

Hochschulische Diversitätspolitik – das Auftauchen des ‚Exzellenz-Case‘

Plädoyer für mehr empirische (Diversitäts-)Forschung

Andrea D. Bührmann

Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Komplexe Dynamiken globaler und lokaler Entwicklungen«

Einleitung

In den letzten Jahren haben immer mehr Hochschulen in Deutschland eine explizite Bearbeitung von Vielfalt¹ eingeführt (vgl. z.B. Klein 2016). Zwar liegen derzeit noch keine genauen Zahlen vor, aber mittlerweile sind schon über 90 Hochschulen Mitglied in der Charta der Vielfalt geworden. Mit der Unterzeichnung der Charta gehen Organisationen eine freiwillige Selbstverpflichtung ein. Sie wurde von Unternehmen initiiert und zielt darauf,

„die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiter*innen sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität“ (Charta der Vielfalt 2018).

Der Grad der Selbstverpflichtung ist beim Diversity Audit „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbandes höher. Es soll der „Entwicklung und Implementierung einer hochschulspezifischen Diversity-Strategie“ dienen: Das heißt die Hochschulen werden dabei beraten, „Strukturen, Angebote, Instrumente und Maßnahmen für diverse Studierendengruppen zu konzipieren, diese Gruppen in den Hochschulalltag zu inkludieren und zum Studienerfolg zu führen“ (vgl. Stifterverband: Diversity Audit 2018). Dabei werden „Elemente der Organisationsentwicklung mit kollegialer Beratung und externer Begleitung“ verschränkt (ebd.). Bis Februar 2019 haben 49 Hochschulen das Audit durchlaufen. Ein weiteres Indiz für die gestiegene Bedeutung der Bearbeitung von Diversität in Hochschulen ist schließlich, dass das Thema mittlerweile in vielen Hochschulleitungen institutionalisiert worden ist. Zu jährlichen Netzwerktreffen werden mittlerweile über 50 zuständige (Vize-)Präsident/innen bzw. -Rektor/innen eingeladen.

¹ Im Folgenden nutze ich die Begriffe ‚Vielfalt‘, ‚Diversität‘ und ‚Diversity‘ synonym.

Im Zentrum dieser Treffen steht der Austausch über verschiedene Strategien und Taktiken zur Implementierung einer effektiven Strategie zur expliziten Bearbeitung von Vielfalt an Hochschulen und seine Folgen.

Die meisten Hochschulen positionieren sich dabei gegen den ‚Business Case‘ – wie er oft bei Diversitätsmanagements in Unternehmen zu finden ist – und begründen die Implementierung einer explizierten Strategie zur Bearbeitung von Vielfalt im Sinne des ‚Equity Case‘ in der Regel mit einem Mehr an Gerechtigkeit und Chancengleichheit. In einzelnen Hochschulen und insbesondere Forschungsuniversitäten findet sich indes auch ein Begründungsnarrativ, das ich ‚Excellence Case‘ nenne. Dabei nehmen Hochschulen für sich in Anspruch, ihre explizite Bearbeitung von Diversität zu nutzen, um Exzellenz in Studium und Forschung herzustellen.

Das Neue, Andere dieses Begründungsnarrativs möchte ich in meinem Beitrag ausgehend von der Perspektive der reflexiven Diversitätsforschung skizzieren. Deshalb werde ich im Folgenden zunächst die Narrative des sogenannten ‚Equity Case‘ und des ‚Business Case‘ in ihren Konturen skizzieren. Vor dem Hintergrund dieser Skizze werde ich dann den ‚Excellence Case‘ profilieren. Abschließend ziehe ich ein Fazit und benenne weitere Forschungsperspektiven. Den Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen bildet eine knappe Vorstellung des Forschungsprogramms der reflexiven Diversitätsforschung.

Das Forschungsprogramm der reflexiven Diversitätsforschung

In der Diversitätsforschung sind bisher vor allem zwei zentrale Forschungsprogramme unterschieden worden (z.B. Zanoni et al. 2010; Özbilgin et al. 2013): ein positivistisch-funktionales und ein kritisch-emanzipatives.

Im positivistisch-funktionalen Forschungsprogramm wird meist deduktiv davon ausgegangen, dass Diversität und ihre Dimensionen positiv gegebene Daten sind. Die Diversitätsdimensionen werden dabei als Strukturvariablen bzw. -kategorien aufgefasst. Eine zentrale Fragestellung dieses Forschungsprogramms ist es, die Funktionalität von Diversität und insbesondere von Diversitätsmanagement in Organisationen zu bestimmen. So geht es beispielsweise darum, die positiven oder auch negativen Aus-/Wirkungen diverser Arbeitsteams für den Unternehmenserfolg zu erforschen. Zur Erforschung dieser oder ähnlicher Fragen werden meist quantitative Methoden angewendet. Dabei wird in der Regel implizit, bisweilen aber auch explizit, auf Befunde der neoklassischen Humankapitaltheorie und sozialpsychologischer Stereotypenforschung sowie Theorien sozialer Identitätsbildung zurückgegriffen: Die Kompetenzen und das Wissen von Mitgliedern einer Organisation – meist handelt es sich um Unternehmen – werden als wichtige Ressourcen für den Erfolg der Organisation betrachtet. Deswegen erscheint beispielsweise die ‚richtige‘ Zusammensetzung von Teams wichtig. Oft werden dabei den jeweiligen Beschäftigtengruppen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben, die Stereotypisierungen implizieren.

Dieses Forschungsprogramm ist in der Folge zunächst vor allem wegen seines positivistischen Verständnisses sowie seiner funktionalistischen Interessen an Diversität und seinen Dimensionen kritisiert worden. Stattdessen wird in einem neu formierten Forschungsprogramm, das als kritisch-emanzipativ charakterisiert worden ist, davon ausgegangen, dass Diversität und ihre Dimensionen über unterschiedliche Praktiken hergestellt werden. Infolgedessen wird die Relevanz der als zentral betrachteten Diversitätsdimensionen, nämlich Class, Gender und Race, gesellschaftstheoretisch begründet. Ein zentrales Forschungsinteresse dieses häufig induktiv verfahrenen Forschungsprogram-

mes ist es, mögliche emanzipative Aus-/Wirkungen der Bearbeitung von Diversität zu untersuchen. Eine typische Fragestellung ist es beispielsweise zu erforschen, ob und wenn wie bestimmte soziale Gruppen diskriminiert werden und über welche Praxen dies verändert werden könnte. Eine andere Frage lautet etwa, inwiefern eine explizite Bearbeitung von Diversität dazu beitragen könnte, die bestehenden Machtverhältnisse in bestimmten Kontexten zu reproduzieren. Häufig kommen dabei – sofern es sich denn um empirische Studien handelt – qualitative Forschungsmethoden zum Einsatz. Oftmals wird implizit, oft aber auch explizit auf Erkenntnisse Kritischer Theorieansätze, wie etwa post-strukturalistischer und postkolonialer Ansätze, aber auch der Diskurs- und Institutionentheorie zurückgegriffen. Ungleichheiten und Machtverhältnisse sind wichtige Bezugspunkte des kritisch-emanzipativen Forschungsprogramms. Es stehen also weniger Kompetenzen Einzelner im Vordergrund. Vielmehr werden identifizierende und damit oftmals stereotypisierende Perspektiven auf Kompetenzen kritisch hinterfragt. In den Blick geraten auf diese Weise gesellschaftliche und organisationale Strukturen. Ziel ist es, ein Mehr an Chancengleichheit bzw. gesellschaftlicher Teilhabe herzustellen. Aus diesem Grunde geht es beispielsweise gerade nicht um die ‚richtige‘ Zusammensetzung eines Teams, sondern vielmehr um die ‚angemessene‘ Repräsentation bestimmter Bevölkerungsgruppen auf den unterschiedlichen Ebenen einer Organisation.

Im Rahmen einer „zweiten Welle der Kritik“ (vgl. Metcalfe, Woodhams 2012, S.278) haben Patrizia Zanoni et al. (2010) die Einsichten der kritisch-emanzipativen Diversitätsforschung diskutiert und plädieren für ein Mehr an „performative critical diversity studies“ (Zanoni et al. 2010, S.19). Sie sollten den Fokus „on examining and developing practices and interventions reflecting an affirmative, engaged and pragmatic ethos on diversity“ (ebd.) legen. Dabei wird Performativität im Rückgriff auf John L. Austin als ‚geglückte‘ und daher ‚erfolgreiche‘ diskursive Praxis und darüber hinaus im Rekurs auf Judith Butler als praktische und bisweilen subversive wie parodistische Mobilisation diskursiver Praxen verstanden.

Im Forschungsprogramm der reflexiven Diversitätsforschung wird das Konzept Performativität aufgegriffen, insofern das Forschen selbst als performative Forschungspraxis verstanden und so in einem reflexiven Sinne auch zum Forschungsgegenstand gemacht wird. Besondere Beachtung erhält dabei die Frage, wie Forschende mit dem methodischen Problem der Produktion, Reproduktion und Reflexion von Diversität und seinen Dimensionen bzw. Kategorien umgehen, die sie beobachten. Es geht also nicht nur um das *Was*, sondern auch um das *Wie* der Forschung. Anders als zum Beispiel Mats Alvesson, Cynthia Hardy und Bill Harley (2008) interessiert sich die reflexive Diversitätsforschung jedoch nicht nur für Praktiken, die auf Texte zielen oder darauf basieren. Vielmehr weitet sie den Blick im Sinne einer Dispositivanalyse² auch für nicht-diskursive Praktiken und für ihre möglichen materialen Auswirkungen. Reflexive Diversitätsforschung wird deshalb im Folgenden als ein Forschungsprogramm verstanden, das das (eigene) Forschen über Diversität selbst als in einem sozialen Feld positionierte und eingebettete Praxis begreift und ihre auch materialen Aus-/Wirkungen systematisch reflektiert. In diesem Sinne greift das Forschungsprogramm der reflexiven Diversitätsforschung einige Impulse des positivistisch-funktionalistischen, insbesondere aber zentrale Gedanken des kritisch-emanzipativen Forschungsprogramms auf, entwickelt diese weiter, insofern sie die Forschungsfrage ausweitet und systematisch insbesondere das eigene Forschen als performative Praxis reflektiert. Ausgangspunkt dieser Überlegungen bildet die Annahme, dass Daten bzw. Fakten niemals ‚roh‘ oder ‚unvermittelt‘ beobachtet werden können (vgl. auch etwa Alvesson, Sköldbberg 2010, S.6).

² Vgl. dazu Bührmann, Schneider 2016.

Die reflexive Diversitätsforschung begreift Diversität und ihre Dimensionen als Phänomen, das über unterschiedliche Praktiken hervorgebracht wird: In diesem Sinne sind Diversität und ihre Dimensionen zwar gesellschaftlich konstruiert (worden), jedoch können sie als Konstrukt gesellschaftliche Aus-/Wirkungen haben und insofern wirksam werden. Diversitätsdimensionen werden dementsprechend sowohl als Prozess- als auch als Strukturkategorien begriffen (vgl. Bührmann 2015). Welche Aus-/Wirkungen wiederum welche dispositiven Konstellationen von Diversität implizieren, das gilt es in einem abduktiven Prozess zu erforschen. Eine typische Forschungsfrage im reflexiven Forschungsprogramm ist es zum Beispiel, weshalb welche Dimensionen von Diversität als relevant betrachtet werden und ob und inwiefern diese intersektional verflochten sind. Dabei wird in der Regel ein mixed-methods und multi-level Forschungsdesign verfolgt. Die Forschungsprogramme der positivistisch-funktionalen und der kritisch-emanzipativen Orientierung transzendierend wird im Forschungsprogramm der reflexiven Diversitätsforschung zusätzlich systematisch über

- „die Situierung der Forschenden im Forschungsfeld mit Blick auf den biographischen Hintergrund und die aktuelle akademische Position,
- die Aus/Wirkungen der verwendeten methodischen Forschungsdesigns auf die möglichen Befunde sowie
- die expliziten wie impliziten erkenntnispolitischen Voraussetzungen, die die Forschungspraxis anleiten“ (Bührmann 2019),

reflektiert. Dabei greift die reflexive Diversitätsforschung erstens ethnographisch inspirierte praxeologische Forschungsansätze auf, wie sie Pierre Bourdieu und Luc Wacquant (1996) mit ihrer reflexiven Anthropologie angestoßen haben. Zweitens rekurriert sie auf die „kritische Ontologie der Gegenwart“ Michel Foucaults (vgl. Foucault 1992, S.48), die sich dadurch auszeichnet, dass sie die Gegenwart im Hinblick auf die historisch-konkreten Bedingungen ihrer Möglichkeiten zum Thema macht. Dabei geht es darum, das Implizite explizit zu machen und gute Gründe für Entscheidungen im Forschungsprozess anzugeben.

Die Konturen des ‚Equity Case‘ und des ‚Business Case‘

Bei dem ‚Business Case‘ und dem ‚Equity Case‘ handelt es sich um vielfach problematisierte Narrative, die dazu dienen (sollen), eine explizite Bearbeitung von Diversität in Organisationen zu begründen.

Der ‚Business Case‘

Der ‚Business Case‘ zielt in der Regel darauf ab, Diversität so zu bearbeiten, dass ein ökonomischer Nutzen entsteht oder zumindest entstehen könnte. Dieser Nutzen kann zum Beispiel darin bestehen, neue Märkte zu erschließen, den Krankenstand zu reduzieren, einem drohenden oder befürchteten Fach- und Führungskräftemangel vorzubeugen und/oder durch divers zusammengesetzte Teams innovativere Lösungen für zuvor identifizierte Probleme zu entwickeln.

Ausgangspunkt dieser Überlegungen sind oftmals – wie auch im positivistisch-funktionalen Forschungsprogramm – die neoklassische Humankapitaltheorie und sozialpsychologischer Stereotypenforschung sowie Theorien sozialer Identitätsbildung. Entsprechend werden Individuen, ihre Talente, Fähigkeiten und Kompetenzen explizit als ökonomische Ressourcen betrachtet. Die idealtypische Argumentation lautet dementsprechend folgendermaßen: Durch heterogene Belegschaften erhöht sich

die Kreativität, da weniger Konformität und eine größere Perspektivenvielfalt existiert. Dies führt zu einem größeren Output an verwertbaren und gewinnbringenden Innovationen. Bedürfnisse und Wünsche von Kunden*innen unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeiten können besser erfasst werden, was das Marketing verbessert. Die organisationalen Problemlösungskompetenzen werden erhöht, da Heterogenität in Entscheidungsgremien zu einer Erhöhung der Perspektivenvielfalt und damit zu besseren Entscheidungen führt. Organisationen mit einem entsprechenden Diversitätsmanagement versprechen in Zeiten großer Umweltveränderungen größere Flexibilität (vgl. auch Lederle 2008). Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass Angehörigen bestimmter Gruppen auch bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen zugeschrieben werden.

Der ‚Equity Case‘

Der ‚Equity Case‘ zielt demgegenüber primär darauf, Diversität so zu bearbeiten, dass ein Mehr an Chancengleichheit und gesellschaftlicher Teilhabe zustande kommt. Dieses Mehr wird – wie auch schon im kritisch-emanzipativen Forschungsprogramm – meistens in einer quantitativ angemessenen Repräsentation bisher diskriminierter Gruppen in Organisationen gesehen. Als angemessen gilt in der Regel entweder der Anteil unter allen Angehörigen einer Organisation oder aber der Anteil an der Bevölkerung in einer bestimmten lokalen Region. Dabei gelten Einzelne als Repräsentant*innen je einer diskriminierten Gruppe. So besteht indes die Gefahr, dass von möglichen (relevanten) Unterschieden unter den Angehörigen einer Gruppe zugunsten möglicher Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen abstrahiert wird. Solche quantitativen Steigerungen werden meist durch die entsprechende Optimierung von Rekrutierungsprozessen befördert. Das Begründungsnarrativ ‚Equity Case‘ steht oft in einer engen argumentativen Verknüpfung zur kritisch-emanzipativen Forschungsperspektive insofern Kritische Theorieansätze fruchtbar gemacht werden.

Während man den ‚Business Case‘ vornehmlich in Unternehmen findet, taucht der ‚Equity Case‘ bisher primär in öffentlichen Einrichtungen oder zum Beispiel auch in Hochschulen auf (vgl. dazu auch Bührmann, Schönwälder 2017). Deshalb spricht man in unternehmerischen Kontexten in der Regel von einem Diversitätsmanagement. In Bezug auf öffentliche Organisationen und insbesondere auf Hochschulen ist dagegen oftmals – auch bisweilen in dezidiert abgegrenzter Abgrenzung zum Diversitätsmanagement – die Rede von einer Diversity Policy (vgl. für diese Unterscheidung auch Munsch 2010, S.30ff.). (Um beide Formen zu erfassen, spreche ich deshalb allgemeiner von der expliziten Bearbeitung von Vielfalt in Organisationen.)

Die Konturen des ‚Excellence Case‘

Worin besteht nun das Andere, Neue bei dem Begründungsnarrativ, das ich hier ‚Excellence Case‘ nenne? Meines Erachtens besteht das Andere und damit Neue in dem Versuch, einer komplementären Verbindung des ‚Business Case‘ und ‚Equity Case‘. Dies möchte ich nun am Beispiel der Diversitätsstrategie und -policy an der Universität Göttingen illustrieren.

Die Universität Göttingen

Die Universität Göttingen ist eine international renommierte Forschungsuniversität. Im Zeitalter der Aufklärung 1737 gegründet fühlt sie sich den Werten der gesellschaftlichen Verantwortung von Wissenschaft, Demokratie, Toleranz und Gerechtigkeit verpflichtet. Als Volluniversität mit 13 Fakultäten

deckt sie ein differenziertes Fächerspektrum in den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie der Medizin ab. Mit circa 31.000 Studierenden, die sich auf fast 200 (Teil-)Studiengänge verteilen, gehört sie zu den großen Universitäten in Deutschland (vgl. Universität Göttingen 2018).³

Die Universität Göttingen erfüllt die Charakteristika einer 'New Flagship University' (vgl. Douglass 2016). Zum einen zählt sie nämlich laut einschlägiger Rankings zu den besten Hochschulen: Im THE Ranking belegt sie den 123. Platz weltweit und im europäischen THE Ranking für Teaching den 38. Platz (vgl. Times Higher Education Rankings 2018/19). Zum anderen wirkt sie über unterschiedliche technologische und soziale Innovationen, aber zum Beispiel auch das Community Based Research in ihre organisationale Umwelt hinein und befördert so lokale wie regionale Entwicklungsprozesse.

Die Konzipierung einer inklusiven und transformativen Diversitätsstrategie

Zwischen 2015 und 2016 ist an der Universität Göttingen eine inklusive und transformative Diversitätsstrategie entwickelt worden.⁴ Sie hat programmatischen Charakter und verbindet die vielfältigen, bereits bestehenden diversitätsbezogenen Aktivitäten an der Universität Göttingen in einer gemeinsamen Ziel- und Umsetzungsperspektive. So soll eine Bündelung aller Kräfte für eine kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu einer inklusiven Organisation, die transformativ auf ihre Umwelt einwirkt, ermöglicht werden. Die nachfolgend skizzierten Bestimmungsmomente charakterisieren diese Diversitätsstrategie⁵:

- **Orientierung an einem forschungsbasierten und -orientierten Verständnis von Diversität:** Diversität wird ausgehend von Überlegungen aus der reflexiven Diversitätsforschung nicht als gegeben, sondern als Ergebnis gesellschaftlicher Konstruktionsprozesse verstanden, die jedoch wirklich und wirksam werden können.
- **Entwicklung einer diversitätsgerechten Organisationsstruktur und -kultur:** Alle Mitglieder und Angehörigen der Universität sollen gleichermaßen vor Diskriminierung geschützt werden. Die Rahmenbedingungen für alle sollen so verbessert werden.
- **Nutzung intersektionaler Überlegungen:** Das Zusammenwirken unterschiedlicher Dimensionen von Diversität wird mit Blick sowohl auf Diskriminierungen als auch Privilegierungen betrachtet. Wo nötig und sinnvoll werden indes auch spezifische Zielgruppen adressiert.
- **Ausrichtung am Befähigungsansatz:** Angehörige und Mitglieder der Universität werden darin unterstützt, ihre Fähigkeiten bestmöglich zu entfalten und weiterzuentwickeln, um ihr Studium erfolgreich abzuschließen und herausragende Leistungen im Beruf und in der Forschung erbringen zu können.
- **Agieren als engaged university:** Die Universität Göttingen wirkt auf vielfältige Weise über ihre Grenzen hinaus – in den Göttingen Campus, die Stadt, die Region und die Gesellschaft.

³ Aktuelle Statistiken machen deutlich, dass die meisten Studierenden, die an der Universität Göttingen eingeschrieben sind, zu den sogenannten traditionellen Studierendengruppen gehören (vgl. Randauszählung zur 21. Sozialerhebung für die Georg-August-Universität Göttingen 2016): Etwa 95 % (83 %) der Studierenden hatten ein Abitur gemacht, nur 15 % (26 %) hatten vorher eine Ausbildung absolviert. Knapp 58 % (67 %) der Studierenden gehen während ihres Studiums eine (Neben-)Erwerbstätigkeit nach. Nur etwa 18 % (21 %) der Studierende beziehen BaFöG. Einen Migrationshintergrund hatten nur 15 % (18 %) und weniger als 15 % sind schwerbehindert oder leiden an einer chronischen Erkrankung. Und 62 % (45 %) der Studierenden kommen aus einem Elternhaus, in dem mindestens ein Elternteil einen akademischen Abschluss erworben hat. Die Zahlen in Klammern geben die Prozentzahlen für den Bundesdurchschnitt an.

⁴ Vgl. Universität Göttingen 2016.

⁵ Vgl. für die folgenden Ausführungen auch Bührmann 2019.

Weder nur ‚Business Case‘ noch bloß ‚Equity Case‘

Ausgehend vom Leitmotto der Universität Göttingen „in publica commoda – zum Wohle aller“ wurde zunächst ein überzeugendes Narrativ entwickelt, das ‚Equity Case‘ und ‚Business Case‘ zusammenführt und damit für unterschiedliche universitäre Akteur*innen anschlussfähig ist: Zum einen soll nämlich die Diversität der Forschenden und Studierenden für das ‚Ent-decken‘ und die Entwicklung innovativer Lösungen wissenschaftlicher und/oder anstehender gesellschaftlicher Herausforderungen genutzt werden. An dieser Stelle geht es beispielsweise auch um die Bearbeitung disziplinärer Unterschiede und Gemeinsamkeiten in inter- und transdisziplinären Forschungsverbänden. Diverse Forschungs- und Lerngruppen sollen insofern einen Mehr-Wert generieren und so zum Beispiel auch die Platzierungen der Universität Göttingen in den einschlägigen Rankings weiter verbessern und damit einhergehend auch ihre internationale Reputation noch weiter erhöhen. Dabei orientiert sich die Universität Göttingen auch an den aktuellen Befunden der Innovationsforschung (vgl. dazu etwa Schraudner 2010).

Zum anderen sollen Talente unabhängig von deren Hintergrund und Lebenserfahrungen nach Göttingen geholt und so die Hochschule auch für Studierende jenseits traditioneller Studierendengruppen noch weiter geöffnet werden. Im Fokus steht das Ziel, den Pool der Talente auszuweiten. Hier geht es um ein Mehr an Teilhabe und insbesondere um ein Mehr an Chancengleichheit im Sinne des Befähigungsansatzes (vgl. etwa Bührmann, Schmidt 2016). Das heißt es werden gerade nicht alle Studierenden gleichbehandelt. Vielmehr werden sie entsprechend ihrer individuellen Erfahrungshintergründe zu einem guten Studium befähigt.⁶

Den Kern des hier vorgestellten ‚Excellence Case‘ bildet allerdings das meritokratische Prinzip. Denn Forschende genauso wie Studierende und Lehrende sollen primär an ihren Leistungen und Kompetenzen gemessen werden, nicht aber aufgrund ihrer sozialen Herkunft oder eines spezifischen Erfahrungshintergrundes. ‚Equity Case‘ und ‚Business Case‘ schließen sich zumindest in diesem Falle nicht aus. Vielmehr ergänzen sie sich konstruktiv im Sinne einer Verbesserung der Forschungs- und Studienbedingungen für alle, die wiederum eine Erhöhung der Forschungs- und Studienleistungen befördern soll.

Diskussion

Die Idee der Entwicklung eines ‚exzellenten‘ Begründungsnarrativs lehnt sich – jedenfalls im Falle der Universität Göttingen⁷ – eng an die Initiative „Making Excellence Inclusive“ (vgl. AAC&U 2018) an. Sie wurde 2005 als Reaktion auf die Entscheidung des U.S. Supreme Court gegen die bisherige Affirmative Action Politik an der University of Michigan im Auftrag der Association of American Colleges and Universities (AAC&U) entwickelt und soll Colleges und Hochschulen dabei unterstützen, den Zugang zur Bildung für alle zu verbessern und den Lernerfolg ihrer Studierenden nachhaltig zu steigern.

“Through the vision and practice of inclusive excellence, AAC&U calls for higher education to address diversity, inclusion, and equity as critical to the wellbeing of democratic

⁶ Unterschiedliche Studien haben gezeigt, dass diverse Lernumgebungen zu einer Steigerung des kritischen Denkens und der Kreativität in Bezug auf das Lösen von Problemen befördere (vgl. dazu etwa Hurtado 2003).

⁷ Als zuständige Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Chancengleichheit habe ich mich 2014 bei einem längeren Forschungsaufenthalt an der University of California, Berkeley von dieser Idee inspirieren lassen und sie dann später für die Göttinger Verhältnisse entsprechend adaptiert.

culture. Making excellence inclusive is thus an active process through which colleges and universities achieve excellence in learning, teaching, student development, institutional functioning, and engagement in local and global communities" (vgl. AAC&U 2018).

Anders als vielfach – vor allem in der deutschsprachigen Debatte – nahegelegt (vgl. zu dieser kontroversen Diskussion etwa Aulenbacher et al. 2012; Krell 2015; Klein 2016), dient hier die explizite Bearbeitung von Vielfalt gerade nicht nur ökonomischen Zielen im Sinne einer weiteren Entrepreneurialisierung der Hochschulen (vgl. Clark 1998). Zwar wird vorgeblich die Form des Diversitätsmanagements genutzt. Inhaltlich soll sie indes der Optimierung vorhandener Lehr-Arrangements dienen (vgl. Clayton-Pederson, McTighe Musil 2005, S.iii), um so Studierenden die idealen Rahmenbedingungen dafür zu bieten, dass sie lernen ihre je eigene Position zu relativieren und als eine Perspektive unter anderen Perspektiven kritisch zu reflektieren (vgl. dazu auch Williams 2013, S.151ff.).

In diesem Sinne hat dann auch Shirley M. Tilghman, die Präsidentin der University of Princeton, konstatiert:

„Why should we care if our schools and universities are diverse communities? After all, should not our only real concern be the talent of their faculty and the aptitude of their students? [...] The problem with this point of view [that diversifying our classrooms should be a low priority relative to other laudable educational goals] is that it misses the point. Diversity in this telling is perceived as an end in itself—diversity for diversity's sake—rather than as a means to an end, namely, achieving the very excellence that many would say outweighs diversity as an educational priority. Far from being unimportant, a diverse student body and faculty significantly enhances the educational experience of all students, opening the way to fuller lives and a more robust society.“ (Tilghman 2011).⁸

Bei der Initiative „Making Excellence Inclusive“ stehen zwar vor allem Studierende und Lehrende im Zentrum. Allerdings lässt sich das leitende Prinzip auch leicht auf Forschende übertragen. Hier ginge es dann eben – wie schon angedeutet – um die Schaffung der besten Rahmenbedingungen für innovative Forschung. Dazu gehörte es dann auch, aktiv divers zusammengesetzte Forschungsteams zu befördern und selbstverständlich deren Diversität zum Beispiel auch in disziplinärer Hinsicht explizit zu bearbeiten.

Fazit

Die bisherigen Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, dass sich über den ‚Business Case‘ und den ‚Equity Case‘ ein neues und anderes Begründungsnarrativ für den expliziten Umgang mit Vielfalt in Organisationen auffinden lässt, nämlich der ‚Excellence Case‘.

Die hier diskutierten Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser Begründungsnarrative werden in der nachfolgenden Tabelle 1 illustriert:

⁸ Ich danke Bettina Jortzig für den Hinweis auf dieses Zitat.

Tabelle 1: Zentrale Bestimmungsmomente diverser Begründungsnarrative

	Explizierte Begründung	Zentrale Hintergrundtheorien	Typische Verbreitung
‚Business Case‘	Mehr an ökonomischen Nutzen zum Beispiel in Form von mehr Innovationskompetenzen	Neoklassische Human kapitaltheorien; sozialpsychologische Identitätstheorien	Gewinnorientierte Organisationen, insbesondere Unternehmen
‚Equity Case‘	Mehr an Chancengleichheit	Kritische Theorieansätze, aber auch Repräsentationstheorien	Öffentliche Einrichtungen und Hochschulen
‚Excellence Case‘	Sowohl organisationale Vorteile als auch mehr Chancengleichheit	Befähigungsansatz, Innovationsforschung und reflexive Praxistheorien	Hochschulen?

Der ‚Excellence Case‘ wurde am Beispiel des Göttinger Begründungsnarratives zur Konzeption und Implementierung einer inklusiven und transformativen Diversitätsstrategie bzw. -policy vorgestellt.

Indes handelt es sich zunächst um eine singuläre – und vielleicht auch zufällige – Beobachtung, so dass noch mehr empirische (Diversitäts-)Forschung notwendig ist, um belastbare Aussagen zu treffen: So sollte zum einen empirisch geklärt werden, wie verbreitet der ‚Excellence Case‘ in Bezug auf welche Organisationstypen eigentlich ist. Naheliegend scheint zum Beispiel, dass diejenigen Universitäten in Deutschland, die sich an dem Exzellenzwettbewerb beteiligt haben, ähnliche Begründungsnarrative entwickelt haben. Zum anderen sollte auch systematisch erforscht werden, ob und in welchem Verhältnis Begründungsnarrative mit je unterschiedlichen Typen der expliziten Bearbeitung von Diversität bzw. eines Diversity Responding (DiR) entweder zum Beispiel in Form eines Diversity Managements (DiM) oder einer Diversity Policy (DiP) mit je verschiedenen Forschungsprogrammen stehen.

Bei diesen anstehenden Forschungen ist es sicherlich wichtig zu bedenken, dass die explizierten Intentionen bzw. Begründungen nicht umstandslos mit entsprechenden empirisch-konkreten Aus-/Wirkungen gleichgesetzt werden können. Vielmehr gilt es gerade diese möglichen materialen Effekte zu allererst empirisch zu erforschen. Denn – wie schon Michel Foucault in seinen Überlegungen zur „Polyvalenz der Diskurse“ (Foucault 2003, S.100) hervorgehoben hat – Narrative können Bestandteil unterschiedlicher Macht- bzw. Widerstandsstrategien und -taktiken werden, aber sie müssen dies nicht.

Literatur

- Alvesson, Mats, Cynthia Hardy und Bill Harley. 2008. Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. *Journal of Management Studies* 44(3):480–501.
- Association of American Colleges and Universities 2018 (AACU) <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>; (zugegriffen 27.12.2018).

- Aulenbacher, Brigitte, Kristin, Binner, Birgit Riegraf, und Lena Weber. 2010. Wissenschaft in der Entrepreneurial University – feminisiert und abgewertet? In *WSI Mitteilungen* 6:405–411.
- Charta der Vielfalt. 2018. <https://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichnen-sie/unsere-unterzeichner-innen/>; (zugegriffen: 27.12.2018).
- Clark, Burton R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Bührmann, Andrea D. 2015. Die Bearbeitung von Diversität in Organisationen – Plädoyer zur Erweiterung bisheriger Typologien. In *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung. Eine Standortbestimmung der organisationalen Diversitätsforschung im deutschen Sprachraum*, Hrsg. Edeltraud Hanappi-Egger und Regine Bendl, 108–127. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Bührmann, Andrea D. 2019. Die Konzipierung und Implementierung einer inklusiven und transformativen Diversitätsstrategie an der Universität Göttingen. *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, Heft 1 u. 2 (angenommen zur Veröffentlichung).
- Bührmann, Andrea D. und Matthias Schmidt. 2014. Entwicklung eines reflexiven Befähigungsansatzes für mehr Gerechtigkeit in modernen ausdifferenzierten Gesellschaft. In *Was macht ein gutes Leben aus? Der Capability Approach im Fortschrittsforum*, Hrsg. Friedrich-Ebert-Stiftung, 37–46. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bührmann, Andrea D. und Werner Schneider. 2016. Das Dispositiv als analytisches Konzept: Mehr als nur eine Praxis – Überlegungen zum Verhältnis zwischen Praxis- und Dispositivforschung. *Zeitschrift für Diskursforschung/Journal for Discourse Studies (ZfD)* 1:5–28.
- Bührmann, Andrea D. und Karen Schönwälder (Hrsg.). 2017. How organisations respond to diversity: Investigations at the local level. *Special Issue of the Journal of Ethnic and Migration Studies* 43(10):1635–1643.
- Clayton-Pederson, Alma und Caryn McTighe Musil. 2005. Introduction to the Series. In *Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions – One in a series of three papers commissioned as part of the Making Excellence Inclusive initiative*. Hrsg. Damon A. Williams, Joseph B. Berger und Shederick A. McClendon, https://www.aacu.org/sites/default/files/files/mei/williams_et_al.pdf; (zugegriffen 27.12.2018).
- Douglass, John Aubrey. 2016. *The New Flagship University. Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy*. New York: Palgrave Macmillan US.
- Foucault, Michel. 1992. *Was ist Kritik?* Berlin: Merve Verlag.
- Foucault, Michel. 2003. *Der Wille zum Wissen: Sexualität und Wahrheit Band 1*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Klein, Uta. 2016. Gender equality and diversity politics in higher education: Conflicts, challenges and requirements for collaboration. *Women's Studies International Forum* 54:147–156.
- Krell, Gertraude. 2015. Kritik an Gender und Diversity – Gender und Diversity als Kritik: Das Beispiel Betriebswirtschaftslehre. In *Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung*, Hrsg. Edeltraud Hanappi-Egger und Regine Bendl, 87 –107. Wiesbaden: Springer VS.
- Lederle, Sabine. 2008. *Die Ökonomisierung des Anderen. Eine neoinstitutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hurtado, Sylvia. 2003. *Preparing College Students for a Diverse Democracy*. Final Report to the U.S. Department of Education, OERI, Field Initiated Studies Program. Ann Arbor, MI: Center for the Study of Higher and Postsecondary Education.
- Metcalfe, Beverly D. und Carol Woodhams. 2012. Introduction: New directions of gender, diversity and organization theorizing – re-imagining feminist post-colonialism, transnationalism and geographies of power. *International Journal of Management Reviews* 14 (2):123–140.
- Munsch, Chantal. 2010. *Engagement und Diversity. Der Kontext von Dominanz und sozialer Ungleichheit am Beispiel Migration*. Weinheim und München: Juventa Verlag.

- Özbilgin, Mustafa F., Karsten Jonsen, Ahu Tatli, Joana Vassilopoulou und Olca Surgevil. 2013. Global diversity management. In *The Oxford Handbook of Diversity at Work*, Hrsg. Quinetta M. Roberson, 419–441. Oxford University Press: Oxford.
- Randauszählung zur 21. Sozialerhebung für die Georg-August-Universität Göttingen 2016, ausgehend von der 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2016, Hannover.
- Schraudner, Martina. 2010. *Diversity im Innovationssystem*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Stifterverband – Diversity Audit: Vielfalt gestalten. 2018. <https://www.stifterverband.org/diversity-audit>; (zugegriffen: 27.12.2018).
- Tilghman, Shirley M. (2011) Reflecting America: Diversity as an Educational Priority. <http://www.princeton.edu/president/tilghman/speeches/20110125/> (zugegriffen 01.01.2019)
- Times Higher Education Rankings 2018/19. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-gottingen> (zugegriffen: 27.12.2018).
- Universität Göttingen. 2016. Diversitätsstrategie der Georg-August-Universität Göttingen. <https://www.uni-goettingen.de/de/diversitaetsstrategie+und+charta+der+vielfalt/557113.html>; (zugegriffen 27.12.2018).
- Universität Göttingen. 2018. <http://www.uni-goettingen.de/>; (zugegriffen: 27.12.2018).
- Wacquant, Loic J. D. 1996. Auf dem Weg zu einer Sozialpraxeologie. Struktur und Logik der Soziologie Pierre Bourdieus. In *Reflexive Anthropologie*, Hrsg. Pierre Bourdieu und Loic J. D. Wacquant, 17–94. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Williams, Damon A. 2013. *Strategic Diversity Management. Activating Change and Transformation in Higher Education*. Sterling: Stylus Publishing.
- Zanoni, Patrizia, Maddy Janssens, Yvonne Benschop und Stella Nkomo. 2010. Editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization* 17(1):9–29.