GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Vielfalt und Chancengerechtigkeit an Hochschulen : Wie gelingt ein wirksames Diversity Management?

Kastell, Kirstin

2017

https://doi.org/10.25595/282

Veröffentlichungsversion / published version
Sammelbandbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kastell, Kirstin: *Vielfalt und Chancengerechtigkeit an Hochschulen : Wie gelingt ein wirksames Diversity Management?*, in: Behrens, Christoph; Zittlau, Andrea (Hrsg.): Queer-Feministische Perspektiven auf Wissen(schaft) (Rostock: Universität Rostock, 2017), 187-209. DOI: https://doi.org/10.25595/282.

Erstmalig hier erschienen / Initial publication here: https://doi.org/10.18453/rosdok_id00000110

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Christoph Behrens, Andrea Zittlau

Queer-Feministische Perspektiven auf Wissen(schaft)

Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien | Band 1



Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien

Christoph Behrens, Universität Rostock
Andrea Zittlau, Universität Rostock

Schriftenreihe

Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien

Die Schriftenreihe *Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien* ist eine von Christoph Behrens (Romanische, insbesondere Französische und Italienische Literatur- und Kulturwissenschaft) und Andrea Zittlau (Nordamerikanische Literatur- und Kulturwissenschaft) betreute Folge von Sammelwerken und Monografien, die sich in einen interdisziplinären Diskurs der Gender und Queer Studien einschreibt.

Ziel der Reihe ist eine verstärkte Implementierung von Gender und Queer Studien in die verschiedenen Forschungs- und Lehrcanones und eine breite und innovative Thematisierung von Geschlechter- und Sexualitätsfragen sowie von Problemstellungen, die diese intersektional durchkreuzen und interdependent reagieren.

Einerseits möchte die Reihe interdisziplinäre Theoriearbeit encouragieren und Perspektiven einräumen, die die Infragestellung einer (hetero-) normativen gesellschaftlichen Ordnung in den Fokus rücken und durch sie gestützte Machtverhältnisse, d.h. die strukturierende Bedeutung der Kategorien Gender und *sexuality* systematisch mit der Wirkung anderer sozialer Differenzsemantiken wie *age, ability, class, ethnicity* und *race* reflektieren. Andererseits strebt die Reihe an, Wissenschaft und künstlerische, ästhetische und soziokulturelle Praxis stärker zusammenführen, um so über innovative Ausdrucksformen auch zu neuen Theorieansätzen und Methoden zu finden.

Arbeitsgruppe

Gender / Queer AG

Die *Gender / Queer AG* ist eine von Student*innen, dem AStA der Universität Rostock, wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen verschiedener Fachdisziplinen und Verwaltungsangestellte*n initiierte Arbeitsgruppe (AG). Seit 2013 widmet sich die AG den interdisziplinären Gender und Queer Studien nicht nur in der Forschung, sondern auch in verschiedenen (Lehr-)Veranstaltungsformaten, in künstlerischer Praxis und Ausstellungen sowie in hochschul- und regionalpolitischen Kontexten.

Grundlage der Arbeit der AG ist die Fragestellung, wie Geschlecht, Geschlechts- und sexuelle Identitäten (LGBTI*Q) im Zusammenhang mit vielen anderen sozialen Einflussgrößen konstruiert werden. Unser Gebrauch des Wortes *queer* folgt ganz Adrien Riches Motto:

> When those who have the power to name and socially construct reality choose not to see or hear you, whether you are dark-skinned, old, disabled, female, or speak with a different accent or dialect than theirs, when someone with the authority of a teacher, say, describes the world and you are not in it, there is a moment of psychic disequilibrium, as you looked into a mirror and saw nothing.[1]

Queer ist als ein hinterfragendes, herrschaftskritisches und engagiertes Konzept zu verstehen, mit dessen Hilfe ausgrenzende Normen, Hierarchiebildungen und Systeme reflektiert werden können; ein Schlüssel zu verstehen, woher „a moment of psychic disequilibrium“ rührt. *Queer* ist daher nicht nur als Synonym für schwul-lesbische Identitäten zu sehen, sondern umfasst sowohl Trans*-, Inter*- und Bisexualität als auch andere (nicht-)heteronormative Geschlechtsidentitäten und Sexualitäten. Darüber hinaus soll für die AG die Verwobenheit von queeren Identitäten mit gesellschaftlichen Verhältnissen im Fokus stehen.

Die Forschungs-, Veranstaltungs- und politische Arbeit der AG umfasst aus diesem Grund unter anderem Themen wie alternative (Zusammen-) Lebensformen und Elternschaft; Hierarchieverhältnisse, welche aus rassistischen oder klassistischen Zuschreibungen und Denkmustern resultieren; *Dis/ability Studies*; Medizinethik und -geschichte; (feministische) Kapitalismuskritik sowie das diskriminierungsfreie Hochschulleben.

---

[1] Frances A. Maher /Mary Kay Thompson Tetreault: The Feminist Classroom. New York 1994, 201.

Christoph Behrens, Andrea Zittlau

Queer-Feministische Perspektiven auf Wissen(schaft)

Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien | Band 1

Gefördert durch das Professorinnenprogramm der Universität Rostock.

Universität Rostock Traditio et Innovatio



Dieses Werk ist lizenziert unter der

Creative Commons – Namensnennung - 4.0 International (CC BY 4.0)

© Universität Rostock 2017

ISBN: 978-3-86009-480-8
DOI: https://doi.org/10.18453/rosdok_id00000110

Umschlagskonzept: Jean-Pierre Gehrke, Rostock
Satz: Jean-Pierre Gehrke, Rostock
Lektorat: Christoph Behrens, Nastja Häusler, Laura Zech, Andrea Zittlau, alle Rostock

Kirstin Kastell

Vielfalt und Chancengerechtigkeit an Hochschulen

Wie gelingt ein wirksames Diversity Management?

Abstract

Institutions of higher education need to fulfil the legal mandate to provide equal opportunities and equity: The diversity of their students and employees should be considered, all university members should have equal access to full participation in research and teaching, and existing disadvantages are to be eliminated through Diversity Management. However, discrepancy prevails between these requirements and the universities' efforts on the one hand and perpetuated structural inequalities on the other. The paper examines the diversity-relevant paragraphs of two recently amended university laws (North Rhine-Westphalia and Schleswig-Holstein) as well as the argumentative resistance generated against the introduction of diversity commissioners. On the premise that institutions of higher education are structured by power formations, three approaches of effective Diversity Management are presented with particular regard to their being capable of altering anchored power relations. In a last step, the paper elaborates a participation-oriented Diversity Management.

Keywords

Antidiscrimation, Equity, Equal Opportunities, Diversity, Diversity Management, Mainstreaming, Participation

1 Chancengerechte Hochschulen: Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Einem vorurteilsfreien und unvoreingenommenen Verhalten wird im System Wissenschaft eine große Wertigkeit beigemessen. Der objektive und nicht-parteinehmende Blick gilt als ein zentraler Qualitätsparameter. Dementsprechend ist der Anspruch, nicht zu diskriminieren, an Hochschulen weitverbreitet. Auf der Individualebene wird er als Teil des Selbstbildes gerade von Wissenschaftler*innen und Lehrenden, aber auch

von vielen Mitarbeiter*innen aus dem Service- und Verwaltungsbereich internalisiert:

> Seeing the other from a neutral point of view […] is the ideal of objectivity and impartiality, commonly found in science. Such neutrality/objectivity, however, requires the interpreting self to temporarily step out of her own cultural, linguistic, ideological, and so forth biases, out of her (pre-)conceptions and perspective(s). The neutral point of view is a point outside all perspectives, outside all cultures, languages, systems of belief […].[1]

Auf der Institutionsebene wiederum werden zahlreiche Anstrengungen unternommen, Chancengerechtigkeit zu fördern und zu institutionalisieren. Diversity und Chancengerechtigkeit finden sich als selbstgewählter Anspruch in den Leitbildern und sind integraler Bestandteil der Profilbildung. Die entsprechenden Bestrebungen der Hochschulen haben in den vergangenen Jahrzehnten zugenommen, teils aufgrund klarer gesetzlicher Anforderungen, politischer Vorgaben und monetärer Anreize aus den Bildungsministerien[2] sowie von weiteren Akteur*innen, wie Akkreditierungsagenturen oder Drittmittelgeber*innen, und teils um im Wettbewerb um gute Studierende und qualifiziertes Personal zu bestehen. Viele engagierte Personen folgen aber auch einer intrinsischen Motivation, Chancen tatsächlich gerechter zu verteilen.

Dennoch ist die Diskriminierung von verschiedenen Personen(gruppen) aufgrund des Geschlechts, der sexuellen Orientierung und Identität, des Alters, der sozialen und der ethnischen Herkunft, der Religion/Weltanschauung und aufgrund von Behinderung auch an Hochschulen real vorhanden und in vielen Bereichen des Studienalltags, der Forschung und der Lehre zu finden. Sie kann in Form von Belästigung, Beleidigung, Bloßstellung und Herabwürdigungen einer Person bzw. der von ihr erbrachten Leistung auftreten, aber auch in Form von benachteiligenden, strukturell verankerten Regelungen und Abläufen. Diskriminierung äußerst sich auch in der geringeren Berücksichtigung von Personen(gruppen) bzw. ihrer Belange bei der Ressourcenverteilung[3] oder durch Ausgrenzung und Übersehen

[1] Brons, „Othering“, 78.

[2] Über Steuerungsinstrumente, wie Zielvereinbarungen und Leistungsorientierte Mittelvergabe, halten auch die Bildungsministerien die Hochschulen an, Diversity und Chancengerechtigkeit zu fördern. Zur Frage, inwieweit Inklusion über Instrumente der Hochschulsteuerung gefördert werden kann. Cf. In der Smitten /Valero Sanchez, „Förderung von Inklusion.“

[3] Cf. Sacksofsky, „Antidiskriminierungsrecht“, 100.

bei der Stellenbesetzung oder ähnlichem. Zwar ist die Benachteiligung einer Person, im Sinne einer weniger günstigen Behandlung, aufgrund der genannten Eigenschaften bzw. Merkmale unzulässig.[4] Gleichwohl ist das Diskriminierungsrisiko entlang dieser Kategorien am größten.[5]

Obwohl Hochschulen inzwischen offensiv gegen derartige Ungleichbehandlungen vorgehen, sind sie nach wie vor „durch […] monokulturelle, exkludierende Strukturen […] bestimmt."[6] Die sie durchdringenden Herrschaftsbeziehungen und die damit verbundenen Machtprozesse und Ungleichheitsrelationen werden jedoch vor dem Hintergrund des Objektivitätsparadigmas verkannt und nicht hinterfragt. Vielmehr wird der Fokus auf die vermeintlich sachorientierte wissenschaftliche Arbeit gelegt.[7] Die Ausgrenzung einzelner Personen(gruppen) verläuft häufig als „unbewusste, tief verinnerlichte, gewissermaßen automatische Reaktion auf bestimmte Gruppenzugehörigkeiten."[8] Dementsprechend wird sowohl die Anzahl der von Benachteiligungen betroffenen Personen[9] als auch die Verbreitung von Diskriminierung insgesamt unterschätzt, selbst von den unmittelbar Betroffenen.[10] Der erreichte Grad an Chancengerechtigkeit erscheint oft höher, als er tatsächlich ist.

Es ist also eine Diskrepanz zwischen den rechtlichen und politischen Vorgaben an die Hochschulen, den vorhandenen Bemühungen um Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung sowie dem beschriebenen Objektivitätsanspruch der Wissenschaft als Wissensproduktion bzw. als (Herrschafts-)System einerseits und den weiterhin vorhandenen Ungleichheiten in den Qualifizierungs- und Karrierechancen im tertiären Bildungsbereich andererseits zu konstatieren. Dieses Auseinanderdriften von Anspruch und Wirklichkeit wirft die Fragen auf, warum die derzeit verfolgten Ansätze anscheinend nicht ausreichend sind und inwieweit sich hegemoniale Ordnungen in die Instrumente zur Steigerung der Chancengerechtigkeit einschreiben. Um dies zu beantworten, werden die diversity-relevanten rechtlichen Vorgaben der zwei kürzlich novellierten Landeshochschulgesetze

[4] S. a. AGG § 1.
[5] Cf. Klein /Rebitzer, „Diskriminierungserfahrungen", 13.
[6] Lahn, „Die widersprüchlich-markierten Körper der Forschenden", 73.
[7] Cf. Dobusch et al., „Behinderung und Hochschule", 72. Zum Objektivitätsgebot als Herrschaftsgestus s. a. Lahn, „Die widersprüchlich-markierten Körper der Forschenden", 73pp.
[8] Sacksofsky, „Antidiskriminierungsrecht", 100.
[9] Cf. Kerst, „Studienerfahrungen beeinträchtigter Studierender", 137.
[10] Cf. Klein /Rebitzer, „Diskrimierungserfahrungen", 126.

Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein untersucht: Sind sie geeignet, ein von Offenheit und Teilhabemöglichkeiten geprägtes Klima zu schaffen oder (re-)produzieren sie althergebrachte Gefüge? Welche argumentativen Widerstände gegen die Einführung von Beauftragten für Diversität generiert wurden, zeigt die Analyse der Stellungnahmen des Hochschullehrerbunds und des Präsidiums der Fachhochschule (FH) Lübeck zu den Gesetzesentwürfen. Anschließend werden drei Diversity-Management-Ansätze vorgestellt. Die Untersuchung folgt der Annahme, dass Hochschulen Herrschaftsgebilde darstellen und im Kontext von Machtbeziehungen und sozialen Ungleichheiten zu betrachten sind. Daher werden die Strategien des Diversity Managements dahingehend befragt, wie geeignet sie sind, bestehende Machtverhältnisse zu beeinflussen. Der Beitrag schließt mit Überlegungen dazu ab, was für ein teilhabeorientiertes und Diskriminierungen entgegenwirkendes Diversity Management an Hochschulen zu berücksichtigen ist.

2 Gesetzlicher Auftrag an die Hochschulen zur Umsetzung von Chancengerechtigkeit

Im Recht werden Wertorientierungen normiert und es wird festgeschrieben, was als sozial gewünscht, politisch machbar und juristisch legitim gilt. Kodifiziertes Recht stellt den gesellschaftlichen, diskursiv ausgehandelten Konsens über die als nötig erachtete Rechtslage dar. Als Ergebnis von Wertaushandlungs- und Wertfestschreibungsprozessen ist Recht stets veränderbar. So wurden, abhängig vom historischen Kontext, der Schutzbereich und -umfang von Antidiskriminierungsregelungen nach und nach auf die heute geschützten Gruppen ausgedehnt.[11] Mittlerweise ist Chancengerechtigkeit in zahlreichen internationalen, nationalen und bundeslandspezifischen Gesetzestexten verankert, die hochschulintern in Grund-, Studien- und Prüfungsordnungen etc. konkretisiert werden.

Zu den übergeordneten, für die Vielfaltsdimensionen relevanten Regelwerken zählen unter anderem die Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen,[12] das AGG, das Hochschulrahmengesetz (HRG) und die

[11] Cf. Sacksofsky, „Antidiskriminierungsrecht“, 98. Vom Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz § 1 werden in Deutschland seit 2006 folgende Merkmale gegen Benachteiligung geschützt: die ethnische Herkunft, das Geschlecht, die Religion/Weltanschauung, Behinderung, das Alter oder die sexuelle Identität. Umgangssprachlich wird das Gesetz auch Antidiskriminierungsgesetz genannt.

[12] UN-BRK; zu deren Stellenwert s. a. Welti, „Die UN-BRK – Welche Bedeutung hat sie für die Hochschulen?“

einzelnen Landeshochschulgesetze (LHG). Das HRG benennt die konkreten Aufgaben der Hochschulen. Dazu zählen, hinsichtlich der hier betrachteten Ungleichheitskategorien, die Gleichstellung der Geschlechter (HRG § 6), die Berücksichtigung der Bedürfnisse ausländischer Studierender (HRG § 2 V) und die „Sorge, dass behinderte Studierende in ihrem Studium nicht benachteiligt werden und die Angebote der Hochschule möglichst ohne fremde Hilfe in Anspruch nehmen können" (HRG § 2 II).

Expliziten Bezug auf das Thema Diversity nehmen die vor kurzem novellierten Landeshochschulgesetze in Nordrhein-Westfalen (16. September 2014) und Schleswig-Holstein (5. Februar 2016). Sie konkretisieren Vielfalt erstmalig legislativ und sehen Nachteilsbeseitigung und Teilhabe als wesentlich an. Die Verwirklichung von Chancengerechtigkeit ist mit den Gesetzesnovellierungen nunmehr in Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein nicht nur ein *Nice-to-have*, sondern ein definierter Standard, an dem hochschulisches Handeln gemessen und geprüft wird. Auffällig ist, dass die Gesetzgebung in Schleswig-Holstein im Wortlaut insgesamt wesentlich konkreter wurde als die in Nordrhein-Westfalen und folglich weniger Auslegungsspielraum lässt.

2.1 Festschreibung von Diversity Management im HG NRW

Seit der Novellierung des Landeshochschulgesetzes ist in Nordrhein-Westfalen der Vielfalt der Hochschulmitglieder durch Diversity Management Rechnung zu tragen (HG NRW § 3 Abs.).[13] Erst in der Begründung wird näher ausgeführt, dass es sich bei dem Diversity Management um eine Querschnittsaufgabe handele, für deren Umsetzung die Hochschulleitung verantwortlich sei, die zudem ein Rektoratsmitglied als Diversity-Beauftragte*r einsetzten könne; dies dürfe jedoch nicht dazu führen, dass auf die Gleichstellung der Geschlechter verzichtet werde.[14] Im § 3 Abs. 4 selbst ist zur Gleichstellung angeführt, dass die für Frauen

[13] „Die Hochschulen fördern bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Hochschule und wirken auf die Beseitigung der für Frauen bestehenden Nachteile hin. Bei allen Vorschlägen und Entscheidungen sind die geschlechtsspezifischen Auswirkungen zu beachten (Gender-Mainstreaming). Die Hochschulen tragen der *Vielfalt ihrer Mitglieder (Diversity-Management)* sowie den berechtigten Interessen ihres Personals an guten Beschäftigungsbedingungen angemessen Rechnung." HG NRW § 3 Abs. 4. Herv. K.K.

[14] Cf. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen 2014, 159.

bestehenden Nachteile durch die Anwendung von Gender Mainstreaming zu beseitigen sind. Es wurde versucht, das Prinzip Gender Mainstreaming im Gesetz selbst anzuwenden, indem Gleichstellung im Sinne einer Querschnittsaufgabe in weiteren Paragraphen verankert wurde, u. a. bei der Gremienzusammensetzung (§ 11c), der Mittelvergabe (§ 24) und in Berufungsverfahren (§ 37a). Allerdings wird der Gleichstellungsauftrag nur als die Wahrnehmung der Belange der weiblichen Hochschulangehörigen definiert und die Verantwortung für dessen Umsetzung in erster Linie bei der Gleichstellungsbeauftragten verortet.[15] Dazu sind drei Punkte kritisch zu betrachten.

Erstens stellt die Delegation der Verantwortung für die Umsetzung des gesetzlichen Gleichstellungsauftrags an eine Interessenvertretung mit Beratungsfunktion und ohne tatsächliche Entscheidungskompetenz kein Gender Mainstreaming dar.[16] Daran ändert auch die der Gleichstellungsbeauftragten eingeräumte – und an sich sehr bemerkenswerte – Möglichkeit, an Rektoratssitzungen teilzunehmen, nichts.[17] Gender Mainstreaming meint vielmehr, die Wirkungen jeden Handelns gendersensibel zu prüfen, insbesondere von Führungspersonen. Dennoch sind für die tägliche Realisierung – im Sinne einer Gemeinschaftsaufgabe – alle Organisationsangehörigen zuständig. Um diesem Charakter von Gender Mainstreaming gerecht zu werden, dürfte es im Gesetz nicht heißen, dass die Gleichstellungsbeauftragte auf die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages *hinwirke* (vgl. Fußnote 15). Vielmehr müsste

---

[15] „Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte hat die *Belange der Frauen*, die Mitglieder oder Angehörige der Hochschule sind, wahrzunehmen. *Sie wirkt auf die Erfüllung des Gleichstellungsauftrages der Hochschule hin*. Insbesondere *wirkt sie auf die Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Aspekte* bei der wissenschaftlichen, administrativen und technischen Arbeit, bei der Entwicklungsplanung, bei Personal- und Strukturmaßnahmen und bei der leistungsbezogenen Mittelvergabe *hin* […]." HG NRW § 24 Abs. 1. Herv. K.K. Gleiches gilt für die Fachbereiche: „*Die Gleichstellungsbeauftragte des Fachbereichs wirkt auf* die Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Aspekte bei der Erfüllung der Aufgaben des Fachbereichs *hin*." HG NRW § 24 Abs. 3. Herv. K.K.

[16] Auch die Vertretung der Belange der Studierenden mit Behinderung und chornischer Krankheit wird an deren Interessenvertretung delegiert: „*Die beauftragte Person wirkt darauf hin*, dass die besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit Behinderung oder chronischer Erkrankung Rechnung getragen wird und insbesondere die zu ihren Gunsten geltenden Rechtsvorschriften beachtet werden." HG NRW §62b Abs. 2. Herv. K.K. Die Kritik hinsichtlich der Umsetzbarkeit des Gender Mainstreamings lässt sich damit auf ein potenzielles Disability Mainstreaming übertragen.

[17] „[…] Sie *kann* hierzu *an den Sitzungen* der Hochschulwahlversammlung, des Senats, des Hochschulrats, des Rektorats, der Fachbereichsräte, der Berufungskommissionen und anderer Gremien *mit Antrags- und Rederecht teilnehmen*; sie ist *wie ein Mitglied* zu laden und zu informieren." HG NRW § 24 Abs. 1. Herv. K.K.

die Formulierung lauten, dass die Gleichstellungsbeauftragte die Hochschule bei der tatsächlichen Umsetzung des gesetzlichen Gleichstellungsauftrages *unterstützt*. Dieser Wortlaut findet sich in anderen Landeshochschulgesetzen, zum Beispiel dem in Schleswig-Holstein (§ 24 Abs. 1). Zweitens bleibt unklar, wo genau die Trennlinie der Kompetenzverteilung zwischen den Rektoraten und den Gleichstellungsbeauftragten zu ziehen ist, da Geschlecht in der Gesetzesbegründung als eine der zu berücksichtigenden Vielfaltsdimension angeführt ist.[18] Und drittens sollte die gewählte und für die „Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Aspekte"[19] zuständige Interessenvertretung nicht nur die „Belange der Frauen […] wahr[…]nehmen."[20] Dieser Wortlaut läuft Gefahr, tradierte Muster der Zweigeschlechtlichkeit und defizitorientierte Geschlechterstereotype in der Zusammenarbeit zu reaktivieren. Außerdem bleiben nicht-heteronormative Geschlechtsidentitäten und Sexualitäten weiterhin unberücksichtigt, was nicht der propagierten Vielfaltsorientierung des Gesetzes entspricht.

2.2 Verankerung von Beauftragten für Diversität im HSchulG Schleswig-Holstein

Auch in Schleswig-Holstein ist seit 2016 gesetzlich vorgeschrieben, die Vielfalt der Hochschulmitglieder zu berücksichtigen und allen Hochschulangehörigen die Teilhabe an Forschung und Lehre zu ermöglichen (§ 3 Abs. 5 HSchulG Schleswig-Holstein).[21] Darüber hinaus wurden dort

[18] Die weiteren Dimensionen lauten Migrationshintergrund, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität und soziale Herkunft. Auch hier ist eine Orientierung an den im AGG geschützten Merkmalen unverkennbar. Cf. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen 2014, 159.

[19] HG NRW § 24 Abs. 1

[20] Ibid. Auf die Diskussion, ob hinsichtlich des Amtes der Gleichstellungsbeauftragten, nicht nur den weiblichen Hochschulangehörigen das aktive und passive Wahlrecht zukommen sollte, soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Ein anderes Verständnis als das derzeitig kodifizierte wäre sicherlich mehr s*tate of the art*.

[21] „Die Hochschulen […] *berücksichtigen die Vielfalt ihrer Mitglieder* und Angehörigen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und tragen insbesondere dafür Sorge, dass alle Mitglieder und Angehörigen *unabhängig von der Herkunft und der ethnischen Zugehörigkeit, des Geschlechts, des Alters, der sexuellen Identität, einer Behinderung oder der Religion und Weltanschauung gleichberechtigt* an der Forschung, der Lehre, dem Studium und der Weiterbildung im Rahmen ihrer Aufgaben, Rechte und Pflichten innerhalb der Hochschule teilhaben können. Hierzu berücksichtigen sie insbesondere die besonderen Bedürfnisse von 1. Studierenden und Promovierenden mit Behinderung, einer psychischen Erkrankung oder einer chronischen Krankheit; dabei wirken sie darauf hin, die *Zugänglichkeit ihrer Angebote für Menschen mit Behinderung* herzustellen und zu sichern,

mit § 27a Beauftragte für Diversität eingeführt.[22] Damit hat die schleswig-holsteinische Legislative, im Gegensatz zur nordrhein-westfälischen, eine eineindeutige Aussage getroffen. Die Beauftragten für Diversität sollen je nach Größe der Hochschule haupt- oder nebenamtlich für drei Jahre eingesetzt werden. Ihre Rechte und Pflichten orientieren sich an jenen der Gleichstellungsbeauftragten, was die Weisungsungebundenheit und die Beteiligung anbelangt. Ihre Funktion als Interessenvertretung bezieht sich allerdings nicht nur auf die Kategorie Geschlecht, sondern auf die im AGG geschützten Merkmale. Weiterhin positiv hervorzuheben ist, dass auch die Problematik der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Privatleben berücksichtigt wird und die Sicherstellung der Hochschulzugänglichkeit für Menschen mit Behinderung explizit angeführt ist. Dennoch wurden keine Beauftragten für behinderte und chronisch kranke Studierende etabliert.[23] Bezogen auf diesen Verzicht, äußert das Deutsche Studierendenwerk die Sorge, dass die Belange der Studierenden mit Beeinträchtigung nicht ausreichend berücksichtigt würden: Die Beratungs- und Unterstützungsangebote für diese Gruppe bliebe hinter denen für internationale Studierende oder Studierende

2. Studierenden und Promovierenden mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, 3. ausländischen Studierenden und 4. beruflich qualifizierten Studierenden ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung bei den Studienangeboten, der Studienorganisation und den Prüfungen." HSchulG Schleswig-Holstein § 3 Abs. 5. Herv. K.K.

[22] „Die oder der Beauftragte für Diversität soll die Belange aller Hochschulangehörigen, insbesondere die der Studierenden und Promovierenden nach § 3 Absatz 5 Satz 3 vertreten. Ihre oder seine Amtszeit soll drei Jahre betragen. Sie oder er wirkt bei der Planung und Organisation der Lehr-, Studien-, und Arbeitsbedingungen für die Mitglieder und Angehörigen der Hochschule mit, berät sie und setzt sich für die Beseitigung bestehender Nachteile ein. Die oder der Beauftragte für Diversität ist fachlich weisungsfrei; zwischen ihr oder ihm und den Beschäftigten ist der Dienstweg nicht einzuhalten. Sie oder er hat das Recht, die für seine Aufgabenwahrnehmung notwendigen und sachdienlichen Informationen von den Organen und Gremien der Hochschule einzuholen und mit Antrags- und Rederecht an den Sitzungen der Organe mit Ausnahme der Präsidiumssitzungen teilzunehmen. Die oder der Beauftragte für Diversität ist in Hochschulen mit mehr als 5.000 Studierenden hauptberuflich tätig. Die Hochschule hat in diesen Fällen die Stelle hochschulöffentlich auszuschreiben. Für die hauptberuflich Beauftragte oder den hauptberuflich Beauftragten für Diversität wird ein privatrechtliches Dienstverhältnis begründet. Sie oder er ist für die Dauer der Wahlzeit unter Fortfall der Dienstbezüge zu beurlauben. In Hochschulen mit nicht mehr als 5.000 Studierenden ist die oder der Beauftragte für Diversität nebenberuflich tätig und zur Erfüllung ihrer oder seiner Aufgaben von ihren oder seinen sonstigen Dienstpflichten angemessen zu befreien. Das Nähere regelt die Hochschule in ihrer Verfassung." HSchulG Schleswig-Holstein § 27a.

[23] Die Beauftragten für Studierende mit Behinderung oder chronischer Krankheit sind wiederum in § 62b im Hochschulgesetz NRW vorgesehen. Nur in den Bundesländern Bremen, Saarland, Sachsen und Schleswig-Holstein sehen die Landeshochschulgesetze keine Beauftragten für behinderte und chronisch kranke Studierende vor.

mit Kind zurück und der Aufgabenfokus der neuen Diversitätsbeauftragten richte sich auf andere Vielfaltsdimensionen.[24]

Die Einwände des Studierendenwerks gegen die Einführung der Beauftragten für Diversität zielen darauf ab, dem Thema Behinderung/ chronische Krankheit mehr Bedeutung beizumessen. Hingegen artikuliert sich in dem von Hochschullehrerbund Schleswig-Holstein und von der FH Lübeck erbrachten Widerstand die Befürchtung, dass mit der Veränderung auch Zusatzbelastungen und Machtverluste einhergehen könnten.

2.3 Argumentative Widerstände gegen die Einführung von Diversitätsbeauftragten

Gesetzesnovellierungen sind Ergebnis diskursiver Aushandlungsprozesse. Exemplarisch für die Debatten um die Novelle des Landeshochschulgesetzes Schleswig-Holstein, werden im Folgenden die Stellungnahmen des Hochschullehrerbundes Schleswig-Holstein (hlb) und des Präsidiums der FH Lübeck zum Gesetzesentwurf herausgegriffen.[25] Beide Stellungnahmen können als Mobilisierung diskursiven Widerstands interpretiert werden, der sich maßgeblich auf das Gesetzgebungsverfahren auswirkte. Die Rhetoriken ähneln sich.

Trotz der einleitenden Aussage des hlb, die Berücksichtigung von Vielfalt grundsätzlich zu begrüßen, wird insgesamt die Ansicht vertreten, dass Beauftragte für Diversität überflüssig seien. Hierzu werden verschiedene Argumente zur Begründung angebracht: Erstens werde bereits genügend für das Thema getan. Diese Haltung zeigt sich in Formulierungen, wie „dass die Hochschulen in Zukunft der individuellen Vielfalt ihrer Mitglieder *noch mehr* Beachtung schenken sollen" und dies bereits in § 3 (Aufgaben der Hochschulen) „ausreichend berücksichtigt" sei.[26] Zweitens sprächen Ressourcengründe gegen das neue Amt, sodass hinsichtlich der zusätzlich entstehenden Kosten und des Mehraufwandes deutliche Bedenken angeführt werden: Die Hochschulfinanzierung reiche bereits jetzt nicht aus und eine ausgleichende Anhebung des Haushaltes sei nicht ersichtlich.[27] Außerdem

[24] Deutsches Studierendenwerk, Stellungnahme zur Änderung des Hochschulgesetzes in Schleswig-Holstein in Bezug auf Studierende mit Behinderung.

[25] Zur Frage, wie sich Diskurse in normativen Bestimmungen wie Gesetzen manifestieren: Keller, Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, 69pp. Ausführlich zur Inhaltsanalyse s.a. Früh, Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis.

[26] hlb, 3. Herv. K.K.

[27] „Allerdings wird der Aufwand für Professorinnen und Professoren offensichtlich

seien die Internationalisierung und die Betreuung ausländischer Studierender bereits eine hohe zeitlich Belastung.[28] Drittens könne eine Person allein die individuellen Belange derart vieler Gruppen nicht in dem erforderlichen Maße berücksichtigen.[29] Im gleichen Atemzug will der hlb jedoch die eigentlich zu umfangreichen Aufgaben bei der Gleichstellungsbeauftragten verorten. Hier sollte in einem Nebensatz noch einmal bekräftigt werden, dass das Thema bereits zur Genüge abgedeckt sei. Aber eigentlich widerspricht sich der hlb selbst, wenn er ein einziges Amt überfordernden Aufgaben einer zumeist bereits ausgelasteten Interessenvertretung zuschieben will. Unabhängig davon wäre diese Aufgabenübertragung eine Auslegung, die sich nicht aus dem Gesetzestext ergibt. Die selektive Behauptung, dass die Beauftragten für Diversität „regelmäßig nur nebenamtlich tätig" sei,[30] verwässert die sehr klar getroffene Aussage der Gesetzgebung, dass Hochschulen mit über 5.000 Studierenden hauptamtliche Beauftragte einsetzen sollen und das Amt nur bei kleineren Hochschulen nebenamtlich zu besetzen ist. Die Kritik, dass mit einem Nebenamt den umfangreichen Aufgaben nicht gerecht werden könne, müsste eigentlich zu der Forderung führen, das Amt besser auszustatten. Stattdessen kommt der hlb zu dem Schluss, „die neue Regelung in § 27a ersatzlos [aus dem Gesetzesentwurf] zu streichen."[31]

Die Stellungnahme des Präsidiums der FH Lübeck stimmt in zwei Punkten mit der des hlb überein: So wird kritisiert, dass eine nebenamtliche Besetzung des Amtes der Beauftragten für Diversität in „gravierendem Missverhältnis" zu den angeführten Aufgaben stehe und dass die Hochschulen das Amt aus ihrem

---

verkannt. Das Gesetzgebungsvorhaben muss sich auch daran messen lassen, welcher weitere Verwaltungsaufwand für die Professorinnen und Professoren damit einhergeht und ob im Gegenzug entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden, um die Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre sicherzustellen." hlb 2015, 1. „Durch die Einführung eines Beauftragten für Diversität werden für die Hochschulen zusätzliche Kosten in dem Umfang entstehen, in dem die gewählte Person zur Ausübung des Amtes von ihren sonstigen Dienstpflichten zu befreien ist. Zusätzliche Kosten sind von den Hochschulen innerhalb ihres Globalbudgets abzudecken." hlb 2015, 3.

[28] Idem., 5.

[29] „Die Anforderungen an eine Person, die für die vielfältigen Belange einer heterogenen Gruppe zuständig ist, wie Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit chronischen Krankheiten, Überwachung der Einhaltung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, die doch eigentlich der Gleichstellungsbeauftragten vorbehalten sein müsste u. v. m., sind enorm. Es spricht vieles dafür, dass die jeweiligen individuellen Belange in dieser Form nicht in erforderlichem Maße berücksichtigt werden können, zumal ein Beauftragter für Diversität regelmäßig nur nebenberuflich tätig sein soll." hlb 2015, 4.

[30] Idem., 4.

[31] Ibid.

eigenen Budget bestreiten müssten.[32] Insgesamt wird sachlich und konstruktiv angemerkt, dass die Aufgaben der Beauftragten für Diversität umfassend genug seien und mit jenen der Gleichstellungsbeauftragten abgestimmt werden sollten.[33] Vielmehr richtet sich die Kritik in erster Linie und vehement gegen die Verbesserung der Position der Gleichstellungsbeauftragten, insbesondere was deren Beteiligungsrechte und die berufliche Absicherung betrifft. So wird vorgeschlagen, den § 27 Abs. 1 hinsichtlich ihrer Teilnahme an Gremien um die Formulierung „mit Ausnahme der Präsidiumsgespräche" zu ergänzen.[34] Zudem sei die Entfristung des Dienstverhältnisses nach der ersten Wiederwahl „unbedingt zu streichen,"[35] da die Gleichstellungsbeauftragte sonst den Rektoratsmitgliedern gegenüber massiv und in nicht angemessener Weise bessergestellt sei. Die Forderung wird damit begründet, dass die Formulierung die Akzeptanz der Gleichstellungsbeauftragten gefährden würde.[36] Allerdings liegt der Verdacht nahe, dass es hier weniger um den Ansehensschutz dieser Interessenvertretung geht als vielmehr darum, die Beauftragte aus dem Zentrum der Macht herauszuhalten und weiterhin bei Entscheidungen und Ressourcenverteilungen unter sich zu bleiben. Hinsichtlich der Entfristung konnte sich das Präsidium der FH Lübeck zwar nicht durchsetzen,[37] aber bezüglich der Beteiligung an den Rektoratssetzungen wurde die gesetzliche Vorgabe deutlich abgeschwächt, sodass die Gleichstellungsbeauftragte nun lediglich „bei sie betreffenden Angelegenheiten zu beteiligen und in die Beratung einzubeziehen" ist.[38] Die bestehende Machtposition konnte also zumindest teilweise gegen die drohende Intrusion durch Chancengerechtigkeits-Agent*innen verteidigt werden.

[32] FH Lübeck 2015, 4.
[33] Cf. Ibid.
[34] Idem., 3. Diese Formulierung ist im § 27a Beauftragte/r für Diversität enthalten: „Sie oder er hat das Recht, […] mit Antrags- und Rederecht an den Sitzungen der Organe mit Ausnahme der Präsidiumssitzungen teilzunehmen." HSchulG Schleswig-Holstein § 27a.
[35] Ibid.
[36] Ibid. „Durch diesen Absatz wird die oder der Gleichstellungsbeauftragte bezüglich der persönlichen Absicherung massiv bessergestellt als Präsidentin oder Präsident und insbesondere Kanzlerin oder Kanzler […]. Diese nämlich entscheiden über Einstellungen, Berufungen, Zulagen, Räume u. v. m. und sind daher – anders als die Gleichstellungsbeauftragten – dem möglichen Unmut von Hochschulmitgliedern im Falle einer Wiederwahl ausgesetzt. Sie tragen daher das Risiko, den Arbeitsplatz zu verlieren. Von daher ist eine Besserstellung der Gleichstellungsbeauftragten gegenüber den Präsidiumsmitgliedern eine nicht angemessene." Präsidium FH Lübeck 2015, 4.
[37] Dazu heißt es im Gesetz: „Wird nach einer ersten Wiederwahl die Gleichstellungsbeauftragte erneut im Amt bestätigt, ist das Dienstverhältnis zu entfristen." HSchulG Schleswig-Holstein § 27 Abs. 4.
[38] HSchulG Schleswig-Holstein § 27 Abs. 1.

Scheinbar war auf Seiten der beiden zitierten Akteur*innen die Bereitschaft, bestehende Herrschaftsordnungen zu hinterfragen bzw. gar zu verändern, nicht vorhanden. Stattdessen wurde versucht, den Satus quo aufrechtzuerhalten und sich so der Chance zu begeben, einem Hauptproblem bei der tatsächlichen Umsetzung von Chancengerechtigkeit entgegenzuwirken: nämlich, dass die Interessen von Minoritätsgruppen bei Entscheidungsfindungsprozessen, wie sie zum Beispiel in Rektoratssitzungen stattfinden, übersehen und daher nicht mitgedacht werden. Diese Problematik hätte durch die umfassende Beteiligung von existierenden Interessenvertretungen wirksam gelöst werden können. Zudem würde die Nutzung vorhandener Strukturen und Institutionen eine äußerst ressourcenschonende Maßnahme des Diversity Managements darstellen. Im Folgenden werden drei Diversity-Management-Ansätze vorgestellt und darauf befragt wie geeignet sie sind, Herrschaftsverhältnisse zu verändern und welche Widerstände ihnen entgegengebracht werden.

3 Diversity Management als Instrument der Unternehmensführung an Hochschulen

Menschen sind verschieden. Um ihnen und ihren unterschiedlichen Voraussetzungen gerecht zu werden, wenden Organisationen, auch Hochschulen, Diversity Management als Instrument der Unternehmensführung an. Gemeint sind damit alle Maßnahmen, die dazu dienen, den mit der Verschiedenartigkeit einhergehenden Herausforderungen zu begegnen, aber auch die Potenziale, die sich aus der Vielfalt ergeben, produktiv zu nutzen. Die eingesetzten Strategien lassen sich in drei Ansätze unterteilen: Antidiskriminierung, Marktzugang und Effektivität.[39]

3.1 Die Gerechtigkeitsperspektive: Antidiskriminierung

Die Strategie Antidiskriminierung (*Discrimination and fairness*) basiert auf dem Gerechtigkeitsmodell und der Werthaltung, dass alle Menschen gleichwertig und vor dem Gesetz gleich seien. Sie zielt darauf ab, gesetzliche Vorgaben zur Gleichbehandlung aller Personengruppen zu erfüllen und allen eine gleichberechtigte Teilhabe sowie gleiche (Zutritts-)Chancen zu ermöglichen. Dazu werden v.a. Diskriminierungsverbote erlassen.

[39] Cf. Thomas /Ely, „Making Differences Matter." Cf. Ely /Thomas, „Cultural Diversity at Work." Cf. Engel, „Vielfalt der Diversity-Management-Ansätze." Cf. Doblhofer /Küng, Gender Mainstreaming, 38 pp.

Ungleichbehandlungen, wie die gezielte Begünstigung benachteiligter Personen(gruppen), sind dann zulässig, wenn sie dazu dienen, Nachteile zu verhindern und auszugleichen.[40] Auch hier liegt der Gerechtigkeitsgedanke zugrunde, allerdings verschiebt sich der Fokus auf die Verschiedenheiten und die sozialen Unterschiede.

Positive Maßnahmen sollen gezielt Vorteile gewähren und dazu beitragen, benachteiligende Praktiken oder Strukturen zu kompensieren und so Diskriminierungen entgegenzuwirken. Sie knüpfen daher direkt an jene Merkmale an, die zu einer Benachteiligung führen.[41] Zu den Maßnahmen gehören beispielsweise Frauenförderpläne und zielgruppenspezifische Förderprogramme, aber auch flexible Quotenregelungen bei Rekrutierungsaktivitäten oder bei der Vergabe von Stipendien sowie der Nachteilsausgleich für Studierende mit Beeinträchtigungen. Letzterer dient dazu, Schwierigkeiten aufzufangen, die sich aus Behinderung und/oder chronischer Krankheit ergeben.[42]

Die Durchführung von Antidiskriminierungsmaßnahmen birgt die Gefahr, dass diejenigen, die nicht zu den aufgrund einer bestehenden Benachteiligung geförderten Personen(gruppe) gehören, sich nun ihrerseits diskriminiert fühlen, weil sie nicht in den Genuss der Fördermaßnahmen kommen. Dies sind in der Regel diejenigen, die privilegierte, hegemoniale Positionen innehaben, also zumeist weiße, heterosexuelle und gesunde Männer. Werden eigene Positionen und bestehende Privilegien als bedroht wahrgenommen, werden sie entsprechend verteidigt. Je stärker die Bedrohung erlebt wird, desto größer ist der generierte Widerstand, der sich gegen die Maßnahmen an sich oder gegen die geförderten Personen(gruppen) richten kann. Das heißt, ein häufig auftretendes Resultat von Antidiskriminierungsmaßnahmen ist die erneute Ausgrenzung, Ablehnung und Abwertung der bereits marginalisierten, nun aber als bevorzugt wahrgenommenen Personen(gruppen). Dies geschieht zum Beispiel, indem ihnen Defizite zugeschrieben werden, die wiederum auf ihre Förderbedürftigkeit zurückgeführt werden. So lassen sich Vormachtstellungen und Minoritätspositionen nicht nur aufrechterhalten und diskursiv legitimieren, sondern auch verschleiern. Die mit der Unterstellung von Mängeln einhergehende Abwertung der vermeintlich

[40] Cf. § 5 AGG – Positive Maßnahmen. S. a. Baer, Chancen und Risiken. S.a. Sacksofsky, „Antidiskriminierungsrecht." S.a. Welti, „Die UN-BRK", 69pp.
[41] Sacksofsky, „Antidiskriminierungsrecht", 100pp.
[42] Zum Nachteilsausgleich als Teilhabe-Instrument s.a. Przytulla, „Ist eine andere Hochschule (un)möglich?", 197.

defizitären Personen(gruppen) impliziert zugleich die Aufwertung der zuschreibenden Personen(gruppen). Diese als *Othering* bezeichneten diskursiven Praktiken[43] stehen den intendierten inkludierenden Effekten von Antidiskrimnierungsmaßnahmen entgegen. Derlei Machtwirkungen müssen im Rahmen von Diversity Management bedacht werden, damit die eigentlich teilhabeorientierten Instrumente nicht in ihr Gegenteil verkehrt werden.

3.2 Die ökonomische Perspektive: Marktzugang und Legitimität

Die zweite Strategie wird als Marktzugangs-und-Legitimitäts-Paradigma (*access and legitimacy*) bezeichnet. Über diesen Ansatz lassen sich Diversity-Maßnahmen legitimieren, wenn sie zum wirtschaftlichen Einsatz der vorhandenen Mittel beitragen und zu Wettbewerbsvorteilen führen. Ein solches Ergebnis überzeugt v.a. jene Entscheidungsträger*innen, die keine intrinsische Motivation haben, sich für Chancengleichheit einzusetzen. Die Vielfalt der Organisationsangehörigen wird nach dem Nützlichkeitsprinzip als Wettbewerbsfaktor in den Blick genommen, beispielsweise indem die Belegschaft nach demografischen Merkmalen zusammengestellt wird, die der Vielfalt des anvisierten oder bestehenden Kund*innenkreises entsprechen. Dies kann dazu führen, dass Menschen auf bestimmte Merkmale reduziert werden, die ihnen aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit zugeschrieben werden, sodass Stereotypisierungen (re-)produziert und die Mitglieder der Minoritätsgruppen doppelt ausgebeutet werden. Dann ist die Differenzierung bzw. Gruppenbildung nach Vielfaltskategorien problematisch.[44]

Stützt sich das Diversity Management auf diese Strategie, hängt der Erfolg der Maßnahmen maßgeblich davon ab, ob verbindliche und operationalisierbare Ziele festgelegt werden. Messbar sind sowohl ökonomische Kennzahlen, wie die Verringerung der Fluktuation von Mitarbeiter*innen, von Krankheitsständen und von Abbruchquoten im Studium in einem gegebenen Zeitraum um einen bestimmten Anteil. Aber auch die Equity-Perspektive lässt sich in messbare Zahlen übersetzen: Dazu sind die Unterschiede zum Beispiel im Gehalt, in der erreichten Qualifizierungsstufe und der Besetzung von Führungspositionen differenziert nach den Ungleichheitskategorien, wie Geschlecht, Herkunft oder Behinderung, zu betrachten.

[43] Cf. Brons, „Othering."
[44] Cf. Krell, Gender unter dem Dach Diversity, 153.

Insgesamt wird kontrovers diskutiert, ob Chancengerechtigkeit mit Ökonomisierung vereinbar ist.[45] Gerade an Hochschulen als Einrichtungen des öffentlichen Dienstes lassen sich Teilhabe und Chancengerechtigkeit v.a. ethisch-moralisch begründen, wie es die beiden novellierten Landeshochschulgesetze tun. Dennoch müssen Hochschulen die politischen Vorgaben zur Wirtschaftlichkeit des Handelns erfüllen und um Fördergelder konkurrieren. Die erfolgreiche Drittmitteleinwerbung hängt mittlerweile wesentlich von den Bemühungen der Hochschulen um Chancengerechtigkeit ab. Sie agieren also in einem Wettbewerbsumfeld, in dem es um die Verteilung begrenzter Ressourcen und damit um wirtschaftliches Handeln geht, sodass es unumgänglich ist, Managementmethoden anzuwenden. Damit kann auch die ökonomische Begründung für Diversity-Maßnahmen herangezogen werden.

Es muss sich dabei jedoch bewusst gemacht werden, dass die dem Marktzugangsansatz zugrundeliegende Business-Perspektive wenig geeignet ist, um Herrschaftsverhältnisse zu kritisieren bzw. zu verändern. Wird Vielfalt in erster Linie als Ressource und Mehrwert für die Organisation verstanden, zielen die angewandten Maßnahmen v.a. darauf ab, Personen in die Lage zu versetzen, sich an bestehende Machtverhältnisse anzupassen und diese für sich zu nutzen. Damit werden diese nicht hinterfragt, sondern vielmehr verfestigt.[46] Der alleinige Fokus auf die Wettbewerbsfähigkeit trägt dazu bei, soziale Ungleichheiten zu individualisieren, anstatt strukturellen Ursachen von Benachteiligung entgegenzuwirken. Ein positiver Effekt ist jedoch zu erwähnen: Personen, die einen individuellen Nutzen aus Maßnahmen zur Steigerung der Chancengerechtigkeit ziehen können, sind wesentlich eher dazu geneigt, das Thema Chancengerechtigkeit an sich zu befördern. Dieser Nutzen kann darin bestehen, dass sie selbst von persönlicher Förderung profitieren, oder darin, dass durch die Anwendung von Diversity Management politische Vorgaben erfüllt und so zum Beispiel Fördergelder eingeworben werden oder das Ansehen der Person steigt.

[45] Cf. Kutzner, „Gender und Diversity“, 107.
[46] Ausführliche Kritik s. a. Sauer /Wöhl, Governing Intersectionality.

3.3 Die strukturorientierte Perspektive: Effektivität und Mainstreaming

Chancengerechtigkeit und gleichberechtigte Teilhabe können allerdings nur dann durchgängig verankert werden, wenn die Lebensrealitäten der Organisationsangehörigen berücksichtigt werden. Unterschiede dürfen nicht nivelliert und pragmatisch-ökonomische Gründe müssen in Verbindung mit moralisch-ethischen Ansprüchen formuliert werden. Dies kann mit der Effektivitätsstrategie erreicht werden (*Learning and effectiveness*). Die lernende Organisation nutzt die Diversität ihrer Mitglieder, indem diese bei der Überprüfung von Abläufen und Prozessen beteiligt werden und ihre Perspektiven bei der Gestaltung von Strukturen und bei der Lösung von Problemen berücksichtigt werden.[47] Vielfalt wird ganzheitlich auf allen Ebenen institutionalisiert und in sämtlichen Bereichen im Sinne einer Querschnittsaufgabe bedacht, für deren Realisierung alle Organisationsmitglieder verantwortlich sind. Dieses Vorgehen wird als Mainstreaming bezeichnet.[48]

Nach dem Mainstreaming-Prinzip sind die Auswirkungen von Strukturen, Prozessen und Entscheidungen auf die Lebensrealitäten, Bedürfnisse und Wünsche von Personen(gruppen) zu prüfen – beim Gender Mainstreaming mit Blick auf die Geschlechter, beim Disability Mainstreaming hinsichtlich der Kategorie Nicht-/Behinderung. Auf diese Weise lässt es sich von einer Förderpolitik mit Defizitorientierung zu einer teilhabeorientierten Strukturpolitik gelangen. Der Vorteil des Ansatzes ist, dass stereotypisierende Rollenzuweisungen aufgedeckt, benachteiligende Strukturen und Rahmenbedingungen bearbeitet und gleichzeitig deren Auswirkungen auf individuelle Lebenssituationen in den Blick genommen werden können. Mainstreaming ermöglicht es darüber hinaus, Abwehrreaktionen und Widerstände als konstruktive Beiträge für individuelles und organisationales Lernen zu deuten und in Veränderungsprozesse einzubeziehen und somit die Erfolgswahrscheinlichkeit der Maßnahmen im Rahmen von Diversity Management deutlich zu erhöhen.

Die beiden novellierten Hochschulgesetze verwenden Worte, wie Gleichberechtigung, Teilhabe, Nachteilsbeseitigung und Chancengleichheit

[47] Cf. Thomas /Ely, „Making Differences Matter." Cf. Ely /Thomas, „Cultural Diversity at work", 240.
[48] Zum Gender Mainstreaming s.a. Doblhofer /Küng, Gender Mainstreaming, 41pp. Zum Disability Mainstreaming s.a. Grüber, „'Disability Mainstreaming'."

bzw. -gerechtigkeit. Diese Begrifflichkeiten verweisen auf ein zugrundeliegendes ethisches Verständnis von Vielfalt und Antidiskriminierung. Da Managementkonzepte an sich auf ökonomische Vorteilhaftigkeit ausgerichtet sind, wird die besondere Herausforderung bei der Umsetzung der neuen gesetzlichen Vorgaben sein, deren Equity-Perspektive mit dem Business-Ansatz des Diversity Managements in Einklang zu bringen. Im Folgenden wird erörtert, welche Kriterien für ein wirksames und sowohl ethisch als auch ökonomisch begründetes Diversity Management erfüllt sein müssen.

4 Wie kann ein wirksames, teilhabeorientiertes Diversity Management gelingen?

Diversity Management soll dazu beitragen, Vielfalt zu verstehen und wertzuschätzen. Dieses Ziel kann mit allen drei weiter oben vorgestellten Ansätzen erreicht werden. Die besondere Herausforderung ist, die Belange von (potenziell) benachteiligten Personen(gruppen) zu berücksichtigten, ohne diesen stereotype Eigenschaften oder Interessen aufgrund von Merkmalen, wie Geschlecht, Herkunft, Alter oder Behinderung/chronischer Krankheit usw. zuzuschreiben und so Ungleichheiten zu reproduzieren. Dies erfordert eine sehr hohe Sensibilität und Reflexivität den verschiedenen Ausgrenzungsmechanismen und dem eigenen Handeln gegenüber.

Problematisch bei der derzeitigen praktischen Umsetzung von Diversity Management an Hochschulen ist, dass diese Körperschaften des öffentlichen Rechts nicht als Machtorte mit ausschließenden Strukturen adressiert werden, sondern als angeblich vorurteilsfreie Settings, und dass sich zahlreiche Maßnahmen in einem oberflächlichen Aktionismus zur Minderheitenförderung erschöpfen, ohne althergebrachte Ordnungen anzugehen. Bleiben die strukturellen Ursachen von Ausgrenzung unhinterfragt, erscheinen die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten als individuelle Angelegenheit der ausgegrenzten (Minderheits-)Gruppen. So können zum Beispiel die Vereinbarkeitsproblematik als Frauen-Problem und die (fehlende) Barrierefreiheit als Problem der Menschen mit Behinderung externalisiert werden. Eine derartige Individualisierung struktureller Barrieren erfolgt innerhalb exkludierender Diskurse, mit denen die Verantwortung den Betroffenen zugeschoben und institutionelle Diskriminierungen ebenso wie die hegemonialen Positionen, von denen sie ausgehen, unsichtbar gemacht

werden.[49] Da Nicht-Sichtbares nur schwer hinterfragt – und damit auch nur schwer verändert – werden kann, bleibt alte Ordnung letztlich erhalten.

Leider reproduzieren zahlreiche Antidiskriminierungsmaßnahmen, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, faktisch die Ausgrenzung der diskriminierten Personen(gruppen), obwohl sie eigentlich die für sie bestehenden Nachteile verringern sollen. Bestes Beispiel sind Förderprogramme zur individuellen Kompetenzerweiterung: Sie verfestigen oft ein Defizit-Verständnis der zu fördernden Personen(gruppen) gegenüber und tragen dazu bei, tradierte Denk- und Handlungsmuster zu reaktivieren. Seien es Führungskräftetrainings für Frauen oder Spracherwerbskurse für internationale Studierende und Gastwissenschaftler*innen[50] – derartige Trainings erfordern in erster Linie eine Anpassung der Teilnehmenden an vorherrschende hegemoniale Normen[51] und bestärken eine monokulturelle Ausrichtung an Hochschulen.

Anstatt eines Trainings oder anderer Fördermaßnahmen, die dazu führen sollen, dass sich die Organisationsangehörigen an die Standards der dominanten Gruppe(n) anpassen müssen, sollte Diversity Management vielmehr darauf abzielen, die Organisation dergestalt zu verändern, dass uneingeschränkte Teilhabe und ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen.[52] Zugehörigkeit und soziale Integration sind essentiell dafür, dass sich die Mitglieder einer Hochschule in den Hochschulalltag einbringen und ihre Fähigkeiten entfalten können – sei es durch einen guten Studienerfolg,[53] den Verbleib in der Wissenschaft oder das Engagement in der Akademischen Selbstverwaltung. Ausschlaggebend für den Erfolg von Diversity Management – im Sinne eines höheren Grades an Chancengerechtigkeit – ist, ob es gelingt, mit den Maßnahmen gruppenbasierte Marginalitäten zu reduzieren und Ungleichheiten abzubauen.

Ob Chancengerechtigkeit und Teilhabe zum Wertekanon einer Organisation gehören, spiegelt sich beispielsweise in der Verwendung einer inklusiven, gendersensiblen Kommunikation in Wort und Bild

[49] S. a. Przytulla, „Ist eine andere Hochschule (un)möglich?“, 215.
[50] S. a. Mecheril, „Kulturell-ästhetische Bildung.“
[51] Przytulla führt zu der an Hochschulen zu findenden Biografie des „Normalstudenten” aus: „Die räumlichen, inhaltlichen, sprachlichen, zeitlichen, didaktischen Bedingungen der Hochschule orientieren sich an den Bedürfnissen und Möglichkeiten von deutschen, nichtbehinderten/gesunden, ungebundenen, jungen Männern. Bei einer Abweichung von diesen festgelegten Bedürfnissen und Möglichkeiten entstehen geringe bis sehr ausgeprägte Nachteile im Studium.” (Przytulla, „Ist eine andere Hochschule (un)möglich?“, 214.)
[52] S. a. Klein, „Hochschule als partizipativer Prozess“, 94.
[53] Cf. Fisseler, „Studienerfolg von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen“, 157pp. Cf. Kerst, „Studienerfahrungen beeinträchtigter Studierender“, 148.

wider. Entscheidend ist auch die verfolgte Personalpolitik: Werden Mitarbeiter*innen in ihrem Potenzial gesehen oder ist es wichtiger, das Risiko auf vermehrte Einklagen auf Dauerbeschäftigung zu minimieren? Leider ist aufgrund mangelnder unbefristeter Stellen derzeit an deutschen Hochschulen die Praxis weit verbreitet, Arbeitsverträge sachgrundlos auf zwei Jahre zu befristen (Teilzeitbefristungsgesetz § 14 Abs. 2)? Diversity Management müsste sich aber auch auf eine Personalentwicklung erstrecken, die sowohl den wissenschaftlichen als auch den nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen echte Entwicklungsperspektiven bietet.

Neben der Organisationskultur, der Personalpolitik und dem politischen Willen lassen sich weitere Faktoren benennen, die für das Gelingen des Diversity Managements bedeutend sind. So sollte die Zuständigkeit möglichst hoch, am besten als Ressortzuständigkeit auf Leitungsebene, angesiedelt werden. Ferner brauchen die Verantwortlichen echte Entscheidungskompetenzen und umfassende Beteiligungsrechte; auch sollten sie nicht als Widersacher*innen, sondern als Teil der Qualitätssicherung angesehen werden. Nicht zuletzt muss Diversity Management in dauerhafte Strukturen eingebunden werden; allein mit befristeten Projekten lässt sich kein langfristiger Kulturwandel bewirken.

Erfolgreiches Diversity Management meint aber auch, dass ein passgenaues, an den vorhandenen Bedingungen orientiertes Konzept zu entwickeln ist. Hierzu ist ein ganzheitlicher Ansatz nötig, der sowohl ethisch, ökonomisch und strukturorientiert arbeitet und die drei vorgestellten Strategien sinnvoll miteinander verschränkt. Diversity Management muss dazu beitragen, Settings zu schaffen, in denen Differenz(en) erkannt, berücksichtigt und wertgeschätzt wird (bzw. werden), indem die vielfältigen Lebensrealitäten tatsächlich bei Entscheidungsfindungen und Ressourcenverteilungen bedacht werden. Dafür müsste sich vom Paradigma einer objektiven Wissenschaft (als Wissensproduktion und als System) gelöst werden.[54] Nur dann kann der Vielfalt der Hochschulangehörigen – dem gesetzlichen Auftrag entsprechend – Rechnung getragen wird. Die Gesetzgebung kann und muss die Hochschulen dabei durch klare Vorgaben unterstützen. Da alles, was rechtlich nicht verankert ist, mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht

[54] Zur Kritik an der mangelnden Beachtung der *Gender* und *Queer Studies* bzw. ihrer Deklaration als irrelevant in Forschung und Lehre s.a. Behrens im vorliegenden Band. Allerdings bedeutet das Heraushalten bestimmter Themen und Lebenserfahrungen aus dem Forschungs- und Lehrportfolio der Hochschulen de facto ein Ignorieren der vorhandenen Diversität und widerspricht dem Anliegen und Charakter von Diversity Management.

umgesetzt wird, gilt es, vorhandene Regelungslücken[55] zu schließen und die formalen Grundlagen zu schaffen.

Kirstin Kastell, Universität Rostock

Bibliografie

Baer, Susanne: *Chancen und Risiken Positiver Maßnahmen: Grundproblem des Antidiskriminierungsrechts und drei Orientierungen für die Zukunft*. Berlin 2010.

Behrens, Christoph: (Neue) LiebesOrdnungen. Queer-Feministische Perspektiven in der Hochschullehre: Französische und Italienische Literaturwissenschaft in der Lehramtsausbildung. In: Behrens, Christoph; Zittlau, Andrea: *Queer-Feministische Perspektiven auf Wissen(schaft)*. (Band 1, Rostocker Interdisziplinäre Gender und Queer Studien). Rostock 2017, 210-250.

Brons, Lajos L.: Othering, an Analysis. In: *Transcience.* 1/2015, 69–90.

Deutsches Studentenwerk: Stellungnahme zur Änderung des Hochschulgesetzes in Schleswig-Holstein in Bezug auf Studierende mit Behinderung. Berlin 2015 https://www.studentenwerke.de/de/content/stellungnahme-zur-änderung-des (03.02.2017)

Doblhofer, Doris /Küng, Zita: *Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch*. Heidelberg 2008.

Dobusch, Laura /Hofbauer, Johanna /Kreissl, Katharina: Behinderung und Hochschule: Ungleichheits- und interdependenztheoretische Ansätze zur Erklärung von Exklusionspraxis. In: Klein, Uta. /Heitzmann, Danial (Eds.): *Hochschule und Diversity. Theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme*. Weinheim /Basel 2012, 69-85.

Ely, Robin J. /Thomas, David A.: Cultural Diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: *Administrative Science Quarterly*. 2/2001, 229-273.

[55] Regelungslücken bestehen weiterhin zum Beispiel zur Verankerung des Nachteilsausgleichs in Promotions- und Habilitationsordnungen (s.a. Kastell, „Inklusions- und Exklusionspotenzial von Nachteilsausgleichen"), zur Berücksichtigung der Interessen von LGTBI* und insgesamt in Bezug darauf, die Belange von Minoritäten zu repräsentieren und ihnen eine Stimme zu verleihen.

Engel, Roland: Die Vielfalt der Diversity Management Ansätze – Geschichte, praktische Anwendungen in Organisationen und zukünftige Herausforderungen in Europa. In: Koall, Iris /Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike (Eds.): *Diversity Outlooks*. Hamburg 2007, 97-110.

Fisseler, Björn: Studienerfolg von Studierenden mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Ein systematischer Überblick zum internationalen Stand der Forschung. In: Klein, Uta (Ed.): *Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Weinheim / Basel 2016, 156-177.

Früh, Werner: *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. München 1991.

Grüber, Katrin: „Disability Mainstreaming" als Gesellschaftskonzept. Annäherungen an einen viel versprechenden Begriff. In: *Sozialrecht + Praxis*. 7/2007, 437-444.

Hochschullehrerbund (hlb) – Landesverband Schleswig-Holstein: *Stellungnahme zum Gesetzesentwurf der Landesregierung zur Änderung des Hochschulgesetzes (HG) und anderer hochschulrechtlicher Vorschriften nach der Drs. 18/ 3156*. 30.06.2015. http://hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/stellungnahmen/2015-10-01_hlbSH-Stellungnahme_HG-SH_Drucksache_18-3156.pdf (03.02.2017).

Kastell, Kirstin: Inklusions- und Exklusionspotenzial von Nachteilsausgleichen am Beispiel der Universität Rostock: Instrument zur Realisierung von Chancengleichheit oder zur (Re-)Konstruktion des Defizitären? In: *Sonderpädagogische Förderung heute*. Weinheim 2016, 381-397.

Keller, Reiner: *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, Bd. 2, Forschungspraxis*. Wiesbaden 2004.

Kerst, Christian: Studienerfahrungen beeinträchtigter Studierender. Ergebnisse des Konstanzer Studierendensurveys im Vergleich. In: Klein, Uta (Ed.): *Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Weinheim /Basel 2016, 136-155.

Klein, Uta: Inklusive Hochschule als partizipativer Prozess: Das Beispiel der Universität Kiel. In: Idem. (Ed.): *Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Weinheim /Basel 2016, 80-103.

Klein, Uta /Rebitzer, Fabian A.: Diskriminierungserfahrungen von Studierenden: Ergebnisse einer Erhebung. In: Klein, Uta/ Heitzmann, Daniela (Eds.): *Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen*. Weinheim /Basel 2012, 118-136.

Krell, Gertraude: *Gender unter dem Dach Diversity: Eine Auseinandersetzung mit häufig geäußerten Einwänden*. Baden-Baden 2010, 147-157.

Kutzner, Edelgard: Gender und Diversity – einige kritisch konstruktive Überlegungen. In: *IFFOnZeit-Onlinezeitschrift des Interdisziplinären Zentrums für Frauen-und Geschlechterforschung (IFF)*. 3/2014, 107-109.

Lahn, Ulrike: Die widersprüchlich-markierten Körper der Forschenden – Selbstreflexionen über Situiertheit in intersektionell informierter Forschung und Lehre. In: Klein, Uta /Heitzmann, Daniela (Eds.): *Diversity konkret gemacht. Wege zur Gestaltung von Vielfalt an Hochschulen*. Weinheim/Basel 2012, 73-89.

Mecheril, Paul: *Kulturell-ästhetische Bildung. Migrationspädagogische Anmerkungen*. Oldenburg 2015/2013. www.kubi-online.de/artikel/kulturell-aesthetische-bildung-migrationspaedagogische-anmerkungen (03.02.2017)

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen: *Hochschulgesetz Nordrhein-Westfalen (Nicht-Amtliche Veröffentlichung)*. Düsseldorf 2014. www.wissenschaft.nrw.de (02.03.2017)

Präsidium der FH Lübeck: *Kommentar zum Entwurf des neuen Hochschulgesetzes*. www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl18/umdrucke/4700/umdruck-18-4728.pdf (03.02.2017)

Przytulla, Nicole Viktoria: Ist eine andere Hochschule (un)möglich? Inklusive Hochschule – Umrisse einer Soziologie der Abwesenheiten. In: Klein, Uta (Ed*.): Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Weinheim /Basel 2016, 196-220.

Sacksofsky, Ute: Antidiskriminierungsrecht, Diversität und Hochschulen. In: Bender, Saskia-Fee /Schmidbaur, Marianne /Wolde, Anja (Eds.): *Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen*. Weinheim /Basel 2013, 97-113.

Sauer, Birgit /Wöhl, Stefanie: Governing Intersektionality. Ein kritischer Ansatz zu Analyse von Diversitätspolitiken. In: Klinger, Cornelia et al. (Eds.): *ÜberKreuzungen. Fremdheit, Ungleichheit, Differenz*. Münster 2008, 249-273.

Smitten, Susanne In Der/ Valero Sanchez, Marco M.: Förderung von Inklusion über zentrale Instrumente der aktuellen Hochschulsteuerung? Zum aktuellen Stand in den deutschen Bundesländern. In: Klein, Uta (Ed*.): Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Weinheim /Basel 2016, 41-59.

Thomas, David A. /Ely, Robin J.: Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: *Havard Business Review*. 5/1996, 79-90.

Welti, Felix: Die Un-BRK – Welche Bedeutung hat sie für die Hochschulen? In: Klein, Uta (Ed.): *Inklusive Hochschule. Neue Perspektiven für Praxis und Forschung*. Weinheim /Basel 2016, 60-79.