im Kontext von Rhetorik und politischer Praxis* (S. 53 ff.) beschäftigt, werden in dem Band sprach- und literaturwissenschaftliche Perspektiven

eingenommen, die in der zumeist sozialwissenschaftlich orientierten Hochschulforschung ansonsten kaum vertreten sind. Beide Autorinnen konstatieren eine Situation, die durch Ambivalenz gekennzeichnet ist: Griem geht es hierbei um die „Homogenisierung von Schlüsselbegriffen und Zielvorstellungen“ auf der Diskursebene einerseits und einem „differierende[n] strategische[n] und taktische[n] Umgang“ bei der praktischen Ausgestaltung von Diversität (S. 24) – eine Ambivalenz, die indirekt auch auf unterschiedliche hochschulpolitische Zielvorstellungen verweist. Nieberle hingegen stellt – am Beispiel einer Textanalyse der „Charta der Vielfalt“ die Frage, wie eine „Poetik der Selbstverpflichtung“ im Kontext des Diversitätsmanagements an Hochschulen als „Diktat“ aufgefasst werden könne, und dementsprechend starke Widerstände hervorruft (S. 53 f.). Dies ist erklärungsbedürftig, da Selbstverpflichtungen wie etwa die „Charta der Vielfalt“ oder organisationsbezogene Leitbilder gerade anders als gesetzliche Normen nicht im Modus der Sanktion operieren. Nieberle zeigt anhand einer linguistischen Feinanalyse nicht nur auf, dass in der „Charta der Vielfalt“ das sprechende Subjekt, das gemeinschaftsstiftende „Wir“ – der Charakteristik von Selbstverpflichtungen entsprechend – unsichtbar bleibt, sondern argumentiert zudem dafür, dass genau hierdurch auch – gleichsam ungewollt – eine „Konsensunsicherheit“ (S. 61) erzeugt werde.

Griem zieht öffentlich zugängliche Leitbilder exemplarisch heran und analysiert die diskursiven Kontexte, in die Diversität an Hochschulen und anderen Wissenschaftsinstitutionen wie beispielsweise den Instituten der Max-Planck-Gesellschaft eingebettet ist, die ebenso auf ungleiche Machtverhältnisse verweisen. Auch angesichts des Umstands, dass institutionelle Steuerungsvorgaben großer Fördergeber wie etwa der DFG öffentlich verhandelte Kontroversen über das Verhältnis von Diversität und Exzellenz auslösen, argumentiert Griem dafür, den semantischen Kontexten von Diversität Beachtung zu schenken – wird deren Notwendigkeit etwa mit Exzellenz oder mit Bildungs- und Chancengerechtigkeit oder einer spezifischen Melange aus diesen beiden Polen (business case vs. social justice case) begründet und verknüpft? Griem plädiert für eine präzise Arbeit „an Worten und Begriffen, an ihren Kombinationen, Kontexten und Wanderungen“ (S. 48) und expliziert Konzepte (u. a. Kultur, Achtsamkeit, Awareness, Sensibilisierung), mittels derer die Autorin herausarbeitet, dass und wie ‚Diversität‘ anschlussfähig an heterogene Kontexte innerhalb der ‚Organisation Hochschule‘ bleibt: Beispielsweise erlaube die Assoziation mit ‚Kultur‘ „einen flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Interpretationen und Handlungskonsequenzen“ (S. 38), aber ebenso eine konsistente (wenngleich wenig konkrete) Außendarstellung. Begriffsarbeit erlaube daher auch, Polarisierungen und Lagerbildung im Kontext von Diversity Management zu vermeiden.

Drei weitere Beiträge widmen sich stärker den konkreten Organisationspraxen: Christian Schneijderberg und Isabel Steinhardt analysieren die Akkreditierung von Studiengängen mittels der Methode des Topic Modeling (S. 89 ff.). Laila Riedmiller und Katharina Schmitt untersuchen das Verhältnis von Diversity Management und International Offices (S. 109). Dabei diskutieren sie zugleich forschungspraktische und methodische Fragen. In diesem Zusammenhang betonen sie die prekäre Datenlage hinsichtlich der Institutionalisierung von Diversität (und Internationalisierung) sowie die Notwendigkeit – angesichts heterogener Verständnisse von und Zuständigkeiten für Diversität – einer theoriegeleiteten Begriffsreflexion. Wie sich die „Umsetzung des Diversity-Diskurses“ (S. 77) gestaltet und wie sie durch entsprechende Akteur:innen in Stabsstellen in die organisationale Praxis überführt wird, ist Gegenstand des Beitrags von Il-Tschung Lim (S. 69 ff.). Dabei geht Lim davon aus, dass auf diese Weise ein „irreversible[r] Kulturwandel“ an den Hochschulen initiiert wird, der einerseits bekannte Formen und Strukturen (Stabsstellen, Beauftragte, Prorektorate) annimmt, andererseits „nur begrenzt kontrollierbar und steuerbar ist“ (S. 71) und dennoch, wie Lim betont, keineswegs lediglich symbolisch im Sinne einer vordergründigen rhetorischen Modernisierung zu verstehen wäre.

Abschließend reflektiert David Kaldewey verschiedene Dimensionen des „Diversitätsimperativ[s] im Wissenschafts- und Hochschulsystem der Weltgesellschaft“ (S. 131 ff.). Er unterscheidet zwischen Diskursen, Praxen und Strategien im Hinblick auf Diversität, stellt verschiedene Argumente für ein „positives“ Diversitätsmanagement vor und diskutiert abschließend, auf welche Gruppen oder Gegenstände (Studierende, Curriculum und Fakultät) Diversitätsstrategien an Hochschulen ausgerichtet sein können. Da es Kaldewey gelingt, die verschiedenen Facetten von Diversität einzufangen und hierbei unterschiedliche Spannungsverhältnisse aufzuzeigen (Inwiefern ist Diversität deskriptiv oder normativ zu verstehen? In welchem Verhältnis stehen globale Entwicklungen und lokale Spezifika von Diversitätsdiskursen? Und ist die Offenheit des Begriffs eine Stärke oder Schwäche?), hätte dieser Beitrag sich auch gut geeignet, dem Band vorangestellt zu werden. Der systemtheoretische Zugang Kaldeweys wird einerseits durch den Bezug auf die Weltgesellschaft sowie die Konzeption von Wissenschaft als einem Funktionssystem deutlich, andererseits auch durch die Unterscheidung von Sozialstruktur und Semantik, die ebenfalls Gegenstand von Luhmanns „Poesie“-Text sind.

In Letzterem betont Luhmann außerdem, dass ein organisationaler Wandel zwangsläufig dessen Beobachtung voraussetzt: „Aber unbeobachteter Wandel ist kein Wandel, weil das System darauf nicht reagieren kann.“ (S. 330) Doch wer beobachtet den Wandel im Kontext der Implementierung von Maßnahmen des Diversity Managements an Hochschulen? Und

aus welchen Blickrichtungen und Perspektiven lässt sich dieser Wandel beobachten?

Im hier besprochenen Band kommen unter anderem die Hochschulleitungen und die Selbstbilder, die sie im Kontext von Diversity als normative Ankerpunkte werfen und die, wie Griem überzeugend dargelegt hat, auch organisationsinternen Widerspruch produzieren, zum Tragen. Zugleich wird dem Wandel auf der Ebene institutioneller Akteure nachgespürt: Wie handeln Stabsstellen für Diversität, Gleichstellungsbüros und International Offices, wie wird Diversität in Akkreditierungsprozesse integriert, etc.

Mit Ausnahme einer theoretischen Reflexion über die Heterogenität von Zielgruppen im Rahmen von Diversitäts- und Internationalisierungsstrategien an Hochschulen im Beitrag von Riedmiller und Schmitt bleiben die Perspektiven der Adressat:innen von Diversität, das heißt der Hochschulangehörigen – seien es wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, Studierende oder Mitarbeitende in Technik und Verwaltung –, jedoch weitestgehend unsichtbar. Und das obwohl aktuelle Forschungsbefunde auf bisweilen gravierende Differenz-, Diskriminierungs- und Veränderungserfahrungen von marginalisierten Gruppen im Hochschulkontext hinweisen.¹¹ Die starke Fokussierung auf diskursiv-semantische sowie organisationale Perspektiven auf Wandel und Reformen verstellt jedoch den Blick auf diese Erfahrungen, die darauf verweisen, dass die Chancen auf Wissenschaftskarrieren weiterhin ungleich verteilt sind. Die Betonung von Diversität als globaler Imperativ sowie von – zumindest formalen – Ähnlichkeiten der Entwicklungen „vor Ort“ wie beispielsweise der Einrichtung von Stabsstellen oder der Verabschiedung von Richtlinien lässt darüber hinaus die grundlegenden Konfliktdimensionen und insbesondere die Vehemenz der Widerstände gegen Diversitäts- und Gleichstellungspraktiken, die sich derzeit nicht zuletzt in (rechts-)populistischen und autoritären Politiken auch im Hochschul- und Wissenschaftskontext formieren, aus dem Blick geraten. Dennoch gelingt es dem Band, die Komplexität des Diversitätsbegriffs, seiner Anwendungsgebiete und der damit verbundenen Spannungsverhältnisse in einer anregenden Form auszuleuchten. Er ist daher insbesondere für diejenigen, die sich theoretisch oder empirisch mit Diversitätspolitik im Kontext von Hochschule und Hochschulforschung auseinandersetzen, relevant. Doch nicht zuletzt angesichts der aktuellsten Entwicklungen in der Wissenschafts- wie in der Antidiskriminierungspolitik der neuen U.S.-Regierung – noch während des Verfassens dieser Rezension hat die Trump-Administration die sogenannten Diversity, Equity and Inclusion-Programme eingestellt¹² und mit dem Entzug von Fördergeldern, die gegen diese Exekutivorder verstoßen, gedroht¹³ und damit die Wissenschaftsfreiheit frontal angegriffen – erscheint gerade die differenzierte Auseinandersetzung mit Diversität, die der Band leistet, gleichermaßen notwendig wie

latent aus der Zeit gefallen. Diversitätsmanagement an Hochschulen als ‚Poesie der Reform‘? Das war einmal.

Endnoten

1. Niklas Luhmann, [Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution](#), in: ders., Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000, S. 330–360.
2. Andrea D. Bührmann, Reflexive Diversitätsforschung. Eine Einführung anhand eines Fallbeispiels, (Opladen/Toronto 2020).
3. Wiebke Frieß / Anna Mucha / Daniela Rastetter (Hg.), Diversity Management und seine Kontexte: Celebrate Diversity?!, Leverkusen 2020; Leah Carola Czollek / Gudrun Perko / Heike Weinbach, Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen, Weinheim/Basel 2012.
4. Maria Funder / Julia Gruhlich / Nina Hossain (Hg.), [Diversitäts- und Organisationsforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis](#), Baden-Baden 2023.
5. Sabine Hark / Johanna Hofbauer, Die ungleiche Universität. Diversität, Exzellenz und Anti-Diskriminierung, Wien 2023.
6. Gülay Çağlar / Jennifer Chan de Avila, Das Inklusionsversprechen oder »the dark side of diversity«? Diversitätspolitik an Universitäten, in: Matthias Warstat / Hansjörg Dilger (Hg.), Umkämpfte Vielfalt. Affektive Dynamiken institutioneller Diversifizierung, Frankfurt am Main 2021), S. 318–334.
7. Serena Dankwa / Sarah-Mee Filep / Ulla Klingovsky / Georges Pfruender (Hg.), [Bildung.Macht.Diversität. Critical Diversity Literacy im Hochschulraum, Kultur und soziale Praxis](#), Bielefeld 2021; Sara Ahmed, On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life (Durham, London: Combined Academic Publ., 2012).
8. Marcus Emmerich / Ulrike Hormel, Heterogenität – Diversity – Intersektionalität. Zur Logik Sozialer Unterscheidungen in pädagogischen Semantiken der Differenz, Wiesbaden 2013; Christine Weinbach, Geschlechtliche Ungleichheit in systemtheoretischer Perspektive, Wiesbaden 2007.
9. Deutsche Forschungsgemeinschaft, [Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG 2008](#) und [2017](#), in: <https://www.dfg.de/>.

10. Deutsche Forschungsgemeinschaft, [Die „Forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards“ der DFG](#), 2022, in: <https://www.dfg.de/>.
11. Vildan Aytekin / Malika Mansouri, [Rassismuserfahrungen von Wissenschaftler*innen of Color an Hochschulen: Eine machtkritische Analyse von Wissens- und Organisationsstrukturen](#), in: Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW 51 (2023), 1, S. 46–51; Lisa Mense et al., Benachteiligung, sexuelle Belästigung und Machtmissbrauch, in: dies., Multidimensionale Geschlechterungleichheiten im akademischen Mittelbau. Arbeit, Karriere, Perspektiven, Bd. 2, Jahrbuch geschlechterbezogene Hochschulforschung, Wiesbaden 2024, S. 163–195; Vanessa Eileen Thompson / Alexander Vorbrugg, [Rassismuskritik an der Hochschule: Mit oder trotz Diversity-Policies?](#), in: Mike Laufenberg et al. (Hg.), Prekäre Gleichstellung. Geschlechtergerechtigkeit, soziale Ungleichheit und unsichere Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft, Wiesbaden 2018, S. 79–99.
12. Siehe Donald Trumps Executive Order [„Ending Radical And Wasteful Government DEI Programs And Preferencing“](#) vom 20. Januar 2025, in: <https://www.whitehouse.gov/>.
13. Dan Garisto / Max Kozlov, [Exclusive: how NSF is scouring research grants for violations of Trump's orders](#), in: <https://www.nature.com> vom 3. Februar 2025.

Heike Mauer

Dr. Heike Mauer ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Koordinations- und Forschungsstelle des Netzwerks Frauen- und Geschlechterforschung NRW an der Universität Duisburg-Essen. Ihre Forschungsgebiete umfassen Geschlechter(un)gleichheiten an Hochschulen sowie Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik.

Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Stephanie Kappacher.

Artikel auf soziopolis.de:

<https://www.sozopolis.de/vielfalt-in-academia.html>